



Racionalidade empresarial, gestão escolar e avaliação na proposta de Ensino Médio Integral em Pernambuco (2008-2018)

*Andréia Ferreira da Silva**

*Nadia Pedrotti Drabach***

Resumo: O artigo integra pesquisa nacional coordenada por (ADRIÃO, 2018), que realizou um mapeamento das formas de privatização da educação básica pública no país. O presente trabalho tem por objetivo analisar os princípios gerencialistas (LIMA, 2011) identificados no Programa de Ensino Médio Integral implantado em Pernambuco. O Programa é analisado entre 2008 a 2018 a partir de estudos de documentos oficiais do estado com foco nas orientações para a gestão educacional e escolar relacionadas à avaliação da educação e de seus profissionais e às exigências para o provimento da função de diretor/a. Para a análise dos dados, buscou-se referência em estudos sobre o gerencialismo em diferentes contextos, compreendendo esta temática como parte de uma “agenda globalmente estruturada” (DALE, 2004), que vem materializando, de forma não linear, a racionalidade empresarial no âmbito da educação pública e produzindo diferentes formas de privatização.

* Doutora em Educação pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Professora associada da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). E-mail: silvaandreia@uol.com.br. ID Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7044283534835116>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9574-3808>.

** Doutora em Educação pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), com sanduiche na University of Georgia/EUA, com bolsa Capes. Docente do Instituto Federal Farroupilha/RS. E-mail: nadiapdrabach@gmail.com. ID Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7231052270095092>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0076-6183>.

Palavras-chave: Gerencialismo; Gestão e Avaliação da Educação; Ensino Médio Integral; Pernambuco

Business rationality, school management and evaluation in the Integral High School Program in Pernambuco (2008-2018)

Abstract : The present work derives from a research project carried out by (ADRIÃO, 2018), whose main objective is to map cases in the privatization of public education in Brazil. This article analyzes the managerial principles (LIMA, 2011) identified in the Integral High School Program (Programa de Ensino Médio Integral) implemented in the Brazilian state of Pernambuco. Based on the study of official documents focusing on guidelines for school management related to school evaluation, performance, and selection process of school principals, we analyzed the aforementioned Program between 2008 and 2018. The data were analyzed based on studies on managerialism in different contexts and understanding this topic as part of a “globally structured agenda” (DALE, 2004) that has been shaping (in a non-linear way) business rationality in the scope of public education, with impact on different forms of privatization.

Keywords: Managerialism; Management And Evaluation Of Education; Integral High School, Pernambuco

Racionalidad empresarial, gestión escolar y evaluación en la propuesta de Educación Secundaria Integral en Pernambuco (2008-2018)

Resumen: El artículo integra una investigación nacional coordinada por (ADRIÃO, 2018), que realizó un mapeo de las formas de privatización de la educación básica pública en el país. El presente trabajo tiene por objetivo analizar los principios gerenciales (LIMA, 2011) identificados en el Programa de Educación Secundaria Integral implantada en Pernambuco. El Programa es analizado entre 2008 y 2018 a partir de estudios de documentos oficiales del estado con foco en las orientaciones para la gestión educacional y escolar relacionadas a la evaluación de la educación de sus profesionales y las exigencias para cumplir la función de director/a. Para el análisis de los datos, se buscó referencias en estudios sobre el gerencialismo en diferentes contextos, comprendiendo esta temática como parte de una “agenda globalmente estructurada” (DALE, 2004), que viene materializando, de forma no

lineal, la racionalidad empresarial en el ámbito de la educación pública y produciendo diferentes formas de privatización.

Palabras-clave: Gerencialismo; Gestión Y Evaluación De La Educación; Educación Secundaria Integral; Pernambuco

Introdução

O artigo integra pesquisa nacional interinstitucional coordenada pelo Grupo de Estudos e Pesquisas em Política Educacional (Greppe/Unicamp), que realizou um mapeamento das formas de privatização da educação básica pública no país, no período 2008 a 2018¹, buscando identificar os principais atores, programas e como tal processo vem se materializando nas três dimensões da privatização identificadas por Adrião (2018): da oferta, da gestão escolar e educacional e do currículo. Como parte desse esforço coletivo, o presente artigo analisa os princípios gerencialistas identificados na proposta de Ensino Médio Integral²

¹ Este trabalho decorre da pesquisa intitulada “Análise do mapeamento das estratégias de privatização da educação básica no Brasil: atores, programas e consequências para a educação pública”, financiada pela Fapesp (Processo 2018/11340-0) e coordenada pela Profa. Dra. Theresa Adrião (Greppe/Unicamp) com a participação dos(as) pesquisadores(as): Adriana Dragone Silveira (NUPE/UFPR), Cassia Domiciano (Greppe/UFMT), Elisângela Maria Pereira (Greppe/PMRC), Luiz de Souza Junior (UFPB), Marcia Cossetin (Greppe/UFMT), Maria Augusta Peixoto (UFG), Maria Lúcia Ceccon (Greppe/Unicamp), Nadia Drabach (CEDES/ ISP - HTO), Raquel Borghi (GREPPE/Unesp), Regiane H. Bertagna (Greppe/Unesp), Sabrina Moehlecke (UFRJ), Selma B. Venco (Greppe/Unicamp), Teise Garcia (Greppe/USP-RP), Antônio Lisboa de Souza (UFCG) e Andréia Ferreira da Silva (UFCG).

²De acordo com a LDBEN (1996), reformulada pela Lei n.º 13.415, de 16 de fevereiro de 2017, “Os currículos do ensino médio deverão considerar a formação integral do aluno, de maneira a adotar um trabalho voltado para a construção de seu projeto de vida e para sua formação nos aspectos físicos, cognitivos e socioemocionais” (BRASIL, 1996). A política do governo federal de fomento à criação de escolas de ensino médio integral, Programa de Fomento às Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral (EMTI), estabelece que a proposta pedagógica dessas escolas terá por base a ampliação da jornada escolar e a formação integral e integrada do estudante, tendo como pilar a Base Nacional Comum Curricular - BNCC e a nova estrutura do ensino médio (BRASIL, 2019).

implantado em Pernambuco, considerando o período de 2008a 2018,³ tendo como foco as orientações para a gestão relacionadas à avaliação e às formas de provimento da função de diretor/a.

O Programa de Modernização da Gestão Pública – metas para a educação - PMGP-ME (2008), que orienta a implantação do modelo gerencial no setor educacional pernambucano, tem como foco a melhoria dos indicadores educativos das escolas do Estado por meio da adoção da gestão por resultados. Está pautado na implantação e aprimoramento de iniciativas de avaliação externa em larga, no estabelecimento de metas por unidade de ensino, no monitoramento do desempenho dos estudantes e na responsabilização educacional dos gestores e dos docentes. (PERNAMBUCO, 2008). É constituído por um conjunto de medidas que visam a materializar essa proposta de gestão, com destaque para o Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco (IDEPE), o Bônus de Desempenho Educacional (BDE) e o Termo de Compromisso e Responsabilidade (TCR).

Esse modelo de gestão orienta a educação estadual pernambucana e, mais especificamente, programa de Ensino Médio Integral, desde o começo dos anos 2000. A proposta de Ensino Médio foi implantada, inicialmente, por meio de uma “parceria” do governo do estado com o Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE). Desde o ano de 2008, o estado assumiu a sua coordenação, mas, mantendo a atuação de diferentes institutos e fundações privados em sua implementação e avaliação.

O estudo teve como referência reflexões sobre o gerencialismo desenvolvidas em diferentes contextos e no país, compreendido como parte de uma “agenda globalmente estruturada” (DALE, 2004), que vem materializando, de forma não linear, a racionalidade empresarial no âmbito da educação pública e produzindo diferentes formas de privatização. As reflexões de Lima (2011; 2014; 2018; 2021) relativas ao gerencialismo e aos

³ Considerou-se o ano de 2008 para o início da análise pois foi o ano em que Programa de Educação Integral em Pernambuco se tornou política pública, implementada por meio da Lei Complementar n.º 125, de 10 de julho de 2008, e o ano de 2018 por ser o último ano do recorte temporal definido pela pesquisa a qual esse artigo se vincula.

mecanismos de privatização implementados ao longo das últimas décadas, também subsidiam o presente artigo.

O artigo teve como principal fonte de dados documentos de política educacional, caracterizados como fontes primárias, constituídas por documentos legais, normativos e de planejamento do estado de Pernambuco, que regulamentam a política em estudo. Os documentos, segundo Evangelista (2012, p. 12), “não apenas expressam diretrizes para a educação, mas articulam interesses, projetam políticas, produzem intervenções sociais.”

O *corpus* documental da pesquisa foi constituído por: leis, decretos, portarias, normativas, diretrizes, relatórios, entre outros, relativos à reforma gerencial da educação no estado e, mais especificamente, à regulamentação do programa de ensino médio integral estadual pernambucano. Considerou, também, informações disponibilizadas no *site* da Secretaria de Educação de Pernambuco e do Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE). Nos referidos textos buscou-se informações acerca do histórico da implantação do Ensino Médio Integral no estado, suas normas de funcionamento e as diretrizes relacionadas à gestão por resultados e, especificamente, as proposições relativas à avaliação no contexto do ensino Médio Integral e à forma de provimento da função de gestor escolar.

O texto está organizado em três partes, além dessa introdução. Na primeira é desenvolvido o estudo do gerencialismo e suas principais proposições em diferentes conjunturas sociais. Na segunda, é feito o estudo da proposta de ensino médio integral da rede estadual de ensino de Pernambuco, inicialmente, com uma breve apresentação do processo de sua instituição e, em seguida, com a análise das principais diretrizes para a gestão educacional com a implantação do gerencialismo e a gestão por resultados, a partir do ano de 2008, momento em que o governo do estado assumiu sua coordenação. Na terceira parte, são analisadas exigências e formas de provimento da função de gestor escolar nas unidades que implantaram a proposta de ensino médio integral no período em estudo. Por fim, as considerações finais refletem acerca do alinhamento das políticas educacionais implantadas na rede estadual de ensino de Pernambuco às

orientações gerencialistas, revelando um processo de “impregnação empresarial” (LIMA, 2018) da gestão escolar e educacional no estado, com o reforço de mecanismos de controle e regulação desse setor social, visando ao alcance de metas e indicadores, renovados e diversificados a cada momento.

1. Gerencialismo e suas principais proposições em diferentes contextos

As reformas gerencialistas no contexto educacional estão inseridas em um movimento mais amplo de reformas no âmbito da administração pública. Para Dale (2004), a existência de uma agenda globalmente estruturada para a educação decorrente do processo de globalização que “é um conjunto de dispositivos político-econômicos para a organização da economia global, conduzido pela necessidade de manter o sistema capitalista mais do que qualquer outro conjunto de valores” (DALE, 2004, p. 436).

Essas reformas, ao atuarem no campo educacional, segundo Verger e Normand (2015), geram um conjunto de medidas articuladas, tais como, a elaboração de um conjunto de indicadores relacionados à qualidade educacional; avaliação externa do rendimento escolar; criação de subsídios públicos para escolas privadas; exposição dos resultados obtidos pelas escolas em provas standardizadas; instituição de estilos gerenciais de direção da escola; financiamento das escolas com base em resultados; e remuneração docente com base em critérios de mérito e produtividade (NORMAND; VEGUER, 2015).

Entretanto, tais medidas não se estabelecem em todos os contextos sociais de maneira uniforme. Pelo contrário, sua manifestação depende do nível de resistência encontrados localmente, das especificidades da cultura, dos arranjos políticos e econômicos que podem ser mais ou menos favoráveis a essas reformas. Sendo assim, as políticas gerencialistas, em diferentes contextos, alteram de maneira distinta as estruturas administrativas tanto em nível mais amplo quanto no campo educacional. Estudo de Drabach (2018) sintetiza, com base em pesquisas de diferentes autores (LIMA, 2013; VERGER; CURRAN; PARCERISA, 2015; HALL e

GUNTER, 2015; GRIMALDI *et al.*, 2015), as decorrências das reformas gerencialista para a gestão educacional e escolar em diferentes países.

Em Portugal, por exemplo, de acordo com estudo de Lima (2013), a introdução de políticas gerencialistas resultou em uma alteração importante em relação à gestão escolar. As escolas portuguesas, antes geridas por uma equipe chamada de conselho local, passaram a ter uma liderança unipessoal representada pelo diretor escolar. Na compreensão de Lima (2013), a introdução do modelo de gestão unipessoal nas escolas portuguesas não significou maior capacidade da gestão para tomada de decisões políticas, ao contrário, ao diretor coube administrar objetivos definidos pelas autoridades centrais do sistema e executar localmente as decisões da política educacional (LIMA, 2013).

Na Catalunha/Espanha também ocorreu uma reforma educacional gerencialista desencadeada, entre outros fatores, pelos maus resultados escolares na prova do *Programme for International Student Assessment (Pisa)*, pelas altas taxas de abandono escolar e pela crise econômica de 2007 e 2008. Esses fatores deram origem à introdução de elementos de “modernização do sistema educativo”, visto pelo governo como uma forma de lutar contra a crise econômica (VERGER; CURRAN; PARCERISA, 2015).

Segundo os defensores da modernização da gestão no sistema de Ensino Catalão, a solução consistia na introdução de incentivos aos docentes, na criação de sistemas de avaliação das escolas e em encarregar um líder escolar pelos resultados à semelhança do que ocorre nas empresas privadas (VERGER; CURRAN; PARCERISA, 2015). Essa reforma culminou com a elaboração de uma Lei estruturada nos pilares da autonomia escolar, gestão e avaliação, recaindo sobre os diretores a competência de contratar professores e arrecadar fundos para a escola; os quais seriam promovidos por mecanismos de avaliação, incluindo incentivos salariais e processo de seleção competitiva (VERGER; CURRAN; PARCERISA, 2015).

Na Itália, assim como na Catalunha, a reforma educacional resultou na aprovação de uma Lei que impulsionou à adoção de um modelo de gestão

centrado na escola, ou um modelo gestor, conforme Grimaldi *et al.* (2015), segundo o qual as escolas tinham mais autonomia e precisavam tornar-se atraentes a fim de aumentar o número de estudantes. Para isso, os diretores precisavam captar fundos adicionais para investir nas escolas, tornando-se verdadeiros empreendedores. Isso porque, para tornarem-se autônomas, as escolas deveriam ter certo número de estudantes ou seriam fechadas ou agrupadas com outras. Essa orientação gerou uma grande competição entre as escolas, tornando-as cada vez mais empresariais (GRIMALDI, *et al.*, 2015).

Algumas consequências da implantação de políticas gerencialistas no sistema educacional italiano podem ser definidas como a responsabilização dos diretores e professores pelo fracasso da escola; a redução de custos e conseqüentemente a redução do número de docentes o que gerou sobrecarga de trabalho; diretores com muitas cobranças, mas sem autonomia suficiente para atender às demandas (GRIMALDI *et al.* 2015).

Na América Latina, o Chile é emblemático em termos de reforma gerencialista e pode ser considerado o país mais neoliberal da América Latina, servindo de referência para os demais países da região nas reformas neoliberais dos anos 1990 (ADRIÃO, 2009). Para Falabella (2015), a aplicação dos princípios da Nova Gestão Pública (NGP) na educação chilena trouxe como consequências a configuração de um mercado escolar, no qual se desregula a entrada de provedores privados, fragmenta a responsabilidade pública de prover a educação. Descentraliza a gestão e cria incentivo para o funcionamento competitivo via escolha dos pais. O Estado abandonou o seu papel de provedor central e assumiu um papel de subsidiário, enquanto coordena o sistema por meio da definição do currículo, do sistema de avaliação, classificação e difusão do desempenho das escolas, estabelecendo prêmios e punições ligadas a esse desempenho (FALABELLA, 2015).

Drabach (2018), ao analisar teoricamente as decorrências das reformas gerencialistas em diferentes contextos educacionais, sintetiza alguns pontos comuns às reformas, tais como:

- Promoção da autonomia escolar por meio de processos de descentralização;

- Promoção de forte liderança administrativa centrada em valores empresariais com recompensas econômicas e sanções;
- O foco da gestão deslocou-se das regras e processos para centrar-se em objetivos e resultados;
- Introdução de mecanismos de prestação de contas e responsabilização de professores e diretores pelos resultados alcançados;
- Abertura para que as escolas busquem outras fontes de financiamento para a educação como em empresas privadas;
- Promoção da autonomia das escolas ao mesmo tempo em que a definição do currículo, metas, avaliação, aplicações de recompensas e sanções com base nos resultados avaliativos ocorrem de forma centralizada.
- Introdução do sistema de escolha pelos pais (política de *vouchers*) especialmente no Chile (GIL, 2009) (DRABACH, 2018, p. 105-106).

No Brasil, um dos contextos de introdução das políticas gerencialistas no sistema educacional e escolar, a partir dos anos 2000, foi o estado de Pernambuco, por meio do Programa de Ensino Médio Integral, que se tornou uma referência no país, analisado a seguir.

2. Ensino médio integral na rede estadual de ensino de Pernambuco (2008-2018): gestão por resultados e avaliação

As subseções a seguir apresentam em linhas gerais o histórico de implantação do Ensino Médio Integral no estado de Pernambuco no período anterior a 2008. Depois, analisa a regulamentação do Programa de Educação Integral em Pernambuco que ocorreu em 2008, por meio da Lei Complementar n.º 125, de 10 de julho de 2008, e a expansão do programa nos anos posteriores, até 2018, bem como a implantação do modelo de gestão por resultados e o papel da avaliação de desempenho nesse contexto.

2.1 Antecedentes

No período de 2000 a 2007, no governo de Jarbas Vasconcelos (PMDB) (1999-2006), o estado de Pernambuco contou com a atuação direta do Instituto Corresponsabilidade pela Educação (ICE) na definição e efetivação de uma proposta para o ensino médio integral, comprometida com os princípios gerenciais e com a implantação de novas relações com o setor privado.

O ICE teve origem, no ano de 2000,⁴ em decorrência da mobilização e articulação de empresários, por Marcos Magalhães⁵, para a tarefa inicial de realizar a restauração física do prédio do edifício histórico do Ginásio Pernambuco, situado em Recife, e, posteriormente, tendo como referência essa experiência, a criação de “uma rede de escolas de Ensino Médio públicas, porém, não necessariamente estatais, objetivando uma nova forma de ver, sentir e cuidar do jovem, preparando-o para a vida (a causa)” (MAGALHÃES, 2008, p. 10).

Em setembro de 2003, a Secretaria de Educação e o ICE assinaram o Convênio de Cooperação Técnica e Financeira nº 021/2003, que previa a implementação de uma rede regional de escolas públicas de ensino médio de referência; a mobilização de empresas e empreendedores sociais para, junto ao governo, fortalecer e dar sustentabilidade à proposta; a adoção de critérios próprios para a seleção e avaliação de gestores das escolas e professores e de alunos; a adoção de sistemas de incentivo para os professores, considerando os seus próprios resultados e os resultados dos alunos (MAGALHÃES, 2008).

⁴ Desde a sua criação, o ICE ampliou sua atuação na educação básica brasileira, com ênfase nos projetos de educação integral, expandindo sua ação entre governos estaduais e municipais, escolas públicas, professores, gestores e estudantes de diferentes regiões e estados do país. De acordo com seu site, no ano de 2021, o Instituto desenvolveu “parcerias” com 19 secretarias estaduais com o estabelecimento da proposta de Escola da Escolha no ensino médio e com 23 municípios, com a implantação do ensino fundamental integral (INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO, [2022]).

⁵ Ex-aluno do Ginásio. Engenheiro e ex-presidente da Philips na América Latina e presidente do Instituto de Corresponsabilidade pela Educação.

Nesse ano, foi criado o Centro de Ensino Experimental Ginásio Pernambucano (CEEGP), pelo Decreto nº 25.596/2003, sob a coordenação do ICE, que assumiu os processos de seleção de gestores e professores e de constituição das equipes gestoras e a definição dos locais onde seriam instalados tais centros, inclusive com poder de veto nas deliberações (DUTRA, 2014). Segundo Silva e Borges (2016), esse decreto “marca a inserção dos empresários na reforma da gestão da educação do estado” (p. 8),⁶ consistindo na primeira parceria público-privada na área educacional do estado de Pernambuco (DUTRA, 2014). A partir de então, pode-se afirmar que a educação pública estadual pernambucana foi transformada em um “portfólio’ de negócios” (ADRIÃO; GARCIA, 2014) para o setor privado com fins, ou sem fins, de lucro.

Em 2004, o Programa de Desenvolvimento de Centros de Ensino Experimental (Procentro), criado pelo Decreto nº 26.307, de 15 de janeiro de 2004, assumiu a responsabilidade pela articulação das ações entre o governo do Estado e o ICE (LEITE, 2021), para a expansão progressiva do Centro de Ensino Experimental Ginásio Pernambucano (CEEGP) nas diferentes regiões do estado.

O modelo de gestão adotado se fundamentou no modelo usado no mundo nos negócios, “o ciclo PDCA (sigla em inglês para planejar, executar, checar, agir), no qual o conteúdo a ser ensinado era alinhado com os interesses do estudante, incluindo questões como empreendedorismo juvenil, valores educacionais e cultura do trabalho” (CENTRE FOR PUBLIC IMPACT, s. d., p. 3). O planejamento estratégico das escolas era orientado pelo referencial teórico Tear - Tecnologia de Negócios Aplicada à Educação: gestão e resultados (CENTRE FOR PUBLIC IMPACT, s. d.)

⁶ É importante informar que “o processo de implantação e expansão do modelo de gestão no Ginásio Pernambucano não acontece de forma pacífica ou democrática. O Ginásio é palco de lutas e controvérsias [...]” (SILVA; BORGES, 2016, p. 14). Os principais sujeitos envolvidos nestas discussões foram: antigos alunos do Ginásio, estudantes, reformistas empresariais, representados pelo ICE, Secretaria de Educação, Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras em Educação de Pernambuco (Sintepe), Ministério Público e Assembleia Legislativa.

No ano de 2007, com a mudança do governo do estado e a posse de Eduardo Campos (PSB) (2007-2014), a atuação do ICE na coordenação dos centros experimentais sofreu descontinuidade, com “modificações importantes no programa, mas sem abandonar as ideias dos reformadores educacionais” (SILVA; BORGES, 2016, p. 16).

Desse modo, no ano de 2008, início do recorte do presente estudo, a gestão dos centros experimentais de ensino médio integral foi transferida para o governo do estado de Pernambuco, que estabeleceu o Programa de Educação Integral (PEI), pela Lei Complementar n.º 125, de 10 de julho de 2008, inicialmente, contemplando somente a etapa do ensino médio e educação profissional (PERNAMBUCO, 2008a) e, a partir de 2017, o ensino fundamental (PERNAMBUCO, 2017a). Desde então, ocorreu a expansão gradual desses centros nas diferentes regiões do estado, renomeados como Escolas de Referência em Ensino Médio (EREM). Doravante, os princípios e diretrizes gerencialistas adotados pelo ICE nos centros experimentais de ensino médio foram expandidos para toda a rede estadual de ensino de Pernambuco.

Nessa perspectiva, Silva e Borges (2016) apontam a existência de duas fases distintas na implantação do gerencialismo na educação estadual pernambucana. A primeira fase como uma “iniciativa experimental”, no governo de Jarbas Vasconcelos (1999-2006), com a proposta do Ginásio Pernambucano e dos centros experimentais, sob a coordenação do ICE, e a segunda com a “transformação do experimento em política pública na área da educação” (p. 6), consolidada no governo de Eduardo Campos PSB (2007-2014), a partir de 2008.

De acordo com Silva (2013), as políticas adotadas no Governo Campos (2007-2014) buscaram consolidar as bases da reforma iniciada no governo Jarbas Vasconcelos (1999-2006), fundada na redefinição do papel do Estado, na intensificação das parcerias público-privadas e na instituição da avaliação do desempenho no serviço público. O Programa de

Modernização da Gestão Pública (PMGP),⁷ criado em 2007, abrangia as áreas de saúde, educação, segurança e finanças, com o objetivo de melhorar os indicadores econômicos e sociais do estado de Pernambuco. No setor da educação essa orientação foi sistematizada no Programa de Modernização da Gestão Pública - Metas para Educação (PMGP/ME)⁸, instituído em 2008, que definiu como seu foco a melhoria dos indicadores educacionais do estado, sobretudo do Ideb e do Sistema de Avaliação da Educação de Pernambuco (SAEPE), com o estabelecimento de metas a serem alcançadas ano a ano pelas escolas (PERNAMBUCO, 2008b).

2.2 Programa educação integral de Pernambuco, ensino médio integral, gestão por resultados e avaliação

O Programa de Educação Integral (PEI) da rede estadual de ensino de Pernambuco foi regulamentado, no período em estudo, pelas Leis Complementares: n.º 125, de 10 de julho de 2008 e n.º 364, de 30 de junho de 2017. A Lei estabelece que o Programa deve ser desenvolvido, em regime integral (45horas-aula semanais) ou semi-integral (35horas-aula semanais), nas Escolas de Referência em Ensino Médio, nas Escolas Técnicas Estaduais e nas de ensino fundamental, da Rede Pública Estadual de Ensino (PERNAMBUCO, 2017a, art. 1º, parág. único), prevendo sua expansão para unidades escolares situadas em todas as microrregiões do estado (art. 2º, inciso V).

De 2008 até a aprovação da Lei n. 364/2017, havia na Secretaria de Educação uma instância, dotada de autonomia técnica e financeira, com a função de planejar e executar as ações do PEI, denominada de “Unidade

⁷ Em 2006, o Decreto n.º 29.289, de 07 de junho, instituiu o Programa de Modernização da Gestão e do Planejamento de Pernambuco (PNAGE/PE), ainda no governo de Jarbas Vasconcelos, que conduziu à criação, em 2007, do Programa de Modernização da Gestão Pública no Governo de Eduardo Campos (OLIVEIRA, 2020).

⁸ O PMGE-ME foi criado em uma “parceria” do governo do estado com o Movimento Brasil Competitivo (MBC) e o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG) (SILVA; SILVA, 2016).

Técnica de Coordenação do PEI”, diretamente vinculada ao gabinete do secretário de educação (PERNAMBUCO, 2008a, art. 3º). Desde 2017, essa unidade foi extinta e a Secretaria de Educação do estado assumiu a responsabilidade de planejar e executar as ações do PEI, estabelecendo as diretrizes para a realização das ações pedagógicas e gerencias das escolas de referências e técnicas estaduais e gerenciando o processo de sua organização e funcionamento (PERNAMBUCO, 2017a, art. 3º).

Segundo a Secretaria de Educação, o modelo de ensino médio integral do estado está orientada para uma educação interdimensional, voltada para o exercício da cidadania e o protagonismo juvenil como estratégia para a “formação do jovem autônomo, competente, solidário e produtivo.” (PERNAMBUCO, s. d.), que contempla quatro dimensões do ser humano: racionalidade, afetividade, corporeidade e espiritualidade. Nessa perspectiva, o jovem egresso desse curso deverá estar “mais qualificado para a continuidade da vida acadêmica, da formação profissional ou para o mundo do trabalho”. (PERNAMBUCO, s. d.)

A manutenção da orientação gerencial e privatista no PEI, mesmo com o fim da “parceria” com o ICE, pode ser identificada nas finalidades do programa, destacando-se as seguintes: sistematizar e difundir inovações pedagógicas e gerenciais; consolidar o modelo de gestão para resultados nas escolas de referência e escolas técnicas do estado, com o aprimoramento dos instrumentos gerenciais de planejamento, acompanhamento e avaliação; e viabilizar parcerias com instituições de ensino e pesquisa, entidades públicas ou privadas que se proponham a contribuir para a expansão do Programa de Educação Integral no estado com vistas à melhoria da qualidade da educação (PERNAMBUCO, 2008a, art. 2.º).

Pelo exposto, a proposta de ensino médio integral adotada em Pernambuco, a partir de 2008, é orientada por três eixos estruturantes, que revelam a adoção dos princípios da nova gestão pública no estado: gerencialismo, gestão por resultados e parcerias no desenvolvimento das políticas públicas.

A implantação do modelo de gestão por resultados requer um sistema pautado em processos de “gestão da qualidade”, avaliação e

medição dos resultados, com a produção de *rankings*, escolas de excelência, avaliação externa, testes padronizados, padrões etc. (LIMA, 2014), articulados a um sistema de responsabilização que se propõe reconhecer o mérito dos profissionais pelo alcance das metas estabelecidas. Como resultado da apropriação dessa orientação, o estado de Pernambuco, a partir de 2008, desenvolveu “programas e projetos orientados à melhoria do desempenho escolar dos estudantes e, nas relações de trabalho e do desenvolvimento de pessoas, à valorização dos profissionais da educação, por meio da promoção da meritocracia” (OLIVEIRA, 2020, p. 98). Assim, instituiu sistemas de bonificação e de gratificação dos profissionais da educação tendo como principal critério o desempenho dos estudantes nas provas padronizadas, como exposto a seguir.

Dessa maneira, ocorreu o estabelecimento de um conjunto articulado de iniciativas para a efetivação do modelo de gestão por resultados, por meio da reformulação do Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco (SAEPE) e da instituição do Bônus de Desempenho Educacional (BDE), do Termo de Compromisso e Responsabilidade (TCR) e do Sistema de Informações da Educação de Pernambuco (SIEPE).

O SAEPE avalia o desempenho dos estudantes dos 4º e 9º anos do ensino fundamental e 3º ano do ensino médio nas disciplinas de língua portuguesa (leitura e escrita) e matemática das redes estadual e municipais de ensino do estado. Desde 2008, o Saepe passou a ter aplicação anual e a compor o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco (Idepe). Segundo Oliveira (2020),

Com esse sistema de avaliação, o governo do estado passou a regular o estabelecimento das metas por escolas, a destinação do BDE, a alimentar a sistemática de monitoramento dos resultados, além de respaldar as iniciativas de prestação de contas por meio da divulgação pública dos resultados (p. 114).

O BDE, também, conhecido como 14% salário, é uma bonificação por resultados dirigida aos profissionais das escolas e das Gerências Regionais de Ensino (GRE) que cumpram, parcial ou integralmente, as

metas estabelecidas anualmente do Idepe. Tem periodicidade anual e equivale à distribuição, entre os servidores premiados, do montante total dos recursos destinados ao seu pagamento (PERNAMBUCO, 2008c).

O TCR consiste em um documento de responsabilização educacional que contém os índices de desempenho das escolas, as metas a serem alcançadas e as responsabilidades dos gestores para a elevação dos resultados. É assinado pela Secretaria da Educação e o gestor da escola. No referido Termo, “os gestores escolares comprometem-se com a elevação dos resultados das avaliações externas, sob orientação do modelo gerencial que busca a produtividade e qualidade total” na escola (OLIVEIRA, 2020, p. 127).

O SIEPE, implantado em 2011, consiste em um sistema de monitoramento de indicadores de processos e resultados das escolas, que utiliza a metodologia do Programa Gestão Nota 10, do Instituto Ayrton Senna (OLIVEIRA, 2020). Possibilita acompanhamento de indicadores como: frequência de estudantes e professores, aulas previstas e aulas dadas, média dos estudantes com periodicidade bimestral, fluxo escolar, distorção idade-série e proporção de estudantes não alfabetizados anualmente (PERNAMBUCO, 2012a). Esse Sistema permite “registrar, compilar, medir, processar e analisar uma série de informações que revelam o desenvolvimento das atividades programadas, orientadas para alcançar os objetivos e metas estabelecidas para cada escola” (PERNAMBUCO, 2012a, p. 28).

A partir de 2015, a SEE/PE implementou o projeto de Dimensionamento e Adequação de Quantitativo de Professores (DAQP), que buscou otimizar a alocação dos recursos humanos e o investimento financeiro com o pagamento de pessoal. O programa resultou, segundo o secretário Executivo de Planejamento e Coordenação da SEE/PE, Severino José de Andrade Júnior, na redução acumulada de 21,4% no quantitativo de professores, no período de 2014 a fevereiro de 2018 (ANDRADE JÚNIOR, [2018]). Os resultados e economias gerados foram utilizados para a criação do Índice de Eficiência Gerencial (IEG) e do Adicional de Eficiência

Gerencial (AEG), considerados como indicadores de “qualidade da gestão escolar” e mecanismo de seu reconhecimento.

O Índice de Eficiência Gerencial (IEG), criado no ano de 2016, é um instrumento de responsabilização que se propõe a aferir a “eficiência” dos diretores da rede pública estadual de Pernambuco, concedendo-lhes uma gratificação, o Adicional de Eficiência Gerencial (AEG), pelo alcance dos indicadores definidos (SILVA, 2020). A gratificação é concedida aos ocupantes das funções de diretor escolar, diretor adjunto, assistente de gestão, secretário, educador de apoio e do cargo de analista educacional (PERNAMBUCO, 2016). Segundo Moura Júnior e Andrade Júnior (2018, p. 289), essa gratificação implementou um “reforço na política de remuneração dos profissionais em atuação nas equipes gestoras das escolas estaduais, acarretando melhoria na motivação desses servidores frente ao nível de responsabilidade que abarcam”. Numa perspectiva crítica, a gratificação visa a assegurar o comprometimento desses profissionais com o alcance das metas e resultados definidos exteriormente às escolas (OLIVEIRA, 2020).

As Escolas de Referência em Ensino Médio adotam a mesma política de gestão por resultados e de bonificação das demais escolas estaduais pernambucanas. É importante registrar que aos docentes que atuam nessas escolas é concedida a gratificação de localização especial. Aos diretores e secretários das escolas de referência é paga a gratificação de representação (PERNAMBUCO, 2008a). Segundo Silva e Silva (2016), esse adicional dos docentes pode dobrar o salário base, em retribuição à dedicação exclusiva, 40 horas semanais nas escolas integrais, com direito a uma gratificação de 199%, ou 32 horas semanais nas semi-integrais, com bonificação de 159% do valor do salário base.

Dutra (2014) esclarece que essa bonificação visa estimular a dedicação exclusiva dos docentes a essa modalidade de ensino. Para ingressar nessas escolas, professores do quadro de magistério do estado são submetidos a um processo seletivo interno simplificado e, também, têm seu desempenho avaliado semestralmente, podendo ser desligados do Ensino Médio integral, retornando à rede de ensino regular, caso não obtenham uma

avaliação satisfatória (DUTRA, 2014). Desse modo, foi identificado o desenvolvimento de um processo de acompanhamento e avaliação do comprometimento do docente com a proposta de ensino médio integral e às exigências da docência nessas escolas.

Segundo Silva e Silva (2016, p. 746), o PEI de Pernambuco é marcado pela ênfase na avaliação externa e nos indicadores educacionais. Para os autores, o PEI:

[...] destina demasiada valoração à quantificação de indicadores de êxito por meio da gestão educacional focada em resultados que está presente no Programa de Modernização da Gestão Pública – Metas para a Educação (PMGP-ME).

Desse modo, em sintonia com as orientações do gerencialismo, a proposta de Ensino Médio Integral de Pernambuco e das demais escolas regulares está pautada na centralidade da avaliação externa em larga escala, na compreensão de que essas iniciativas identificam a qualidade da educação e contribuem para o alinhamento das ações visando a elevação dos resultados quando não satisfatórios. De tal modo que a existência de um sistema próprio de avaliação da educação estadual pernambucana subsidia a gestão para resultados e as demais medidas da política de responsabilização educacional, gerando os índices e indicadores que alimentam as demais iniciativas integrantes do PMGP/ME (LIRA; MARQUES, 2019).

A política de gestão com foco em resultados gerou consequências para a escolha de diretores escolares que passou a incluir critérios de mérito, desempenho e responsabilização pelos resultados educacionais, tema tratado no tópico a seguir.

3. Exigências e formas de provimento da função do diretor nas Escolas de Referência em Ensino Médio

Nas escolas da Rede Pública Estadual de Pernambuco, a escolha de diretores em 2005 estava regulamentada pelo Decreto nº 27.928/2005,

segundo o qual o processo seletivo/eletivo de diretores ocorria em três etapas: 1) prova escrita de conhecimentos específicos, 2) curso de capacitação e 3) eleição, com a posterior designação pelo Governador e assinatura do Contrato de Gestão com a Secretaria Estadual de Educação. De acordo com o Decreto, para inscrição no processo seletivo/eletivo, o candidato deveria possuir habilitação plena em qualquer área da educação; ter cargo efetivo na rede; cinco anos de experiência em regência ou em atividades técnico-pedagógicas e dispor de carga horária de 40 horas semanais (PERNAMBUCO, 2005).

Esse Decreto excluía do processo de escolha de diretores os Centros de Ensino Experimental, criados pelo Procentro.⁹ Nesses Centros, responsáveis pela oferta do ensino médio integral e semi-integral, a seleção dos gestores era regulamentada pelo Decreto nº 26.307/2004 e pela Portaria Seduc nº 4593/2004, que previa que o processo seletivo deveria ser realizado por meio de entrevistas e provas (PERNAMBUCO, 2004). Poderiam participar desse processo profissionais não concursados, aposentados, profissionais de outras áreas do setor público ou privado ou que apresentassem perfil de liderança e inovação (DIAS; GUEDES, 2010).

No exercício da função, cabia aos diretores dos Centros de Educação Experimental não apenas a administração de recursos materiais e financeiros, mas também o acompanhamento acadêmico e pessoal dos alunos e professores. Além da busca do estabelecimento de parcerias na comunidade e colaboração na formação de gestores para os novos Centros. Dias e Guedes (2010) afirmam que “Com mais autonomia, os gestores do Centro passaram a ser mais responsabilizados pelo aprendizado de seus alunos, sabendo que podiam ser removidos pela gestão central, caso não demonstrassem resultados” (p. 32).

Nessas escolas, a permanência dos diretores estava atrelada à avaliação satisfatória do Conselho Gestor, podendo ser demitidos a qualquer

⁹Excluía também as escolas indígenas, as escolas conveniadas, os centros estaduais de educação infantil, de exames supletivos, de educação especial e técnica (PERNAMBUCO, 2005).

momento, enquanto, nas demais escolas da rede, o mandato era de quatro anos.

O mandato dos diretores escolhidos pelo processo de provimento realizado, nas escolas regulares, realizado no ano de 2005, foi prorrogado por duas vezes de modo que um novo processo só ocorreu em 2012, regulamentado por uma nova norma, o Decreto nº 38.103/2012 (PERNAMBUCO, 2012b). Esse Decreto considerou para o estabelecimento dos novos critérios para o provimento da função de diretores as diretrizes do Programa de Modernização da Gestão Pública - Metas para a Educação, instituído em 2008, que estabeleceu um sistema de monitoramento e avaliação e de responsabilização educacional, e do Programa de Formação de Gestor Escolar (PROGEPE), criado pelo Decreto nº 35.957, de 30 de novembro de 2010 (PERNAMBUCO, 2010). O PROGEPE tem por finalidade desenvolver ações diagnósticas, formativas e avaliativas com o objetivo de contribuir na formação de lideranças sistêmicas capazes de atuar no conjunto da escola, assegurando que cada estudante atinja o seu potencial e cada escola se transforme em uma excelente escola (PERNAMBUCO, 2012b).

O referido Decreto mostra que o Programa de Modernização da Gestão - Metas para Educação, que passou a orientar a escolha de diretores em toda a rede estadual, adotou a mesma orientação do Procentro, como a vinculação entre o tempo de mandato do diretor e o resultado da avaliação de desempenho que, se positiva, permitiria a extensão do mandato de dois anos para mais dois adicionais (ADRIÃO *et al* 2018).

Outra alteração refere-se a política de responsabilização e controle da Secretaria de Educação sobre a gestão escolar baseados nos indicadores de eficiência, cujo descumprimento resultaria na dispensa da função, tal como previsto nas regras do Procentro.

Pelo Decreto nº 38.103/2012, em vigência até o momento de produção do presente artigo, o processo de provimento dos diretores passou a ser realizado em três etapas. A etapa seletiva consiste na conclusão do Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar (PROGEPE) e a Certificação em Conhecimentos, cuja finalidade é identificar competências profissionais

relacionadas à gestão escolar, com carga horária de 180h, realizado por meio de metodologia presencial e à distância. O curso de aperfeiçoamento assim como a Certificação são realizados pela Fundação Universidade de Pernambuco (UPE) em convênio com a Secretaria de Educação (PERNAMBUCO, 2012b).

A etapa consultiva consiste na legitimação do candidato pela comunidade escolar e designação pelo Governador do Estado a partir de uma lista tríplice. Esse momento tem como objetivo o estímulo à participação da comunidade, sendo realizado nas unidades escolares, em período e calendário definido por portaria do Secretário de Educação. Para participar desta etapa, os candidatos devem ter concluído o Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Educacional, ter sido aprovado na Certificação em Conhecimentos e apresentar Plano de Gestão Escolar, para o período referente ao mandato, devidamente, protocolado, pautado nos indicadores de resultados: IDEB, IDEPE e SAEPE (PERNAMBUCO, 2012b).

Na última fase, a etapa formativa, os selecionados deveriam efetivar a matrícula no curso de especialização ou mestrado profissional com o objetivo de desenvolver novas competências em gestão, monitoramento e avaliação educacional, necessários para o exercício da função (PERNAMBUCO, 2012b). A partir do Decreto nº 44.079, de 31 de janeiro de 2017, a exigência de matrícula em curso de especialização ou mestrado profissional deixou de existir e a orientação passou a ser a inscrição em curso presencial de atualização, aprofundamento, complementação e ampliação de conhecimentos indispensáveis ao exercício da função (PERNAMBUCO, 2017b).

Depois de designados, de acordo com orientações do Decreto nº 38.103/2012, os diretores deverão cumprir todas as diretrizes emanadas da Secretaria de Educação, sob acompanhamento da Gerência Regional de Educação, com base nos indicadores de gestão e de eficiência estabelecidos pela Secretaria de Educação (PERNAMUBUCO, 2012b).

Nos centros experimentais, o Decreto nº 26.307/2004, que orientava a escolha de diretores foi revogado pela Lei Complementar nº 125/2008, que criou o Programa de Educação Integral no Estado de Pernambuco. A escolha

de diretores nesses centros passou a ser orientada pelo Decreto nº. 38.103/2012 que regulamentou a escolha de diretores na rede regular de ensino de Pernambuco. Na análise de Adrião *et al* (2018):

a inclusão das Escolas de Referência, responsáveis pela oferta do Ensino Médio integral, nas orientações gerais para escolha de diretor, instituídas pelo Decreto nº 38.103/2012, significou uma ruptura com o modelo de escolha de diretor realizado pelo Procentro, especialmente porque os diretores passaram a ser escolhidos dentre os profissionais concursados na rede de ensino (p. 142)

A etapa consultiva, entretanto, restringiu-se às escolas estaduais regulares¹⁰. Nas escolas de Referência do Programa de Educação Integral a investidura no cargo passou a ocorrer mediante designação do Governador do Estado (SILVA; ARAGÃO, 2019), que passou a escolher para ser diretor um candidato dentre aqueles profissionais que tenham alcançado a certificação na avaliação de conhecimentos em gestão escolar, realizada na primeira etapa do processo de provimento de diretores. Mesmo nas escolas estaduais regulares, a eleição adquiriu um caráter consultivo, do qual resulta uma listra tríplice a ser apresentada ao Governador do Estado que definirá quem será o diretor da escola.

Esses procedimentos representam um duplo retrocesso do ponto de vista democrático, uma vez que nas escolas regulares não há garantia de que o candidato mais votado pela comunidade escolar venha a assumir a função de diretor e nas escolas de referência a ausência de consulta à comunidade. Além do exposto, as diferenças nas orientações para a escolha de diretores nas escolas regulares e nas de referência acabaram constituindo redes de ensino paralelas dentro da própria rede estadual pernambucana.

¹⁰ Também foram excluídas da etapa de consulta à comunidade escolar, as escolas com até 200 (duzentos) estudantes; com atendimento exclusivo aos anos iniciais do Ensino Fundamental; indígenas; técnicas; conveniadas; com pedagogia de Alternância; compartilhadas sob a forma de coabitação, estadual e municipal; Centro de Reabilitação e Educação Especial; Centro de Exames Supletivos; Centro de Educação Infantil; em funcionamento nas unidades prisionais; e em processo de municipalização e extinção (PERNAMBUCO, 2012b).

Considerações finais

A análise da proposta de gestão e avaliação da rede estadual de ensino de Pernambuco e, mais especificamente, do Ensino Médio Integral, implantada a partir de 2008, permite a percepção de que está em sintonia com as orientações prevaletentes nas reformas gerencialistas instituídas em outros contextos, como por exemplo o foco na liderança administrativa do gestor escolar, centrada em valores empresariais com o estabelecimento de recompensas financeiras pelo alcance de metas, avaliação externa e na introdução de mecanismos de prestação de contas e responsabilização de professores e diretores pelos resultados alcançados.

Apesar do discurso de ampliação da autonomia das escolas, presente nessas reformas e em Pernambuco, foi observado o aumento dos mecanismos de controle e de monitoramento dessas instituições com o estabelecimento de formas cada vez mais centralizadas da definição do currículo, metas, avaliação, concessão de recompensas e sanções com base nos resultados avaliativos e, inclusive, com a redução da participação da comunidade escolar no processo de escolha dos diretores escolares, sobretudo nas escolas de ensino médio integral, como apresentado. O modelo de gestão adotado em Pernambuco afirma valorizar diretrizes técnicas e o mérito dos gestores, com a supervisão e fiscalização constante de sua atuação, reconhecida pelo pagamento do Adicional de Eficiência Gerencial (AEG).

Pelo exposto, a proposta de gestão para resultados da rede estadual de ensino pernambucana resultou na criação de um sofisticado sistema de geração de dados e de seu monitoramento, que visa o acompanhamento da organização e das rotinas da escola e do trabalho do gestor escolar e dos professores. Os novos sistemas e plataformas digitais de informação vêm disponibilizando grandes massas de dados (*Big Data*), que estão tornando possível a construção de novos instrumentos de regulação e controle com a recentralização das decisões sobre a educação e uma administração

heterônoma, verdadeiras máquinas de administrar a educação (LIMA, 2021).

Nessa lógica, o diretor torna-se “objeto de um mais profundo processo de subordinação e dependência face ao poder central, concentrado e desconcentrado, sobre quem recaem, individual e imediatamente, todas as pressões políticas e administrativas” (LIMA, 2013, p. 59). O diretor é o primeiro responsável por prestar contas do trabalho realizado na escola e é sobre quem recaem todas as cobranças pelos resultados.

A gestão centrada na figura do diretor escolar cuja função é predominantemente voltada para a melhoria dos indicadores educacionais pode significar, “a perda da autonomia didático-pedagógica dos professores” (LIMA, 2013, p. 78). Nessa proposta, é imposto aos diretores uma gestão centrada na competitividade, no alcance de metas, na vigilância constante do trabalho docente e do seu próprio trabalho pelos órgãos superiores.

Torna-se imperativo avançar nos estudos e investigações que revelem a influência do gerencialismo na gestão educacional e escolar nas redes públicas de ensino, desnaturalizando suas orientações e evidenciando a ameaça que representam para a garantia do direito humano à educação e para propostas mais democráticas e participativas de gestão.

Referências

- ADRIÃO Theresa. DRABACH, Nadia. SILVA, Fabio Cesarini da; LOPES, Nicanor; SILVA, Daiane. Privatização na rede estadual de ensino de Pernambuco: atores privados e programas de ensino médio integral (2005-2015). In: TEISE, Garcia; ADRIÃO, Theresa. *Currículo, gestão e oferta da educação básica brasileira: incidências de atores privados nos sistemas estaduais (2005-2015)*. Curitiba: CRV, 2018. Disponível em: https://www.grepe.fe.unicamp.br/pf-grepe/download_do_e-book.pdf. Acesso em: 10 nov. 2021.
- ADRIÃO Theresa. *Análise do mapeamento das estratégias de privatização da educação básica no Brasil*: atores, programas e consequências para a educação. Grupo de Estudos e Pesquisas em Política Educacional (GREPPE). Disponível em: <https://www.grepe.fe.unicamp.br/pt-br/pesquisas>. Acesso em: 9 out. 2021.

ADRIÃO, Theresa. Indicações e reflexões sobre as relações entre esferas públicas e privadas para a oferta educacional no Brasil. *Políticas Educativas*, Porto Alegre, v. 3, n. 1, p. 48-64, 2009. Disponível em:

<https://seer.ufrgs.br/index.php/PolEd/article/view/22531/13064>. Acesso em: 10 nov. 2021.

ADRIÃO, Theresa.; GARCIA, Teise. Subsídio público ao setor privado: reflexões sobre a gestão da escola pública no Brasil. *Políticas Educativas*. PolEd, [S. l.], v. 7, n. 2, 2014. Disponível em:

<https://seer.ufrgs.br/index.php/PolEd/article/view/51031>. Acesso em: 9 out. 2021.

ADRIÃO, Theresa. Dimensões e formas da privatização da educação no Brasil: caracterização a partir de mapeamento de produções nacionais e internacionais. *Currículo sem Fronteiras*, v. 18, p. 8-28, 2018. Disponível em:

<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol18iss1articles/adriao.pdf>. Acesso em: 8 mar. 2022.

ANDRADE JÚNIOR, Severino. *Otimização de equipes escolares: o caso de Pernambuco*. Slides. [2018]. Disponível em:

<https://www.consed.org.br/storage/download/5ab40fe0c4ec0.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. *Portaria nº 2.116*, de 6 de dezembro de 2019. Estabelece novas diretrizes, novos parâmetros e critérios para o Programa de Fomento às Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral - EMTI, em conformidade com a Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017. Disponível em:

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-2.116-de-6-de-dezembro-de-2019-232132483>. Acesso em: 10 abr. 2022.

CENTRE FOR PUBLIC IMPACT; INSTITUTO NATURA. *A política de educação integral no Estado brasileiro de Pernambuco - case study*. s. d.

Disponível em: <https://www.institutonatura.org/wp-content/uploads/2020/08/A-poli%CC%81tica-de-Educac%CC%A7a%CC%83o-em-Tempo-Integral-no-Estado-brasileiro-de-Pernambuco..pdf>. Acesso em: 10 out. 2021.

DALE, Roger. Globalização e educação: demonstrando a existência de uma “cultura educacional mundial comum” ou localizando uma “agenda globalmente estruturada para a educação”? *Educação & Sociedade*, Campinas, vol. 25, n. 87, p. 423-460, maio/ago. 2004. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/es/a/bJbBCJS5DvngSvzw9hngDXK/abstract/?lang=pt> . Acesso em: 20 mar. 2022. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302004000200007>

DIAS, Maria Carolina Nogueira; GUEDES, Patrícia Mota. *Modelo de Escola Charter: a experiência de Pernambuco*, 2010. Disponível em:

https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2018/05/09-escola-charter-artigo_1510163083.pdf. Acesso em: 10 mar. 2021.

DRABACH, Nadia Pedrotti. *Processos de provimento: exigências e atribuições para os dirigentes escolares em contextos de reformas gerencialistas*. 2018. 265p.

Tese (Doutorado em Educação) Programa de Pós Graduação em Educação da Universidade Estadual de Campinas. SP. 2018.

DUTRA, Paulo Fernando de Vasconcelos. Educação integral no estado de Pernambuco: uma realidade no ensino médio. IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação; VII Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação. 2014, *Anais...* Porto, Portugal: ANPAE, 2014.

Disponível em:

https://anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/PauloDutra_GT2_integral.pdf. Acesso em: 10 nov. 2021.

EVANGELISTA, Olinda. Apontamentos para o trabalho com documentos de política educacional. In: ARAÚJO, Ronaldo M. de L.; RODRIGUES, Doriedson S. (org.). *A pesquisa em trabalho, educação e políticas educacionais*. Campinas, SP: Editora Alínea, 2012.

FALLABELA, Alejandra. El mercado escolar en Chile y el surgimiento de la nueva gestión pública: el tejido de la política entre la dictadura neoliberal y los gobiernos de la centroizquierda (1979 a 2009). *Educación & Sociedade* Campinas, v. 36, n. 132, p. 699-722, jul./set., 2015. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/es/a/8cLRcdcyWDH4Hj3bk47xpmL/?lang=es&format=pdf>. Acesso em: 21 nov. 2021. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302015152420>

GRIMALDI, Emiliano.; SERPIERI, Roberto. TAGLIETTI, Danilo. Jogos da verdade. A nova gestão pública e a modernização do sistema educacional italiano. *Educación & Sociedade*, Campinas, v. 36, n.º. 132, p. 759-778, jul./set., 2015.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/es/a/qvNb5RZwR3XMZqBrST3hwbk/?lang=pt>. Acesso em: 23 mar. 2022. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302015152327>

HALL, David. GUNTER, Hellen. M. A nova gestão pública na Inglaterra: a permanente instabilidade da reforma neoliberal. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 36, n.º. 132, p. 743-758, jul./set., 2015. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/es/a/wTdg5CVwhqfT4kj5LNRpXtD/?format=pdf&lang=pt> acesso em 23 mar.2022. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302015152454>

INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO (ICE).

Parcerias. [2022]. Disponível em: <https://icebrasil.org.br/parcerias/>. Acesso em: 10 mar. 2022.

LEITE, João Carlos Zirpoli. *Parcerias em educação: o caso do Ginásio Pernambuco*. Meio Eletrônico. Brasília: Anpae, 2021. Disponível em:

<https://www.seminariosregionaisanpae.net.br/BibliotecaVirtual/10-Livros/Parcerias-em-educacao-19-04-021.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2021.

LIMA, Licínio C. Máquinas de administrar a educação: dominação digital e burocracia aumentada. *Educación & Sociedade* [online]. 2021, v. 42. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES.249276>. Acesso em: 02 dez. 2021.

LIMA, Licínio C. Privatização *lato sensu* e impregnação empresarial na gestão da educação pública. *Currículo sem Fronteiras*, v. 18, p. 129-144, 2018. Disponível

em: <https://www.curriculosemfronteiras.org/vol18iss1articles/lima.pdf>. Acesso em: 30 maio 2021.

LIMA, Licínio C. Políticas e governação da educação superior. In: FERREIRA, Ana Cristina Pires (Org.). *Nas pegadas das reformas educativas conferências do I Colóquio Cabo-Verdiano*. Praia, Cabo Verde, 2014. Disponível em:

<https://www.academia.edu/8903737>. Acesso em: 02 nov. 2021.

LIMA, Licínio. Diretor(a) de escola pública: unipessoalidade e concentração do poder no quadro de uma relação subordinada. In: PERONI, V. (Org.).

Redefinições das Fronteiras entre o público e o privado: implicações para a democratização da educação. Brasília: Liber Livro, 2013. p. 58-81.

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

Disponível em:

<https://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/article/view/5262/4144>. Acesso em: 21 fev. 2022.

LIRA, Ildo Salvino de; MARQUES, Luciana Rosa. Responsabilização educacional no contexto da gestão por resultados: uma análise da experiência pernambucana (2007-2014). In: Santos, Ana Lúcia Felix dos; ANDRADE, Edson Francisco de; MARQUES, Luciana Rosa (org.). *Políticas educacionais no estado de Pernambuco: discursos, tensões e contradições*. Recife: Ed. ANPAE, 2019.

Disponível em:

<https://www.seminariosregionaisanpae.net.br/BibliotecaVirtual/10-Livros/PoliticaEducacionalPernambuco.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2020

MAGALHÃES, Marcos. *A juventude brasileira ganha uma nova escola de Ensino Médio*: Pernambuco cria, experimenta e aprova. São Paulo: Albatroz: Loquii. 2008. 136 p. Disponível em:

<https://alfredoreisviegas.files.wordpress.com/2017/07/ice.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2021.

MOURA JÚNIOR, Ednaldo Alves de; ANDRADE JÚNIOR, Severino José de. Valorização dos profissionais da gestão escolar através da otimização dos recursos humanos: o caso de Pernambuco. In: SILVESTRE, Luciana Pavowski Franco. *Políticas públicas no Brasil: exploração e diagnóstico*. v. 4, Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. Disponível em:

<https://cdn.atenaeditora.com.br/documentos/ebook/202011/aba9de7722b7b31d66a25f33ef0d7d024adfa813.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2022. p. 281-296.

OLIVEIRA, Josilene Maria. *Responsabilização educacional na rede estadual de ensino de Pernambuco*: desdobramentos do Termo de Compromisso e Responsabilidade na ótica de gestores escolares (2008-2018). 218p. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Educação) – Unidade Acadêmica de Educação, Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2020. Disponível em:

http://www.ppped.ufcg.edu.br/images/f/fd/DISSERTACAO_VERSAO_FINAL_JOSILENE.pdf. Acesso em: 10 nov. 2021.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação e Esporte. *Educação Integral*. s. d. Disponível em: <http://www.educacao.pe.gov.br/portal/?pag=1&men=70>. Acesso em: 10 out. 2021.

PERNAMBUCO. Assembleia Legislativa do estado de Pernambuco. *Lei complementar n.º 364*, de 30 de junho de 2017. Altera a Lei complementar n.º 125, de 10 de julho de 2008, que cria o Programa de Educação Integral. 2017a. Disponível em:

<https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=2&numero=364&complemento=0&ano=2017&tipo=&url=>. Acesso em: 10 out. 2021.

PERNAMBUCO. Decreto n.º 44.079, de 31 de janeiro de 2017. Altera o Decreto n.º 38.103, de 25 de abril de 2012, que regulamenta os critérios e procedimentos para realização de processo de seleção para a função de representação de diretor escolar e diretor adjunto das escolas estaduais. 2017b. Disponível em:

<https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=6&numero=44079&complemento=0&ano=2017&tipo=&url=>. Acesso em: 20 abr. 2022.

PERNAMBUCO. *Lei n.º 15.973, de 23 de dezembro de 2016*. Institui o Adicional de Eficiência Gerencial - AEG no âmbito da Rede Estadual de Educação e altera a legislação que indica. Pernambuco, 2016. Disponível em:

<https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=1&numero=15973&complemento=0&ano=2016&tipo=&url=>. Acesso em: 02 fev. 2022.

PERNAMBUCO. *Decreto n.º 35.957*, de 30 de novembro de 2010. Dispõe sobre a prorrogação de mandato dos Diretores das Escolas Públicas Estaduais, sobre diretrizes para a eleição e para programa de formação continuada de gestores escolares, e dá providências correlatas. Disponível em

<https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=6&numero=35957&complemento=0&ano=2010&tipo=&url=>. Acesso em: 31 jan. 2022.

PERNAMBUCO. *Decreto n.º 33.982*, de 01 de outubro de 2009. Prorroga o mandato dos atuais Diretores das Escolas Públicas Estaduais, e dá providências correlatas. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/pe/decreto-n-33982-2009-pernambuco-prorroga-o-mandato-dos-atuais-diretores-das-escolas-publicas-estaduais-e-da-providencias-correlatas> Acesso em 21 jan. 2022.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação. *Construindo a excelência em gestão escolar*: curso de aperfeiçoamento: Módulo XII – Políticas de responsabilização educacional. Secretaria de Educação. Recife, 2012a. 52 f. Disponível em:

<https://www.siepe.educacao.pe.gov.br/Arquivos/downloadAction.do?actionType=download&idArquivo=7fd8a2ca-9cb7-4290-a97e-fe026eff8991>. Acesso em: 15 jan. 2022.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação. *Decreto n.º 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. 2012b. Disponível em:

<https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=6&numero=38103&complemento=0&ano=2012&tipo=&url=>. Acesso em: 10 fev. 2022.

PERNAMBUCO. Assembleia Legislativa do estado de Pernambuco. *Lei complementar n.º 125*, de 10 de julho de 2008. Cria o Programa de Educação Integral, e dá outras providências. 2008a. Disponível em

<https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=2&numero=125&complemento=0&ano=2008&tipo=&url=>. Acesso em: 10 out. 2021.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação. *Programa de Modernização da Gestão Pública: metas para a educação*. 2008b. Pernambuco. 16 p. Impresso.

PERNAMBUCO. *Lei n.º 13.486, de 1º de julho de 2008*. Institui o Bônus de Desempenho Educacional - BDE, no âmbito do Estado de Pernambuco, e dá outras providências. 2008c. Disponível em:

<https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=1&numero=13486&complemento=0&ano=2008&tipo=&url=>. Acesso em: 25 out. 2021.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação. *Decreto n.º 27.928*, de 17 de maio de 2005. Regulamenta o processo para provimento na função de representação de diretor junto às escolas públicas estaduais de Pernambuco. Disponível em:

<https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=6&numero=27928&complemento=0&ano=2005&tipo=&url=>. Acesso em: 10 dez. 2021.

PERNAMBUCO. *Decreto n.º 26.307*, de 15 de janeiro de 2004. Cria o Programa de Desenvolvimento dos Centros de Ensino Experimental, e dá outras providências. Disponível em:

<https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=6&numero=26307&complemento=0&ano=2004&tipo=&url=>. Acesso em: 10 dez. 2021.

SILVA, Alison Fagner de Souza e. *A reforma do Estado e o modelo gerencial da educação na rede pública estadual de Pernambuco (2007-2010): um estudo das políticas de formação continuada de professores do ensino médio*. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/4787>. Acesso em: 10 fev. 2022.

SILVA, Emanuel Lourenço da. *Política de gestão escolar para resultados: uma análise do Índice de Eficiência Gerencial na educação pública estadual de Pernambuco*. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2020. Disponível em:

https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/21296/1/EmanuelLouren%3%A7oDaSilva_Tese.pdf. Acesso em: 07 dez. 2021.

SILVA, Emanuel Lourenço da; BORGES, Maria Creusa de Araújo Borges. A parceria público-privada na gestão da escola pública em Pernambuco: de um programa experimental à consolidação de uma política pública de gestão para resultados. *Revista de Administração Educacional*, Recife, v. 1, n. 1. jan./jun. 2016, p. 4-23. Disponível em:

<https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/download/2513/2041>. Acesso em: 4 nov. 2021. <https://doi.org/10.51359/2359-1382.2016.2513>

SILVA, Emanuel Lourenço da; ARAGÃO, Wilson Honorato. A “Gestão para resultados” como configuração de um estado avaliador e reformista. In: *VI CONEDU*. v. 1. *Anais...* Fortaleza. 2019. Disponível em:

http://editorarealize.com.br/editora/ebooks/conedu/2019/ebook1/PROPOSTA_EV_127_MD4_ID4767_01082019162448.pdf. Acesso em: 10 mar. 2022.

SILVA, Katharine N. P.; SILVA, Jamerson Antonio de A. da. Política de Avaliação e Programa de Educação Integral no Ensino Médio da Rede Estadual de Pernambuco: os limites da centralidade da avaliação nas políticas educacionais. *Práxis Educativa*, v. 11, n. 3, p. 736-756, 2016. Disponível em:

<https://revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/8933>. Acesso em: 10 jan. 2022. <https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.11i3.0012>

VERGER Antony.; CURRAN, Marta.; PARCERISA, Lluís. La trayectoria de una reforma educativa global: el caso de la nueva gestión pública en el Sistema Educativo Catalán. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 36, n. 132, p. 675-697, jul./set., 2015. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/es/a/Mkg5qwwcWQp7WRBNPHTFcvv/abstract/?lang=es>
Acesso em: 22 mar. 2022. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302015152619>

Data de registro: 26/04/2022

Data de aceite: 26/10/2022