

O MODELO CHILENO COMO REFERÊNCIA PARA A GESTÃO ESCOLAR NO PARANÁ: ANÁLISE DO PROGRAMA GANHANDO O MUNDO DIRETOR

Gisele Masson¹

Universidade Estadual de Maringá – UEM
gimasson@uol.com.br

Michelle Fernandes Lima²

Universidade Estadual de Maringá – UEM
mflima@uem.br

As mudanças na concepção de gestão da educação, por parte do Estado brasileiro, não são recentes. Os princípios na Nova Gestão Pública (NGP) têm servido de orientação, com forte influência no trabalho de diretores escolares, associada à lógica gerencialista, os fundamentos da NGP passaram a reconfigurar o papel do diretor escolar, como uma nova forma de conduzir o trabalho nas escolas, em escala mundial.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em seu documento, de 2011, *Improving School Leadership: the toolkit*, apresenta um conjunto de indicações do que deve ser feito para que diretores escolares sejam sujeitos-chave no desenvolvimento educacional. Segundo esse documento, a liderança escolar tem se tornado uma prioridade considerando que o foco nos resultados escolares demanda uma reconsideração do papel dos “líderes” escolares.

Essa defesa se respalda no estudo conduzido pela OCDE, de 2006 a 2008, sobre liderança escolar, com a participação da Austrália, Áustria, Bélgica (Flandres e Comunidade Francesa), Chile, Dinamarca, Finlândia, França, Hungria, Irlanda, Israel, Coreia, Holanda, Nova Zelândia, Noruega, Portugal, Eslovênia, Espanha, Suécia e Reino Unido (Inglaterra, Irlanda do Norte e Escócia). O projeto denominado “Melhorando a Liderança Escolar” produziu relatórios com estudos de caso inovadores³, os quais geraram a elaboração do documento de 2011, *Improving School Leadership: the toolkit*, a fim de apresentar ferramentas de trabalho para a formação profissional, individual ou

¹ Professora do Departamento de Teoria e Prática da Educação, do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual de Maringá e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual de Londrina.

² Professora do Departamento de Fundamentos da Educação, do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual de Maringá e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual do Centro-Oeste.

³ Os relatórios foram publicados em dois volumes, em 2008: *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*; *Improving School Leadership, Volume 2: Case Studies on System Leadership*, disponíveis no site da OCDE em https://www.oecd.org/en/publications/improving-school-leadership_9789264044715-en.html (volume 1) e https://www.oecd.org/en/publications/improving-school-leadership_9789264039551-en.html (volume 2).

de grupos. Chama-nos a atenção o fato de que o Chile foi o único país da América Latina que fez parte do grupo de países envolvidos no estudo.

Dessa maneira, destacamos que não é por acaso que o governo do estado do Paraná tenha enviado diretores escolares, em agosto de 2024, por meio do Programa Ganhando o Mundo Diretor (1ª edição), para se respaldarem nas “boas práticas” chilenas.

Considerando a importância de problematizar essa realidade, o presente trabalho tem como objetivo analisar o Programa Ganhando o Mundo Diretor, proposto pelo governo do estado do Paraná, e o modelo chileno de gestão como referência. Realizamos análise documental dos documentos disponíveis no site da Secretaria Estadual de Educação do Estado do Paraná - SEED/PR, sobre o Programa Ganhando o Mundo Diretor, dos documentos da OCDE sobre a experiência de formação de gestores no Chile, assim como o documento-base chileno, *Marco para La Buena Dirección y el Liderazgo Escolar* (2015).

Desenvolvimento

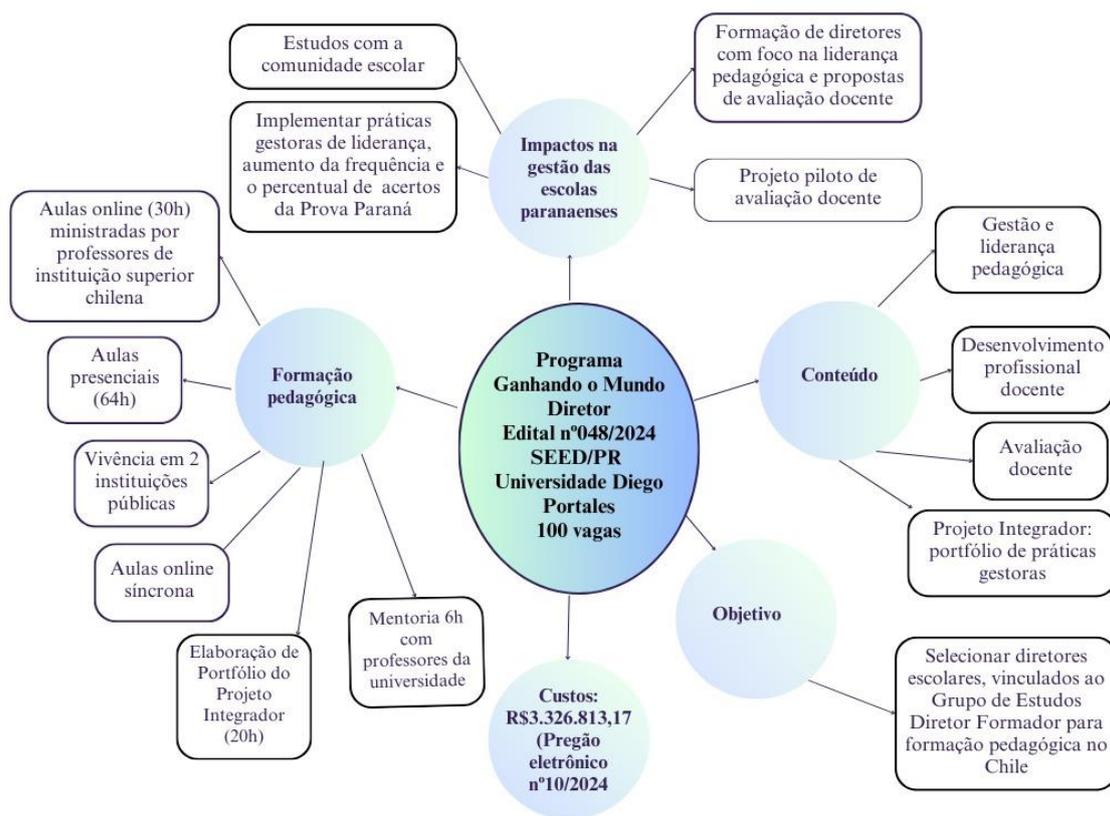
A rede estadual de ensino, no Paraná, a partir de consulta no site da SEED/PR (2025), tem implementado 34 programas nas escolas, muitos deles articulados com diferentes agentes privados. Dentre os programas da Secretaria de Estado da Educação do Paraná (SEED/PR), destacamos, neste trabalho, o **Ganhando o Mundo** com editais desde 2020, o Programa já levou estudantes, professores e diretores para experiências internacionais. O primeiro Edital, nº 48, para o Programa Ganhando Mundo o Diretor, foi publicado em 2024⁴, o qual regulamentou o processo de seleção para participação de diretores escolares em formação pedagógica, a ser realizado em Santiago, no Chile, no ano de 2024.

A seguir, apresentamos uma síntese do conteúdo desse Edital, para evidenciarmos os princípios e as estratégias do projeto governamental para a gestão das escolas.

⁴ Link do Edital nº 48/2024:

<https://www.documentador.pr.gov.br/documentador/pub.do?action=d&uuid=%40gtfescrbaseed%40599e57b8-4453-42a2-97d9-fe801a855728&emPg=true>.

Figura 2: Síntese do Programa Ganhando o Mundo Diretor – Edital nº 48/2024-SEED/PR



Fonte: Edital nº 48 (SEED/PR, 2024), elaborada pelas autoras.

Pela figura 2, podemos destacar dois elementos centrais: 1) Implementar práticas gestoras de liderança pedagógica, que aumentem o percentual da média de frequência, o percentual da média de acertos na Prova Paraná. 2) Projeto-piloto de avaliação docente. 3) Formação em Instituição de Ensino Superior privada no Chile: Universidade Diego Portales.

Há uma grande preocupação com os resultados de avaliações padronizadas, por isso, na visão da OCDE, a melhoria da liderança escolar pode melhorar os resultados. No documento *Improving School Leadership: Policy and Practice* (OCDE, 2008, v. 1), a OCDE destaca que a liderança escolar se converteu em uma prioridade porque ela desempenha uma função decisiva para melhorar os resultados escolares e influenciar nas motivações e capacidades dos professores, assim como no entorno dos ambientes escolares. O documento *Improving School Leadership: Policy and Practice* (OCDE, 2008, v. 1) coloca em evidência o programa piloto, desenvolvido no Chile, a partir de 2004, o qual tem trabalhado com determinadas habilidades para diretores escolares. Segundo o documento, o Ministério da Educação iniciou a formação em liderança escolar

para diretores. A partir dessa experiência, em 2006, iniciou o Programa de Desenvolvimento de Equipe Gerencial, desenvolvido pelas universidades, para contribuir com a formação profissional dos diretores e equipes gerenciais, além de desenvolver e consolidar práticas vinculadas ao “Marco para la Buena Dirección” (2005)⁵.

Tendo isso em vista, o *Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas* (CPEIP), do Ministério da Educação do Chile (MINEDUC), iniciou, em 2014, um trabalho de atualização do *Marco para la Buena Dirección*, cuja primeira versão é de 2005. A revisão foi publicada em 2015, sob o título *Marco para La Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*, o documento se concreta em três conceitos centrais: **Liderança, Gestão e Práticas de Liderança**.

Esses documentos indicam a necessidade de reposição do papel do diretor escolar como resultado da “modernização” da gestão, baseada nos fundamentos da Nova Gestão Pública, associada a mecanismos de avaliação e controle, sobretudo, a partir dos pilares da *evidence-based education*. O trabalho democrático, coletivo e com autonomia são substituídos pelo papel-chave de líderes empenhados a atingir *rankings* e obter bonificações pelo mérito do trabalho controlado e baseado em metas.

Conclusões

Buscamos, neste trabalho, apresentar uma breve análise do Programa Ganhando o Mundo Diretor, proposto pelo governo do estado do Paraná, e o modelo chileno de gestão como referência para a definição do perfil e do papel dos diretores das escolas paranaenses.

As reflexões que realizamos apontam o protagonismo das políticas educacionais chilenas no que tange ao desenvolvimento da formação de diretores, na perspectiva da “liderança pedagógica”. Concluimos que essa perspectiva se contrapõe à concepção de gestão democrática, na medida em que concebe um sujeito que se diferencia dos demais profissionais da educação, pelas suas competências e práticas de liderança, de inspiração empresarial, a fim de controlar a organização do trabalho pedagógico.

⁵ Para evidenciar a tendência internacional sobre a importância atribuída ao diretor escolar como líder, indicamos o documento *Marco Español para una Buena Dirección*, disponível em: <http://educalab.es/documents/10180/38496/MEDB+digital/4ea4b5d9-6a99-468c-a387-46affa4b6c50>.

Referências

CHILE. Ministério da Educação. **Marco para la Buena Dirección**, 2005. Disponível em: https://archivos.agenciaeducacion.cl/Marco_para_la_Buena_Direccion.pdf. Acesso em: 30 jan. 2025.

CHILE. Ministério da Educação. **Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar**, 2015. Disponível em: https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf. Acesso em: 30 jan. 2025.

OCDE. **Improving School Leadership: Policy and Practice**. V. 1, 2008. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/improving-school-leadership_9789264044715-en.html. Acesso em: 20 jan. 2025.

OCDE. **Policy and Practice; Improving School Leadership: Case Studies on System Leadership**. V. 2, 2008. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/improving-school-leadership_9789264039551-en.html. Acesso em: 20 jan. 2025.

OCDE. **Improving School Leadership: the toolkit**. 2011. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/improving-school-leadership_9789264083509-en.html. Acesso em: 20 jan. 2025.

PARANÁ. **Lei nº 21.648**, de 25 de setembro de 2023. Dispõe sobre a designação de diretores das instituições de ensino da rede de educação básica do estado do Paraná por meio dos processos de habilitação e seleção. Curitiba: Leis Estaduais, 2023. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/pr/lei-ordinaria-n-21648-2023-parana-dispoe-sobre-a-designacao->. Acesso em: 05 jan. 2025.

PARANÁ. SEED. **Edital nº 48/2024 – GS/SEED. Processo de seleção de diretores para participação no Programa Ganhando o Mundo Diretor**. 2024. Disponível em: https://www.ganhandomundo.pr.gov.br/diretor/1edicao_chile. Acesso em: 05 jan. 2025.

PARANÁ EDUCAÇÃO. **Pregão Eletrônico nº 10/2024** (Protocolo 21.827.366-1) 2024. Disponível em: https://www.paranaeducacao.pr.gov.br/sites/paranaeducacao/arquivos_restritos/files/documento/2024-05/PE.10.2024%20%282%29.pdf. Acesso em: 05 jan. 2025.