

DOI: <https://doi.org/10.18764/2178-2229v32n4e26207>

Programa Ganhando o Mundo Diretor: internacionalização ou gerencialismo na gestão escolar paranaense

Ganhando o Mundo Diretor Program: internationalization or
managerialism in Paraná's school management

Programa Ganando el Mundo Director: internacionalización o
gerencialismo en la gestión escolar paranaense

Juliana Fátima Serraglio Pasini

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7854-4038>

Márcia Cossetin

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5005-7756>

Lidiane Cossetin Alves

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0678-1533>

Resumo: Esta pesquisa objetiva problematizar os desdobramentos do Programa Ganhando o Mundo Diretor, do estado do Paraná, iniciado no ano de 2024, dois anos após a criação do Programa Ganhando o Mundo para os estudantes das escolas públicas do estado paranaense. Partimos do aporte teórico constituído por pesquisa documental e bibliográfica, de tipo qualitativa, incluindo o mapeamento das publicações referentes ao programa, disponibilizados nos sites oficiais da Secretaria Estadual de Educação do Estado do Paraná (Seed). Para análise, nos fundamentamos teórica e metodologicamente no Ciclo de Políticas de Ball (1998), em que se consideram os contextos de influência provenientes do histórico de programas e ações meritocráticas, considerando as particularidades que precederam o Programa Ganhando o Mundo Diretor em seus contextos de produção de texto; ou seja, com estudo do documento que institui o programa e o contexto da prática, em que se vislumbram os desdobramentos na gestão escolar. Concluímos que houve mudanças que impactaram no deslocamento de uma perspectiva da gestão democrática para a Nova Gestão Pública (NGP), intensificando a implementação da política de mérito aos gestores das escolas da rede pública estadual de ensino do estado do Paraná.

Palavras-chave: Educação; gestão escolar; internacionalização; gerencialismo; Programa Ganhando o Mundo Diretor/Paraná.

Abstract: This research has as main objective to problematize the developments of the "Programa Ganhando o Mundo Diretor", from the state of Paraná, launched in 2024, two years after the creation of the "Programa Ganhando o Mundo" for public school students in Paraná. Our approach has a theoretical framework based on documentary and bibliographic research of a qualitative nature, also including the mapping of publications related to the program, which are available on the official websites of the State Department of Education of Paraná (Seed). For the analysis, we are based theoretically and methodologically in Ball's Policy Cycle (1998), which considers the contexts of influence stemming from the history of meritocratic programs and actions, it therefore includes the specific circumstances that preceded the "Programa Ganhando o Mundo Diretor" in its contexts of text production – that is, through

1



Esta obra está licenciada com uma licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0
Internacional.

the study of the document that established the program – and the context of practice, in which the developments in school management are envisioned. It can be concluded that there were changes that impacted the shift from a perspective of democratic management to New Public Management (NPM), thus intensifying the implementation of merit-based policy for managers of public schools in the state education system of Paraná.

Keywords: Education; school management; internationalization; managerialism; *Programa Ganhando o Mundo Diretor/Paraná*.

Resumen: Esta investigación objetiva problematizar los desdoblamientos del Programa Ganando el Mundo Director, del estado del Paraná, comenzado en 2024, dos años después de la creación del Programa Ganando el Mundo para los estudiantes de las escuelas públicas del estado paranaense. Partimos del aporte teórico constituido por una investigación documental y bibliográfica, de tipo cualitativa, incluyendo un mapeo de las publicaciones referentes al programa, disponibles en los sitios web oficiales de la Secretaría Estadual de Educación del Estado del Paraná (Seed). Para el análisis, nos basamos teórica y metodológicamente en el Ciclo de Políticas de Ball (1998), en las que se consideran los contextos de influencia provenientes del histórico de programas y acciones meritocráticas, considerando las particularidades que precedieron al Programa Ganando el Mundo Director en sus contextos de producciones de texto; o sea, con estudio del documento que instituye el programa y su contexto de práctica, donde se vislumbra los desdoblamientos en la gestión escolar. Concluimos que existieron cambios que impactaron en el desplazamiento de una perspectiva de la gestión democrática para una Nueva Gestión Pública (NGP), intensificando la implementación de la política de mérito para los gestores de las escuelas de la red pública estatal de enseñanza del estado del Paraná.

Palabras clave: Educación; gestión escolar; internacionalización; gerencialismo; Programa Ganando el Mundo Director/Paraná.

1 Introdução

Abordar a temática da gestão tornou-se grande desafio nas últimas décadas, como aponta a pesquisa de Bortolini e Ferreira (2023), sobretudo ao compreendermos que são questões engendradas a partir de definições políticas e econômicas mais amplas, que refletem na educação escolar e, por conseguinte, na gestão da escola. Tal desafio se corporifica ao tratarmos do lócus espacial desta pesquisa, a gestão escolar no estado do Paraná; especialmente no período pós-pandêmico (Covid-19), em que se fortalece a perspectiva da gestão empresarial, enfaticamente, na educação ofertada pela rede pública estadual de ensino. A perspectiva de gestão de empresas na gestão escolar paranaense alia-se, principalmente, ao alcance de metas nas avaliações externas (Prova Paraná¹, Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - Ideb²), ao monitoramento do trabalho docente (Pasini, 2023) e à inserção de políticas meritocráticas adotadas pelo estado.

¹ Informações sobre o programa podem ser acessadas pela página da Prova Paraná - Avaliação Diagnóstica, no site governamental: Paraná ([2019?a]).

² O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) foi criado em 2007; é um indicador que reúne em um resultado dois conceitos importantes para a qualidade da Educação Básica: fluxo escolar e as médias de desempenho das avaliações do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), aplicado nos anos ímpares nas turmas finais de cada etapa de ensino.

No contexto em que temos a previsão legal da gestão democrática no ensino público, conforme a Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9394 (Brasil, 1996), os direcionamentos organizados no estado do Paraná indicam uma contraposição explícita em comparação aos preceitos legais, como discutiremos neste estudo. Todavia, a presença de políticas pautadas na competição e na meritocracia³ não é recente no contexto educacional paranaense e atravessa a gestão escolar, inclusive na atuação dos profissionais com função de diretores escolares. Ainda mais, a partir do ano de 2019, as políticas educacionais passaram a ser traduzidas como cobranças aos docentes, à coordenação pedagógica e, também, ao gestor escolar. A implementação e os direcionamentos das políticas e diretrizes educacionais no estado do Paraná enfatizaram os princípios gerencialistas⁴ adotados, com foco nos resultados do Ideb e Prova Paraná – asseveramos sobre como o foco estratégico gerou disputas meritocráticas categorizadas como premiações e bonificações para gestores escolares que estiverem em instituições que alcançarem os maiores índices educacionais.

Entre as implementações como parte da política gerencialista na gestão escolar paranaense está o Programa Ganhando o Mundo Diretor, criado em 2024, composto por um conjunto de ações que incluem a certificação ao diretor escolar por mérito e uma viagem de intercâmbio para vivências chamadas de “inspiradoras no âmbito da gestão”. O Programa foi caracterizado pelo governo do estado do Paraná como um programa de intercâmbio, aqui entendido como programa de internacionalização em que os diretores premiados são contemplados com viagens a países que foram pioneiros na implementação de políticas meritocráticas. Na edição do ano de 2024, o país selecionado para visita dos/as diretores/as escolares foi o Chile, pioneiro na implementação de políticas e programas com foco na

³ A meritocracia é baseada em processos focalizados em mérito e recompensas financeiras. As políticas meritocráticas têm origem nos países capitalistas centrais, como Estados Unidos e Inglaterra; se estendeu a outros países na década de 1980 e chegou ao Brasil com as políticas neoliberais da década de 1990. A partir da perspectiva ideológica neoliberal, os sistemas educacionais tiveram grande expansão de forma desordenada e, por consequência, passaram por uma profunda crise de eficiência, eficácia e qualidade, decorrentes da improdutividade dos docentes e gestores escolares, conforme pode ser consultado em Afonso (2009, 2013), Araújo, Leite e Andriola (2019) e Gentili (1996).

⁴ Compreendemos que a gestão gerencialista centra-se em princípios da Nova Gestão Pública (NPG), que será conceituada no decorrer do texto.

performatividade, eficácia e monitoramento dos dados educacionais, provenientes de encaminhamentos econômicos e políticos orientados pelo ditame neoliberal⁵.

A partir da problemática observada com a implementação dessas ações pelo governo do estado do Paraná, delimitamos como objetivo geral da presente pesquisa problematizar os desdobramentos do Programa Ganhando o Mundo Diretor. Nosso recorte temporal é o período da gestão do governo estadual de Carlos Roberto Massa Júnior, conhecido popularmente como Ratinho Júnior, filiado ao Partido Social Democrático (PSD), que iniciou seu primeiro mandato como governador do estado do Paraná em 2019 e está no segundo mandato (2022 a 2025).

Nos fundamentamos teórica e metodologicamente no Ciclo de Políticas de Ball (1998) para a análise do programa e seus desdobramentos na educação paranaense; assim como em Mainardes (2006) e Bowe, Ball e Gold (1992). Para tanto, utilizamos os seguintes contextos: de influência, de produção de texto e da prática. De acordo com Bowe, Ball e Gold (1992), esses contextos estão interrelacionados, não possuem dimensão temporal ou sequencial e não são etapas lineares. É desse modo que os discursos políticos e de governo adquirem legitimidade e formam enunciações basilares às concepções políticas nas quais a influência pode ser efetivada, dentre outros meios, pelo papel da mídia na criação de consensos – como são os casos de consensos sobre a venda de soluções educacionais e/ou implementação de soluções gerencialistas para educação – ou pela influência dos Organismos Internacionais na implementação do programa (Mainardes, 2006). Sendo assim, compreendemos que em cada um desses contextos, como nos apresentam Ball (1998), Mainardes (2006) e Bowe, Ball e Gold (1992), existem arenas, lugares e grupos de interesses, que envolvem disputas e embates na constituição das políticas educacionais, especificamente na gestão escolar.

Além da presente introdução, a seção seguinte é organizada para que discutamos os conceitos de Gestão Democrática e Nova Gestão Pública na primeira seção do presente estudo – que delimita a fronteira em relação às possibilidades de implementação do princípio legal da Gestão Democrática presente na Constituição

⁵ O neoliberalismo é visto como ideário que traria uma suposta solução às crises do capitalismo, é anunciado como uma solução aos riscos da ordem social do capitalismo, assim como uma resolução dos problemas do mesmo sistema. Seria, então, uma teoria das práticas político-econômicas que, a partir da premissa do bem-estar da população, enalteceu as liberdades e capacidades empreendedoras individuais, no âmbito de uma estrutura sólida quanto aos direitos de propriedade, assim como pode ser consultado em Harvey (2013).

Federal de 1988 que foi, na prática, convertido em Nova Gestão Pública na década de 1990, delimitando políticas de gestão, inclusive no estado do Paraná, contemporaneamente. Ainda mais, na terceira seção do estudo, discutimos o contexto de influência, apresentando o conjunto de programas e ações da Secretaria do Estado da Educação (Seed) usado para implementar a política meritocrática aos gestores escolares no estado do Paraná, com orientações e financiamento dos organismos internacionais (Pasini, 2020a; Iijima; Zanardini, 2022). O contexto de influência está relacionado diretamente aos interesses ideológicos e dogmáticos; no caso do Paraná, muitos programas de caráter meritocrático e com foco na eficiência do gestor escolar foram implementados, consolidados e aprimorados até a criação do Programa Ganhando o Mundo Diretor.

Nessa direção, na quarta parte do artigo, apresentamos a análise do contexto de produção de texto e o da prática: para o primeiro, problematizamos o documento legal que institui o referido programa e sua intencionalidade, que o delimita como um programa de intercâmbio/internacionalização, e que apresenta uma proposta de formação e imersão dos gestores escolares no modelo de gestão escolar chileno, para trocas de experiências e melhorias no modelo em curso no estado. O contexto de produção de texto é onde a política passa da fase de uma produção textual, elaboração do programa ou da política a ser implementada, e gera consequências reais aos profissionais da educação, ou seja, que reverbera no contexto da prática.

Já para o segundo contexto, são apresentadas questões que interferem no contexto da prática, isto é, no contexto escolar, na atuação dos gestores escolares, bem como na política de mérito, padronização curricular, monitoramento do trabalho pedagógico e no trabalho pautado em resultados e desempenho. Compreendemos que esse contexto é importante, pois é na escola que as políticas são implementadas, engendradas e interpretadas pelos profissionais da educação. Pois, são “Os profissionais que atuam no contexto da prática [escolas, por exemplo] não enfrentam os textos políticos como leitores ingênuos, eles vêm com suas histórias, experiências, valores e propósitos” (Bowe; Ball; Gold, 1992, p. 22, tradução nossa).

2 Gestão Democrática e Nova Gestão Pública: questões conceituais

Para entendermos os encaminhamentos das políticas educacionais no estado do Paraná, com foco no Programa Ganhando o Mundo Diretor, iniciado no ano de

2024, compreendemos ser necessário explorar os conceitos de Gestão Democrática e NGP. A explicitação dos conceitos, sem a pretensão de esgotá-los, dialoga e revela a maleabilidade com que são utilizados pelo governo estadual paranaense, apresentando-os, inclusive, como se tivessem a mesma perspectiva de gestão, denotando sua vinculação com NGP.

Há o anúncio legal na Constituição Federal de 1988 sobre a gestão democrática, assegurando-a como um dos princípios a balizar o ensino público, conforme artigo 206, inciso VI: “[...] gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Brasil, 1988, cap. III, art. 206, inc. VI). O princípio é ratificado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu artigo 3º: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] gestão democrática no ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal” (Brasil, 1996, tít. II, art. 3º, inc. VIII).

Nessa perspectiva legal, Paro (2003) aponta um elemento importante a ser considerado ao indicar-se no texto da LDB que a responsabilidade pela implementação da gestão democrática do ensino público é dos sistemas estaduais e municipais de ensino⁶. A situação oferece diferentes possibilidades de como ocorrerá quando for efetivamente implementada, podendo distanciar-se do que seria a gestão democrática, na qual se pressupõe, entre outros elementos, a participação coletiva para tomada de decisões por meio dos órgãos colegiados, a autonomia na organização do trabalho pedagógico e a participação da comunidade. Além disso, a gestão democrática se configura, de acordo com Paro (1998), como um processo de mediação dos meios para se chegar a determinados fins, que, no contexto escolar, são identificados com a apropriação do conhecimento.

No processo de compreensão da gestão como mediação, excluem-se todas as atividades distanciadas de sua finalidade, tornando-se práticas burocratizadas, adjetivadas como inúteis ao considerar-se os fins (Paro, 1998). Na política educacional, em que se insere a gestão do ensino, “[...] essa burocratização dos meios tem prestado, muitas vezes intencionalmente, para se evitar que se alcancem os fins declarados” (Paro, 1998, p. 304). Paro (1998) ainda assevera que, em decorrência do

⁶ Existem outras problemáticas em relação à gestão democrática ser anunciada nas orientações legais como um princípio para o ensino público, suprindo tal obrigação para escolas privadas em suas diferentes configurações, conforme pode ser consultado em Adrião e Camargo (2007).

caráter de mediação da gestão, não sendo fim em si, pode se articular a muitos objetivos, vinculando-se ou não a um projeto de educação que busque a formação dos sujeitos em sua integralidade ou, ao contrário, a um projeto que objetive uma sociedade onde impere a desigualdade, inclusive a educacional – o qual está sendo corporificado no estado do Paraná, orientado não à concepção de gestão democrática, mas pelo que identificamos como Nova Gestão Pública, conforme definiremos.

A gestão escolar na perspectiva democrática, concebendo-a imbricada no contexto de organização da educação, tem na função do gestor escolar⁷ elemento importante para a superação de problemas e promoção de melhorias no processo educacional, ponderando-se que a gestão democrática deve orientar o trabalho a ser desenvolvido pelo diretor em articulação com a comunidade escolar, sendo “[...] ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência” (Cury, 2005, p. 18). Significa afirmar que o trabalho da gestão escolar, que abarca a ação e a inserção na/com a comunidade escolar, é fundamental para que a escola possa atuar em diferentes frentes na garantia do direito à educação, naquilo que se constitui como finalidade da educação, como identifica Paro (1998), atuando na emancipação crítica dos sujeitos que constituem a escola.

Assim como aponta Paro (2003) sobre as fragilidades legais, o anúncio da gestão democrática do ensino público é fruto de um processo de lutas realizadas no contexto da redemocratização do Brasil no pós-ditadura civil militar (após 1985). A incorporação legal da gestão democrática apenas foi possível a partir das disputas empreendidas por diferentes movimentos, sobretudo os de educadores e intelectuais ligados à educação. Todavia, tal conquista se engendra justamente no período em que o Brasil, em meio aos avanços legais, especialmente nos direitos sociais presentes na Constituição Federal de 1988, passou a orientar suas políticas econômicas a partir do ideário neoliberal; então, tal projeto político e econômico de sociedade se reflete nas políticas sociais, entre elas as de educação.

No contexto apresentado, a perspectiva de orientação econômica, implementada a partir dos anos de 1990, é intensificada com o governo Fernando

⁷ Utilizamos os termos “gestor escolar” e “diretor” como sinônimos. Desse modo, o leitor encontrará as duas formas de anunciar tal função.

Henrique Cardoso (1995-2003), com destaque da atuação de Luiz Carlos Bresser Pereira (1999), que foi ministro da Administração Federal e Reforma do Estado (1995-1998). O referido ministério organizou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Pdrae) de 1995, que trouxe, entre outros elementos, um modelo de gestão gerencial ao setor público.

A gestão gerencialista, conforme Drabach (2018), fundamenta-se nos princípios da NGP que, por sua vez, consiste em reformas no setor público (Verger; Normand, 2015); no que se refere à gestão gerencialista no Brasil, a partir dos anos 1990, foram aplicados os modelos de gestão empresarial, priorizando eficiência, resultados mensuráveis e *accountability*. Essa perspectiva foi disseminada para diferentes setores, inclusive à educação – que, ainda na contemporaneidade, é apresentada como inovação capaz de resolver problemas e melhorar a qualidade do ensino, muito embora suas implicações e o próprio conceito de qualidade permaneçam em disputa.

Nesse contexto, a gestão educacional e escolar, e a organização do trabalho pedagógico realizado nas escolas com a finalidade de formação dos sujeitos, fundamentam-se na NGP e redefinem o trabalho docente com novas formas de monitoramento – por meio de dados educacionais, que passaram a ser traduzidos em metas, performance e controle (Seki, 2025). No estado do Paraná, tal situação é materializada em uma gestão educacional e escolar a partir dos preceitos da NGP: centralização decisória, metas de desempenho individualizadas, avaliação e responsabilização (*accountability*) – como compreenderemos no Programa Ganhando o Mundo Diretor, conforme discussões seguintes.

3 Percursos para uma política meritocrática aos gestores escolares no Paraná

Para tratarmos do contexto de influência, é preciso que consideremos o período da pandemia de Covid-19, momento em que a educação – enfaticamente a pública – passou por muitas mudanças, destacando-se o uso massivo das tecnologias e plataformas digitais para possibilitar o acesso ao processo de escolarização, dadas as questões de isolamento social. Sobre o assunto da inserção das tecnologias educacionais nas escolas, especialmente no trabalho docente, Seki e Venco (2022) apontam para a operacionalização do trabalho a partir das plataformas digitais:

Essas “novíssimas” tecnologias educacionais operacionalizam a ampliação das frentes ofensivas contra o trabalho docente na medida em que seus lócus se situam no campo de funções especificamente intelectuais e político-pedagógicas dos professores (avaliação de ensino-aprendizagem, observação, registro, planejamento, organização pedagógica curricular, conteúdos de ensino). Tais ênfases parecem também corroborar a hipótese de que a difusão em larga escala de tecnologias educacionais e plataformas digitais na educação pressupõe necessariamente a padronização das atividades relacionadas ao ensino e consequentemente, o trabalho docente (Seki; Venco, 2022, p. 2).

Desse modo, as tecnologias e plataformas digitais que, inicialmente, foram implementadas para suprir a impossibilidade do ensino presencial, logo se converteram e assumiram papel central nas escolas no pós-pandemia, sob a perspectiva da Nova Gestão Pública. No caso do estado do Paraná, em que pese suas características específicas, esse processo ocorreu de forma intensa:

Para esse **processo de materialização da concepção gerencialista** na gestão escolar, voltada para a lógica do mercado, a Secretaria de Estado de Educação utiliza-se de ações, e dentre estas destacam-se **a formação continuada aos Diretores (gestores escolares); o acompanhamento dos estabelecimentos** pela **Tutoria Pedagógica dos Núcleos Regionais de Educação; o controle dos resultados do desempenho escolar pelos Relatórios**, e implementação da Lei nº 20.935 de 17 de dezembro de 2021, a qual institui **a Gratificação de incentivo escalonada e mensal e a gratificação de Resultado de aprendizagem para diretores e diretores auxiliares** das instituições de ensino da rede de educação básica do estado do Paraná (Tramontin, 2023, p. 39-40, grifo nosso).

Em um contexto em que, historicamente, a remuneração de docentes e gestores escolares vêm sendo aviltada, assumir uma prática alinhada à perspectiva da administração empresarial de gerir, produzir resultados e responsabilizar pelos desempenhos da escola tornou-se parte do trabalho do gestor. Nesse sentido, entre as atribuições dos gestores, estão: observação de sala de aula; monitoramento da utilização das plataformas digitais; implementação do Programa Aluno Monitor; participação dos alunos nos projetos e programas da Seed (Paraná, 2021a). Em caso de não cumprimento de tais atribuições, definidas pela Resolução nº 2857/2021-GS/Seed (Paraná, 2021a), o gestor escolar pode ser substituído a qualquer tempo.

Em outro documento orientativo, intitulado de “Guia de acompanhamento dos gestores da Educação em Tempo Integral” (Paraná, 2021b), os gestores são incluídos no Índice de Acompanhamento Pedagógico (IAP), por meio do qual atribui-se uma escala de pontuação conforme sua atuação. A escala é composta pela pontuação de 0 a 10; estão entre os índices de destaque para nota do diretor: “1. frequência dos estudantes; 2. Plataforma Redação Paraná; 3. Participação na Prova Paraná”

(Paraná, 2021b, cap. 7). Assim, o documento revela que a atuação do diretor se relaciona a dois elementos articulados: uso das tecnologias educacionais e os índices na Prova Paraná, demarcando-se a necessidade de participação dos estudantes na avaliação.

O governo do estado do Paraná, em seus anúncios e a partir de diferentes formas de destinação de recurso público ao setor privado para inserção do uso de tecnologias educacionais, indica, a partir das afirmações do governador Carlos Massa Junior:

Ninguém substitui o professor, ele é peça-chave para uma boa educação. O que nós estamos fazendo com essa tecnologia é dar mais ferramentas para que ele possa atuar cada vez melhor naquilo que já faz em sala de aula, facilitando o seu trabalho (Paraná, 2025).

Todavia, as plataformas digitais são utilizadas não apenas para padronização e mecanização do processo de ensino e aprendizagem, mas também como controle do conteúdo, monitoramento do trabalho pedagógico, controle da presença e atuação docente e controle dos resultados por meio de programas e plataformas. Logo, são ações que burocratizam tanto o trabalho professores quanto do gestor escolar, conforme se indica no Plano de Governo do primeiro mandato (2019-2022): “Serão criados mecanismos de controle mais eficazes e revisados os códigos de conduta dos agentes públicos e da alta administração do Estado” (Paraná, [2020?a], p. 13).

Explicitamos a inspiração nos princípios da racionalidade, da eficiência e da produtividade, tal como do tecnicismo próprios da NGP, que, conforme indica Freitas (2018), há muito busca definir também o processo educativo, tornando-o objetivo e operacional, incidindo no fazer de professores, alunos e, também, gestores escolares contemporaneamente, tendo como instrumento as tecnologias educacionais. Incluímos no conjunto o trabalho do gestor escolar, que, por meio de tais instrumentos, pode ser premiado, bonificado ou punido, assim como os docentes, a depender das metas alcançadas no Ideb e Prova Paraná.

Diante do exposto, nota-se solo fértil para implementação e ampliação de políticas e instruções normativas de caráter meritocrático⁸ no Paraná, direcionados

⁸ Pesquisas apontam para várias armadilhas quanto às condicionalidades meritocráticas impostas pelo Novo Fundeb, pelos Programas de Bonificação. Este tema também é discutido por Schneider e Rostirola (2015), Freitas (2018), Gentili (1996), Carvalho, Miranda e Veloso (2024), entre outros.

aos docentes e gestores escolares. No Quadro 1 apresentamos programas referentes à função do gestor escolar.

Quadro 1 – Programas sobre a gestão escolar implementados no período de 2019-2024 no estado do Paraná

| Ano | Programa | Objetivo anunciado | Critérios de Participação |
|------|--|--|--|
| 2019 | Certificado Escola Ouro e Diamante | Homenagear as escolas que obtiveram maior desempenho no Ideb | Escolas com maiores avanços que tiveram a maior nota no Ideb de 2017. |
| 2021 | Programa Escola Bonita | Repasso de financeiro de até 33 mil reais, sendo dinheiro direto na escola, para melhorias e serviços de engenharia. | Escola com no mínimo 80% de frequência presencial ou na média de outubro; Crescimento de 20 pontos percentuais acima da frequência do final de setembro. Ser escola certificada Ouro ou Diamante. |
| 2022 | Gratificação de Incentivo Escalonada e mensal (Giem) | Pagamento de gratificação por cumprir a função monitoramento e aumento da frequência dos alunos. | Manutenção da frequência dos alunos entre 90 e 95%; Aumentar a nota do Ideb, com nota acima da média estadual. |
| 2023 | Programa de gratificação aos diretores e diretores auxiliares (Grap) | Gratificar gestores a partir da redução do abandono escolar com vistas à melhoria de índices de avaliação. | Ter mais de 150 estudantes; Aumento da nota nas avaliações no Sistema de Avaliação da Educação Básica do Paraná (Saep) e Saeb |
| 2024 | Programa Ganhando o Mundo Diretor | Experiência <i>in loco</i> , como diretores de outras localidades, nacional e internacional; Realizar a gestão pedagógica; Melhorar a aprendizagem dos estudantes; Implementar boas práticas de gestão pedagógica em suas instituições de ensino. | Estar vinculado ao Grupo de Estudos Diretor Formador; ser diretor em uma instituição cujo Ideb referente a 2021 esteja acima da média do estado do Paraná, com exceção dos diretores do Centro Estadual de Educação Básica para Jovens e Adultos (Ceebj). Para a classificação são considerados: a) Maior Ideb, em 2021; b) maior Índice de Desenvolvimento do Paraná - IDPR, em 2022 (cálculo do resultado da Prova Paraná Mais com fluxo de taxa de aprovação do Ensino Fundamental e/ou Ensino Médio); c) maior percentual médio de frequência escolar, em 2023, de acordo com o Sistema Estadual de Registro Escolar (Sere). |

Fonte: As autoras (2025).

No quadro, observamos determinados programas – entre vários outros – que são implementados desde 2019. Logo, destacamos a premiação do “Certificado Escola Ouro e Diamante”, criado pela Seed para homenagear as escolas que obtiveram maior desempenho no Ideb de 2019; a premiação ocorreu em 2021 (Paraná, 2021c). O “Programa Escola Bonita 2” trata de um repasse financeiro para as escolas que atingirem as metas de frequência escolar acima de 80% ou

crescimento de 20 pontos percentuais; ainda mais, as instituições já reconhecidas como “Ouro e Diamante” ainda recebem um adicional de 60% no recurso (Paraná, 2020a, 2021d).

Há, também, a “Política de Bonificação” para gestores, condicionada à manutenção da frequência dos alunos entre 90% a 95%. Monitorada pelo registro de frequência online, o programa foi implementado em 2022 (Paraná, 2022a). No ano de 2023, o governo lançou o “Gratificação de Incentivo Escalonada Mensal” (Giem) aos diretores que reduzirem o abandono escolar, com a premissa de melhorar os índices educacionais (Paraná, 2023a); os mesmos são monitorados por meio das plataformas digitais pela Seed, conforme descrito no Resolução Seed/PR nº 2006 (Paraná, 2022b). No mesmo ano, o governador anunciou um bônus de 3 mil reais para todos os profissionais das escolas que ultrapassarem as metas do Ideb (Paraná, 2023b), o qual foi implementado pelo “Programa de gratificação aos diretores e diretores auxiliares” (Grap).

No ano de 2024, o governo do estado anunciou o programa “Ganhando o Mundo Diretor”, que é uma ampliação do programa “Ganhando o Mundo”. Por sua vez, o programa “Ganhando o Mundo” foi criado em 2019; seu público-alvo era estudantes da rede pública estadual de ensino. O anúncio foi o de oportunizar experiências culturais e pedagógicas em países denominados como parceiros, propondo que os alunos assumissem o compromisso de socializar em seus colégios a experiência vivida ao retornar. O programa apresenta como objetivos:

[...] ampliar o repertório cultural e acadêmico; permitir a vivência e experiência na realidade de outros países; consolidar uma rede de jovens líderes que atuarão nas escolas da rede pública estadual de ensino do Paraná e; potencializar o desenvolvimento da autonomia, bem como aperfeiçoar o idioma da língua inglesa (Paraná, [2019?b]).

Para o Programa Ganhando o Mundo, os países priorizados são os falantes de língua inglesa e os estudantes participantes devem possuir de 14 a 17 anos. As seleções são realizadas anualmente; nas edições de 2020 a 2022, o país escolhido pelo governo do estado foi a Nova Zelândia; em 2023, foram incluídos no rol de países a Austrália, o Canadá, os Estados Unidos e a Inglaterra; em 2024, mais dois países passaram a compor o programa: a Irlanda e o Reino Unido. Cada edital oferta 100 vagas; entre os critérios para participação estão: frequência superior a 85% em cada um dos componentes curriculares e a somatória das médias de cada componente

curricular. Os alunos selecionados permanecem um semestre letivo no país definido e recebem uma bolsa mensal de oitocentos reais (Paraná, [2020?b]).

No entanto, para participar do Programa, além dos critérios estabelecidos nos editais, é preciso seguir critérios estabelecidos no Decreto nº 4.166, de 3 de março de 2020, que estabelece, em seu artigo VI, que o aluno deve “[...] ter participado da Prova Paraná Mais” (Paraná, 2020b, art. 1º, inc. IV). A prova Paraná Mais, por sua vez, foi criada em 2019; é aplicada no terceiro trimestre para turmas do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio (similar à Prova Brasil e ao Ideb); a prova avalia apenas conteúdos de língua portuguesa (leitura e interpretação) e matemática (resolução de problemas). Os resultados são analisados pela equipe do Núcleo Regional de Educação (NRE), gestor escolar e equipe pedagógica, com foco na preparação para o Ideb. Atualmente, os resultados das avaliações estaduais são analisados por meio da plataforma *Business Intelligence* (BI), por meio da qual são disponibilizados um conjunto de dados para monitorar os resultados e metas a serem alcançadas. O papel Seed, em síntese, tem se reduzido a atuar exclusivamente

[...] a partir de metas, planilhas de índices (taxas de frequência, aprovação, reprovação dos estudantes), possuindo um controle sobre as escolas, repassando os resultados alcançados pelos estudantes, no fornecimento de Boletins de frequência escolar (Programa Presente na Escola); das avaliações diagnósticas (Prova Paraná, Prova Paraná Mais e Prova Brasil); resultados de rendimentos trimestrais; desempenho nas plataformas digitais, essas implementadas na rede de ensino seguindo o modelo do empresariamento da educação, do controle do trabalho escolar e controle do trabalho docente (Tramontin, 2023, p. 47).

Como apontam Tramontin (2023), Pasini (2020b) e Cossetin, Guerra e Figueiredo (2022), não é recente o alinhamento entre as políticas educacionais do estado do Paraná e o modelo de empresariamento da educação, dadas suas articulações com os organismos internacionais, especialmente a Unesco e Banco Mundial, com foco na formação de estudantes, professores, diretores, chefes de Núcleos Regionais e equipes técnicas, ou seja, no direcionamento de um projeto de educação vinculado às políticas internacionais econômicas e ideológicas, às quais visam adaptar a educação às exigências do capital. Esta afirmação é evidenciada no Plano de Governo (2019-2022), ao definir que a Administração pública tem a função de orientar, regular, coordenar e facilitar a produção dos serviços, bem como a “cooperação entre os entes de uma rede que interligará às instituições públicas e privadas e pessoas” (Paraná, [2020?a], p. 11).

A parceria entre Seed e atores privados ocorre desde a década de 1990, com a implementação do sistema de avaliação próprio no estado do Paraná, formação continuada para docentes e gestores, produção de material didático, elaboração do planejamento docente por meio da terceirização, etc. Ou seja, há décadas a proposta é distanciar tanto docente quanto gestores de suas reais funções no contexto escolar, os tornando ferramentas em um modelo gerencial de educação. De acordo com Braga (2016), o gerencialismo, inicialmente

[...] se configura em uma dispersão de poder, atribuindo a diversas instâncias – desde indivíduos, até corporações – a responsabilidade que antes era do Estado. Em segundo lugar, compromete-se com a transparência de sua governabilidade – crítica feita ao modelo burocrático. Em terceiro lugar, estabelece metas e objetivos claros a serem alcançados, o que dá a ideia de eficácia, pois a sociedade e o próprio governo podem verificar se tais objetivos foram atingidos. E em quarto lugar traz a ideia do indivíduo como alguém importante na sociedade e que deve ser respeitado e atendido. [...]. Além dessas questões [...], o gerencialismo ou gestão gerencial também têm como características a redução e o controle dos gastos públicos e o modelo de avaliação por desempenho (Braga, 2016, p. 50).

O modelo gerencial está sendo implementado no Brasil na administração pública, sobretudo a partir de 1995, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Brasil, 1995), que busca introduzir na administração pública a cultura e as técnicas modernas de gerenciamento, com a finalidade de aumentar a eficiência e a produtividade com a redução de custos. Assim também ocorre no Estado do Paraná, assentado no Plano de Gestão do governo atual (Paraná, [2020?a]), que define a governança pública como uma gestão compartilhada e moderna, a partir do estabelecimento de “uma política de metas e resultados para os gestores públicos, profissionais com notória capacidade técnica e política, que implementarão modelos de gestão colaborativa entre o governo e a sociedade” (Paraná, [2020?a], p. 13). O modelo de gestão, de acordo com o governador do estado, seria aquele que levaria e defenderia os projetos estratégicos do Paraná nos gabinetes dos ministérios, no Congresso Nacional e nos organismos internacionais de investimento e financiamento (Paraná, [2020?a]).

Nesse contexto, as políticas educacionais no Paraná, incorporaram as avaliações externas como um instrumento de gestão, controle, regulação e performatividade:

A avaliação externa como instrumento de gestão educacional é valorizada porque, em substituição ao controle por meio de regras e regulamentos,

asseguraria ao Estado formas mais sofisticadas de regulação e de controle administrativo dos sistemas de ensino e das escolas, além de submetê-los à concorrência (Carvalho, 2020, p. 164).

Dessa forma, significaria o “[...] estabelecimento de parâmetros para a comparação e classificação dos desempenhos, estímulo por meio de premiação, possibilidade de controle público do desempenho do sistema escolar” (Afonso, 2000 *apud* Carvalho, 2020, p. 164). A partir da implementação da avaliação externa, foram criados inúmeros mecanismos de controle; a valorização desses mecanismos é incorporada na educação paranaense por meio de uma política de meritocracia e de competição entre as instituições de ensino a partir das premiações e bonificações financeiras.

A área da gestão será trabalhada em colaboração com os municípios e integrará seis componentes básicos: **governança, monitoramento e avaliação, competição e colaboração, cultura da gestão, comunicação e ajuste dos conteúdos pedagógicos, que serão trabalhados desde o currículo aos materiais didáticos, atingindo a formação de professores e diretores das escolas**. Será criado um índice de qualidade da educação que levará em conta a combinação de diferentes indicadores. Por meio de **mecanismos de competição e colaboração será possível o reconhecimento das melhores escolas**, que serão parceiras na condução de outras escolas a um patamar mais elevado (Paraná, 2019, p. 31, grifo nosso).

A partir dessas ações, a meritocracia é materializada, isto é, o papel do docente e do gestor escolar são valorizados a partir de conquistas pelos resultados, valorizados pelo desempenho individual, reforçando o individualismo e distanciando o sentindo da coletividade do trabalho pedagógico, da realidade escolar, das condições de trabalho e dos investimentos na educação.

Em meio à busca de resultados, vai se perdendo no processo a construção histórica da educação como um bem público, um direito social e que, como tal, não pode ser regulada como mercadoria, produto ou resultado passível de mensuração entregue a especialistas em medição e números (Oliveira, 2015, p. 17).

Nesse sentido, as escolas passam a ser afetadas diretamente pelo modelo gerencialista do estado, visto que a evidência de tal necessidade se dá a partir da instauração da eficiência do aparato estatal e, como definido no Plano de Governo da gestão de Ratinho Junior, “a meritocracia será valorizada com bonificação relacionada à conquista de resultados” (Paraná, [2020?a], p. 52). Sendo assim, o Programa Ganhando o Mundo Diretor, ao ser anunciado, corrobora com essa política pautada na eficiência, caracterizando-se como um programa em que o gestor escolar além do

mérito de ser destaque nos *rankings* das escolas estaduais, ser certificado como Diretor Diamante ou Ouro, também irá “ganhar o mundo”, a partir da experiência de intercâmbio com gestores de outros países, promovendo a troca de experiências e práticas “inspiradoras”. Na próxima seção, então, analisaremos os marcos legais, que instituem o programa e seus desdobramentos na implementação de uma política gerencial e meritocrática aos gestores escolares no estado do Paraná.

4 Internacionalização ou gerencialismo dos gestores escolares no Paraná

O contexto de produção de texto é abordado, nesta seção, no sentido de apresentarmos a análise dos documentos que normatizam a implementação do Programa Ganhando o Mundo Diretor. O contexto da prática, então, se dá por meio da análise dos efeitos desse programa para a gestão escolar paranaense contemporânea. Sob tal perspectiva teórica, evidenciamos o referido programa, criado em 2024, com a primeira seleção a partir do Edital nº 48/2024-GS/Seed, o qual estabeleceu os critérios e diretrizes do programa para os gestores escolares. A primeira questão que nos chama atenção é o fato de que os editais do programa voltado aos alunos e professores sejam majoritariamente para países europeus e, no caso do programa voltado aos diretores, a escolha é por um país latino-americano: o Chile.

O Chile é um país que pode ser considerado como um “laboratório de experiências exitosas dos Organismos Internacionais”, tomado como “inspiração” para os países latino-americanos que visam construir novos arranjos entre a política pública e o setor privado. Alves e Nucci (2021, p. 2) consideram que “[...] a gestão educacional é um percurso para a construção de uma escola pública de qualidade e de um espaço de cidadania e que existem diferentes concepções e formas de praticá-las”. Nesse sentido, ao elencar o Chile como país de referência para os gestores escolares terem suas experiências de internacionalização, verificamos um alinhamento da gestão do estado do Paraná com as políticas implementadas pelo Chile.

No caso do Chile, um dos países pioneiros na articulação entre a política e a gestão educacional e os princípios gerenciais do mercado, resultou na promoção das políticas sociais, que deixaram de ser responsabilidade do exclusiva do Estado, perpassando a sua execução para a sociedade civil (Alves; Nucci, 2021, p. 3).

De acordo com a pesquisa dos autores, o Chile apresenta muitas similaridades com a concepção de gestão educacional brasileira e paranaense, especialmente por se tratar de um “Estado centralizado e que concede recursos ao mercado para a provisão e a participação na educação” (Alves; Nucci, 2021, p. 6). Ainda, um dos enfoques da Ley General de Educación (LGE) (Chile, 2009), legislação que conserva o esquema de mercado, é a criação de uma nova “[...] matriz institucional – a Superintendência e a Agência de Qualidade da educação –, que institui um sistema de avaliação, fiscalização e classificação de estabelecimentos de acordo com seu nível de desempenho e divulgação de resultados” (Falabella, 2015, p. 712, tradução nossa). Isto é, a implementação de uma gestão educacional pautada em resultados e desempenho no Chile também é perceptível nos casos do Brasil, com ênfase ao estado do Paraná, quando percebidos os direcionamentos gerencialistas na gestão educacional.

No caso do estado do Paraná, a participação do setor privado na formação continuada de professores, gestores e destinação de recursos e programas é evidenciado pela pesquisa de Tramontin (2023), que analisa as políticas e programas com foco na nova formação e perfil dos gestores escolares no Paraná. Tramontin (2023) evidencia o “Programa Formação e Ação” criado em 2020, inicialmente destinado aos docentes, e ampliado aos pedagogos, diretores e diretores auxiliares a partir de 2022. A finalidade do programa é contribuir com o fortalecimento da aprendizagem dos estudantes e, no caso dos diretores, tem o objetivo de

[...] instrumentalizar a equipe a exercer a liderança frente ao acompanhamento, à implementação e à avaliação das ações pedagógicas no contexto escolar; como as estratégias de acompanhamento da frequência escolar e da aprendizagem a partir das ferramentas de gestão; acompanhamento do professor na hora-atividade; observação de sala de aula, buscando o desenvolvimento de aulas contextualizadas a partir da proposta curricular; estratégias para o exercício da liderança pedagógica e para implementação das ferramentas educacionais (Tramontin, 2023, p. 83).

Os objetivos do programa demonstram o caráter gerencial e o modelo de eficiência que a gestão escolar deverá assumir. Para participar do Programa Ganhando o Mundo Diretor, além de participar das formações do Programa Formação e Ação, o diretor deve participar também do Programa de Estudos Diretor Formador (Paraná, 2023c) que, entre suas atribuições, destacamos:

- 4.7 Conduzir as reuniões formativas, semanalmente, com sua turma.
- 4.8 Instruir os cursistas sobre a dinâmica da formação e acompanhar o desenvolvimento das atividades na sua turma.
- 4.9 Mediar as atividades, tendo como referência o conteúdo específico para gestores de instituições da rede pública estadual.
- 4.10 Encaminhar, orientar e avaliar as atividades propostas na formação, **de acordo com orientações contidas nos Roteiros de Formação encaminhados pelo DAP** (Paraná, 2023c, p. 4, grifo nosso).

O gestor escolar, nesse sentido, é o *executor* da política de formação do estado, tendo em vista que as orientações e conteúdos das formações não são elaboradas pelos mesmos. A seleção do Programa Ganhando o Mundo Diretor possibilitará ao diretor que participe da formação pedagógica no Chile, caso seja vinculado ao Grupo de Estudos Diretor Formador – como formador ou cursista no programa – e atue como diretor em instituição de ensino cujo Ideb referente às etapas de ensino ofertas, em 2021, estiveram acima da média do estado do Paraná, com exceção dos diretores do Ceebj. A experiência oferecida aos gestores, está estruturada da seguinte forma:

- a) aulas on-line síncronas e assíncronas, preparatórias, ministradas por professores de instituição de ensino superior chilena, durante duas semanas, totalizando 30 (trinta) horas.
- b) aulas presenciais, em instituição de ensino superior chilena, durante 2 (duas) semanas, totalizando 64 horas, distribuídas da seguinte forma: abertura – 4 (quatro) horas; três módulos presenciais na universidade – 60 horas; e encerramento – 2 (duas) horas.
- c) vivência em duas instituições públicas de ensino secundário chilenas para observação de práticas de liderança e avaliação docente, 4 (quatro) horas em cada escola, totalizando 8 (oito) horas, integradas com atividades assíncronas de 8 (oito) horas para estudo do contexto das instituições a serem visitadas.
- d) aulas on-line síncronas, após o retorno do curso presencial, para término da elaboração do portfólio do Projeto Integrador, de 20 (vinte) horas, ministradas por professores de instituição de ensino superior chilena, durante 2 (duas) semanas.
- e) mentoria personalizada de 6 (seis) horas por professores da universidade, com grupos de atendimento de até 4 (quatro) cursistas, de acordo com o tema e condições regionais, para planejamento da implementação, descrita no Projeto Integrador (Paraná, 2024, item 1, subitem 1.2).

Tratando-se de um programa de formação com oferta de intercâmbio para experiência tanto presencial quanto online, o Programa Ganhando o Mundo Diretor cumpre a função de ser um programa de internacionalização oferecido aos gestores escolares. O conceito de internacionalização pode ter diferentes sentidos; a pesquisa realizada por Nez *et al.* (2024, p. 10) aponta que há

[...] complexidade e ambiguidade do conceito de internacionalização e às ações que as instituições têm levado a cabo para fomentar um ambiente

intercultural entre seus alunos, que permita a sua incursão em várias línguas, e em que a flexibilidade curricular, se destacam, já que concede que estudantes e professores transcendam os limites económicos para aceder aos domínios da experiência remota e presencial através do intercâmbio e da mobilidade académica.

De acordo com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), um programa de internacionalização deve contemplar aspectos como:

[...] infraestrutura, utilização de idiomas estrangeiros, escritório de relações internacionais, projetos para receber estudantes/pesquisadores estrangeiros, treinamento da sua equipe técnica, apropriação do conhecimento adquirido pelo bolsista após o retorno ao país, entre outras ações (Capes, 2017, p. 7).

Ainda que exista uma diversidade de modelos de internacionalização, cada instituição irá definir os objetivos que quer alcançar; no caso do Paraná, a partir do Programa Ganhando o Mundo Diretor, podemos perceber as questões da infraestrutura e das correlações entre as secretarias e escritório internacional – que já possuem trabalho articulado, tendo em vista que as atividades são ofertadas parte com formação online e parte com formação presencial –, assim como as viagens dos gestores das escolas estaduais do Paraná selecionados às instituições parceiras no Chile. Após a experiência dos gestores escolares no Chile, notamos também a perspectiva de formação para lideranças, propósito presente nas políticas de internacionalização, que deve ser compreendida como um comprometimento de líderes – tanto como política institucional da educação (das escolas estaduais) como da gestão educacional (um projeto da gestão estadual no Paraná).

Ramalho (2023), ao analisar a Internacionalização da Educação Superior, nos apresenta categorias que compõem estratégias para a internacionalização abrangente, as quais podemos identificar no Programa em análise. As categorias são: Compromisso Institucional Articulado – comprometimento dos líderes; e a Liderança Administrativa – de estrutura e de profissionais, pois, para que o processo impacte o sistema estadual de educação, é preciso que professores, estudantes, pedagogos e gestores escolares sejam proativos, exercendo “[...] um papel de liderança reforçar a cultura organizacional da internacionalização e conferir estrutura para essa proatividade” (Ramalho, 2023, p. 26).

Ainda, outro componente é o currículo, co-curriculum e resultados de aprendizagem – nesse caso, identificamos que um dos critérios para participação no

Programa é que o Diretor/Gestor escolar conheça a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), o currículo atual da educação básica; outra categoria envolve as políticas e práticas docentes – no caso em análise, dos diretores, o que não deixa de incluir os docentes, que passaram a ter, também, o Programa Ganhando o Mundo Professor: são todos programas bem articulados e planejados, que abarcam professores, alunos e diretores/gestores escolares. Esses aspectos são destacados como motivadores para que o sucesso dos programas seja alcançado, tendo em vista que os gestores escolares “[...] devem ser motivados por meio de políticas institucionais que desenvolvam habilidades como aumento do conhecimento e experiência internacional” (Ramalho, 2023, p. 26) e, assim, impactariam positivamente no aprendizado dos estudantes e na cultura global das instituições escolares. Ademais, outra categoria de internacionalização envolve a mobilidade – que foi selecionada pelo programa aos gestores escolares, pois engloba políticas provenientes do exterior ao Brasil, neste caso específico, ao Paraná. A categoria colaboração e parcerias, fundamental para um projeto/programa de internacionalização, são traduzidas por modos de proporcionar experiências internacionais aos gestores escolares, que, após o retorno do Programa Ganhando o Mundo Diretor, darão mais visibilidade a sua instituição, que se tornará referência no contexto regional.

O Programa inclui uma etapa intitulada de formação pedagógica, que é obrigatória, composta por módulos ofertados aos gestores, envolvendo os seguintes temas: gestão e liderança pedagógica; desenvolvimento profissional docente; gestão, liderança e inovação; e avaliação docente e projeto integrador: portfólio de práticas gestoras. São temáticas que nos permitem evidenciar o perfil que se estabelece para a Nova Gestão das Escolas Estaduais no Paraná, isto é, são articuladores no espaço escolar para implementar ações que potencializam “[...] os índices de frequência e aprendizagem nas instituições de ensino paranaenses” (Paraná, 2024, item 1, subitem 1.4) e possuem “[...] foco em ações que potencializam sua liderança pedagógica e uma forma de avaliação diferenciada para os professores de sua instituição de ensino, para além da avaliação institucional” (Paraná, 2024, item 1, subitem 1.5).

Diante do exposto, os efeitos imediatos que podemos inferir deste novo modelo no contexto da prática são: a competitividade entre as escolas; distanciamento da função do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática para o modelo da NGP; o trabalho com foco nos resultados e no desempenho dos alunos nas avaliações

externas, distanciando de um trabalho com foco na aprendizagem e no desenvolvimento crítico dos alunos; o gestor exerce a função de fiscalizador e de monitoramento das atividades docentes, ao mesmo tempo em que é fiscalizado pelo NRE e Seed; o gestor assume o papel de executor da NGP, e não de articulador e líder com foco nos interesses coletivos da comunidade; há implementação de uma política de mérito, que distorce a função social da escola e do trabalho pedagógico; há reprodução de modelos performativos, como é a experiência oportunizada pelo Programa Ganhado o Mundo, com atividades articuladas com as escolas e universidade chilenas.

Na contramão dos efeitos identificados, entende-se que o gestor escolar precisa exercer a liderança na comunidade escolar e atender às questões burocráticas que lhe são demandas pelo cargo administrativo; no entanto, é preciso apoiar-se na prática democrática de gestão, inspirada

[...] na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma “vontade coletiva”, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola (Paro, 1991, p. 160).

Para que a “vontade coletiva” aconteça, a gestão escolar necessita criar condições para autonomia participativa de todos, inclusive do Estado, com a prevalência do coletivo e com olhar à realidade escolar e suas questões específicas, que considerem os aspectos socioeconômicos, culturais, sociais, de aprendizagem, das condições de trabalho, dos interesses coletivos, entre outros. Parte-se da necessidade de compreender o conceito de gestão escolar e sua organização na/para a escola, observando que “*A direção se constrói e se legitima na participação, no exercício da democracia e na competência da construção coletiva do projeto pedagógico que reflete o projeto de homem e da sociedade que se quer*” (Ferreira, 2013, p. 137), uma vez que em

[...] nossa prática de gestão, comprometida com a formação de homens e mulheres brasileiras fortes e capazes de dirigir seus destinos, os da nação e os do mundo, tem que possuir a *força do conhecimento-emancipação que possibilita o equilíbrio da afetividade nas relações, a competência em todas as atividades e a riqueza firme do caráter que norteia nossas ações* (Ferreira, 2013, p. 138).

Nesse entendimento, o modelo de gestão não está atrelado ao cumprimento de metas e a competitividade entre as escolas, mas está comprometido com todos os segmentos da escola, com a efetivação das políticas públicas para melhoria da qualidade da educação; que não pode ser traduzida ao cumprimento de metas, mas se compromete com a garantia dos direitos humanos e educação emancipatória. Para tanto, é necessário criar condições políticas e culturais para o envolvimento da comunidade escolar em um novo projeto de escola, dar oportunidade aos membros da comunidade escolar de participar não apenas das reuniões diretivas ou pedagógicas, como também de um projeto de democratização da gestão:

A democratização da gestão é defendida enquanto possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na construção de um currículo pautado na realidade local, na maior integração entre os agentes envolvidos na escola - diretor, professores, estudantes, coordenadores, técnicos-administrativos, vigias, auxiliares de serviços - no apoio efetivo da comunidade às escolas, como participante ativa e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar (Dourado, 2006, p. 81).

A participação dos docentes e da comunidade escolar são fundamentais para que a gestão escolar possa assumir um trabalho na perspectiva da gestão democrática, pois nesse cenário encontra-se “[...] a potencialidade de uma escola transformadora está diretamente vinculada à mudança no sistema de autoridade e de distribuição do trabalho no interior da escola” (Militão; Leite, 2012, p. 3039). Desse modo, a gestão democrática na escola passa a ser o espaço de participação, tomada de decisão, de transformação social e de transformação desse espaço na garantia do direito à educação e à qualidade da educação.

5 Considerações finais

Embora observemos avanços nas escolas públicas nas últimas décadas, como, por exemplo, a ampliação do acesso e a criação de instrumentos de permanência (merenda escolar, transporte, entre outros); no anúncio legal da gestão democrática, como um dos princípios do ensino público, ainda nos deparamos com muitas problemáticas educacionais, que fragilizam as possibilidades consolidação de uma educação de qualidade social, sendo evidente no caso da gestão escolar cerceada por direcionamentos não democráticos. Nesse sentido, o contexto de influência indica que, gradativamente, no estado do Paraná se consolida uma política de mérito aos gestores escolares desde o ano de 2019. Neste período de seis anos,

foram criados cinco programas: Certificado Escola Ouro e Diamante; Programa Escola Bonita; Gratificação de Incentivo Escalonada Mensal (Giem); Programa de Gratificação aos Diretores e Diretores Auxiliares (Grap) e o Programa Ganhando o Mundo.

Nos diferentes programas implementados, recebe centralidade e foco a atuação do gestor escolar, bem como o monitoramento da frequência escolar, acesso dos professores às plataformas digitais e resultado de desempenho dos estudantes, inspecionados pela Seed e NRE por meio dos resultados da Saep (Prova Paraná, Prova Paraná Mais, Saeb e Ideb). No Plano de Gestão do governo estadual atual (2019-2022), constata-se o anúncio da preocupação com a qualidade da educação mensurada por meio dos resultados provenientes das avaliações externas. Logo, há uma significativa busca pela eficiência e a eficácia e por suas incorporações às estratégias da gestão escolar, que estão alinhadas ao governo do estado na contemporaneidade, orientadas a partir das diretrizes dos organismos internacionais, como o BM, especialmente na responsabilização do gestor escolar pelos resultados.

O contexto de produção de texto caracterizado pela análise do Programa Ganhando o Mundo Diretor revela o caráter do programa em fortalecer as ações e políticas gerencialistas e meritocráticas na educação paranaense, pela experiência de internacionalização e intercâmbio com as escolas e universidade chilenas, sendo um laboratório denominado de “experiência inspiradora”. Desse modo, os gestores que participam do programa assumem a função de replicadores de boas práticas em sua comunidade escolar, a partir de programas de formação gestados pela Seed. Já pelo contexto da prática, os efeitos dessas políticas e programas instituídos pelo governo Ratinho Junior, no período de 2019-2024, revelam a construção de arranjos políticos para implementar um sistema educacional estadual pautado nos preceitos da NGP, em que se destacam o gerencialismo, a eficiência e eficácia e políticas meritocráticas, distanciando a instituição escolar e o gestor escolar da função social da escola e do exercício da gestão democrática.

A perspectiva adotada no estado de fato obstaculiza o debate da gestão democrática, corresponsabilizando gestores escolares não apenas pelos baixos resultados, mas também pela baixa qualidade do ensino aos alunos. Ao tratar condições desiguais presentes nas instituições de ensino em que as escolas periféricas tendem a ter profissionais da educação que, dificilmente, serão abarcados

pelas bonificações e premiações, as políticas implementadas estigmatizam e promovem ainda mais desigualdades nessas instituições. Diante do exposto, é evidente que o Programa Ganhando o Mundo seja um projeto de internacionalização com características próprias, planejado, organizado e articulado com os objetivos do Plano Gestor (2019-2022), o qual define a implementação de uma política gerencial e meritocrática como prioridade, que privilegia “[...] simplificar os procedimentos e a forma das decisões dos gestores públicos, com a valorização do mérito por resultados; Utilizar indicadores de desempenho e métricas para avaliação dos gestores” (Paraná, 2024, p. 54), com foco em um novo modelo de gestão escolar, supostamente mais eficiente, eficaz e proativo; bem articulado aos interesses mercadológicos e políticas orientadas pelos organismos internacionais, como Banco Mundial e Unesco, tomando como modelo de gestão educacional a educação chilena.

Ao analisarmos o Programa Ganhando o Mundo Diretor (2024) revela-se a tensão permanente entre dois projetos antagônicos de sociedade que se reflete na gestão educacional. De um lado, a gestão democrática, conquista histórica dos movimentos educacionais pós-ditadura, amparada legalmente pela Constituição Federal brasileira e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1988, 1996) e fundamentada na participação coletiva, na autonomia pedagógica e na formação integral (Paro, 1998; Cury, 2005). De outro, a Nova Gestão Pública que, sob o discurso da eficiência, incorpora lógicas empresariais para a educação, convertendo-as em resultados mensuráveis e desempenho institucional, de caráter meritocrático e individualista.

Por fim, elucidamos sobre o distanciamento da perspectiva de gestão democrática nas políticas implementadas no estado do Paraná na contemporaneidade, que se volta ao interesse de mérito e disputa na direção de uma abordagem gerencialista da gestão educacional pública. Seguimos nos dedicando à temática de pesquisa com estudos e investigações desenvolvidas pelo Grupo de Estudos e Pesquisa em Políticas Educacionais (Greppe/PR), por meio do projeto de pesquisa “As políticas educacionais de educação básica em países da América Latina e os processos de regulação e gerencialismo da educação”, projeto interinstitucional entre Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Universidade Federal da Integração Latino-americana (Unila). Para ampliarmos as discussões e análises, apontamos a necessidade de mapear as instituições em que a gestão escolar vem

atuando na contrarregulação, a fim de compartilhar e fortalecer a gestão democrática, o trabalho pedagógico e os fins da educação escolar pública.

REFERÊNCIAS

- ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. **Gestão, financiamento e direito à educação**: análise da Constituição Federal e da LDB. São Paulo: Xamã, 2007. p. 69-88.
- AFONSO, A. J. **Avaliação educacional**: regulação e emancipação. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2009.
- AFONSO, A. J. Mudanças no Estado-avaliador: comparativismo internacional e teoria da modernização revisitada. **RBE**, [S. I.], v. 18, n. 53, p. 267-284, abr./jun. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/bBY4jtTrbmqnxmRcJrQkpqj/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 17 set. 2025.
- ALVES, A. G. R.; NUCCI, L. P. Concepções de gestão educacional nos países da América Latina: Brasil e Chile. **JPE**, [S. I.], v. 15, p. 1-23, 2021. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/jpe/v15/1981-1969-jpe-15-e83220.pdf>. Acesso em: 17 set. 2025.
- ARAÚJO, K. H.; LEITE, R. H.; ANDRIOLA, W. B. Prêmios para escolas e professores com base no desempenho acadêmico discente: a experiência do estado do Ceará (Brasil). **Linhas**, Florianópolis, v. 20, n. 42, p. 303-325, 2019.
- BALL, S. J. Cidadania global, consumo e política educacional. In: SILVA, L. H. (org.). **A escola cidadã no contexto globalizado**. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 121-137.
- BRAGA, L. R. P. A. **A intensificação do trabalho do diretor escolar**. 2016. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 4 abr. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 4 abr. 2025.
- BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <https://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 17 set. 2025.
- BORTOLINI, R.; FERREIRA, R. L. Avanços e desafios da gestão da escola pública no Paraná: um estado da arte. **Acta Scientiarum**, [S. I.], v. 45, e58034, 2023. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciEduc/article/view/58034>. Acesso em: 17 set. 2025.
- BOWE, R.; BALL, S. J.; GOLD, A. **Reforming education & changing schools**: case studies in policy sociology. London: Routledge, 1992.
- CARVALHO, E. J. G. **Autonomia da gestão escolar**: uma relação entre a política de democratização e de privatização da educação. Maringá: Eduem, 2020.

CARVALHO, F. A. F.; MIRANDA, C. G.; VELOSO, S. A. As condicionalidades meritocráticas impostas pelo novo Fundeb e os programas de Bonificação da Seduc/PA focados em resultados. **FINEDUCA**, [S. I.], v. 14, n. 28, p. 1-17, 2024. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S2236-59072024000100117&script=sci_abstract. Acesso em: 17 set. 2025.

CHILE. **Ley n. 20.370, de 12 de septiembre de 2009**. Establece la Ley General de Educación. Santiago, 2009. Disponível em: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1006043>. Acesso em: 4 abr. 2025.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (Capes). **Programa Institucional de Internacionalização – Capes-PrInt**. Edital n. 41/2017. Brasília: Capes, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/05042018Edital412017Printalteracao2.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2025.

COSSETIN, M.; GUERRA, D.; FIGUEIREDO, I. M. Z. Educação Infantil no Brasil e a relevância do setor privado nos indicativos do Banco Mundial. **Educação em Foco**, Belo Horizonte, ano 26, n. 48, p. 1-29, 2023.

CURY, C. R. J. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. In: OLIVEIRA, M. A. M. (org.) **Gestão educacional**: novos olhares e novas abordagens. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 14-21.

DOURADO, L. F. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

DRABACH, N. P. **Processos de provimento, exigências e atribuições para os dirigentes escolares em contextos de reformas gerencialistas**. 2018. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2018.

FALABELLA, A. 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). **Educ. & Soc.**, Campinas, v. 36, n. 132, p. 699-722, 2015.

FERREIRA, N. S. C. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2013. p. 119-140.

FREITAS, L. C. **A Reforma Empresarial da Educação, nova direita, velhas ideias**. São Paulo: Expressão Popular, 2018.

GENTILI, P. Neoliberalismo e Educação: manual do usuário. In: SILVA, T. T.; GENTILI, P. **Escola S. A.**: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo. Brasília: CNTE, 1996. p. 9-49.

HARVEY, D. **O neoliberalismo**: história e implicações. Rio de Janeiro: Loyola, 2013.

IIJIMA, M. H. W.; ZANARDINI, I. M. S. A influência do Banco Mundial na política educacional do Estado do Paraná. **Linhas Críticas**, [S. I.], n. 28, e42092, p. 1-17, 2022. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/42092>. Acesso em: 17 set. 2025.

MAINARDES, J. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para análise de políticas. *Educ. & Soc.*, Campinas, v. 27, n. 94, p. 47-69, 2006.

MILITÃO, A. N.; LEITE, Y. U. F. A gestão democrática: elemento articulador para o desenvolvimento profissional docente e para a melhoria da escola pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE DIDÁTICA E PRÁTICAS DE ENSINO, 16., 2012, Campinas. *Anais [...]*. Campinas: Junqueira & Marin, 2012. p. 3018-3031.

NEZ, E.; ARALDI, F. M.; JIMÉNEZ, D. E. C.; PASINI, J. F. S. A produção do conhecimento sobre Internacionalização da Educação Superior na América Latina (2012-2022). *Educação e Políticas em Debate*, Uberlândia, v. 13, n. 2, p. 1-15, 2024.

OLIVEIRA, D. A. Nova Gestão Pública e Governos Democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. *Educ. & Soc.*, Campinas, v. 36, n. 132, p. 625-646, 2015.

PARANÁ. Apresentação. **Paraná**, Prova Paraná: avaliação diagnóstica, [2019?a]. Disponível em: <https://www.provaparana.pr.gov.br/apresentacao>. Acesso em: 4 abr. 2025.

PARANÁ. Apresentação - Mais informações. **Paraná**, Programa Ganhando o Mundo, [2019?b]. Disponível em: https://www.ganhandoomundo.pr.gov.br/apresentacao_mais_informacoes. Acesso em: 4 abr. 2025.

PARANÁ. **Decreto 4785 - 3 de junho de 2020**. Altera o Decreto nº 4.166, de 3 de março de 2020, que regulamenta a Lei nº 20.009, de 13 de novembro de 2019, que institui o Programa de Intercâmbio Internacional Ganhando o Mundo. Curitiba: Governo do Estado, 2020b. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/exibirAto.do?action=iniciarProcesso&codAto=235075&codItemAto=1464546#:~:text=S%C3%A3o%20Altera%20o%20Decreto%20n%C2%BA.o%20inciso%20V%20do%20art>. Acesso em: 4 abr. 2025.

PARANÁ. Diretores de colégios receberão bônus condicionados à frequência dos alunos a partir de maio. **Secretaria de Estado da Educação**, 2 maio 2022a. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=2175>. Acesso em: 4 abr. 2025.

PARANÁ. Escola Bonita 2. **Paraná**, Secretaria de Estado da Educação, 4 out. 2021d. Disponível em: <https://www.educacao.pr.gov.br/Noticia/Escola-Bonita-2>. Acesso em: 4 abr. 2025.

PARANÁ. Ganhando o Mundo – Editais. **Paraná**, Programa Ganhando o Mundo, [2020?b]. Disponível em: <https://www.ganhandoomundo.pr.gov.br/editais>. Acesso em: 4 abr. 2025.

PARANÁ. Governador anuncia bônus para nota boa no Ideb e projeto de energia solar nas escolas. **Paraná**, Agencia Estadual de Notícias, 8 ago. 2023b. Disponível em: <https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/Governador-anuncia-bonus-para-nota-boa-no-Ideb-e-projeto-de-energia-solar-nas-escolas>. Acesso em: 4 abr. 2025.

PARANÁ. Gratificação a diretores que reduzirem abandono escolar chegará aos colégios menores **Secretaria de Estado da Educação**, 17 fev. 2023a. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=2263>. Acesso em: 4 abr. 2025.

PARANÁ. Paraná lança pacote pioneiro de serviços digitais com IA em parceria com o Google. **Paraná**, Agência estadual de notícias, 21 fev. 2025. Disponível em: <https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/Parana-lanca-pacote-pioneiro-de-servicos-digitais-com-IA-em-parceria-com-o-Google>. Acesso em: 4 abr. 2025.

PARANÁ. Plano de Governo: Pensar estrategicamente e agir democraticamente (2019-2022). **Paraná**, Secretaria da Educação, Núcleo de Planejamento Setorial, [2020?a]. Disponível em: https://www.educacao.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2020-08/planodegoverno_2019_2022.pdf. Acesso em: 4 abr. 2025.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação (Seed). Coordenação de Educação Integral (EI). Departamento de Programas para a Educação Básica (DPEB). **Acompanhamento dos gestores da Educação em Tempo Integral** – Guia orientador. Curitiba: Secretaria de Estado da Educação, 2021b. Disponível em: https://professor.escoladigital.pr.gov.br/sites/professores/arquivos_restritos/files/documento/2022-02/educacao_integral_guia_orientador_gestores2021.pdf. Acesso em: 4 abr. 2025.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação (Seed). **Edital n. 3/2023 - DG/SEED**. [Dispõe sobre o] [...] Processo de Seleção de profissionais do Quadro Próprio do Magistério – QPM, do Quadro de Funcionários da Educação Básica – QFEB e do Quadro Próprio do Poder Executivo – QPPE para atuarem como instrutores [...]. Curitiba: Secretaria de Estado da Educação, 2023c. Disponível em: <https://www.documentador.pr.gov.br/documentador/pub.do?action=d&uuid=@qtf-escriba-seed@11817a95-fb0d-49e7-95b2-e849b5866a31&emPg=true>. Acesso em: 4 abr. 2025.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação (Seed). **Edital n. 48/2024 - GS/SEED**. Processo de seleção de diretores para participação no Programa Ganhando do Mundo Diretor. Curitiba: Secretaria de Estado da Educação, 2024. Disponível em: <https://www.documentador.pr.gov.br/documentador/pub.do?action=d&uuid=@qtf-escriba-seed@599e57b8-4453-42a2-97d9-fe801a855728&emPg=true>. Acesso em: 4 abr. 2025.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação (Seed). **Resolução Seed nº 471- 26/02/2020 - Projeto Escola Bonita**. Estabelece critérios e ações para realizar melhorias no ambiente físico das instituições de ensino estaduais por meio de projeto denominado Escola Bonita. Curitiba: Secretaria de Estado da Educação, 2020a. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=232733&indice=1&totalRegistros=137&dt=25.2.2025.22.7.23.161>. Acesso em: 4 abr. 2025.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação (Seed). **Resolução Seed 2006 - 25 de abril de 2022**. Implanta a Gratificação de Incentivo Escalonada e Mensal - GIEM ao diretor e diretor auxiliar em efetivo exercício nas instituições de ensino da Rede de Educação Básica do Estado do Paraná. Curitiba: Secretaria de Estado da Educação, 2022b. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=263762&indice=1&totalRegistros=241&dt=25.2.2025.21.55.8.821>. Acesso em: 4 abr. 2025.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação (Seed). **Resolução Seed nº 2857 - 02/07/2021 - Atribuições e procedimentos dos diretores**. Estabelece os procedimentos complementares referentes à atuação, atribuições e competências do Diretor e do Diretor Auxiliar das instituições de ensino da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná. Curitiba: Secretaria de Estado da Educação, 2021a. Disponível em: https://www.nre.seed.pr.gov.br/modules/qas/uploads/8817/res_2857_2021_atribuicao_e_procedimentos_dos_diretores_e_diretores_auxiliares.pdf. Acesso em: 4 abr. 2025.

PARANÁ. Secretário e chefes de núcleos regionais homenageiam escolas estaduais que se destacaram no Ideb. **Paraná**, Secretaria de Estado da Educação, 6 ago. 2021c. Disponível em: <https://www.educacao.pr.gov.br/Noticia/Secretario-e-chefes-de-nucleos-regionais-homenageiam-escolas-estaduais-que-se-destacaram-no>. Acesso em: 4 abr. 2025.

PARO, V. H. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. In: SILVA, L. H. (org.). **A escola cidadã no contexto da globalização**. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 300-307.

PARO, V. H. **Eleição de Diretores**: a escola pública experimenta a democracia. São Paulo: Xamã, 2003.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 1991.

PASINI, J. F. S. As influências dos Organismos Internacionais nas políticas desenvolvidas no sistema educacional brasileiro e no estado do Paraná. **Educere et Educere**, Cascavel, v. 15, n. 35, p. 1-26, 2020b.

PASINI, J. F. S. BNCC e impactos para as avaliações educacionais. In: FONSECA, A. P. A.; PASINI, J. F. S.; FRANZI, J.; COSETIN, M. **Políticas Educacionais e Currículo: construindo redes latino-americanas**. Foz do Iguaçu: Claec, 2023. p. 15-39.

PASINI, J. F. S. **Políticas de Avaliação em larga escala**: análise do contexto da prática em municípios de pequeno porte. Curitiba: Appris, 2020a.

RAMALHO, P. B. **Internacionalização da Educação Superior e o Programa CAPES-PRINT**: uma análise da avaliação intermediária do projeto de internacionalização da UFRGS. 2023. Dissertação (Mestrado em Educação em Ciências) – Instituto de Ciências Básicas da Saúde, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2023.

SEKI, A. K. Educação Digital e reconfiguração do trabalho docente. **SciELO Preprints**, p. 1-28, mar. 2025. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/11423>. Acesso em: 4 abr. 2025.

SEKI, A. K.; VENCO, S. S. O cavalo de Tróia da Educação 5.0: edtechs (su)pressão do trabalho docente? **Carta Campinas**. Disponível em: <https://contrapoder.net/colunas/o-cavalo-de-troia-da-educacao-5-0-edtechs-e-supressao-do-trabalho-docente/>. Acesso em: 22 mar. 2025.

SCHNEIDER, M. P.; ROSTIROLA, C. R. Estado-Avaliador: reflexões sobre sua evolução no Brasil. **RBPAE**, São Paulo, v. 31, n.3, p. 493-510. 2015.

TRAMONTIN, C. S. **Formação Continuada dos diretores (Gestores Escolares) da Rede Pública Estadual da Educação Básica do Paraná (2019-2022)**: implicações e perspectivas para uma educação crítica e emancipadora. 2023. Dissertação (Mestrado em Ensino) – Centro de Educação, Letras e Saúde, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Foz do Iguaçu, 2023.

VERGER, A.; NORMAND, R. Nueva gestión pública y educación: elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global. **Educ. & Soc.**, Campinas, v. 36, n. 132, p. 599-622, 2015.

MINI BIOGRAFIA

Juliana Fatima Serraglio Pasini

Doutora em Educação (Unisinos) e Pós-doutora em Educação (Unioeste). Professora Associada I do Departamento de Estudos Especializados da Faculdade de Educação da UFRGS e do Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado Profissional (PPGEDU), do Instituto Latino-Americano de Arte, Cultura e História, da Unila.

E-mail: jserraglio@gmail.com

Márcia Cossetin

Doutora em Educação pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Professora Adjunta na Área de Educação e no Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado Profissional (PPGEDU), do Instituto Latino-Americano de Arte, Cultura e História, da Unila.

E-mail: marciacossetin@gmail.com

Lidiane Cossetin Alves

Doutoranda e Mestre em Letras pela Unioeste, *campus* Cascavel. Professora Colaboradora do Centro de Educação, Letras e Saúde (CELS), na Unioeste, *campus* Foz do Iguaçu.

E-mail: lidicossetin@gmail.com