



A formação de gestores escolares no Rio Grande do Sul: Trabalho Docente, Gerencialismo e Performatividade

*The formation of school managers in Rio Grande do Sul:
Teachers' work, Managerialism and Performativity*
*La formación de directivos escolares en Rio Grande do Sul:
Trabajo docente, gerencialismo y performatividad*

ÁLVARO MOREIRA HYPOLITO¹

SIMONE GONÇALVES DA SILVA²

BRUNO SOUZA GARCIA³

Resumo: O artigo analisa um programa de formação de gestores escolares da rede estadual de ensino do RS, composto por Ciclos de Formação de Gestores, destinados a equipes diretivas das escolas estaduais. Analisa a formação, a relação entre formação e trabalho docente e a cultura da performatividade. A pesquisa é do tipo documental, com análise de documentos e conteúdos, lives e outros materiais. A proposta de formação está fundamentada no gerencialismo, em um processo de controle e de responsabilização, articulada com as políticas de avaliação externa. O texto demonstra como importantes conexões entre políticas neoliberais em educação, parcerias público-privadas, típicas de um modo gerencialista, podem endereçar uma performatividade ao trabalho escolar e docente.

Palavras-chave: Formação; Gestores; Trabalho Docente; Gerencialismo; Performatividade.

1 Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1487-0413> . Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Centro de Estudos em Políticas Educativas, Pelotas, RS, Brasil.

2 Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5159-2454> . Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Faculdade de Educação, Departamento de Fundamentos da Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Centro de Estudos em Políticas Educativas: Gestão, Currículo e Trabalho Docente, Pelotas, RS, Brasil.

3 Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2178-5316> . Rede Estadual de Educação do Rio Grande do Sul (SEDUC-RS); Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Programa de Pós-Graduação em Educação, Pelotas, RS, Brasil.

Abstract: *The article analyzes a training program for school managers in the state education system of Rio Grande do Sul federal state, composed of Manager Training Cycles, aiming at management teams at state schools. It analyzes training, the relationship between training and teachers' work and the culture of performativity. The research is based on document analysis, with analysis of documents and content, live performances and other materials. The training proposal is based on managerialism, on a process of control and accountability, articulated with external evaluation policies. The text demonstrates how important connections between neoliberal policies in education and public-private partnerships, typical of a managerialist mode, can address a performativity to school and teaching work.*

Keywords: *Training; Managers; Teachers' Work; Managerialism; Performativity.*

Resumen: *El artículo analiza un programa de formación para directivos escolares de la red educativa estatal de RS, compuesto por Ciclos de Formación de Directivos, dirigido a equipos directivos de escuelas públicas. Analiza la formación, la relación entre formación y trabajo docente y la cultura de la performatividad. La investigación es de carácter documental, con análisis de documentos y contenidos, vidas y otros materiales. La propuesta de formación se fundamenta en el gerencialismo, en un proceso de control y rendición de cuentas, articulado con políticas de evaluación externa. El texto demuestra cómo las conexiones importantes entre las políticas neoliberales en educación y las asociaciones público-privadas, propias de un modo gerencial, pueden abordar una performatividad al trabajo escolar y docente.*

Palabras clave: *Formación; Directivos; Trabajo Docente; Gerencialismo; Performatividad.*

INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo propõe uma análise sobre a formação de gestores escolares, a partir da proposta elaborada pelo Governo do Estado do RS, entre 2021 e 2023, destinada a diretores e vice-diretores das escolas estaduais. A principal preocupação do texto é discutir o enfoque direcionado às formas de ser gestor educacional com relação ao caráter profissional em disputa.

Para tanto, analisa-se o Curso de Formação de Gestores Escolares que se pretende orientador das práticas de gestão escolar nas escolas estaduais do Rio Grande do Sul. Parte-se do entendimento que está em funcionamento a construção de modos de gestão escolar fundamentados no gerencialismo e nas características da cultura da performatividade (Hypolito; Leite, 2012). Como discussão teórica sobre a cultura da performatividade, desenvolvida por Stephen Ball, entende-se uma contribuição para melhor compreender o que está ocorrendo com a formação e o trabalho docente. Nessa direção, analisa-se a condução de comportamentos profissionais determinados para produzir gestores educacionais empreendedores, vinculados a uma perspectiva/modo/práticas de gestão escolar neoliberal.

Com o intuito de contemplar o objetivo do estudo, o texto se divide em três seções. Na primeira, apresentam-se referenciais teóricos, em torno de gerencialismo e performatividade, que subsidiam a compreensão da reconfiguração do papel do Estado com relação à educação e de questões necessárias acerca dos impactos dessas

concepções sobre a gestão educacional. A seção seguinte contextualiza as propostas educacionais no estado do RS para subsidiar a análise do Programa de Formação de Gestores Escolares e suas repercussões na formação e no trabalho docente, tema apresentado na seção seguinte. Como instrumentos de produção de dados foram considerados documentos oficiais, sites de entidades oficiais, matérias do curso, em especial a live inaugural - mais detalhada a seguir. Por fim, as considerações retomam as discussões desenvolvidas e os possíveis efeitos nos modos de ser gestor e na concepção de gestão escolar.

RECONFIGURAÇÃO DO ESTADO E REFORMA EDUCACIONAL: GERENCIALISMO

Nesta seção, busca-se contextualizar brevemente as reformas educacionais brasileiras após o regime civil-militar, bem como os efeitos dos pressupostos neoliberais de reorganização do capitalismo em um mundo globalizado desencadeado pelas inovações tecnológicas e pela expansão do mercado em escala mundial, contexto em que foi introduzida a Nova Gestão Pública, baseada no modelo de administração pública gerencialista para o desenvolvimento de políticas públicas educacionais.

O neoliberalismo é aqui compreendido como um exercício de poder regulado pelo princípio da concorrência e pelo modelo empresarial, como uma racionalidade política de governo. Neoliberalismo compreendido nos aspectos econômicos que se manifestam em todas as esferas da vida, além das regras econômicas de concentração de renda e exploração cada vez mais superlativas, é compreendido também como um conjunto de normas, ações e estratégias de poder para o governo dos indivíduos e da população, como forma de subjetivação e de conduta da existência (Dardot; Laval, 2016). Os pressupostos neoliberais favorecem a privatização de serviços públicos atrelada à lógica de mercado, a administração pública baseada no modo de gestão gerencialista, as reformas políticas constituídas a partir da premissa de “livre escolha” que introduzem o ideário de cidadão consumidor dos serviços públicos prestados à população.

Ao tomar neoliberalismo como uma racionalidade, procura-se abranger o modo de governo-governança que constitui a produção de políticas educacionais, como agendas educacionais dos organismos internacionais que perpassam as reformas e políticas educacionais no cenário local estritamente vinculadas às políticas avaliativas nacionais e internacionais em larga escala.

Os autores Newman e Clarke explicam que o gerencialismo nada mais é do que a Nova Gestão Pública (NGP), essa concepção que se transformou em “um elemento-chave desta lógica global e globalizante que informou muitos programas nacionais de reformas e foi promulgada por órgãos transnacionais como o Fundo

Monetário Internacional, o Banco Mundial e outras agências de desenvolvimento” (Newman; Clarke, 2012, p. 354). Com relação ao contexto das alterações nas políticas brasileiras os autores Hypólito, Vieira e Leite (2012) reforçam essa noção de gerencialismo e a avaliam no campo da educação e afirmam que o gerencialismo “como política educativa tem sido apresentado como o modelo de gestão eficiente, eficaz, econômico e democrático, defendido por muitos governos como a única forma de solucionar os problemas escolares” (2012, p. 6).

Ademais, os autores Newman e Clarke (2012) identificam as relações da globalização e da gerencialização como conectadas e que não podem ser analisadas como processos universais e tampouco uniformes. É necessário compreender suas particularidades em cada contexto nacional, mesmo quando articuladas com as redes internacionais e supranacionais influenciadoras de modelos de gerir e de orientar políticas (Newman; Clarke, 2012). Para Garcia (2010), vive-se em um mundo “globalizado”, com processos diferenciados entre os contextos global e local, permeados por discursos da globalização e das políticas neoliberais desenvolvidos especialmente pelos organismos internacionais Banco Mundial (BM), Fundo Monetário Internacional (FMI), Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Esses discursos nem sempre tendem a convergir, mas possuem em comum “a promessa de inclusão, progresso e desenvolvimento, riqueza, democracia, igualdade e qualidade de vida para todos que se inserirem no mercado e na cultura globais” (Garcia, 2010, p. 447).

As políticas educacionais, nos últimos anos, surgem muito a partir de reformas elaboradas pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Desde os anos 1960, a OCDE desempenha um papel importante no cenário internacional. É um órgão internacional, criado na França, para complementar a gestão do Plano Marshall para a reconstrução da Europa após a Segunda Guerra Mundial, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento econômico, por meio de assessoria aos governos sobre a administração das políticas públicas. Para ser membro da OCDE cada nação precisa se comprometer com a economia de mercado, a democracia liberal e os direitos humanos, e dentre suas metas as principais são: aumentar o desenvolvimento econômico, contribuir com o comércio internacional. Atualmente a organização conta com a participação de 34 países (Ball, 2001; Carvalho, 2016; Lingard, 2016).

A partir dos anos de 1990, a organização começa a ter um enfoque maior no campo educacional, preocupa-se com resultados standardizados e comparativos internacionais entre os países, medidas que antes se importavam mais com os resultados individuais de cada país. Como parte do movimento dos membros da OCDE para o desenvolvimento de uma estatística educacional comparativa internacional, foi

elaborado o relatório *Education at a glance*, que incluiu um compêndio de dados dos países membros e a criação de indicadores, o que ajudou em um contexto propício à criação do Programa para Avaliação Internacional de Estudantes - PISA. Como destacam Newman e Clarke (2012, p. 368), o PISA serve para “avaliar e comparar desfechos educacionais entre nações participantes e tem orientado intercâmbios de políticas, ansiedade comparativa e posicionamento competitivo”.

Essa avaliação organizada pela OCDE, o PISA, que torna central a discussão da educação e a captura da participação dos países nos exames, ocorre em virtude de uma dinâmica concorrencial que teve sua primeira execução em 2000 (Carvalho, 2009; 2016; Lingard, 2016). Percebe-se que o trabalho da OCDE, não foi sempre da mesma maneira e sua reconfiguração, no final dos anos de 1990, deu-se no contexto de uma racionalidade neoliberal, em uma sociedade fortemente regulada por mecanismos de concorrência, o que fez com que a educação adquirisse um papel mais central (Hypolito; Jorge, 2020).

De acordo com Ball (2001), compreende-se melhor esse novo modelo de gestão pública, com a articulação da descrição e prescrição contidas no relatório *Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries*, da OCDE de 1995, [tradução: Governança em Transição: Reformas da Gestão Pública nos Países da OECD], que orienta o foco nos resultados como modos de gerir os serviços em relação à eficiência, à eficácia e à qualidade. Ball analisa que as orientações das reformas se articulam com base em três tecnologias: *mercado, gestão e performatividade*. Essas noções compõem o que Ball (2008) define como tecnologias políticas de reforma. Em relação ao mercado, tais tecnologias agem para transformar o ambiente em produto atrativo que precisa ser consumido como mercadoria, que potencializa a competição e o sujeito empreendedor. A educação passa a ser entendida como pressuposto de desenvolvimento ao ser transformada em mercadoria no âmbito privado, incentivada como uma opção de consumo e, no âmbito público, a educação passa a ser regulada por estratégias de concorrência com medição da qualidade. Como exemplo, as políticas avaliativas educacionais em larga escala, que definem as escolas mais atrativas a partir dos melhores resultados e exigem dos professores e dos alunos a contribuição individual e coletiva na produção de aprendizagens, mensuráveis em termos de aparência e competitividade.

A segunda tecnologia, a gestão, compreende a introdução de capacidades/habilidades de gerir. Incute aos colaboradores - docentes e discentes - um discurso baseado em padrões de excelência, eficácia e eficiência, baseado na cultura do mercado. Como um *modo de gestão*, esta segunda tecnologia é uma política educacional que foca em uma organização escolar, que deve atingir as relações políticas e pedagógicas, e

a aproxima cada vez mais das formas gerenciais da iniciativa privada. É uma tecnologia em que o discurso de autonomia ganha espaço para responsabilizar os gestores locais, o professorado e as escolas pelo sucesso ou pelo fracasso do processo educativo.

Quanto à tecnologia *performatividade*, a educação é posta na lógica de produção como uma empresa, o importante é o desempenho exposto a julgamentos e à produtividade com qualidade e eficiência, a partir da *accountability*, que é uma forma de transferência de responsabilidades, baseada na avaliação e na prestação de contas e das “boas práticas” (Ball, 2008). Aborda-se a performatividade como “[...] uma tecnologia, uma cultura e um método de regulamentação que emprega julgamentos, comparações e demonstrações como meios de controle, atrito e mudança” (Ball, 2005, p. 543).

Ball (2005) mostra que a performatividade, terceira tecnologia das reformas, é atingida por intermédio da elaboração e divulgação de dados e de números, além de outras práticas e produtos institucionais de caráter promocional, “como mecanismos para estimular, julgar e comparar profissionais em termos de resultados: a tendência para nomear, diferenciar e classificar” (2005, p. 544). Logo, a performatividade “é baseada na qualidade, na padronização e na avaliação, principalmente externa e em larga escala” (Hypolito, 2010, p. 1341).

É nesse contexto da cultura de performatividade que muitas políticas educacionais vêm sendo constituídas, de modo que “as políticas de avaliação funcionam como dispositivos de controle e de regulação, com ênfase na performatividade”, como “uma articulação entre mercado, gerência e performatividade, que nos interpela como políticas de regulação do Estado, como processos de fabricação de um modo de ser, para muito além das políticas de governo” (Hypolito, Vieira e Leite, 2012. p. 8).

Estas noções de mercado, de gestão e de performatividade possuem em comum o discurso introduzido pelo novo gerencialismo com ênfase na linguagem mercadológica empresarial de qualidade, de eficiência e de excelência. A incidência dos interesses privados nos modos de governo na educação institui uma concepção de educação escolarizada com base na competitividade e no desempenho exposto pelo alcance de metas nas avaliações, na frequência escolar e na aprovação escolar, como prioridades em busca de qualidade e de universalização da educação (Gewirtz; Ball, 2011).

Os modelos de gestão pública introduzidos no Brasil, a partir do final dos anos 80, estão vinculados a modelos globais com uma perspectiva fundamentada nos princípios da Nova Gestão Pública (NPG). Cabe dizer que esse processo acontece de modo diferenciado com relação ao contexto dos outros países que introduziram a NGP, bem como no próprio contexto brasileiro no que se refere aos estados e municípios, com variações de tradução, com intensidade e características próprias. Percebe-se nesse processo de redemocratização e de reforma do Estado

dois momentos que incidem no sistema educacional brasileiro, os preceitos legais da gestão democrática que possibilita mais autonomia para as escolas, garantido na Constituição/1988 e na LDBEN/1996, ao mesmo tempo, em que há disputas com mecanismos de gestão que reforçam o controle a partir de resultados nos testes padronizados. Diante este processo regulatório, os sistemas educativos devem ser eficientes e com maior desempenho, evidenciado no resultado das avaliações em larga escala, a partir da perspectiva de austeridade nos gastos do setor público, com parcerias entre o setor público e o privado, que interferem diretamente na orientação das políticas educacionais. É um contexto em que a gestão democrática tem sido traduzida em uma democracia formal, fruto da descentralização de políticas, mas sem poder real de participação e gestão financeira. É de fato uma autonomia imaginada.

Nesse sentido, Hypolito (2010, p. 1341) descreve uma definição de gestão - a nova gestão pública, como processo que incorpora o modelo de gerência empregado nas empresas pautado na eficiência e no resultado de excelência. Além disso, é essencial destacar que o “modo de gestão gerencialista tem implicações na estrutura e nas formas de organização do trabalho da escola, nas práticas pedagógicas e curriculares, nas relações internas e externas da comunidade escolar” (Hypolito, Vieira e Leite, 2012, p. 7).

Outrossim, Hypolito (2010) discorre sobre a visão mercantil no campo educacional para apresentar dois vieses: o primeiro, é a própria relação entre educação e mercado, na qual há transformação em mercadoria/produto das questões educacionais e a imposição dos próprios interesses e normas mercadológicas, como exemplo dado pelo autor tem-se a venda da formação continuada aos professores e a educação a distância; o segundo, converge para “a introdução cada vez mais abrangente da lógica do mercado no interior das escolas – por meio de intervenções pedagógicas guiadas pelas parcerias público-privadas, como a terceirização de serviços, entre outras formas” (Hypolito, 2010, p. 1340).

Essas ações e atividades estão relacionadas aos pressupostos do novo modelo de gestão em rede, uma governança com base em uma nova forma de Estado articulada com alguns atores da sociedade civil, tais como: parcerias público-privadas; fundações filantrópicas, empreendedores sociais e de políticas, organizações não governamentais, consultores de políticas e agências internacionais. A governança é aqui entendida como uma abordagem do gerencialismo, como uma tecnologia do neoliberalismo que coloca em funcionamento um projeto de sociedade e uma agenda educacional.

As alterações na administração pública se constituem como parte da gestão empresarial e gerencial, ao incorporarem reformas políticas de valores capitalistas e de racionalidade neoliberal. Tais mudanças na gestão pública se desenvolvem e perpetuam pela emergência das práticas de governança. Em suma, a governança, em suas diferentes concepções, consiste em novos modos de governar, ao reconfigurar o

papel do Estado com a constituição de redes políticas (Ball, 2013; Wilkins; Mifsud, 2024). O aparecimento de novos atores sociais possibilita o fortalecimento e a legitimidade na formulação, produção e implantação de políticas educacionais.

Atualmente, no contexto brasileiro, podem ser identificados alguns atores sociais não estatais que têm protagonizado o debate intenso na produção de políticas educacionais, como, por exemplo: Todos pela Educação - (TPE); Movimento pela Base Nacional Comum (MBNC)⁴; e o Movimento Profissão docente (MPD). Esses movimentos “se inter-relacionam nessa perspectiva de governança, em que estão envolvidos atores que possuem interesses particulares no campo educacional” (Silva; Hypolito; 2022, p. 82). Na conjuntura política educacional brasileira, tais movimentos e seus atores influenciam a discussão e elaboração dos textos oficiais, orientam a aplicação das políticas nas práticas, disponibilizam materiais e projetos de formação docente no que se refere à efetivação do currículo nacional, no caso a Base Nacional Comum Curricular da Educação Básica (BNCC-Educação Básica), orientada pela Resolução CNE/CP n.º 2/2017, e a Base Nacional Comum Curricular na etapa do Ensino Médio (BNCC-EM), pela Resolução CNE/CP nº 4/2018, em virtude do Novo Ensino Médio (NEM) aprovado em 2017 a partir da conversão da Medida Provisória (MP) n.º 746 de 22 de setembro de 2016, na Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017, que alterou a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei n.º 9.394/1996, diante da proposição da reforma do “Novo Ensino Médio”

A BNCC tem sido central para a elaboração, produção e execução das políticas educacionais, desde os processos avaliativos e curriculares aos processos formativos de professores e gestores educacionais. Nesse sentido, existe uma articulação de políticas de padronização e centralização curricular a partir da BNCC, tais como: formação inicial, o Parecer CNE/CP n.º 22/2019 e a Resolução CNE/CP n.º 2/2019⁵ das novas Diretrizes para Formação de Professores/Base Nacional Comum (BNC-Formação); formação continuada, o Parecer CNE/CP n.º 14/2020 e a Resolução CNE/CP n.º 1/2020 das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica e Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica (BNC-Formação Continuada); e, para formação do exercício profissional de gestor escolar, o Parecer CNE/CP n.º 4/2021, que aguarda homologação pelo Ministério da Educação (MEC), da Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor

4 Ver análises sobre este movimento em Avelar e Ball (2017) e Tarlau e Moeller (2020).

5 Está em andamento a Resolução CNE/CP Nº 4, de 29 de maio de 2024 que acompanha o Parecer CNE/CP n. 4/2024 publicado no D.O.U. de 27/5/2024, Seção 1, Pág. 49, em substituição à Resolução CNE/CP n. 2 de 2019. Cabe destacar alguns questionamentos e críticas, incipientes, sobre tal documento produzido pela ANFOPE. Disponível em: https://www.anfope.org.br/wp-content/uploads/2024/04/Nota-Anfope_correcao_final.pdf

Escolar). Dado o contexto pandêmico da Covid-19, emergiu o ensino híbrido, uma proposta recorrente no campo educacional educação, como uma política curricular, a partir da produção, pelo CNE, das Diretrizes Gerais sobre Aprendizagem Híbrida e as Diretrizes Nacionais Orientadoras para o desenvolvimento da Educação Híbrida e das práticas flexíveis do processo híbrido de ensino e aprendizagem no nível da Educação Básica.

O mapeamento dos atores envolvidos na produção do texto oficial dessas políticas, quem os assina, as referências e as contribuições científicas utilizadas, auxilia para evidenciar a constituição de redes de influência nas políticas educacionais com a expansão de instituições não estatais vinculadas à agenda neoliberal e soluções mercadológicas e empresariais na educação⁶. Essas políticas gerencialistas aparecem tanto nas reformas nacionais, como no contexto do projeto político-educacional do estado do Rio Grande do Sul. Algumas dessas políticas serão brevemente apresentadas na próxima seção para se ter um panorama das redes de influência presentes na política educacional do RS. Especificamente, problematiza-se o Curso de Formação de Gestores Escolares e as repercussões para a gestão, o currículo, a formação e o trabalho docente das escolas públicas estaduais gaúchas.

POLÍTICA EDUCACIONAL DO ESTADO DO RS

O Estado do Rio Grande do Sul iniciou, de forma contundente, um processo de implantação das políticas neoliberais na educação durante o governo da então governadora Yeda Crusius (2007-2010) do PSDB. Naquele período a gestão estadual introduziu um conjunto de reformas de caráter gerencialista e houve uma tentativa de aplicar essa forma de gestão no campo educacional.

Hypolito (2010) investigou projetos do governo daquela época e constatou o empenho em promover as seguintes proposições: gratificar docentes por desempenho; modificar o plano de carreira dos docentes, mudar a seleção e o ingresso na docência; estimular a formação continuada e buscar formas de reconhecimento do desempenho profissional; intenção de promover aumentos nos salários inicial e geral dos docentes; ajustar a gratificação dos gestores escolares e, por fim, fazer reforma da previdência.

Esse conjunto de propostas não avançou e ficou paralisado devido à falta de apoio e pela interrupção da gestão do PSDB no Estado do RS, nos dois mandatos posteriores com diferentes partidos políticos, Tarso Genro - PT (2011-2014) e José Ivo Sartori - MDB (2015-2018). Apesar do adormecimento dessa série de projetos reformistas, ocorreu a introdução de um embrião do gerencialismo no campo

6 Conforme pode-se verificar em alguns estudos que analisam as redes políticas de influência, como os estudos de Silva; Hypolito, 2002; e Silva; Cunha; Garcia, 2024.

educacional, com a avaliação externa de caráter estadual (SAERS - Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Rio Grande do Sul), que consiste em um sistema de avaliação estadual de larga escala que serve para verificar os índices de aprendizagem dos estudantes, cujos resultados permitem uma comparação com outros indicadores, tais como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB).

Em 2019, esse cenário de paralisia sobre as questões gerencialistas se altera com o início do governo de Eduardo Leite (PSDB), com o retorno de políticas e práticas gerencialistas nas políticas educacionais. Uma das primeiras medidas do governo do RS foi a implantação de um sistema informatizado e digital para o lançamento de registros de frequência, de conteúdos e de notas, o aplicativo denominado “Escola RS”. A justificativa para a instituição do programa foi dar celeridade, eliminar burocracias e economizar folhas impressas para os cadernos de chamada; para os estudantes foi criado o aplicativo “Estudante RS”, para os pais poderem acompanhar o rendimento e assiduidade dos discentes. No entanto, tudo indica que o principal intuito foi aumentar o controle sobre os professores e os gestores escolares, alinhando-os diretamente ao desempenho dos estudantes.

Nesse contexto, houve a reformulação do plano de carreira do magistério gaúcho, no qual se estabeleceu a substituição dos salários por subsídios, o que significou o fim das vantagens por tempo de serviço sobre o salário e o congelamento das vantagens existentes e das gratificações, que foram transformadas em “Parcela Autônoma”, nas quais não incide tipo algum de reajuste, o que afeta principalmente os servidores com maior antiguidade e os inativos. Houve um aumento da precarização do trabalho docente no RS. A justificativa utilizada pelo governo para tais mudanças no plano de carreira dos professores foi a necessidade de modernização e da implantação do Piso Nacional do Magistério, que o governo gaúcho não cumpria.

A lógica neoliberal no governo do PSDB pode igualmente ser verificada com a incorporação da reforma da previdência nacional (Emenda Constitucional 103/2019) na Constituição do RS e nas normas estaduais. Inicialmente essas mudanças atingiram os servidores civis e a posteriori os militares, com o aumento da idade mínima e os requisitos mais severos para a concessão da aposentadoria, sob pretexto de sanear as contas da previdência pública, de equiparar os servidores públicos aos funcionários da iniciativa privada e o estímulo ao ingresso na previdência complementar (fundo de investimentos composto por aportes financeiros do servidor e patronal).

Entretanto, com o advento da pandemia de Covid-19 houve aceleração das práticas gerencialistas na educação com a introdução do ensino híbrido por meio da parceria com a *big tech* Google e suas plataformas (e-mails institucionais Google, *Youtube*, Google Sala de Aula, Google *Meet*, Google *Drive* entre outras ferramentas). Essa prática alinha-se ao que se chama privatização por desastre (Moschetti, Fontdevila, Verger, 2019), mencionada por Avelar (2020), que é um dos caminhos utilizados para

a privatização. Caracteriza-se o fenômeno “quando uma tragédia ocorre, como um furacão, um terremoto e, quem sabe, uma pandemia, os processos democráticos ficam alterados e a resistência à privatização é muito reduzida” (Avelar, 2020).⁷

A Seduc-RS, em 2021, iniciou o Curso de Formação de Gestores, a partir do Portal Educação, via plataformas *Moodle* e *Youtube*, composto por 5 ciclos formativos, a fim de capacitar as equipes diretivas com certificados de pós-graduação *Lato Sensu*, emitidos pela instituição UERGS (Universidade do Estadual de Rio Grande do Sul), parceira na elaboração do curso. A análise sobre o curso de formação propriamente dito está na seção posterior.

No ano seguinte o governo do RS começou de forma gradual a implantação da Base Nacional Comum Curricular do Ensino Médio em toda a rede de ensino, introduziu as disciplinas de Projeto de Vida, Mundo Trabalho e Cultura e Tecnologia Digitais, as ementas dessas matérias apresentam alguns temas transversais, como: Empreendedorismo, Carreiras e Profissões, Mundo Globalizado e Fluência digital, essas temáticas são oriundas de uma mentalidade neoliberal, além de retirar paulatinamente o pensamento crítico e humanista do Ensino Médio gaúcho. Observou-se que nos cursos e materiais fornecidos acerca das temáticas supracitadas foi constatada a presença do Instituto Unibanco, um ente do terceiro setor ligado a um grupo do sistema financeiro nacional, o que reforça a presença de uma relação público-privada nas políticas educacionais do RS.

O governo estadual, a fim de aprofundar a lógica neoliberal na educação gaúcha, enviou no final do ano 2023, em regime de urgência, um conjunto de projetos de lei (PLs), a fim de reformar o campo educacional do RS nos seguintes pontos: o Marco de Educação Gaúcha (PL-517/2023), o Conselho Estadual de Educação (PL-518/2023), a Gestão Democrática das Escolas Estaduais (PL-519/2023), e do Ensino Profissional e Técnico (PL-520/2023).

O Marco de Educação Gaúcha, baseado no modelo do estado do Ceará, traz a pauta da municipalização do ensino fundamental, cria a Comissão Intergestores Bipartite da Educação (Cibe), colegiado composto pelo governo estadual e os municípios competentes para discutir e implantar o processo de municipalização; concomitantemente, estabelece o Compromisso Estadual pela Alfabetização na Idade Certa, prevendo alfabetização no 2º ano do Ensino Fundamental de todos alunos nos níveis municipal e estadual; e, por fim, implanta a Política Estadual de Fortalecimento da Carreira do Magistério Público, em que a suposta valorização dos docentes

7 Este tipo de estratégia política já aparece na reconstrução do estado do RS após a tragédia climática de 2023/2024, em que muitos municípios e muitas escolas foram literalmente destruídos e será necessária uma reconstrução. Esse processo terá que ser muito bem monitorado. O Governo do RS já apresentou no mês de julho de 2024 um projeto de privatização da gestão de escolas, no que se refere a obras e infraestrutura escolar <<https://parcerias.rs.gov.br/ppp-em-educacao>> acesso em 15/07/2024.

está vinculada ao rendimento obtido e auferido pelos índices no IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), o que reforça a mentalidade produtivista na educação.

Em relação ao Conselho Estadual de Educação, o governo diminuiu o número dos indicados pelas comunidades escolares de 14 para 10 e prevê o aumento dos escolhidos pela gestão de 7 para 10 membros, assim passa a controlar totalmente o órgão responsável por regulamentar a educação estadual.

Quanto à Gestão Democrática nas Escolas Estaduais, foram introduzidos requisitos para quem pretender se tornar gestor escolar na rede pública, como cursos de formação em gestão de 60 horas, uma avaliação objetiva, a necessidade de um plano de ação para escola ao se candidatar, e, por último, a votação da comunidade local. O governo estadual alegou que essa lei daria mais autonomia financeira e representatividade ao Conselho Escolar. De fato, não passa de uma reforma gerencialista para a organização e gestão das unidades escolares, com uma falsa impressão de liberdade e autonomia para os gestores escolares.

Foi instituída, quanto ao Ensino Profissional e Técnico, a Política Estadual de Educação Profissional e Técnica que objetiva a ampliação na oferta, do acesso e da permanência nos cursos profissionalizantes e técnicos na rede estadual, sob a justificativa de preparar os discentes para o mercado de trabalho e para geração de renda aos jovens adultos. No entanto, o que se identifica é a expansão das parcerias público-privadas, principalmente, com o Sistema S (SEBRAE, SESI, SENAC e SENAI).

Todos os projetos de leis foram aprovados e sancionados pelo governador. Pode-se afirmar, a partir dessa série de leis, que houve uma consolidação e um avanço das práticas neoliberais na educação gaúcha, com um caminho bem sedimentado para futuras políticas educativas.

PROGRAMA ESTADUAL DE FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES – DIRETORES E VICE-DIRETORES

Na primeira parte deste trabalho foram apresentadas noções acerca do neoliberalismo, mercantilização, gerencialismo, produtivismo e performatividade na educação, definições que alicerçam o estudo. Na seção seguinte, o estudo mostrou elementos para contextualizar a lógica neoliberal na educação no estado do Rio Grande do Sul, principalmente com a implantação das provas de avaliações externas (SAERS, Aprende Mais e Avaliar é Tri); tratou ainda das reformas na carreira e na previdência estadual; das mudanças no plano de carreira do magistério gaúcho com medidas de precarização da profissão docente - retiradas de vantagens e desvalorização salarial; quanto à previdência, destacou que os requisitos para concessão da aposentadoria

tornaram-se mais rigorosos, com o aumento da idade mínima e do período a ser trabalhado pelos educadores para se aposentarem; mostrou, ainda, a implantação de cursos de formação continuada para docentes e gestores, muitos dos quais em parceria com atores do terceiro setor, por exemplo, Instituto Unibanco, orientados por uma visão gerencial da educação.

Nesse contexto é que se insere o curso do Programa Estadual de Formação de Gestores Escolares, criado em 2021, com intuito de capacitar diretores e vice-diretores das escolas estaduais, o que será analisado doravante. O governo estadual do RS, sob liderança de Raquel Teixeira, Secretária Estadual de Educação, objetiva a partir de suas práticas políticas e suas ações legislativas introduzir e produzir uma mentalidade gerencialista, performática e mercadológica nos gestores e no espaço escolar seguindo as competências estabelecidas pela BNC-Diretor, aprovada no Conselho Nacional de Educação (CNE), apesar de ainda não homologada pelo MEC, como referência para o referido programa de formação.

O curso é um projeto da Secretaria da Educação do Rio Grande do Sul (Seduc) em parceria com Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs), Procuradoria-Geral do Estado (PGE), Secretaria da Fazenda (Sefaz), Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), Tribunal de Contas do Estado (TCE), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e Vetor Brasil. Torna-se obrigatório para os gestores das escolas. O programa de formação foi transformado em especialização, Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Escolar, que teve sua continuidade ofertada pela Uergs.

A parceria com a Vetor Brasil não é uma novidade no RS, pois já vem sendo estabelecida desde 2019⁸, com o desenvolvimento de ações no âmbito da gestão pública, pela sua propalada capacidade técnica e experiência de soluções para a gestão dos profissionais do setor público e por uma suposta neutralidade política. A *ONG Vetor Brasil - Seja a mudança que você quer no governo!*, criada em 2015, apresenta-se como um grupo composto por especialistas capazes de subsidiar os governos na gestão de pessoas para inovação no setor público, com base em três atividades: conhecer os profissionais que trabalham no setor; auxiliar na seleção dos profissionais adequados a determinadas competências; e a formação e capacitação dos profissionais públicos. A organização conta com o apoio financeiro da Fundação Lemann, Confluentes, Cosan, Haddad Foundation, Instituto Betty e Jacob Lafer, VélezReys+, Fundação BRAVA, Itaú Educação e Trabalho, Itaú Social, Instituto Ambikira, Microsoft e Instituto Sonho Grande (Vetor Brasil, 2024). Segundo informações divulgadas, a parceria com o Vetor

8 Para uma melhor compreensão das parcerias no processo de gestão de pessoal no RS, ver: VICENTE, Magda de A.; PORTO, Marisel V. e GONÇALVES, Leonardo D. Programa “Qualifica RS”: a expansão do mercado na gestão da política educacional no Rio Grande do Sul. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação* [online]. 2023, vol.39, n.1, e119028. Disponível em: <https://doi.org/10.21573/vol39n12023.119028>.

Brasil para a realização do curso de formação está consoante às legislações vigentes de convênios e de parcerias, e as contratações se amparam no critério de inexigibilidade de licitação, a partir da justificativa de ausência de chamamento público⁹, assinada, em 21 de janeiro de 2022, pela Secretária da Educação Raquel Teixeira.

A plataforma empregada para o desenvolvimento do Programa de Formação é o Portal Educação do Rio Grande do Sul, que usa o sistema *Moodle* para organizar e postar materiais (vídeos, documentos, apresentações e exercícios), bem como para as avaliações. As transmissões foram disponibilizadas na TV Seduc RS, via *You Tube*.

A estrutura do curso de especialização consiste em cinco Circuitos, conforme denominado no curso, que reproduzem a mesma matriz de referência da BNC-Diretor, os dois módulos iniciais são pré-requisitos e os três circuitos restantes concretizam a Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Escolar.

A aula magna do Curso de Formação de Gestores Escolares, transmitida ao vivo em 15 de dezembro de 2021, contou com a mediação da secretária de educação Raquel Teixeira e a presença de Mozart Neves Ramos e Emílio Munaro. O primeiro palestrante Mozart Ramos foi apresentado como Membro do CNE e Titular da Cátedra Sérgio Henrique Ferreira do Instituto de Estudos Avançados da USP – Ribeirão Preto; ocupou a presidência do Todos Pela Educação; teve atuação no CNE como relator nas principais políticas de matrizes curriculares atreladas aos padrões de aprendizagem fundamentadas na lógica das competências estabelecidas pela BNCC, tais como a BNC-Formação, BNC-Formação Continuada e BNC-Diretor Escolar; incentivador da discussão do ensino híbrido com maior destaque a partir do cenário pandêmico da Covid-19. O segundo palestrante Emilio Munaro se apresenta como CEO da Global Me, um centro educacional, e Vice-presidente de Relações Institucionais da Associação Nacional de Educação Básica Híbrida (ANEBHI). Os três participantes indicaram terem trabalhado juntos no Instituto Ayrton Senna - IAS. Raquel Teixeira e Mozart Ramos integram o conselho estratégico do laboratório de ciências para a educação/EduLab21, Mozart Ramos também ocupou o cargo de diretor de articulação e inovação do IAS, e Emilio Munaro foi vice-presidente do IAS. Entre as pautas defendidas do IAS está o desenvolvimento das competências socioemocionais, abordadas pelos palestrantes na *live* e no decorrer do curso.

As narrativas textuais da *live* inaugural do curso servem como um recorte para se compreender as estratégias que definem o que são e o que devem ser os gestores das escolas públicas no RS. É uma apresentação que serve como panorama do que

9 <<https://www.educacao.rs.gov.br/convenios-e-parcerias>> acessado em 15/07/2024. No Edital de credenciamento de organizações da sociedade civil, há uma indicação neste documento de que pode haver “...dispensa do chamamento público, a qual poderá ocorrer no caso de atividades voltadas ou vinculadas a serviços de educação, desde que executadas por organizações da sociedade civil previamente credenciadas pelo órgão gestor da respectiva política.”

será abordado durante a formação oferecida, subsidiada pelo texto da BNC-Diretor Escolar, mesmo que a diretriz não tenha sido homologada, a política já vem sendo implementada, ao servir como referência para as formações de atuação profissional dos gestores escolares das redes de ensino estaduais e municipais.

O primeiro circuito foi realizado em dezembro 2021, com elementos introdutórios da BNC-Diretor e composto por quatro tópicos: Dimensão Política e Institucional, Dimensão Pedagógica, Dimensão Administrativa e Dimensão Pessoal e Relacional, com duração total 40 horas (16 horas síncronas pela TV Seduc no *Youtube* + 24 horas na plataforma *Moodle* do Portal Educação, por meio de vídeos, materiais e exercícios).

No segundo circuito, a Dimensão Política e Institucional foi a temática desenvolvida, etapa ocorrida entre os meses de março a maio de 2022, também com o total de 40 horas, repetindo o mesmo padrão do módulo anterior, com parte das atividades síncronas e assíncronas. A *live* de abertura do II Circuito do Curso de Formação de Gestores Escolares contou com o palestrante Antônio Gois, escritor e jornalista de educação, colunista do jornal O GLOBO e fundador e ex-presidente da Associação de Jornalistas de Educação (Jeduca). A fala do Antônio Gois teve como base o livro de sua autoria “Líderes na escola: o que fazem bons diretores e diretoras, e como os melhores sistemas educacionais do mundo os selecionam, formam e apoiam”, publicado em 2020. O acesso online do livro foi disponibilizado na live e na plataforma do curso. A proposta do livro consiste em apresentar a experiência de sucesso de diferentes países sobre a gestão escolar, com exposição das boas práticas de gestão, com diretores, considerados eficientes, que tiveram êxito na elevação dos índices educacionais das suas escolas; além de relatos de experiências com relação à capacitação, supervisão e avaliação dos gestores.

No referido momento do curso, o destaque foi para uma formação de como ser um gestor com capacidade de liderança e de planejamento. Tal assertiva se fundamenta em considerar e observar o Projeto Integrado de Escola - PIE, documento obrigatório construído no decorrer do circuito que estabelece metas, missões e valores para a escola.

Na terceira e quarta etapa do curso de pós-graduação foram abordadas as dimensões: administrativo, pedagógica e pessoal e relacional. Essas etapas ocorreram entre os meses de julho e outubro de 2022, com dinâmica idêntica aos demais módulos. A partir da realização desse circuito foram incluídas bolsas de incentivo à formação dos diretores e vice-diretores, respectivamente, nos valores de oitocentos reais (R\$ 800,00) e quinhentos reais (R\$ 500,00). O pagamento das bolsas estava previsto para ocorrer até o final do curso.

Houve uma ênfase no gerenciamento de pessoal na escola, no qual os gestores foram orientados a como montar a sua equipe, como liderar e estabelecer estratégias de gestão, a partir de uma lógica empresarial e mercadológica. Ademais, foram instruídos de modo técnico a como utilizar as plataformas de gestão de pessoal do Estado RS (Programa de Gerenciamento de Recursos Humanos – PGRH e Informatização da Secretaria da Educação – ISE).

Em um momento seguinte ocorreu o foco na gestão curricular, métodos de aprendizagem e avaliação, que consistiu em apresentar a diretores e vice-diretores como deveriam implantar e articular os currículos escolares a fim de obter resultados considerados satisfatórios nas avaliações externas, nesse caso o gestor da escola ficaria responsável em organizar o espaço escolar por meio do Projeto Político-Pedagógico - PPP e em definir se a aprendizagem está sendo efetiva, com a verificação do atingimento das metas propostas pela Seduc, com base no IDEB.

É necessário mencionar que o curso inclui temáticas como currículo e equidade, antirracismo, inclusão e gestão democrática, porém ao analisar as unidades fica constatado que apenas existe a inserção dos textos e artigos dos autores referência, sem o devido debate com os pesquisadores mencionados e com a comunidade. O que se observou foi a promotora da formação dos gestores valorizar as pesquisas das instituições parceiras do curso, defensoras do empreendedorismo e da lógica empresarial na educação.

Por fim, o curso destaca como a gestão escolar deve fazer a administração financeira da escola, com os recursos enviados e como devem ser realizadas as prestações de contas dos valores gastos. Aos diretores fica atribuído o papel de elucidar, mediar e resolver conflitos da Escola, ao mesmo tempo que deve ter uma visão sistêmica e estabelecer estratégias para o espaço escolar. Com as observações anteriores já mencionadas, pode-se afirmar que existe uma transferência direta de responsabilidades para o gestor escolar e o reforço de uma visão gerencial para a organização da escola.

No último circuito, os gestores ficaram obrigados a desenvolver e mostrar produtos finais como um PPP articulado a um PIE, de modo a contemplar elementos trabalhados no curso. Deveriam também criar um “*Ebook*” em forma de relatório utilizando todas as informações levantadas e mapeadas no decorrer do curso.

Após a descrição do curso, chega-se à compreensão da existência de três eixos temáticos a partir da análise do material do curso e da *live* inaugural: i) atuação da educação no contexto das reformas; ii) atuação de atores não estatais; iii) atuação da gestão escolar. Tal problematização, fundamentada no gerencialismo e nas características da cultura da performatividade, demonstra a constituição do perfil profissional de gestor educacional considerado ideal - o do gestor escolar

empreendedor. Esse modelo faz-se necessário para manter em funcionamento a perspectiva de escola empresa neoliberal, produzida a partir das políticas educacionais introduzidas no contexto brasileiro nos últimos anos.

Nos últimos anos tem surgido um conjunto de reformas educacionais com ênfase na avaliação, no currículo e na formação docente, afirma-se que existe uma crise na educação evidenciada pelos baixos resultados nas avaliações externas. Há um argumento insistente de que o modelo educacional precisa se adequar ao contexto de transformações no mercado de trabalho, dos processos de globalização e do avanço da tecnologia, que passam a exigir um perfil profissional flexível, autodisciplinado, empreendedor, inovador e competente. Como solução para superar a dita crise da educação para o século XXI, emergem políticas educacionais elencadas como inovadoras, contextualizadas e qualificadas para elevar os padrões de aprendizagem, fundamentada na lógica das competências.

Percebe-se que a “educação é a instituição social universal por excelência, [...] como agência de mudança cultural e de produção de identidades, está situada numa posição estratégica para qualquer projeto de mudança radical do político e do social” (Silva, 1996, p. 254). As propostas educacionais devem estar atentas às mudanças e às transformações sociais e culturais, para assumirem o compromisso de elevar os índices educacionais como pressuposto para melhoria da qualidade da educação oferecida. O contexto da pandemia/pós-pandemia e a expansão da tecnologia são argumentos que reafirmam que a sociedade vem se transformando, de tal modo que repercute em uma necessidade de mudança no modelo de educação até então desenvolvido. Diante disso, verifica-se a ‘atuação da educação no contexto das reformas’ como possibilidade de consolidação das políticas curriculares BNCC, NEM, BNC-Formação, BNC-Formação Continuada, BNC-Diretor Escolar, para uma Educação Híbrida, articulada com essas matrizes curriculares, produzidas para atender às demandas do cenário contemporâneo.

Desde o processo de discussão, debates, produção, elaboração e efetivação nas práticas das reformas educacionais, identifica-se uma ‘atuação de atores não estatais’. Como mencionado, uma atuação com base em redes políticas de governança para as atuais políticas curriculares padronizadas brasileiras. No mesmo sentido, são reconhecidas e mapeadas as parcerias com o terceiro setor no contexto local, no caso as políticas educacionais estabelecidas pelo governo do RS. Percebe-se a acentuada expansão das parcerias público-privadas que têm intensificado os processos de privatização na educação “em dois aspectos mercadológicos: por um lado, a introdução de práticas e técnicas de gestão gerencialista empresarial no setor público educacional, especialmente nas reformas educacionais; e por outro, a expansão da educação como ocasião oportuna de negócios” (Silva; Cunha; Garcia, 2024, p. 63).

O curso em análise, evidencia nitidamente a parceria com as instituições difusoras da pauta gerencial e empresarial, tais como: a recorrente menção de patrocínio dos palestrantes pelo SEBRAE; a capacitação realizada pelos integrantes do Vetor Brasil; a utilização das pesquisas realizadas pelo Instituto Ayrton Senna para demonstrar o caráter “científico” no que se refere à importância das competências socioemocionais, já incorporadas pela BNCC e NEM; o incentivo e convite para assistir ao vídeo sobre o Seminário da Reforma do EM no RS, no qual mencionam os convidados vinculados às instituições privadas que influenciaram na construção do NEM¹⁰; o aparente avanço na educação pelos investimentos públicos em plataformas digitais, capacitações, livros, materiais tecnológicos e a infraestrutura das escolas; bem como a ênfase, no decorrer do curso, na indicação do livro “Líderes na escola: o que fazem bons diretores e diretoras, e como os melhores sistemas educacionais do mundo os selecionam, formam e apoiam” de autoria do jornalista Antônio Góis.

Inferre-se que as instituições privadas e os atores sociais não estatais são os que possuem maior visibilidade no curso, por uma suposta *expertise* que é conferida, pela autoridade do conhecimento de especialistas legitimados pela posição na sociedade e pelo suporte das agências governamentais. Para Ball (2011), nesse contexto são alteradas as relações entre a pesquisa educacional e as políticas, determinadas por colocações de *expertises* em políticas educacionais, que passam a orientar as reformas educacionais. Alguns pesquisadores passam a estabelecer novas relações com a política, estes passam “a assumir novas identidades, como ‘pesquisadores da eficácia escolar’ e ‘teóricos do gerenciamento’” (Ball, 2011, p. 82). As pesquisas desenvolvidas nessa direção privilegiam temáticas relacionadas ao projeto político e ao discurso da política e da reforma educacional neoliberal como: qualidade, liderança, responsabilização e avaliação (Ball, 2011).

Os processos de atuação da educação no contexto das reformas e atuação de atores não estatais necessitam de uma compreensão da ‘atuação da gestão escolar’. Percebe-se uma defesa da oferta da capacitação da SEDUC/RS como requisito essencial para o profissional gestor educacional almejado, sendo indispensável a qualificação dos gestores diante das demandas emergentes do século XXI, do enfrentamento dos efeitos da pandemia/pós-pandemia na educação, além dos problemas tradicionais da escola (violência escolar, evasão, déficit de aprendizagem, falta de investimentos, estrutura precária, escassez de recursos humanos e financeiros, dentre outros).

10 Para mais detalhes, ver SILVA, Simone G. da; CUNHA, Mateus A. GARCIA, Bruno G. Empresariamento da Educação: análise da Base Nacional Comum Curricular e do Novo Ensino Médio. Revista Scientiatec, v. 11, p. 60-82, 2024.

É nesse sentido que ocorre a proposição do curso de formação continuada para os gestores escolares que desenvolverá a capacidade de efetivação da implantação das atuais políticas curriculares BNCC e NEM, e consequente poderá garantir a melhoria do rendimento das aprendizagens escolares evidenciada nas políticas avaliativas locais - SAERS, nacionais - SAEB e internacionais - PISA. Essa proposta de formação está orientada e delineada na matriz de competências da BNC-Diretor Escolar, que aguarda homologação, cujo relator é o mencionado Mozart Ramos. O documento é resultado de uma solicitação do Ministério da Educação, por meio de sua Secretaria de Educação Básica (SEB), ao Conselho Nacional de Educação (CNE), e construído em parceria com o Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) e a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME). Cabe destacar, que a mantenedora educacional gaúcha, reconhece a relevância de tal documento por estabelecer o perfil ideal de gestor educacional atento às necessidades de mudanças e transformações.

A produção da matriz curricular BNC-Diretor Escolar está vinculada a pesquisas realizadas dos casos de “sucesso”, como é frequentemente exemplificada com a experiência de países que elaboraram matriz de competências para a direção escolar. Diante disso, o documento apresenta um levantamento de documentos oficiais em 13 (treze) países dos cinco continentes: África do Sul, Austrália, Canadá (Ontário), Chile, Costa Rica, Escócia, Estados Unidos, França, Inglaterra, Israel, México, Moçambique e Singapura. O parecer também elenca documentos e relatórios da OCDE, responsável pela avaliação internacional do Programa para Avaliação Internacional de Estudantes (PISA), e estudos da UNESCO.

Segundo os estudos de Ball (2014), esse processo pode ser denominado como transferência e mobilidade de políticas, que possibilita a compreensão da agenda educacional global das políticas. No que se refere ao processo de transferência, trata-se de ler a política e se apropriar tal qual está colocada em um determinado lugar; de modo complementar, a mobilidade envolve a atualização da política de um determinado contexto e deslocá-la a outro contexto. Não deixa de ser uma transferência, todavia traduzida.

Outras pesquisas e estudos são mencionados no documento, por exemplo, a pesquisa encomendada ao economista Ricardo Paes de Barros do Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), pela Cátedra Sérgio Henrique Ferreira do Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (USP) de Ribeirão Preto. O referido estudo “mostrou o impacto desta formação pedagógica do Diretor Escolar na aprendizagem escolar, cruzando resultados do questionário do SAEB com aqueles do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) em cidades de médio porte de todo o Brasil” (Brasil, 2021, p. 9).

Segundo o parecer, a realização de um mapeamento dos documentos oficiais, das pesquisas e dos relatórios internacionais contribuíram para análise e delineamento da “produção de uma matriz, contendo dimensões que organizam as competências e as respectivas atribuições do Diretor Escolar” (Brasil, 2021, p. 5). Diante disso, foram elencadas competências organizadas em quatro dimensões seguidas de descrições e relacionadas às atribuições, práticas e ações esperadas na atuação desse profissional da educação. A primeira dimensão é a ‘Político-Institucional’, que compreende a escola em seu caráter social, destaca a relevância das competências do Diretor Escolar na liderança da escola, na direção da garantia do direito fundamental à educação. A segunda dimensão a ‘Pedagógica’ ressalta a função específica da escola e considera o papel do Diretor Escolar no processo de efetivação de aprendizagens de qualidade. A terceira, ‘Administrativo-Financeira’, aborda os requisitos técnicos e operacionais que viabilizam a realização do trabalho escolar. E a quarta e última dimensão a ‘Pessoal e Relacional’ define mais do que um perfil esperado, uma referência de atitudes, comportamentos e posicionamentos que favoreçam o trabalho do Diretor Escolar (Brasil, 2021).

A concepção de competências, tanto na BNC-Diretor quanto na formação da Seduc-RS, está dividida em dimensões organizacionais que estabelecem um papel pedagógico aos gestores escolares, cuja atribuição se evidencia por meio das decisões e orientações pelas metas e pelos resultados medidos nas avaliações externas. No caso, os diretores são compreendidos como lideranças responsáveis por exigir e ‘motivar’ os docentes da rede pública na instrumentalização das provas em larga escala e na aquisição de aprendizagens escolares bem-sucedidas pelos estudantes.

O cargo de gestor passa a exigir liderança em todos os espaços e lugares, sendo requisitado como um líder eficiente na organização do tempo e espaço escolar para o desenvolvimento de um processo de aprendizagem que possibilite melhor desempenho nos padrões standardizados. Essas são exigências para uma reestruturação econômica do capitalismo, no atual contexto de globalização e do avanço da tecnologia.

Essa capacidade de liderança eficaz, comprometida, inspiradora e carismática figura nas competências socioemocionais, bastante enfatizadas nas atividades formativas - inclusive muito defendido pelo IAS. O modelo é de que o gestor educacional deve exercer sua profissão, para além de competências cognitivas, com competência socioemocional para se mostrarem motivadores da participação da comunidade escolar, mediadores de conflitos, capazes de autocontrole das emoções, proativos na resolução de problemas cotidianos e demonstrar um padrão exemplar de resiliência e empatia. Percebe-se que as competências socioemocionais estão alinhadas à lógica gerencial e empresarial, bem como se relacionam com a cultura de performatividade, de boas práticas, intensificação da produtividade e êxito pessoal que passam a ser expostos a julgamentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para uma análise das políticas de formação de gestores escolares no Rio Grande Sul, foi percorrido um debate teórico sobre o que vem a ser o gerencialismo, as redes políticas de governança, as políticas neoliberais na educação com estímulo a parcerias público-privadas, bem como o desenvolvimento de estratégias de regulação do sistema público de ensino, que visam encaixotar experiências de gestão democrática e reduzir seus sentidos a práticas gerenciais, baseadas na performatividade com efeitos de controle do trabalho docente.

Os membros de entidades da sociedade civil que participam na formulação e execução das políticas educativas são denominados novos atores, contudo restringem-se a setores ativos do mercado e influentes nas parcerias público-privadas, com fabricação de redes de governança que exercem fortes *lobbies* para aprofundar a privatização da educação e concretizar políticas globais de reformas em educação, que seguem as métricas das avaliações e dos índices de qualidade cada vez mais presentes nas práticas de gestão.

A política estadual de educação no RS tem sido um exemplo dessas reformas, com atuação em variados setores da educação, como anteriormente mencionado, nas políticas curriculares, nos planos de carreira docente e de servidores, na introdução de sistemas e plataformas digitais para guiar as ações educativas. No caso analisado neste artigo estão as políticas de formação de gestores implantadas nos últimos anos. Como foi possível demonstrar, o modelo gerencialista fez-se muito presente para a formação de diretores e vice-diretores de escolas estaduais.

A discussão realizada sobre o Curso de Formação de Gestores Escolares/Seduc-RS indica uma construção estratégica na fabricação da conduta de um gestor educacional, considerado excepcional - o do gestor escolar empreendedor empresarial, capaz de manter a proposta da escola de mercado diante de uma agenda política educacional global neoliberal. Isso fica demonstrado pela ênfase presente na análise dos três eixos inter-relacionados - atuação da educação no contexto das reformas; atuação de atores não estatais; e atuação da gestão escolar. Em síntese, o curso pode ser definido pelo *slogan* empresarial: “Gestores engajados, professores motivados e estudantes bem-sucedidos.”

REFERÊNCIAS

AVELAR, Marina. **Educação e Covid-19**: cenário para o avanço da privatização? Disponível em: <https://campanha.org.br/analises/marina-avelar/educacao-e-covid-19-cenario-para-o-avanco-da-privatizacao/>. Acesso em: 15 maio 2024.

AVELAR, Marina.; BALL, Stephen. J. Mapping new philanthropy and the heterarchical state: The Mobilization for the National Learning Standards in Brazil. **International Journal of Educational Development**, Vol. 64, p. 65-73, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0738059317302080>. Acesso em: 5 maio 2024,

BACICH, Lilian; TANZI NETO, Adolfo; TREVISANI, Fernando. de M. (orgs.) **Ensino híbrido** - personalização e tecnologia na educação. Porto Alegre: Penso, 2015. BALL, Stephen. Diretrizes Políticas Globais e Relações Políticas Locais em Educação. Currículo sem Fronteira, v.1, n.2, p.99-116, jul/dez. 2001. Disponível em: <https://www.curriculosemfronteiras.org/vol1iss2articles/ball.htm>. Acesso em: 5 abr. 2024

BALL, Stephen. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. **Cadernos de Pesquisa**. v. 35, n. 126, p.539-564, set./dez. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742005000300002>. Acesso em: 10 abr. 2024.

BALL, Stephen. **The education debate**. Bristol: The Policy Press, 2008.

BALL, Stephen. Intelectuais ou técnicos? o papel indispensável da teoria nos estudos educacionais. In: Ball, Stephen J. Mainardes, Jefferson. **Políticas Educacionais** - questões e dilemas. São Paulo: Cortez Editora, 2011.

BALL, Stephen. Novos Estados, nova governança e nova política educacional. In: APPLE, M.W.; BALL, S.; e GANDIN, L.A. **Sociologia da Educação** - análise internacional. Porto Alegre: Penso, 2013, pp. 177-189.

BALL, Stephen. **Educação Global S.A.**: novas redes políticas e o imaginário neoliberal. Tradução de Janete Bridon. Ponta Grossa: UEPG, 2014.

CARVALHO, Luís. M. Governando a educação pelo espelho do perito: Uma análise do PISA como instrumento de regulação. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 30, n.109, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302009000400005>. Acesso em: 10 mar. 2024.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Editora Boitempo, 2016.

GARCIA, Maria Manuela A. Políticas educacionais contemporâneas: tecnologias, imaginários e regimes éticos. **Revista Brasileira de Educação**. V. 15, n 45 set./dez. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782010000300004>. Acesso em: 10 fev. 2024.

GEWIRTZ, Sharon; BALL, Stephen. Do modelo de gestão do “Bem-Estar-Social” ao “novo gerencialismo”: mudanças discursivas sobre gestão escolar no mercado educacional. In: BALL, Stephen; MAINARDES, Jefferson. **Políticas Educacionais: questões e dilemas**. São Paulo: Cortez, 2011, p. 193 - 221.

HYPOLITO, Álvaro M. Políticas Curriculares, Estado e Regulação. **Educação & Sociedade**. v.31, n.113, p.1337-1354, out./dez., 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302010000400015>. Acesso em: 20 de nov. 2023.

HYPOLITO, Álvaro M. Reorganização Gerencialista da Escola e Trabalho Docente. **Educação: Teoria e Prática**, v. 21, n. 38, p. 59-78, 2011. Disponível em: <https://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/article/view/5265>. Acesso em: 17 fev. 2024

HYPOLITO, Álvaro M.; VIEIRA, Jarbas dos S.; LEITE, Maria Cecília L. Currículo, Gestão e Trabalho Docente. **Revista e-curriculum**, São Paulo, v.8, n.2 p. 1-16, ago. 2012. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/10989>. Acesso em: 10 mar. 2024.

HYPOLITO, Álvaro M.; LEITE, Maria Cecília L. Modos de Gestão e Políticas de Avaliação: entre o gerencialismo e a democracia. In: WERLE, Flávia O. C. (Org.). **Avaliação em Larga Escala: questões polêmicas**. Brasília: Liber Livro, 2012, v., p. 135-152.

HYPOLITO, Álvaro M., JORGE, Tiago A. da S. OCDE, PISA e Avaliação em Larga Escala no Brasil: Algumas implicações. **SISYPHUS - JOURNAL OF EDUCATION**, v. 8, p. 10-27, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5757/575764328002/html/>. Acesso em: 20 abr. 2024.

MOSCHETTI, Mauro C., FONTDEVILA, Clara, e VERGER, Antoni. Políticas, procesos y trayectorias de privatización educativa en Latinoamérica. **Educación e Pesquisa**, [S. l.], v. 45, p. e187870, 2019. DOI: 10.1590/s1678-463420194187870. Disponível em: <https://revistas.usp.br/ep/article/view/157740>. Acesso em: 24 jun. 2024.

NEWMAN, Janet; CLARKE, John. Gerencialismo. **Educación e Realidade**, Ago 2012, vol.37, no.2, p.353-381. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/edreal/v37n2/03.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2024.

PERONI, Vera Maria V. Múltiplas formas de materialização do privado na educação básica pública no Brasil: sujeitos e conteúdo da proposta. **Currículo sem Fronteiras**, v. 18, p. 1-27, 2018. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol18iss1articles/peroni.pdf>. Acesso em: 12 maio 2024.

RIO GRANDE DO SUL. **DECRETO Nº 56.638, DE 2 DE SETEMBRO DE 2022**. Regulamenta a concessão de Bolsa Formação de Gestores Escolares no âmbito do Programa Estadual de Formação de Gestores Escolares, instituído pelo Decreto nº 56.274, de 23 de dezembro de 2021. Porto Alegre, RS: Diário Oficial do Estado, 2022.

SILVA, Tomaz T. da. O projeto educacional moderno: identidade terminal? In: SILVA, Tomaz Tadeu da. **Identities terminais** – as transformações na política da pedagogia e na pedagogia da política. Petrópolis: Editora Vozes, 1996. p. 251-268.

SILVA, Simone G.; HYPOLITO, Álvaro M. Políticas curriculares para a formação docente e a fabricação da docência gerencialista. **Textura** - ULBRA, v. 24, p. 78-101, 2022. Disponível em: <http://www.periodicos.ulbra.br/index.php/txra/article/view/7288/4397>. Acesso em: 20 mar. 2024.

SILVA, Simone G.; CUNHA, Mateus A.; GARCIA, Bruno S. Empresariamento da Educação: Análise da Base Nacional Comum Curricular e do Novo Ensino Médio. **ScientiaTec**, v. 11, n. 1, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/ScientiaTec/article/view/7153>. Acesso em: 20 maio 2024.

TARLAU, Rebecca.; MOELLER, Kathryn. O Consenso por Filantropia: como uma fundação privada estabeleceu a BNCC no Brasil. **Currículo sem Fronteiras**, v. 20, n. 2, p. 553-603, maio/ago., 2020. Disponível em: <https://www.curriculosemfronteiras.org/vol20iss2articles/tarlau-moeller.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2024.

VETOR BRASIL. Disponível em: <https://www.vetorbrasil.org/>. Acesso em 24 maio 2024.

WILKINS, Andrew W. and MIFSUD, Denise. What is governance: Projects, objects, and analytics in education. **Journal of Education Policy**, 39 (3), 349-365, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02680939.2024.2320874>. Acesso em 14 maio 2024.

SOBRE OS AUTORES

Álvaro Moreira Hypolito

Professor Titular da Faculdade de Educação – UFPel, Doutor pela Universidade de Wisconsin-Madison, Professor do PPGE e coordenador do CEPE Centro de Estudos em Políticas Educativas. Membro do Comitê Gestor do INCT – Políticas Públicas e Trabalho Docente (GESTRADO). Membro da ANPAE, ANPED e RedeEstrado. Pesquisa nas áreas de Gestão, Currículo e Trabalho Docente. Pesquisador CNPq.
E-mail: alvaro.hypolito@gmail.com

Simone Gonçalves da Silva

Professora Adjunta da Faculdade de Educação - UFPel. Doutora e Mestre em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação - PPGE/UFPel. Vice-líder do CEPE - Centro de Estudos em Políticas Educativas: Gestão, Currículo e Trabalho Docente da FAE/UFPel. Pesquisa na área de Formação Docente, Currículo e Redes Políticas de Governança.
E-mail: silva.simonegon@gmail.com

Bruno Souza Garcia

Professor da Rede Estadual de Educação do Rio Grande do Sul (SEDUC-RS). Doutor em Ciência Política (UFPel) e Doutorando em Educação (UFPEL) com pesquisa em Direito à Educação.
E-mail: br.sgarcia@hotmail.com

Recebido em: 19/07/2024

Aprovado em: 20/12/2024