

# PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADO: A FUNDAÇÃO LEMANN E A FORMAÇÃO DE DIRETORES NO ÂMBITO DO CURSO GESTÃO PARA A APRENDIZAGEM

## PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: LEMANN FOUNDATION AND THE EDUCATION OF PRINCIPALS IN THE LEARNING MANAGEMENT COURSE

Beatriz Gomes Nadal<sup>1</sup>  
Isabela Schmidt Penteadó<sup>2</sup>

### Resumo

O artigo apresenta pesquisa que tematizou as relações público-privado e a concepção de gestão educacional/escolar presente no curso “Gestão Para a Aprendizagem”, ofertado pela Fundação Lemann para diretores e coordenadores pedagógicos das redes públicas de ensino. O estudo teve como objetivo geral analisar o curso “Gestão Para a Aprendizagem”, ofertado pela Fundação Lemann para diretores e coordenadores pedagógicos das redes públicas de ensino, com vistas à apreensão da concepção de gestão educacional/escolar presente em tal programa de formação e como objetivos específicos: compreender como se estabelecem as relações público-privado que permeiam programas educacionais no Brasil e o papel destas na configuração dos processos de gestão educacional e escolar; identificar o modelo de gestão escolar presente no curso Gestão Para a Aprendizagem a partir de seus objetivos, dos fundamentos teóricos utilizados e das linhas de ação perspectivadas para a equipe dirigente das escolas e contribuir para a ampliação da produção no campo da política e gestão educacional. O trabalho foi desenvolvido a partir de pesquisa qualitativa envolvendo estudos bibliográficos relacionados à temática abordada e, também, análise documental do módulo Gestão Estratégica do curso Gestão Para a Aprendizagem. Os estudos bibliográficos basearam-se na produção de Abrucio (1997), Adrião (2017a; 2017b), Ball(2014; 2007; 2018), Paro, (2012) Peroni (2009; 2012; 2013) e outros. A análise documental examinou vídeos, arquivos, textos e atividades propostas no curso de formação. A pesquisa apontou que o curso Gestão Para a Aprendizagem utiliza e dissemina ideais mercadológicos e gerenciais por meio da gestão por resultados, da resignificação da concepção de gestão democrática e do silenciamento do sentido político que envolve o trabalho escolar, numa lógica de tecnificação do trabalho escolar e responsabilização dos dirigentes e comunidade pela melhoria da qualidade da escola.

*Palavras-chave:* Política educacional. Gestão educacional e escolar. Relação público-privado. Fundação Lemann. Gestão Para a Aprendizagem. Formação do diretor escolar.

<sup>1</sup> Doutora em Educação e Currículo pela PUCSP Mestre em Educação pela UEPG. Licenciada em Pedagogia pela UEPG. Professora da Universidade Estadual de Ponta Grossa. E-mail: [beatrizgnadal@gmail.com](mailto:beatrizgnadal@gmail.com) Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-7016-5527>

<sup>2</sup> Secretaria Municipal de Educação de Ponta Grossa. E-mail: isaaschmidt@outlook.com

## Abstract

The theme of this research was the public-private relationships and the conception of education/school management found in the “Learning Management” course offered by the Lemann Foundation to principals and pedagogical coordinators working in the public education network. The study main aim was to analyze the “Learning Management” course offered by the Lemann Foundation to principals and pedagogical coordinators working in the public education network to investigate the conception of education/school management found in that education program. Its specific aims included: to understand how the public-private partnerships are developed in education courses in Brazil and their role in the configuration of education and school management processes; to identify the model of school management found in the learning management course based on its objectives, theoretical background, and the action lines planned for the school management teams; and to contribute to enlarge the production in the education policy and management fields. This was a qualitative study involving bibliographic research related to the theme approached and the analysis of documents of the Strategic Management module of the Learning Management course. The bibliographic research was supported by Abrucio (1997), Adrião (2017a; 2017b), Ball(2014; 2007; 2018), Paro, (2012), and Peroni (2009; 2012; 2013) among others. The document analysis was developed by examining videos, files, texts, and the activities proposed in the education course. The research results revealed that the Learning Management course is based on and disseminates marketing and managerial ideas by means of results-based management, resignification of the democratic management conception, and silencing the political sense involved in the schoolwork, in the logic of technification of the schoolwork and liability of the managers and community for the improvement of the school quality.

*Keywords:* Education policy. Education and school management. Political-private relationships. Lemann Foundation. Learning Management. School principal education.

## Introdução

O presente artigo discute sobre uma das formas de privatização da educação, a das relações entre os setores público e privado, por meio da análise do curso “Gestão Para a Aprendizagem”, ofertado pela Fundação Lemann em parceria com o Instituto Elos Educacional.

As parcerias público-privado tornaram-se mais evidentes no Brasil a partir da reforma do Estado ocorrida na década de 1990 em decorrência da crise do capital que passou a afetar as dimensões econômica, social e administrativa da sociedade (Abrucio, 1997), de forma que o modelo Keynesiano de Estado de Bem-estar Social e o modelo de administração weberiana também entraram em declínio. Tratou-se de uma conjuntura de escassez de recursos públicos e enfraquecimento do poder do Estado em decorrência da ideologia privatizante e do gerencialismo (Abrucio, 1997), tomados como solução aos problemas enfrentados.

Entre os pressupostos da administração gerencial está a ideia de tornar os serviços públicos ofertados mais eficientes, eficazes e produtivos com recurso à descentralização, privatização, flexibilização e publicização, uma vez que o Estado é considerado ineficiente.

Abre-se, assim, possibilidade para que setor privado e terceiro setor passem a atuar em áreas como educação e saúde públicas, antes tidas como de responsabilidade do Estado, transferindo tais bens públicos ao direito privado. O Estado deixa de ser regulador que oferta subsídios para a sociedade e passa a ser promotor, abrindo licitações para que o terceiro setor ou empresas prestem serviços.

Com as parcerias público-privado, a esfera pública passou a ser influenciada pela lógica mercadológica de eficiência, eficácia e produtividade e os municípios passaram a buscar subsídios para alcançar educação de qualidade pela via da parceria com institutos e fundações do terceiro setor.

As instituições privadas “parceiras” passam, então, a intervir no espaço público, refletindo também uma característica da nova administração pública ou modelo gerencial, que considera ser o setor privado mais eficiente e preparado para efetivar, no setor público, medidas para obtenção de bons resultados. (Medeiros; Rodrigues, 2014, p. 233).

É nesta conjuntura que se encontra a Fundação Lemann, uma organização familiar, sem fins lucrativos, que atua na educação pública brasileira por meio de parcerias com as redes de ensino municipais e estaduais. Segundo informações contidas em seu sítio, seu objetivo é o de melhorar a qualidade da educação brasileira em busca da equidade social.

A Fundação trabalha com duas vertentes: a oferta de educação pública de qualidade e a formação de líderes. Uma de suas linhas de atuação no âmbito de formação de lideranças, entre 2013 e 2018, foi o curso Gestão Para a Aprendizagem (GAP), ofertado em parceria com o Instituto Elos Educacional. O GAP tinha a duração de um ano e meio e estava organizado em módulos disponibilizados por meio de um ambiente virtual de aprendizagem. O primeiro módulo intitulava-se Gestão Estratégica e após o estudo de seu conteúdo propunha-se que os cursistas elaborassem um plano de ação.

A pesquisa apresentada neste artigo problematizou como a gestão educacional e o trabalho dos dirigentes escolares foram concebidos e abordados no curso “Gestão Para Aprendizagem”, ofertado pela Fundação Lemann (FL) a diretores e coordenadores de redes públicas.

O trabalho está organizado em x partes: introdução, parcerias público-privado, redes políticas, privatização e filantropia nas políticas públicas, a Fundação Lemann e a formação no âmbito do curso Gestão Para A Aprendizagem e considerações finais.

## **Parcerias Público-Privado, Redes Políticas, Privatização e Filantropia nas Políticas Públicas**

A globalização, a expansão comercial e as relações internacionais somadas à reconfiguração da administração pública tornaram propensa a intervenção do setor privado em políticas públicas, levando ao surgimento de redes políticas.

Redes políticas são tipo de “social” novo, envolvendo tipos específicos de relações sociais, de fluxos e de movimentos. Eles constituem comunidades de políticas, geralmente baseadas em concepções compartilhadas de problemas sociais e suas soluções (Ball, 2014, p. 29).

A responsabilidade social é compartilhada em uma rede de parcerias entre Estado, organizações privadas e representantes da sociedade civil, constituindo uma governança em rede, forma de governo que articula estes diferentes atores com o objetivo de resolver problemas sociais. Esta rede materializa novas relações de poder, nas quais se tornam visíveis as relações sociais e econômicas estabelecidas entre detentores do capital (donos de empresas, bancos, empreendedores, etc.) e o poder público. As propostas para a resolução dos problemas se dão por meio de respostas “inovadoras”, empresariais e gerenciais, focando sempre na eficiência e na eficácia, com o objetivo de que sejam alcançados tais fins.

Estrategicamente, o Estado abre mão de parte de seu poder, causando dependências e interdependências entre os setores e passando à condição de avaliador, “[...] criador de mercados, contratante e monitorador, enquanto o setor privado e outros provedores assumem cada vez mais o trabalho prático do governo [...]”. (Ball, 2018, p. 2). O poder se distribui e entre agências multinacionais, ONG's, organizações intragovernamentais e corporações transnacionais, fragilizando a separação entre o Estado e o setor privado.

Ao configurar as políticas sociais numa lógica mercadológica e gerencial, o Estado implementa distintos processos de privatização do setor público e se afasta da ideia de garantidor de direitos sociais universais (Peroni; Oliveira, 2019, p. 44).

Em se tratando de privatização, há que se observar que além de sua forma mais tradicional, que ocorre quando uma instituição pública passa a ser de direito privado, há outra forma, velada, na qual os atores privados (instituições com ou sem fins lucrativos) passam a interferir e oferecer serviços que anteriormente eram de responsabilidade do Estado.

Dentre as instituições sem fins lucrativos, há as organizações filantrópicas separadas por Katz (2005) como sendo de filantropia estratégica, filantropia eficaz e filantropia de risco.

A filantropia estratégica necessita de objetivos bem definidos voltados para a causalidade dos problemas. Já a filantropia efetiva, busca unir esforços para melhorar e impactar no desenvolvimento social e a filantropia de risco ou “nova filantropia”, caracteriza-se pela doação de capital de risco com objetivo de obter retornos mensuráveis. “O que é “novo” em “nova” filantropia é a relação direta de “doar” por “resultados” e o envolvimento direto de doadores em ações filantrópicas e comunidades de políticas” (Ball, 2014, p. 121).

Os novos filantropos, então, investem tempo e dinheiro, fazem doações a instituições com o objetivo de obter resultados mensuráveis. Fundações sem fins lucrativos, instituições filantrópicas, empreendimentos sociais e de capital de risco vendem ideais inovadores por meio de cursos, materiais didáticos e pacotes de aprendizagem e prestam assessoria com a missão de propiciar educação de qualidade e “equidade social.

Os filantropos querem gerar e impulsionar ações de grande impacto social que garantam retorno a longo prazo, o que é visto como um investimento social. Borges, Miranda e Valadão Júnior (2007), distinguem investimento social direto e indireto. É “[...] direto quando a própria empresa realiza e controla os projetos; indireto, por meio de parcerias e o investimento se dá a partir da constituição de uma fundação.” (p. 102).

Observa-se que as empresas de caráter privado criam sedes filantrópicas (sem fins lucrativos) para suprir “as carências” do Estado mas, na realidade, criam oportunidades para a obtenção de lucro. Desenvolve-se um mercado investidor em políticas públicas que também projeta positivamente sua imagem pública e, com isso, agrega mais clientes para seus produtos e serviços.

Em sua maioria estes filantropos não atuam sozinhos, mas em parceria com organizações com fins lucrativos, criando fundos de empréstimo internacional que juntam bancos e investidores. Entretanto, estes empréstimos ocorrem somente mediante resultado, ou seja, apenas se os sujeitos atingirem as metas propostas, transformando a oferta de direitos sociais como educação e saúde em mercadoria.

Dessa forma, essas relações transformam a educação em um produto cobiçado pelos maiores empresários do mundo, os quais passam a investir nela por meio de suas instituições e organizações com ou sem fins lucrativos, tendo sempre perspectiva de retorno financeiro ou ideológico. É dentro desta lógica que se enquadra a Fundação Lemann e o curso Gestão Para a Aprendizagem.

## **A Fundação Lemann e a Formação No Âmbito do Curso Gestão para a Aprendizagem**

### a. A Fundação Lemann

A Fundação Lemann (FL) é uma instituição privada criada em 2001 por Jorge Paulo Lemann, um dos homens mais ricos do Brasil e acionista de várias empresas como a AB InBev, 3G Capital, Lojas Americanas, Burger King, Submarino, entre outras.

A Lemann é uma organização sem fins lucrativos que tem objetivado melhorar a qualidade da educação brasileira estabelecendo parcerias público-privado com redes estaduais e municipais de educação. Foca na equidade social argumentando que “Os resultados de avaliação de desempenho dos alunos brasileiros simbolizam a baixa qualidade do ensino oferecido no país”. (Fundação Lemann, 2004, p. 9).

Esta organização trabalha em rede por meio de parcerias com inúmeras instituições, sendo elas: Fundação Getúlio Vargas (FGV), Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD), Fundação Victor Civita (FVC), Instituto Insper, Khan Academy, Colabora Educação, entre outras. Além disso, a FL possui parceiros de “co-investimento e filantropia colaborativa” como o Google, Instituto Natura, Itaú Social, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Itaú BBA, Instituto Unibanco, Fundação Cecília Souto Vidigal, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Imaginable futures (IF), W. K. Kellogg Foundation (WKKF), Fundação Brava, Institute Humanize, Instituto República, AT&T e Fundo Baobá.

No relatório anual de 2003, Jorge Paulo Lemann elencou os motivos que o moveram a impulsionar a Fundação Lemann, sendo eles:

1. O Brasil é maravilhoso;
2. Sua carência na área educacional é enorme;
3. Se não transformarmos esta situação, não seremos competitivos como nação, nem diminuiremos o desnivelamento social da população brasileira;

4. Acredito em pessoas motivadas, preparadas e buscando oportunidades, como também no bom gerenciamento e medição de qualquer projeto. Toda a minha carreira empresarial foi baseada nisto;
5. Se conseguirmos introduzir no ensino público e na educação em geral o princípio de foco em resultados para termos mais oportunidades com boa gestão, estaremos efetivamente contribuindo para o aperfeiçoamento da instrução no país;
6. Até alguns anos atrás, acreditava que cumprindo bem minha vocação de empresário estaria devolvendo ao país as oportunidades que ele me proporcionou. Ultimamente, cheguei à conclusão que poderia tentar fazer mais do que ser somente um bom empresário;
7. A Fundação Lemann é o veículo que está tentando fazer mais, devolver mais para a sociedade e para este país maravilhoso;
8. A atuação da Fundação sempre será uma gota dentro das necessidades do país, mas espero que seja uma gota efetiva. (Fundação Lemann, 2003, p. 8).

Ao longo de sua trajetória, torna-se evidente as vertentes de trabalho da Fundação, as quais envolvem educação pública de qualidade e formação de lideranças, conforme é destacado no relatório anual da Fundação em 2017:



Figura 1 - Missão da Fundação Lemann  
Fonte: FUNDAÇÃO LEMANN, 2017.

Para alcançar seus objetivos, a FL vem atuando na formação de líderes tanto na esfera macro, por meio de projetos como Lemann Fellowship, Talentos da Educação, Líderes Públicos, Talentos da Saúde e Terceiro Setor Transformam, quanto na esfera micro, a partir da proposição de formação para os gestores escolares por meio de cursos como o Gestão Para a Aprendizagem (GAP).

Um exemplo de formação de liderança em âmbito mais abrangente é o projeto “Lemann Fellowship”, o qual consiste em formar líderes oferecendo bolsas de pós-graduação em universidades estrangeiras renomadas, como a Harvard, Columbia, Oxford, Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) nas áreas de gestão pública, educação, desenvolvimento tecnológico, saúde e economia. Desta forma, ao concluírem suas formações, os líderes devem retornar ao Brasil para propor melhorias aos problemas sociais brasileiros.

Além da oferta de programas voltados para a melhoria da qualidade da educação e outros setores da sociedade, a FL é responsável pelas revistas Nova Escola e Gestão Escolar, edita o jornal infantojuvenil Joca<sup>3</sup>, é mantenedora da plataforma Qedu, responsável por organizar e publicar os dados referentes ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e foi uma das maiores apoiadoras da Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

No âmbito escolar, a FL passou a intervir na gestão educacional a partir de 2003 com a criação do Instituto Gestão Educacional (IGE) e do Curso Gestão Para o Sucesso Escolar (GSE). Mais tarde, lançou o curso presencial “Formação do Gestor Escolar” e em 2013 criou o curso Gestão Para a Aprendizagem (GAP) em parceria com o Instituto Elos Educacional. Somente em 2016, com uma reformulação, o GAP passou a emitir certificação e em 2018 foi substituído por outro curso da mesma natureza, o Formar (Sakata; Lima, 2019).

O GAP foi um curso de formação contínua para gestores das redes públicas brasileiras desenvolvido por Claudia Zuppini Dalcorso e Silvana Aparecida Santana Tamassia<sup>4</sup>. Edneia Regina Burger<sup>5</sup> era quem encaminhava as práticas, juntamente com a professora virtual Léia.

---

3 Informação encontrada em: <<https://www.imaginablefutures.com/learnings/step-toward-democratizing-our-program-funding-decisions/>>. Acesso em: 7 jan. 2021.

4 Claudia é graduada em Pedagogia, mestre e doutora em educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), é conselheira consultiva da revista Nova Escola e sócia-fundadora do Instituto Elos Educacional. Silvana é mestre em educação e doutoranda em Psicologia da Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), é diretora pedagógica do Instituto Elos Educacional e possui MBA em Gestão Empresarial pela FGV conforme dados do currículo lattes.

5 Edneia é graduada em Pedagogia e mestranda em educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), especialista em Gestão Educacional pela Universidade Federal do ABC Paulista (UFABC) e coordenadora de projetos do Instituto Elos Educacional, conforme dados do currículo lattes.



O GAP focava no desenvolvimento da equipe de gestão das escolas, diretor e coordenador pedagógico, e considerava os diferentes aspectos da gestão escolar e sua influência sobre a aprendizagem dos alunos. Objetivava melhorar os resultados da instituição partindo do pressuposto de que são necessárias mudanças na gestão para o alcance de metas relacionadas à aprendizagem dos alunos.

Para impulsionar a melhoria da qualidade da educação básica brasileira, a Fundação Lemann investe na consolidação da cultura de gestão por resultados, empregando uma estratégia focada em melhoria da gestão da aprendizagem, aprimoramento da gestão administrativa e estímulo ao controle social. (Fundação Lemann, 2006, p. 7).

O GAP tinha a duração de um ano e meio e foi organizado em módulos, ocorrendo por meio de uma plataforma on-line a que apenas os cursistas e seus orientadores tinham acesso.

No primeiro semestre os cursistas realizavam o módulo Gestão Estratégica e elaboravam um plano de ação, enquanto no segundo poderiam optar por outro módulo que estivesse relacionado à fragilidade da escola detectada na primeira parte do curso. Os módulos optativos eram: Gestão de Resultados, Gestão Pedagógica e Formação de Professores; Gestão Pedagógica e Planejamento; Gestão de Pessoas e Liderança e Gestão de Pessoas e Clima Escolar<sup>6</sup>.

Na segunda etapa, objetivando melhorias, os gestores desenvolviam novamente um plano de ação personalizado e alinhado às características da realidade da instituição em que se encontravam. Esse plano de ação era colocado em prática e o formador acompanhava sua implementação sempre avaliando e verificando se foram alcançados os objetivos e metas propostas.

Devido ao fato de o curso ser em uma plataforma on-line, o acompanhamento da implementação ocorria de forma personalizada por meio de reuniões mensais na própria plataforma, estabelecendo uma relação entre os cursistas e o formador.

Conforme mencionado, em 2018 o GAP foi reformulado e tornou-se o “Programa Formar” (Sakata; Lima, 2019), programa com duração ampliada para até três anos e que, assim como o GAP, ocorre em parceria entre a Fundação Lemann e as secretarias da educação e institutos (parceiros técnicos), como o Instituto Elos Educacional, Mathema e Sincroniza Educação.

<sup>6</sup> Dados retirados de: <<https://www.eloseducacional.com/educacao/gestao-para-a-aprendizagem-uma-experiencia-exitosa/>>. Acesso em: 7 jan. 2021.

Por meio destas parcerias são desenvolvidas propostas que dão suporte para a revisão e o desenvolvimento de políticas e processos pedagógicos, como a formação de professores, análise e organização do currículo, acompanhamento pedagógico e sistematização de avaliações padronizadas. No campo da gestão escolar a concepção tem sido, sempre, a de gestão de resultados.

## b. A Pesquisa

Considerando a presença da Fundação Lemann junto a inúmeras redes públicas de ensino ofertando formação continuada a diretores escolares, desenvolveu-se pesquisa que problematizou como a gestão educacional e o trabalho dos dirigentes escolares eram concebidos e abordados no curso “Gestão Para Aprendizagem”, ofertado pela Fundação Lemann (FL) a diretores e coordenadores de redes públicas.

A fim de buscar respostas para tal problemática, estabeleceu-se como objetivo geral: analisar o curso “Gestão Para a Aprendizagem”, ofertado pela Fundação Lemann para diretores e coordenadores pedagógicos das redes públicas de ensino, com vistas à apreensão da concepção de gestão educacional/escolar presente em tal programa de formação e como objetivos específicos: compreender como se estabelecem as relações público-privado que permeiam programas educacionais no Brasil e o papel destas na configuração dos processos de gestão educacional e escolar; identificar o modelo de gestão escolar presente no curso Gestão Para a Aprendizagem a partir de seus objetivos, dos fundamentos teóricos utilizados e das linhas de ação perspectivadas para a equipe dirigente das escolas e contribuir para a ampliação da produção no campo da política e gestão educacional.

Para que tais objetivos fossem alcançados desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa envolvendo estudos bibliográficos relacionados à temática e análise documental de documentos da Fundação Lemann e do curso Gestão Para a Aprendizagem (GAP).

A metodologia utilizada para desenvolver o trabalho foi a pesquisa qualitativa, considerada a mais adequada para a pesquisa em educação, visto que se trata de compreender processos afetos à política educacional e à formação continuada de diretores e coordenadores. Nesse tipo de pesquisa busca-se construir uma compreensão detalhada dos significados e características do problema estudado em sua dinâmica e complexidade.

O estudo bibliográfico fundamentou-se essencialmente nos trabalhos de Abrucio (1997), Adrião (2017a; 2017b), Ball(2014; 2007; 2018), Paro,

(2012) Peroni (2009; 2012; 2013) e outros. A análise documental envolveu o sítio da Fundação Lemann e documentos nele contidos, assim como todo o material formativo utilizados no curso Gestão Para Aprendizagem, especificamente no módulo Gestão Estratégica, introdutório e obrigatório: textos da plataforma, textos anexados em formato PDF, slides, vídeos e propostas de atividades. Este material encontra-se disponível em acesso aberto na plataforma de cursos Coursera (<https://www.coursera.org/learn/gestao-escolar>).

O módulo Gestão Estratégica, objeto da pesquisa, organizava-se em 5 unidades: Introdução à gestão; Introdução à gestão estratégica; Introdução ao planejamento estratégico; Caracterização da comunidade escolar e Plano de ação.

A primeira unidade apresentava o curso e os conceitos de administração escolar, gestão escolar, gestão democrática, projeto político pedagógico e estabelecia uma diferenciação entre os modelos estático e dinâmico da gestão. A segunda unidade discutia sobre a gestão estratégica de forma a observar conceitos de qualidade da educação e seus indicadores. A terceira unidade abordou o planejamento estratégico e a quarta enfocou a elaboração do planejamento estratégico, considerando como etapa inicial a caracterização da comunidade escolar, realizando a análise da eficácia escolar por meio do método de análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) ou Análise de SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats). A última unidade reunia todos os estudos realizados em torno da organização do plano de ação.

De acordo com a análise do referencial teórico e dos materiais do curso, foi possível identificar os seguintes eixos de análise: 1. foco nos resultados; 2. responsabilização e silenciamento quanto ao papel do Estado e 3. resignificação da concepção de democrática.

### c. Foco nos Resultados

Os resultados são de extrema importância para a perspectiva mercadológica que acredita haver uma correspondência direta entre estes e a qualidade da educação, contribuindo, portanto, para que o foco do trabalho pedagógico desenvolvido nas escolas esteja centrado na obtenção de bons resultados nas avaliações.

Desde o início do módulo “Gestão Estratégica” foram apresentadas afirmações que dão ênfase aos resultados, como pode-se observar na fala da formadora presente no vídeo “Mapa do curso”,

Para começarmos, vamos pensar na expectativa que todos têm de bons resultados das instituições escolares, nos desafios para o atendimento dessas expectativas e quem são os profissionais de destaque para garantir o sucesso escolar. (EDINÉIA, vídeo Mapa do curso).

Na segunda unidade, os formadores apresentavam as dimensões da gestão e, dentre elas, a gestão de resultados:

Baseia-se em indicadores de desempenho, que sintetizam os elementos que traduzem o nível de aprendizagem dos alunos. (LÜCK, 2009, p. 57).

É associada à definição de metas de desempenho. (LÜCK, 2009, p. 57).

A aprendizagem dos alunos era tida como resultado passível de medição e comparação. No vídeo “Gestão escolar” discutia-se sobre quais seriam os responsáveis por garantir tais resultados, assunto abordado durante todo o desenvolvimento do primeiro módulo, como pode-se notar nos excertos abaixo:

O deslocamento do gestor do seu papel de espectador dos processos de produção para o que se envolve e orienta esses processos na busca de melhores resultados faz uma diferença significativa no dia a dia da escola. (LÉIA, vídeo Gestão escolar).

A equipe gestora terá que gerenciar mudanças para obter melhores resultados e esta competência precisa ser desenvolvida de maneira profissional. As atividades são de grande complexidade e a equipe deve se preocupar com uma série de fatores para atingir seus resultados. (EDINÉIA, vídeo Equipe gestora).

Nessa perspectiva, os dirigentes escolares são responsabilizados pelos resultados obtidos pela escola e a qualidade é apresentada somente em termos quantitativos, a qual pode ser medida e compreendida por meio dos índices.

Diretor e coordenador pedagógico passam a ser uma figura central para a obtenção desses resultados, de forma a ser necessário utilizar da liderança (Ball, 2014), para que tais objetivos sejam alcançados, visto que, por meio dessa tecnologia, visa-se centrar os profissionais na busca de resultados.

[...] qualidade se refere a níveis e padrões [...]. (FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO ELOS EDUCACIONAL, texto Qualidade em educação).

[...] O objetivo era conseguir criar sistema de ensino no Brasil que igualasse a nossa qualidade com a de países desenvolvidos, como a Suécia ou o Reino Unido. Por isso, cada rede de educação recebeu metas específicas e é importante que você e a equipe da sua rede consigam compreender essa decomposição do IDEB, porque o crescimento dele está intimamente relacionado com o crescimento ou a queda desses dois componentes, uma destas das dimensões. (Káleu, vídeo Veja como funciona o Ideb – Qedu).

A qualidade estava a todo momento relacionada aos resultados obtidos nas avaliações e aos índices de desempenho, os quais, de acordo com o curso, traduziam a aprendizagem dos alunos sem correspondência à função social da educação. A função social era silenciada de modo intencional, pois o GAP induzia a ideia de que a transformação social se referia à melhoria dos índices educacionais, o que se torna evidente no excerto:

[...] as organizações eficazes como aquelas que são capazes de fazer com que seus alunos obtenham, independente de sua origem sociocultural e econômica, níveis elevados de rendimento escolar. (FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO ELOS EDUCACIONAL, texto Qualidade em educação).

Ou seja, só seria possível alcançar a transformação disseminada pelo curso quando a escola, localizada num bairro periférico, sem saneamento básico, com estrutura precária e falta de recursos conseguisse, por si própria, alcançar bons resultados nas avaliações.

Entendemos que o foco exclusivo nos resultados das avaliações não é suficiente para dizer sobre a qualidade da educação, pois

Enquanto indicador de resultado e não de qualidade, o IDEB se mostra incapaz de retratar de forma completa a realidade das instituições escolares, porque existem outras variáveis que interferem na qualidade da educação, como: gestão escolar; formação e condições de trabalho dos professores; ambiente educativo; prática pedagógica e de avaliação, e acesso e permanência na escola. A qualidade, neste sentido, não é um fator estanque e não pode ser buscada somente

com testes que medem o conhecimento cognitivo dos alunos. (Chirinéa; Brandão, 2015, p. 474).

Portanto, a qualidade está para além dos números, está relacionada à função social da educação, aos benefícios trazidos à comunidade, às condições materiais e financeiras de sua escola, à participação, ao clima escolar, às relações interpessoais desenvolvidas dentro dessa instituição, etc. A qualidade da educação precisa ser compreendida como processo propulsor de transformação e emancipação.

A partir da utilização dos resultados como foco do processo pedagógico, as avaliações passam a controlar as práticas de diretores, coordenadores e docentes de forma que os dirigentes passassem a ser responsáveis por garantir que as ações pensadas e organizadas pelo Estado fossem implementadas, contribuindo para a retirada de autonomia dos professores cujo trabalho limitaria-se a explorar conteúdos que se fazem presentes nas avaliações, tal como evidenciado no vídeo da especialista Andrea:

[...] A primeira etapa foi a elaboração das atividades avaliativas com base nos descritores de leitura da prova Brasil dos anos finais e nas orientações curriculares do município de Língua Portuguesa do fundamental com questões objetivas. (ANDREA, vídeo Depoimento da especialista).

Além de retirar a autonomia da escola, o foco nos resultados contribui e estimula a competição nas/entre escolas e redes de ensino, como foi explicitado no vídeo Aprendizado em foco - QEdU e no texto de Lück usado na formação:

[...] Quando você apresenta dados, você consegue inclusive reverter algumas ideias ou teorias já do senso comum. Nasce o interesse de comparativo, de estabelecer esse tipo de comparação com as outras redes. Aí, desse processo nascem perguntas, de por quê que o meu desempenho é melhor? Ou por quê que aqui o meu desempenho não foi tão adequado? [...] (ROSELI, Vídeo Aprendizado em foco - QEdU).

Esses indicadores oficiais são produzidos mediante a realização de testes padronizados, que permitem a comparabilidade dos resultados, de modo que a escola possa entender como se apresenta em relação às demais escolas e, dessa forma, estabelecer metas de melhoria. Como a comparação também pode ser feita de ano para

ano, a escola pode acompanhar o progresso que promove. (LÜCK, 2009, p. 65).

A partir dos excertos apresentados, nota-se que o primeiro módulo do GAP deu ênfase aos resultados e à melhoria do desempenho apresentado pelas escolas. Palavras como “resultado” e “desempenho” são citadas várias vezes como referências para a organização a ser adotada pela escola, num controle ideológico sobre o fazer pedagógico que obscurece o debate sobre o compromisso da educação com a formação humana, a sociedade e sua transformação.

## **Responsabilização da Escola e Silenciamento quanto ao Papel do Estado**

Nas novas relações sociais decorrentes das parcerias público-privado, o Estado se desresponsabiliza pela oferta de educação de qualidade, passando da condição de provedor à de avaliador, de forma a garantir que as políticas educacionais sejam implementadas pela comunidade escolar. A retirada do Estado contribui para que os profissionais da educação e a comunidade escolar passem a ser responsabilizados pelo alcance das metas e resultados propostos pelas secretarias de educação, associando o fracasso ou sucesso escolar ao desempenho desses atores, tal como se observa:

“Os gestores escolares são profissionais que ocupam destaque na implementação de políticas educacionais para o sucesso escolar.” (FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO ELOS EDUCACIONAL, texto Gestão escolar X gestão democrática)

[...] Ao analisar o quadro de características das organizações eficazes, verificamos que uma instituição de qualidade reúne uma série de fatores que envolvem quatro componentes da estrutura escolar. A liderança, a organização e o desenvolvimento do currículo. O bom relacionamento com a comunidade, iniciativas de programas desenvolvidos para a melhora do funcionamento e dos resultados da escola.” (LÉIA, vídeo Caracterização das organizações eficazes).

A partir da leitura dos excertos acima, torna-se evidente o silenciamento do papel do Estado enquanto provedor de recursos que propiciariam o alcance da educação de qualidade, de forma que toda a responsabilidade na oferta desse direito recai sobre o trabalho desenvolvido pela escola e sobre o diretor.

Ao silenciar, o curso disseminou a ideia de que as políticas educacionais, o Estado e as condições físicas, materiais e financeiras da escola não são fatores que incidem sobre a qualidade da educação, procedendo uma separação entre a conjuntura social, política, estrutural e econômica em que a escola está imersa e a qualidade do trabalho que realiza.

Veiculou-se a ideia de que a escola deve se organizar sozinha para suprir suas demandas, fazendo com que a comunidade escolar se sentisse encarregada de se mobilizar para arrecadar recursos por meio de parcerias com instituições não-governamentais ou pelo próprio auxílio a partir de contribuições espontâneas:

Não apenas exige que a escola seja competente e demonstre ao público essa competência, com bons resultados de aprendizagem pelos seus alunos e bom uso de seus recursos, como também começa a se dispor a contribuir para a realização desse processo, assim como a decidir sobre os mesmos. São inúmeros os exemplos de parcerias já existentes no contexto nacional entre organizações não-governamentais e empresas, com a escola, assim como o bom funcionamento de Associações de Pais e Mestres. (LÜCK, 2000, p. 12).

A qualidade da educação foi encarada como um problema que emerge somente da formação dos profissionais e da organização interna da escola:

“As características da postura da equipe gestora demonstram a necessidade de um destaque especial para o diretor e para todos que compõem essa equipe, pois são profissionais da educação que precisam de capacitação que se ajuste às novas exigências. São profissionais que possuem grande influência na conquista de mudanças significativas na qualidade da educação oferecida à sua comunidade escolar. São verdadeiros agentes da mudança.” (FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO ELOS EDUCACIONAL, texto Nova Concepção de Gestão).

Já é amplamente reconhecido que a qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais formativas e capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes



necessárias ao enfrentamento dos desafios vivenciados em um mundo globalizado, tecnológico, orientado por um acervo cada vez maior e mais complexo de informações e por uma busca de qualidade em todas as áreas de atuação. (LÜCK, 2009, p.12).

A responsabilização dos agentes escolares traz consigo, implicitamente, a ideologia da performatividade (BALL, 2014), a qual induz os profissionais a se sentirem responsáveis por suas “incapacidades” diante das demandas, contribuindo para que a autocobrança e para a crença de que é necessário esforçar-se mais para efetivar as metas propostas.

Os excertos apresentados tornaram evidente a compreensão de que o módulo analisado apresentou apenas aos diretores, coordenadores pedagógicos, professores e demais sujeitos da comunidade escolar a responsabilidade pela busca da educação de qualidade, desconsiderando intencionalmente o papel do Estado nesse processo.

## **Ressignificação da Gestão Democrática**

Na abordagem mercadológica e gerencial, o conceito de gestão democrática e outros afetos a ele como participação, autonomia, descentralização, trabalho coletivo são ressignificados para serem usados como ferramentas de implementação de ideais gerenciais. Tal fenômeno também foi identificado na formação oferecida pelo GAP.

No início do curso foi feita a diferenciação entre gestão escolar e gestão democrática, permitindo perceber que a gestão democrática se restringiu ao compartilhamento de poder entre a equipe dirigente da escola, não mencionando instâncias colegiadas e professores, tal como ilustrado na figura 1 (próxima página).

Na perspectiva mercadológica, a participação transforma-se em participacionismo, o qual consiste na capacidade de decidir coletivamente os meios para que se alcance os fins já determinados pela esfera do Estado, ou seja, é uma forma de auxiliar na implementação de algo que já foi pensado e organizado pela equipe dirigente ou pela secretaria de educação. Isso pode ser visto nos seguintes excertos:

A educação, no contexto escolar, se complexifica e exige esforços redobrados e maior organização do trabalho educacional, assim como participação da comunidade na realização desse empreendimento, a fim de que possa ser efetiva [...] (LÜCK, 2000, p. 12).



Figura 1: Gestão escolar X gestão democrática

Fonte: FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO ELOS EDUCACIONAL, 2016.

A atuação colegiada se realiza formalmente na escola a partir de órgãos colegiados, também denominados de unidades executoras (UEX), que se constituem em espaços efetivos e organizados de participação da comunidade escolar na gestão da escola [...] (LÜCK, 2009, p. 72).

Ao nomear os órgãos colegiados como “unidades executoras”, retira-se seu caráter político participativo-democrático, pois executar diz mais respeito a colocar em prática aquilo que já foi estabelecido.

A revista Gestão em Rede, do Consed, tem divulgado experiências de escolas que promovem a organização de comitês diversos para a promoção de inúmeras atividades na escola, tais como: a realização de festividades de caráter cultural e esportivo; a manutenção da escola; a angariação de fundos e recursos; a elaboração e recuperação de materiais pedagógicos; o reforço e controle da qualidade da merenda

escolar; o controle da segurança da escola; a realização de atividades de Escola Aberta, aos sábados; atenção a eventualidades na escola; etc. (LÜCK, 2009, p. 75).

Além de não participar das discussões políticas referentes à definição dos fins educativos a serem buscados, a comunidade é mobilizada para auxiliar a escola na arrecadação de recursos financeiros e materiais, desresponsabilizando o Estado.

No decorrer do curso, a participação foi sendo justificada como forma de garantir que a comunidade escolar se sentisse responsável pela implementação e desenvolvimento de atividades na escola:

“Agora você deve estar pensando ‘Por que devo tomar decisões com os outros agentes da comunidade?’ Então lhe digo que é dessa maneira que irá conseguir bons resultados. É necessário envolver mais pessoas no projeto escolar, para que todos se sintam responsáveis pela melhoria da qualidade de ensino.” (CLAUDIA, vídeo depoimento da especialista Claudia Zuppini).

Outro momento em que foi possível acompanhar a concepção da participação como participacionismo foi durante a leitura do texto “Como elaborar o plano de desenvolvimento da escola (PDE)”, em que a participação como elaboração é de responsabilidade do “grupo de sistematização do PDE” composto pela equipe dirigente da escola e a execução é apresentada como tarefa do “comitê estratégico”, o qual inclui os demais membros da comunidade escolar.

a) Grupo de Sistematização do PDE: equipe composta pela liderança formal da escola (diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico, orientador, secretário). É aconselhável que o grupo conte também com representantes dos professores. Esse grupo é liderado pelo diretor da escola, deve conter naturalmente poucos membros e a sua composição ideal vai depender da estrutura da escola [...]. (MEC; FNDE; DIPRO; FUNDESCOLA, 2006, p. 27).

b) Comitê Estratégico: composto pelo Grupo de Sistematização e pelo Colegiado Escolar (quando existe), é a instância máxima para o acompanhamento e controle da execução do PDE. Quando não há o Colegiado Escolar, o Comitê deve incluir, além dos membros do Grupo de Sistematização, representantes dos pais, dos professores e dos alunos. (MEC; FNDE; DIPRO; FUNDESCOLA, 2006, p.27).

As distorções conceituais foram recorrentes durante o curso, com ausência de uma discussão clara sobre a gestão democrática e suas características, o que seria de fundamental importância na formação contínua de diretores e coordenadores pedagógicos. Ao contrário, o curso apresentou uma abordagem rasa sobre a temática, não contemplando a complexidade de seus fundamentos e incluindo, inúmeras vezes, palavras do repertório mercadológico e gerencial, como eficiência e eficácia. Tal distorção de conceitos torna-se evidente no excerto:

“Outro aspecto importante na concepção de gestão escolar é a mudança das tomadas de decisão, de uma maneira centralizadora para descentralizadora. Dessa forma, as decisões são tomadas por uma equipe representativa da comunidade escolar, trazendo para mais perto do problema esta equipe.” (FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO ELOS EDUCACIONAL, texto Gestão administrativa X gestão escolar).

Observou-se que o curso propôs a gestão democrática se estabelecendo por meio de uma equipe representativa. No entanto, sem a efetiva descentralização do poder e envolvimento da comunidade na tomada de decisões para garantir que as demandas da comunidade sejam atendidas, a gestão democrática termina por se configurar como uma retórica. A escola só será democrática quando envolver e estiver a serviço da comunidade.

Outro aspecto percebido foi o uso de palavras que sugeriam uma ideologia progressista ao apontar que educar é um ato político que gera transformação sem, contudo, esclarecer de que transformação se tratava, não problematizando qual seria a transformação necessária para uma escola imersa em uma sociedade de desigualdades, de exclusão e injustiças nem se a escola tem atingido seus objetivos nas comunidades que mais necessitam dela.

A concepção da educação enquanto instrumento de transformação social foi negligenciada durante o curso, pois seus formadores utilizaram do silenciamento político ao negligenciar o debate sobre as relações do Estado e das políticas educacionais com o processo de administração escolar.

Importante dizer também que o módulo analisado apresentou poucas referências teóricas e não explorou as existentes com consciência de debates e reflexões, transformando a leitura num ato meramente técnico.

Notou-se que apesar da formação se desenvolver numa lógica mercadológica, foram utilizados, de forma descontextualizada, recortes de

textos e reprodução de citações de autores que abordam a administração escolar numa perspectiva crítica, descontextualizando as citações trazidas do contexto em que foram produzidas.

Em alguns momentos, elementos da gestão escolar que correspondem às linhas de ação inerentes ao trabalho de direção e coordenação como clima, relações interpessoais e articulação do coletivo foram abordados, mas de maneira desconexa da conjuntura macrossocial na qual estão inseridas.

Compreendeu-se que o objetivo do módulo Gestão Estratégica foi o de propiciar a melhoria dos resultados por meio da gestão escolar, processo a ser alcançado utilizando o planejamento estratégico. Seria condição para os dirigentes a visão sistêmica da escola, de modo a compreender os vários aspectos da realidade escolar, considerando-a como uma organização dinâmica. Após, selecionar e organizar a “equipe estratégica” para que realizasse a caracterização da comunidade e fizesse a avaliação da “eficácia escolar”, identificando os pontos que deveriam ser aprimorados em dada realidade.

Ao compreender essas relações percebeu-se que esse módulo estabeleceu modelos de organização, uma vez que era preciso fazer um diagnóstico, reconhecer as falhas e organizar um plano para superá-las, processo afeto ao trabalho de administração escolar.

A ausência de discussões e fundamentos teóricos consistentes e reflexivos contribuiu para que a formação ofertada fosse meramente técnica, uma vez que propôs técnicas, métodos e formas de organização para os profissionais da educação, favorecendo a compreensão de que os professores e dirigentes são apenas executores no ambiente escolar que devem se responsabilizar inteiramente pela escola independentemente de sua estrutura, da falta de recursos e de problemas sociais que circundam sua comunidade. Tratou-se de uma formação técnica, baseada em preceitos mercadológicos e gerenciais, voltada para a produção de resultados a partir dos métodos ensinados pelo curso.

## **Considerações Finais**

Desde a década de 1990, as relações público-privado têm se tornado cada vez mais recorrentes e híbridas, principalmente no que se refere ao campo educacional, de forma que, sob as práticas de filantropia, organizações não governamentais oferecem materiais, revistas, auxílio na organização curricular, sistemas de avaliações, plataformas de ensino e cursos de formação continuada para dirigentes e docentes.

A formação de dirigentes, diretores e coordenadores pedagógicos tornou-se um dos maiores focos dessas instituições, por acreditar-se que a formação de bons gerentes garante bons resultados e o controle ideológico.

O curso Gestão Para a Aprendizagem disponibilizado pela Fundação Lemann em parceria com o Instituto Elos Educacional enquadra-se no conjunto de iniciativas resultantes das parcerias público-privado e voltadas à transmissão de uma ideologia mercadológica por meio da formação de diretores e coordenadores pedagógicos.

A partir da análise realizada, verificou-se que o curso não apresentou uma concepção de gestão democrática e nem discussões políticas sobre os fins educacionais, focando-se numa lógica de gestão por resultados. Esta abordagem descaracteriza a importância da participação enquanto decisão sobre os fins educacionais, favorecendo o participacionismo, modalidade de participação na qual a comunidade escolar é solicitada apenas para executar as tarefas. Além do participacionismo, durante a formação, outros conceitos gerenciais se fizeram presentes sob vestes democráticas, favorecendo a compreensão de que o GAP se utilizou de uma concepção mercadológica e gerencial na formação das equipes escolares.

Torna-se evidente a necessidade de se tem em ampliar os estudos nessa área, pois a esfera privada tem avançado na educação pública, trazendo consequências para a manutenção do status quo e o controle ideológico sobre as escolas, destituindo o caráter transformador da educação com o objetivo de torná-la um produto mensurável.

## Referências

- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n.10, p. 1-50, 1997.
- ADRIÃO, T. A privatização dos processos pedagógicos: grupos editoriais e os negócios na educação básica. In: MARINGONI, G. (org.) et al. **O negócio da educação: aventuras na terra do capitalismo sem risco**. 1. ed. São Paulo: Olho d'Água, 2017a. cap. 8. p. 129-144.
- ADRIÃO, T. A Privatização da educação básica no Brasil: considerações sobre a incidência de corporações na gestão da educação pública. In: PINTO, J. M.; ARAUJO, L. (org.). **Público X privado em tempos de golpe**. São Paulo: Fundação Lauro Campos/ Fineduca, 2017b.
- ADRIÃO, T.; PERONI, V. A educação pública e sua relação com o setor privado Implicações para a democracia educacional. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 107-116, jan./jun. 2009.
- BALL, S. J. **Educação global S.A.:** Novas redes políticas e o imaginário neoliberal. 23. ed. Ponta Grossa: UEPG, 2014. 269 p.
- BALL, S. J. Política educacional global: reforma e lucro. **Revista de Estudos Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, v. 3, p. 1-15, 2018. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/retepe>>. Acesso em: 20 mar. 2020.
- BALL, S. J.; YOUDELL, D.: Privatización encubierta en la educación pública. Informe preliminar. In: V CONGRESO MUNDIAL, jul. 2007, Bruselas: Internacional de la Educación.

- BORGES, J. F.; MIRANDA, R.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. O discurso das fundações corporativas: caminhos de uma “nova” filantropia? **RAE**, São Paulo, n.1, p.101-115, 2007.
- CHIRINÉA, A. M.; BRANDÃO, C. da F. O IDEB como política de regulação do Estado e legitimação da qualidade: em busca de significados. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 87, p. 461-484, abr./jun. 2015.
- KATZ, S. N. What does it mean to say that philanthropy is “effective”? The philanthropists’ new clothes. **Proceedings of the american philosophical society**, v. 149, n. 2, p. 123-131, 2005.
- MEDEIROS, S. da S.; RODRIGUES, M. M. O gerencialismo, reforma do Estado e da educação no Brasil. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 48, n. 34, p. 216-240, jan./abr. 2014.
- PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2012. 231 p.
- PARO, V. H. **Diretor escolar**: educador ou gerente?. s/ed. São Paulo: Cortez, 2015. 128 p.
- PERONI, V. M. V.; OLIVEIRA, R. T. C. de; FERNANDES, M. D. E. Estado e terceiro setor: as novas regulações entre o público e o privado na gestão da educação básica brasileira. **Educação Social**, Campinas, v. 30, n. 108, p. 761-778, out. 2009.
- PERONI, V. M. V. A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado. **Pro-Posições**, Campinas, v. 23, n. 2 (68), p. 19-31, maio/ago. 2012.
- PERONI, V. M. V. As relações entre o público e o privado nas políticas educacionais no contexto da terceira via. **Currículo Sem Fronteiras**, Porto Alegre, v. 13, n. 2, p. 234-255, maio/ago. 2013.
- PERONI, V. M. V.; OLIVEIRA, C. M. B. de. O marco regulatório e as parcerias público-privadas no contexto educacional. **Revista Práxis Educacional**, Vitória da Conquista v. 15, n. 31, p. 38-57, jan./mar. 2019.
- SAKATA, K. L.; LIMA, M. F. O programa gestão para a aprendizagem da Fundação Lemann em duas redes municipais de ensino do Paraná. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 14, n. 2, p. 527-544, maio/ago. 2019. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa>>. Acesso em: 5 jan. 2021.

## Documentos analisados

- AÇÃO EDUCATIVA; UNICEF, PNUD, INEP-MEC (coordenadores). **Indicadores da qualidade na educação**. São Paulo: Ação Educativa, 2004. In: COURSERA. **Gestão para a aprendizagem**. Disponível em: <<https://www.coursera.org/learn/gestao-escolar>>. Acesso em: 7 jan. 2021.
- ELOS EDUCACIONAL. **Gestão para a aprendizagem**. Disponível em: <<https://www.eloseducacional.com/educacao/gestao-para-a-aprendizagem-uma-experiencia-exitosa/>>. Acesso em: 20 nov. 2019.
- ELOS EDUCACIONAL. **Site oficial da Elos Educacional**. Disponível em: <<https://www.eloseducacional.com/>>. Acesso em: 6 jan. 2021.
- FUNDAÇÃO LEMANN. **Co-investimento e filantropia colaborativa**. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/co-realizadores>>. Acesso em: 7 jan. 2021
- FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO ELOS EDUCACIONAL. **Gestão para a aprendizagem**. In: COURSERA. Disponível em: <<https://www.coursera.org/learn/gestao-escolar>>. Acesso em: 7 jan. 2021.
- FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO ELOS EDUCACIONAL. **Dimensões da gestão**. 2016. Disponível em: <<https://www.coursera.org/learn/gestao-escolar/supplement/sY6ya/dimensoes-da-gestao-escolar-e-suas-competencias>>. Acesso em: 20 jan. 2021.
- FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO ELOS EDUCACIONAL. **Gestão administrativa X gestão escolar**. In: COURSERA. **Gestão para a aprendizagem**. Disponível em: <<https://www.coursera.org/learn/gestao-escolar/supplement/uSQhx/gestao-administrativa-x-gestao-escolar>>. Acesso em: 4 mar. 2021.

FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO ELOS EDUCACIONAL. Gestão escolar X gestão democrática. In: COURSERA. **Gestão para a aprendizagem**. Disponível em: <<https://www.coursera.org/learn/gestao-escolar/supplement/ONY5X/gestao-escolar-x-gestao-democratica>>. Acesso em: 3 mar. 2021.

FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO ELOS EDUCACIONAL. Nova concepção de gestão In: COURSERA. **Gestão para a aprendizagem**. Disponível em: <<https://www.coursera.org/learn/gestao-escolar/supplement/XkFgr/nova-concepcao-de-gestao>>. Acesso em: 3 mar. 2021.

FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO ELOS EDUCACIONAL. Qualidade em educação. In: COURSERA. **Gestão para a aprendizagem**. Disponível em: <<https://www.coursera.org/learn/gestao-escolar/supplement/dy2rs/qualidade-em-educacao>>. Acesso em: 5 fev. 2021.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Mapa das redes participantes do projeto Formar**. Disponível em: <[https://fundacaolemann.org.br/?gclid=EAlalQobChMIqrOooMz35QIVioeRCh09VQLeEAAYASAAEgJBIFD\\_BwE](https://fundacaolemann.org.br/?gclid=EAlalQobChMIqrOooMz35QIVioeRCh09VQLeEAAYASAAEgJBIFD_BwE)>. Acesso em: 20 nov. 2019.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Parceiros**. Disponível em: <[https://fundacaolemann.org.br/parceiros?gclid=CjwKCAiA\\_9r\\_BRBZEiwAHZ\\_v16Pd6JzNpfEcKw3zmZMl4pa0g74CiPm2RGR1x30HT5hFNF7JyYJ\\_hoC3osQAvD\\_BwE](https://fundacaolemann.org.br/parceiros?gclid=CjwKCAiA_9r_BRBZEiwAHZ_v16Pd6JzNpfEcKw3zmZMl4pa0g74CiPm2RGR1x30HT5hFNF7JyYJ_hoC3osQAvD_BwE)>. Acesso em: 7 jan. 2021.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Projeto Lemann Fellowship**. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/projetos/lemann-fellowship>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Projeto Formar**. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/projetos/formar>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatórios anuais**. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/materiais/temas/relatorio-anual>>. Acesso em: 7 jan. 2021.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2002**. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2002>>. Acesso em: 21 nov. 2019.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2003**. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2003>>. Acesso em: 21 nov. 2019.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2004**. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2004>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2005**. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2005>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2006**. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2006>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2008**. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2008>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2011**. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2011>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2012**. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2012>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2013**. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2013>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2015**. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2015>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2016**. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2016>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2017**. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2017>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2018**. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2018>>. Acesso em: 20 jun. 2020.



FUNDAÇÃO LEMANN. **Relatório anual 2019**. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2019>>. Acesso em: 20 jun. 2020. FUNDAÇÃO LEMANN. **Site oficial da Fundação Lemann**. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/>>. Acesso em: 6 jan. 2021.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Universidades**. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/voce/universidades>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000. In: COURSERA. **Gestão para a aprendizagem**. Disponível em: <<https://www.coursera.org/learn/gestao-escolar>>. Acesso em: 7 jan. 2021.

LÜCK, H. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009. In: COURSERA. **Gestão para a aprendizagem**. Disponível em: <<https://www.coursera.org/learn/gestao-escolar>>. Acesso em: 7 jan. 2021.

LATTES. Currículo Edneia Regina Burger. Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/0091211363105376>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

LATTES. Currículo Claudia Zuppini Dalcorso. Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/7611926768389258>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

LATTES. Currículo Silvana Aparecida Santana Tamassia. Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/2104283389013888>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

VÍDEO Aprendizado em foco □ Qedu. Fundação Lemann; Instituto Elos Educacional, 2016. In: COURSERA. **Gestão para a aprendizagem**. Disponível em: <<https://www.coursera.org/learn/gestao-escolar/lecture/GVle2/aprendizado-em-foco-qedu>>. Acesso em: 8 fev. 2021.

VÍDEO Caracterização das organizações eficazes. Fundação Lemann; Instituto Elos Educacional, 2016. In: COURSERA. **Gestão para a aprendizagem**. Disponível em: <<https://www.coursera.org/learn/gestao-escolar/lecture/YICRd/caracteristicas-das-organizacoes-eficazes>>. Acesso em: 3 mar. 2021.

VÍDEO Depoimento da especialista. Fundação Lemann; Instituto Elos Educacional, 2016. In: COURSERA. **Gestão para a aprendizagem**. Disponível em: <<https://www.coursera.org/learn/gestao-escolar/lecture/Rnx5k/depoimento-da-especialista-andrea-goncalves>>. Acesso em: 7 fev. 2021.

VÍDEO Depoimento da especialista Claudia Zuppini. Fundação Lemann; Instituto Elos Educacional, 2016. In: COURSERA. **Gestão para a aprendizagem**. Disponível em: <<https://www.coursera.org/learn/gestao-escolar/lecture/TOZVm/depoimento-da-especialista-claudia-zuppini>>. Acesso em: 3 mar. 2021.

VÍDEO Equipe gestora. Fundação Lemann; Instituto Elos Educacional, 2016. In: COURSERA. **Gestão para a aprendizagem**. Disponível em: <<https://www.coursera.org/learn/gestao-escolar/lecture/MHAiw/equipe-gestora>>. Acesso em: 7 fev. 2021.

VÍDEO Gestão escolar. Fundação Lemann; Instituto Elos Educacional, 2016. In: COURSERA. **Gestão para a aprendizagem**. Disponível em: <<https://www.coursera.org/learn/gestao-escolar/lecture/tqPTr/gestao-escolar>>. Acesso em: 7 fev. 2021.

VÍDEO Mapa do curso. Fundação Lemann; Instituto Elos Educacional, 2016. In: COURSERA. **Gestão para a aprendizagem**. Disponível em: <<https://www.coursera.org/learn/gestao-escolar/lecture/Qzp6e/mapa-do-curso>>. Acesso em: 7 fev. 2021.

VÍDEO Veja como funciona o Ideb – Qedu. FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO ELOS EDUCACIONAL. Qualidade em educação. In: COURSERA. **Gestão para a aprendizagem**. Disponível em: <<https://www.coursera.org/learn/gestao-escolar/supplement/dy2rs/qualidade-em-educacao>>. Acesso em: 7 fev. 2021.

Submetido Março/2024  
Publicado Abril/2024