

**- LII -****AS PROPOSTAS PARA A GESTÃO ESCOLAR NO  
PANORAMA DA PERFORMATIVIDADE****Joyce Mary Adam**

Termos como performatividade e empreendedorismo têm se apresentado como elemento central nas políticas educacionais e propostas para a melhoria da qualidade da educação. O presente artigo tem como objetivo principal apresentar uma análise de documentos produzidos pela Secretaria de Educação do estado de São Paulo que definem os perfis e as “habilidades e competências” requeridas para diretores de escola, à luz do conceito de performatividade. Serão objetos de análise documentos tais como: os dois últimos editais de concurso para diretores da SEE de São Paulo; Comunicado 5 de dez./2000 e a Resolução SE 56/2016 ; o Manual Operacional Modelo de Gestão - Tecnologia Empresarial Socioeducacional (TESE), este último material de referência tanto no curso que diretores aprovados em concurso devem fazer como no edital do último concurso para diretores e supervisores.

A discussão sobre o conceito de performatividade é apresentada por Gond et al (2016) com diferentes variações de referenciais e perspectivas sendo que destaco três principais que seriam: fazer coisas com palavras, segundo Austin (1962); busca por eficiência, segundo Lyotard (1984/1979) e constituição do self, segundo Butler (1997) e Derrida (1979).

A concepção de performatividade trabalhada por Lyotard (1984, apud Gond,2016, pág.445), é a que mais corresponde à discussão que o presente artigo pretende trazer, na medida em que questiona a supervalorização da performatividade enquanto técnica ou habilidades para obter eficiência dos sistemas, das organizações, em detrimento da autonomia pessoal, principalmente quando falamos em educação.

Trazendo a reflexão realizada por Ball (2002), o artigo destaca que o conceito de performatividade se apresenta como um conceito em que o centro da responsabilidade pelo fracasso ou sucesso das ações colocadas em prática recaem somente sobre os sujeitos

individualmente ou nas organizações enquanto entidades isoladas, sem que o contexto seja elemento considerado no processo:

a performatividade é uma tecnologia, uma cultura e um modo de regulação que se serve de críticas, comparações e exposições como meios de controlo, atrito e mudança. os desempenhos (de sujeitos individuais ou organizações) servem como medidas de produtividade e rendimento, ou mostras de "qualidade" ou ainda "momentos" de promoção ou inspeção. (ball, 2005 2, pág. 4)

A ideia de racionalidade administrativa, na perspectiva de técnica voltada para a eficiência e eficácia, isenta de “ideologia”, tão em voga no contexto atual mundial, contribui para pensar a gestão escolar como racionalidade administrativa voltada a uma performatividade neutra que não leva em conta contextos específicos que demandam ações próprias às realidades vivenciadas pelas escolas públicas brasileiras. Pensar a administração escolar e a atuação do gestor escolar nessa perspectiva choca-se com a ideia de gestão democrática, outra palavra de ordem presente nas falas, textos, resoluções e a própria LDB, caindo em um discurso vazio e ausência na prática.

Tal discurso vazio, no entanto, produz identidades e formas de ser de professores e gestores da educação, moldando as subjetividades que vão uniformizar referenciais e ações que têm a mera racionalidade técnica como inspiração. Como afirma Ball (2005):

A performatividade é alcançada mediante a construção e publicação de informações e de indicadores, além de outras realizações e materiais institucionais de caráter promocional, como mecanismos para estimular, julgar e comparar profissionais em termos de resultados: a tendência para nomear, diferenciar e classificar. A performatividade, ou o que Lyotard também chama de “controle do contexto”, está intimamente interligada com possibilidades atraentes de um tipo específico de “autonomia” econômica (em vez de moral) para as instituições e, em alguns casos, para indivíduos, como os diretores de escolas. A subjetividade “autônoma” desses indivíduos produtivos tornou-se o principal recurso econômico do setor público reformado e empresarial. (BALL, 2002, pág. 544)

O Comunicado 5 de dez/2000 da SEE do estado de São Paulo é um marco na perspectiva da introdução de referenciais para o perfil da gestão escolar, ajustando-o aos princípios da performatividade.

A *Resolução SE 56, de 14-10-2016* que dispõe sobre o perfil, competências e habilidades requeridos dos Diretores de Escola da rede estadual de ensino no item PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO do documento apresenta como uma das bibliografias recomendadas, o *Manual Operacional Modelo de Gestão - Tecnologia Empresarial Socio educacional (TESE)*. Dentre os diferentes princípios presentes no Manual, destaco os que seguem:

A gestão de uma escola em pouco difere da gestão de uma empresa. Na realidade, em muitos aspectos, a gestão de uma escola apresenta nuances de complexidade que não se encontram em muitas empresas. Assim sendo, nada mais lógico do que partir da experiência gerencial empresarial acumulada para desenvolver ferramentas de gestão escolar. (Pág. 3)

O documento segue apresentando os “benefícios” que o manual pode trazer para as escolas, reafirmando a importância de um gerenciamento profissional que levará as escolas brasileiras ao seu máximo resultado, como destacado do documento a seguir:

“Quem não planeja não executa; quem não mede não sabe de nada.” A TESE (Tecnologia Empresarial Socioeducacional) foi desenhada para levar esses conceitos gerenciais para o ambiente escolar e permitir ao Gestor o atingimento dos seus objetivos de maneira estruturada e previsível. Eu considero esta metodologia a espinha dorsal do processo de transformação da escola pública brasileira, tão mal planejada, tão mal gerida e que produz, como consequência, resultados tão pífios.

O presente documento trata exatamente disto. Com base na Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) foi sistematizada uma variante a ser utilizada no ambiente escolar (pág. 4)

Em uma primeira análise, o princípio presente em tais documentos se contrapõe à discussão sobre gestão democrática já acumulada por autores como Paro; Felix (1986); Silva Jr.; e outros. A partir da análise dos referidos documentos, o artigo pretende apontar as falácias do discurso da gestão empresarial enquanto referência para a gestão escolar, mostrando, que discursos ressignificados de propostas de gestão escolar conservadoras e ultrapassadas são obstáculos para a verdadeira gestão democrática da escola.

A referida resolução, que orienta o edital do último concurso para diretores das escolas públicas afetas à Secretaria de Estado da Educação de São Paulo reforça essas conclusões na medida em que a bibliografia recomendada se direciona à perspectiva mais tecnicista, no tocante à temática da gestão da escola.

Concluindo, o ponto central a destacar é o de que a gestão escolar na perspectiva da performatividade, como já discutido, tem como alvo principal atingir padrões estabelecidos de fora que nem sempre levam em conta a realidade concreta e cotidiana das escolas objeto das ações resultantes. O que se consegue são resultados que não contribuem para a real qualidade da educação no sentido de uma educação para a autonomia e para o exercício democrático da cidadania.

## REFERÊNCIAS

BALL, S. Reformar escolas/reformar professores e os terrores da performatividade. *Revista Portuguesa de Educação*, Portugal, vol. 15, n. 2, 2002.

BALL, S. Profissionalismo, Gerencialismo e Performatividade. *Cadernos de Pesquisa*, v. 35, n. 126, p. 539-564, set./dez. 2005.

FELIX, M.F.C. Administração Escolar - Um problema educativo ou empresarial. 3ª Edição. Cortez, Campinas, 1986.

GOND, J.P.; et all. What do we mean by performativity in organization and management studies? The uses and abuses of performativity. Texto em revisão pela *International Journal of Management Revie.* , Vol. 18, 440–463, 2016. Disponível em : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12074>.

INSTITUTO DE CO-RESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO – ICE/AVINA. Manual Operacional Modelo de Gestão - Tecnologia Empresarial Socioeducacional (TESE). Uma Nova Escola para a Juventude Brasileira Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Disponível em: [http://www.ccv.ufc.br/newpage/conc/seduc2010/seduc\\_prof/download/Manual\\_ModeloGestao.pdf](http://www.ccv.ufc.br/newpage/conc/seduc2010/seduc_prof/download/Manual_ModeloGestao.pdf)

PARO, V. Gestão Democrática da Escola Pública. SP. Ática, 2ª ed., 1998

SÃO PAULO. Secretaria de Educação. Comunicado 5 de dezembro de 2000. São Paulo, 2000.

SILVA Jr. C.A. A ESCOLA PÚBLICA COMO LOCAL DE TRABALHO. SP, Cortez,1993.