

# A GESTÃO DA ESCOLA E A FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO

Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos Santos<sup>24</sup>

## RESUMO

Este texto apresenta alguns elementos importantes para discussão na perspectiva da *Gestão da escola e a formação dos profissionais da educação*. É uma responsabilidade e desafio de grande monta discorrer sobre este tema, que é sempre objeto de polêmica e, especialmente, nos dias atuais de supervalorização da gestão, sobretudo no Estado. O texto aborda a importância da gestão escolar na qualidade do ensino e faz uma reflexão sobre os tipos de gestão predominantes em nossas escolas.

**Palavras-chave:** Gestão da Educação. Qualidade de Ensino. Formação.

## MANAGEMENT AND TRAINING SCHOOL OF PROFESSIONAL EDUCATION

## ABSTRACT

This paper presents some important elements for discussion in view of the management of the school and the training of education professionals. It is a great responsibility and challenge of riding expound on this subject, which is always the subject of controversy, and especially nowadays overvaluation of management especially in the state. The text addresses the importance of school management on the quality of teaching and is a reflection on management types prevalent in our schools.

**Keywords:** Education Management. Quality of teaching. Formation

<sup>24</sup> Doutora em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba (1999). Pós-doutoramento na Universidade de Aveiro em Portugal. Atualmente, é professora associada III da Universidade Federal do Pará atuando na Graduação e no Programa de Pós-graduação em Educação. Email: [tefam@ufpa.br](mailto:tefam@ufpa.br).

## INTRODUÇÃO

*“A gestão da escola e a formação dos profissionais da educação”* decorre de estudos e pesquisas já realizados, sob nossa coordenação no “Observatório de gestão escolar democrática – Observe” (1999-2011) e constitui-se numa tentativa de refletir em primeiro lugar sobre tipo de gestão se tem hoje em nossas instituições educacionais e que perspectivas existem de mudanças articuladas a uma formação dos profissionais da educação, em contraposição àquela hoje incentivada e valorizada, especialmente pelo Estado e pela mídia hegemônica brasileira.

A temática objeto da exposição nos remete a, pelo menos duas abordagens, a primeira a gestão relacionada à formação profissional do gestor que se efetiva nas instituições de educação superior, que ainda hoje é fragmentada, tecnicista, não articulada a princípios mais humanizantes, por meio dos cursos de graduação (Art. 64 da LDB) e outra, que diz respeito à formação no exercício da prática escolar.

É inegável o papel desempenhado pelos Programas Pós-Graduação brasileiros na formação de pesquisadores/docentes, mas a maior crítica feita por estudiosos como Saviani\* é que isto não reverbera na Graduação: “Os cursos de Pedagogia não foram fertilizados pelo que a pós-graduação produziu e produz”. Entendo que ele fala de um modo geral

pelo Brasil. Para nós particularmente, já há um esforço desafiador de construção de uma nova realidade, em nosso trabalho na Graduação em Pedagogia da UFPA que é calcado em estudos e pesquisas que desenvolvemos, além dos eventos sistemáticos de socialização de seus resultados, derivados de estudos e pesquisas realizadas pelos grupos institucionalizados do Instituto de Ciências da Educação e as próprias atividades de estudantes como bolsistas de iniciação científica. Sabemos que falta mais integração!

Por outro lado, também podemos pensar a relação gestão e formação continuada dos profissionais da educação como um todo no espaço do trabalho pedagógico, no exercício da função, que se realiza naquela unidade, não no sentido do “aprender fazendo”, mas na perspectiva do trabalho como princípio educativo, que no Brasil ainda é uma utopia.

Minha fala sinalizará mais nesta formação que se dá no exercício da prática, como trabalho pedagógico, como relação entre sujeitos (produtores de sua história em todas suas potencialidades), que deve se articular com um projeto de educação em que o objeto principal é o homem em sua integralidade, para sua emancipação social, em busca da cidadania ativa que requer uma reflexão sobre a ética das relações sociais focada em princípios fundantes do processo democrático substantivo: participação, autonomia, direitos humanos, justiça, cooperação, solidariedade, o coletivo acima do individual, a partir de uma

lógica educacional, pois a relação entre sujeitos só se realiza de forma democrática.

É um grande desafio apontar para tais princípios, especialmente porque tal projeto social de emancipação se contrapõe à lógica do capital, a qual se assenta no individualismo, na competição, na produtividade, no lucro, na fragmentação do trabalho, em diminuição de custos, na alienação, como exigência do próprio capital. Na formação de trabalhador com capacidade de abstração para serem flexíveis e facilmente se adaptarem aos desígnios do mercado, em que separa e exclui, como nos ensina Frigotto (2010). É uma nova sociabilidade moldada pelo sistema produtor de mercadorias, como nos ensina Antunes (2010).

## IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR NA QUALIDADE DO ENSINO

Preferimos trabalhar com o termo gestão, por envolver um processo coletivo, pois qualquer que seja a instituição a direção não deve ser centrada em pessoa. O cerne da atuação da gestão escolar é o trabalho pedagógico exercido no ambiente escolar, que objetiva articular a comunidade escolar na construção de conhecimentos, valores, atitudes, como indissociáveis na perspectiva da totalidade. Trabalho pedagógico é não-material, diferente de trabalho sob a égide da lógica capitalista, que é material, alienado, fragmentado, que produz valor!

Trabalho é o próprio exercício efetivo da capacidade produtiva humana, (o homem torna-se homem pelo trabalho, diz Marx) que envolve suas potencialidades, oposta daquele em que o trabalhador se transforma em Força de Trabalho como capacidade de realizar trabalho útil que aumenta o valor das

mercadorias, o trabalhador vende sua FT em troca de um salário em dinheiro.

É fato que o gestor é um dirigente, que precisa tomar decisões, é mediador entre a Escola e os órgãos do Sistema. De sua postura e compromisso político dependem o encaminhamento das políticas educacionais e ações rotineiras da unidade escolar, mas, a nosso ver, é um gestor diferente daquele que comanda uma empresa ou outra organização mercantil. Daí não se coadunar com a função de “gerente” defendida pelo neoliberalismo, de controlador do trabalho educativo, em busca de resultados quantitativos, traduzidos em metas a serem cumpridas, como se exige de um gerente de negócios, cujo objetivo principal é aumentar incessantemente a acumulação de capital, representado pelo lucro da empresa, pelo dinheiro, sob pena do empreendimento entrar em crise e até falir, cujos “valores materiais” precípuos são competição, concorrência, competência, lucro, criatividade para inovar, para vencer desafios comerciais, dentre outros.

Prefiro falar em gestão ou mesmo administração, pensando-a como mediação para a formação de sujeitos, considerando meios e fins como um todo indivisível, como processo coletivo e não centrado, portanto, em uma pessoa, chefe, ou em um “líder”, um gerente, ainda que haja necessidade de termos aquele(s) que fica(m) à frente dirigindo todo o processo e fazendo as devidas articulações e negociações. É claro que deve(m) ser uma liderança legítima do corpo escolar cuja atuação deriva de decisões coletivas.

As atividades desenvolvidas pela gestão guardam dimensões técnicas, pedagógicas e políticas que interagem e dialogam, daí não poderem ser dissociadas, especialmente, porque de sua atuação decorre a realização

da finalidade precípua da escola – a educação como emancipação - ato democrático interativo, pois entendemos que:

Práticas administrativas anti-democráticas impregnam o tecido escolar e contribuem para dificultar o processo de humanização, indispensável para o crescimento do homem; anulam as identidades individuais e impossibilitam agrupar pessoas em torno de uma identidade grupal (SANTOS, 2001, p. 139).

Vitor Paro (2010) afirma que:

[...] administração é sempre utilização racional de recursos para realizar fins, independentemente da natureza da “coisa” administrada: por isso é que podemos falar em administração industrial, administração pública, administração privada, administração hospitalar, administração escolar, e assim por diante.

De acordo com esse conceito mais abrangente de administração, a mediação a que se refere não se restringe às atividades-meio, porém passa todo o processo de busca de objetivos. Isso significa que não apenas direção, serviços de secretaria e demais atividades que dão subsídios e sustentação à atividade pedagógica da escola são de natureza administrativa, mas também a atividade pedagógica em si – pois a busca de fins não se restringe às atividades-meio, mas continua, de forma ainda mais intensa, nas atividades-fim (aquelas que envolvem diretamente o processo ensino-aprendizado) (p. 765).

Na educação se propugna a construção de valores não-materiais, verdadeiros, para formação do ser humano completo, em todas as suas potencialidades (omnilateralidade), dentro de uma relação interativa e democrática, como: ética, solidariedade, respeito ao outro, cooperação, capacidade de compreender, de interpretar, de analisar e de decifrar o mundo e estabelecer relações entre os fenômenos, com capacidade de aceitar as diferenças, de participar de discussões, de dialogar,

de se relacionar, de construir conhecimentos, dentre outros.

Defendemos a educação pela voz de Marx & Engels (1983 p. 60) como uma combinação que envolve:

1). Educação intelectual; 2) Educação corporal, tal como a que se consegue com os exercícios de ginástica e militares e 3) Educação tecnológica, que recolhe os princípios gerais e de caráter científico, de todo o processo de produção e, ao mesmo tempo, inicia as crianças e os adolescentes no manejo de ferramentas elementares dos diversos ramos industriais.

O trabalho como princípio educativo, no qual a educação só se realiza em sua plenitude numa relação democrática participativa. Como construir tudo isto num País capitalista de tradição antidemocrática, onde as relações sociais de produção são desiguais e excludentes? Como se construir a cidadania ativa, sem acesso a informações para poder participar?

Em princípio, considero que, pelo menos, a ponte para a travessia para outras relações, podemos continuar a construir, especialmente porque a educação não pode se restringir aos espaços escolares, pois existe uma outra que se processa nas práticas e relações sociais. Nesse sentido, a educação “passa a ser concebida como uma prática constituída e constituinte destas relações sociais” (FRIGOTTO, 1995, p. 47). Há dois processos de formação em disputa: um da burguesia (alienante e desumanizador) e outro da classe trabalhadora (consciente e emancipador).

Um dos grandes impedimentos para o exercício democrático no Brasil, talvez, seja ainda a fraqueza da sociedade civil (que congrega os sindicatos, as organizações profissionais, as entidades religiosas, associações de

bairro, clubes, imprensa) e nas menores cidades isto se agrava em relação a um Estado forte, do ponto de vista da classe que detém o poder, desde a colonização portuguesa, porque o povo sempre foi excluído das decisões, realidade que vem paulatina e crescentemente sendo modificada. Nas menores cidades, as relações de compadrio, de nepotismo e de patrimonialismo se manifestam mais clara e intensamente. A divisão do trabalho e as condições em que se realiza desenham tal cenário!

Ainda hoje quando se diz que vivemos num Estado democrático de direitos, nem todos adquiriram tais direitos, havendo um autoritarismo social, no qual aqueles que estão numa posição social mais elevada conseguem ter uma vida com direitos, enquanto que os pobres só têm o direito de votar a cada eleição e nos anos 2000 poder adquirir alguns bens de consumo, dada a elevação dos postos de trabalho e alguns programas governamentais de ações afirmativas, a partir especialmente, do governo Lula.

Os movimentos sociais organizados, as redes computacionais interativas e outras instituições sociais e políticas vêm construindo novas relações entre o Estado e mercado, contribuindo assim para consolidar o processo democrático, numa perspectiva representativa, que a meu ver é uma possibilidade neste Estado capitalista. “A cidadania democrática, como diz Chauí, exige que os cidadãos estejam informados para que possam opinar e intervir politicamente e isso lhes é roubado pelo poder econômico dos meios de comunicação” (CHAUÍ 2012)

Não podemos nos esquecer que a comunicação e a informação de forma ampla são privadas, tem dono no Brasil, os mesmos que têm as concessões públicas de canais de tele-

visão, rádio, provedores pertencem a grupos privados ou a parlamentares que deveriam fazer o controle são os mesmos interessados e as entidades de ditadas de regulação, apesar de terem representantes de diversos segmentos, encontram-se sob o domínio de determinados grupos. Ao disso e talvez até mais grave, refere-se à rede mundial de computadores, a qual se encontra sob vigilância americana de um grupo privado, que a qualquer momento pode invadir qualquer máquina que esteja conectada à internet, pois eles detém o controle dos computadores (nos hardware e software).

Segundo Mészáros ( 2003, p. 51):

[...] Numa área crucial – tecnologia de computadores, tanto no *hardware* quanto *software* -, a situação é extremamente grave. Para mencionar apenas um caso, a Microsoft desfruta de uma posição de quase absoluto monopólio mundial, por meio do qual seus programas geram consequências pesadas também para a aquisição do equipamento mais adequado. Mas além dessa questão, descobriu-se há pouco um código secreto embutido nos programas da Microsoft, que permite aos serviços militares e de inteligência dos Estados Unidos espionar qualquer pessoa no mundo que seja usuária do “windows” e da Internet.

Este controle exercido pelo capital tem um outro lado que pode ser até mais perverso, representado pela introjeção de princípios mercantis (da produtividade, da competição e do lucro) na educação, por meio de diferentes mecanismos e estratégias nem sempre tão visíveis, que podem contribuir para mudanças das subjetividades dos atores educacionais, das identidades, dos valores e da ética. Conforme já evidenciamos é uma sociabilidade que está sendo forjada.

No caso das reformas educacionais brasileiras, observamos que sob a aparência de

produzir processos mais democráticos, mais flexíveis, maior autonomia, o Estado acaba criando novas formas de controle até mais eficazes para os designios do capital – seria aquilo que Ball (2006), ao se referir às exigências requeridas aos professores em termos de resultados mensuráveis, denomina de nova cultura da “performatividade competitiva”. Aliás, ser performático é a grande qualidade para trabalhadores, incluindo os gestores profissionais.

É claro que temos importantes avanços no Brasil que estão se forjando, ainda que persistam algumas práticas patrimonialistas, clientelísticas e de compadrio na conformação e administração do Estado brasileiro, que se alastram pelas instituições, chegando até a Escola pública, cuja estrutura, organização e funcionamento encontram-se fincados em bases autoritárias, centralizadoras, patrimonialistas e personalísticas que criam barreiras quase intransponíveis para educandos e educadores dialogarem, interagirem e avançarem em direção ao novo, daí a necessidade premente do compromisso político e social do gestor escolar para deslanchar uma educação de qualidade e a sua formação. de seus professores e técnicos.

Apóio-me em Frigotto (1995) para dizer que

A Escola é uma instituição social que mediante suas práticas no campo do conhecimento, valores, atitudes e, mesmo, por sua desqualificação, articula determinados interesses e desarticula outros. No plano especificamente econômico, movimenta uma fatia do “fundo público” que se constitui em pressuposto de investimentos produtivos (p. 44).

Hoje, isto só se intensifica com a variedade de Programas federais que se direcio-

nam diretamente às escolas públicas, como Programa Merenda Escolar, Transporte Escolar, Alfabetização digital, Informatização escolar em o Estado desembolsa recursos financeiros, que gera bastante interesse por parte dos “homens de negócios” em participar de mais esta fatia da nossa riqueza social.

Deriva de tal contexto, a necessidade de redirecionarem-se as formas de condução da formação de crianças e jovens e, ao mesmo tempo, construírem-se canais permanentes de controle social, aqui entendido como a participação na tomada de decisão, no acompanhamento e na fiscalização das ações públicas (SANTOS, 2012, p. 193).

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO E QUALIDADE: COMO PRÁTICA, COMO DIREITO DE CIDADANIA, COMO BUSCA À EMANCIPAÇÃO SOCIAL**

Para que a democratização da gestão educacional se materialize na prática das nossas escolas, neste tipo de sociedade capitalista existente, conforme já assinalamos, há necessidade de um conjunto de elementos regulamentadores, um sistema composto de normas e regras escritas específicas, uma estrutura organizacional, disciplina, um determinado desenho de instalações físicas, a marcação definida de tempos, dentre outros que constituem um arcabouço regulatório (SANTOS, 2012). Isto, em parte, já conquistamos no Brasil. Nossa luta é pela sua ampliação dos direitos, luta-se por melhorar nossa social-democracia, como diz Oliveira (2012).

Em resumo, esta é a questão de fundo, o desafio que está posto quando falamos sobre a gestão escolar e a formação profissional.



De uma coisa temos clareza: Não dá para aplicar na gestão educacional os mesmos instrumentos e princípios do mercado, hoje da chamada gestão gerencial que é centrada em resultados, conforme propugnam os defensores e orientadores da Reforma do Estado brasileiro desde os anos de 1995.

Aliás, neste particular de reformas, as evidências demonstram que de 30 em 30 anos se estabelece uma reforma do aparelho estatal, derivada da própria estrutura produtiva e das relações internas e externas que determinam a configuração do Estado brasileiro.

Tivemos a primeira (burocrática) nos anos de 1930, a segunda (desburocrática) nos anos 60, e terceira (gerencial) nos noventa. A primeira busca superar o patrimonialismo e o atraso do País, com um novo modelo de Estado, o “racional legal burocrático”; a segunda, nos anos de 1967, a que denomino de “desburocrática”, no governo ditatorial, por meio do Decreto-Lei 200 de 1967, implementado pelo governo autoritário em nome da modernização, da flexibilidade, da desburocratização, e, especialmente da descentralização.

A terceira reforma, dos anos de 1990, no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, com a finalidade de tornar mais ágil, eficiente e produtivo o setor público, para romper com os processos burocráticos, inaugurando um novo modelo denominado de “gerencial” (SANTOS, 2012 a). Na verdade as duas últimas visavam superar a burocracia, mas a maior diferença entre elas é que tem a conformação do Estado interventor e a última defende o livre-mercado e Estado regulador e avaliador.

Defendemos a impossibilidade de Estado capitalista romper com a burocracia aqui

entendida na acepção de Max Weber, como uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência no alcance dos objetivos, o que se expressará num sistema de dominação.

Traduz-se concretamente por intermédio de diferentes instrumentos, como: i) de um sistema de regras de direitos do consumidor e de cidadania; ii) de um aparato legal de amparo e atenção à vida, como do uso de cinto de segurança em auto-motores; iii) da proibição de consumo de bebida alcoólica para motoristas; iv) de proteção ao direito ambiental com o controle do uso do espaço público: poluição visual, sonora; v) dos espaços de atendimento preferencial a idosos, pessoas com necessidades especiais e gestantes, vi) leis de defesa das diferenças étnicas, de gênero, dentre outros.

As formas de dominação tem sido vitais para garantir: [...] *ao capitalismo as possibilidades de sua existência*, segundo Weber (2004, p. 517) e acrescentaríamos, a nós cidadãos de direito, como garantias de condições mais “civilizadas” de relações sociais.

Observe-se que nossa Constituição Federal de 1988, considerada “cidadã” está baseada na estrutura Weberiana de poder, em relação à Administração Pública: Art. 37, por exemplo, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, concurso público para ingresso em cargo ou emprego público, uma estrutura organizacional hierárquica, a meritocracia para o serviço público dentre outros.

Portanto, todo este Sistema Burocrático, ao mesmo tempo em que permite relações mais humanizadas, contribui não só para o

aumento da acumulação de capital, ao dar condições de maiores garantias e estabilidade ao cidadão-consumidor e para criar novas necessidades e, conseqüentemente, novos produtos a serem consumidos; como preservava a essência do sócio-metabolismo do capital, no qual a produção é consumo e consumo é produção, como afirma Marx (2011, p. 47):

A produção, por conseguinte, produz não somente um objeto para o sujeito, mas também um sujeito para o objeto. Logo, a produção produz o consumo, na medida em que: 1) cria o material para o consumo; 2) determina o modo do consumo; 3) gera como necessidade no consumidor os produtos por ela própria postos primeiramente como objetos. Produz, assim, o objeto do consumo, o modo do consumo e o impulso do consumo postos à disposição do produtor.

Por outro lado, as reformas do aparelho estatal dos anos de 1990, de algum modo deram mais agilidade ao atendimento dos serviços públicos, conseguindo diminuir um pouco o burocratismo, (burocracia aqui entendida como valor em si mesma); alguma transparência, ampliou alguns espaços de participação da sociedade, com a criação dos colegiados multipartites, instituições de atendimento ao cidadão, como já apresentamos, dentre outros - Direitos de cidadania (esta compreendida como relação social). Hoje, direitos de cidadania passaram a ser direitos do consumidor, do cliente.

## **UMA REFLEXÃO SOBRE OS TIPOS E GESTÃO PREDOMINANTES EM Nossas ESCOLAS**

Voltando ao objeto desta fala que é a gestão escolar e a formação profissional, podemos afirmar que, apesar das reformas administrativas dos últimos anos induzirem um novo tipo de gestão das escolas, em nome da

qualidade do ensino nelas ministrado, na escola pública paraense ainda hoje predomina uma gestão tradicional com princípios emprestados da empresa privada, com alguns instrumentos de gestão democrática, como a criação de colegiados escolares, constituição de projeto político-pedagógico, numa “bricolage”, para atender orientações dos órgãos direcionadores da educação em consonância com as orientações internacionais.

Ainda são poucas as unidades escolares que possuem um modelo de gestão gerencial, centrado em resultados de avaliação e testes externos, traduzidos em indicadores de desempenho padronizados, como o IDEB, ENEM, por exemplo.

Hoje, as reformas também são implementadas em nome de uma qualidade que para Contreras (2002, p. 23):

Atualmente, todo programa, toda política, toda pesquisa, toda reivindicação educativa é feita em nome da qualidade. É evidente que todos estão de acordo com tal aspiração. Contudo, citá-la sem mais nem menos, é às vezes um recurso para não defini-la, ou seja, para não esclarecer em que consiste, que aspirações traduz.

Enguita (1995, p. 98) nos diz que:

O conceito de qualidade tem invocado sucessivas realidades distintas e cambiantes. Inicialmente, foi identificado tão-somente como a adoção em recursos humanos e materiais dos sistemas escolares ou suas partes componentes [...] Mais tarde o foco da atenção do conceito se deslocou dos recursos para a eficácia do processo: conseguir o máximo resultado com o mínimo de custos [...] Hoje em dia se identifica antes como os resultados obtidos pelos escolares, qualquer que seja a forma de medi-los; taxas de retenção, taxas de promoção, egressos dos cursos superiores.



Não defendemos a qualidade centrada em indicadores quantitativos similares aos econômicos, embora haja necessidade de mensurações. A educação em tal contexto se subordina ao caráter mais técnico, onde o custo-benefício, investimento e retorno são equações comuns como qualquer negócio mercantil, segundo o qual há uma associação entre gasto e produto dentro da racionalidade comercial.

## À GUIA DE CONCLUSÃO

A qualidade que se deseja na educação escolar depende de mudanças estruturais das relações entre o Estado e as unidades escolares e a comunidade escolar, do que esta espera do trabalho que desenvolve, de suas próprias condições objetivas, tendo como referência uma qualidade social, o deve derivar de uma política educacional de Estado, com financiamento suficiente, da construção de espaços de participação efetiva e de controle social, aqui considerado como a participação desde a formulação até o acompanhamento das políticas educacionais (SANTOS, 2012).

Quanto à formação profissional que se dá no exercício da prática escolar ainda se insere num campo minado, em que a profissionalização requerida, ainda com um projeto neoliberal de exacerbação do individualismo, da competição, da necessidade de mostrar desempenho centrado em indicadores quantitativos se choca com o que se precisa para realizar o processo educativo de emancipação social e humana.

O trabalho alienado do mundo dos negócios impede que o trabalhador desenvolva suas potencialidades, seus talentos.

No capitalismo, particularmente, o trabalho dos profissionais da educação é consi-

derado como improdutivo, porque “*só é produtivo o trabalhador que produz mais valia para o capitalista, servindo assim à auto-expansão do capital*” (MARX, 1983, p. 10), mas o mesmo Marx pondera dizendo que: “um mestre-escola é um trabalhador produtivo quando trabalha não só para desenvolver a mente das crianças, mas também para enriquecer o dono da escola” (Idem, *ibidem*).

**Recebido em: janeiro de 2013**

**Aceito em: abril de 2013**

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?:** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2010.
- CONTRERAS, J. **Autonomia de professores.** Tradução de Sandra Trabucco São Paulo: Cortez, 2002
- CHAUÍ, M. **Democracia e autoritarismo social.** Palestra proferida no Sindicato dos Jornalistas de São Paulo, em 30.08.2012.
- ENGUITA, M. F. O discurso da qualidade e a qualidade do discurso. In GENTILI, P.; SILVA, T. T. (Orgs.) **Neoliberalismo e Qualidade Total e Educação: visões críticas.** 2<sup>a</sup>. Ed. Petrópolis, Vozes, 1995.
- FRIGOTTO, G. **Educação e a crise do capitalismo real.** São Paulo: Cortez, 1995.
- MARX, K. **Grundrisse:** Manuscritos econômicos de 1857-1858 – Esboços da crítica da economia política. Tradução Mario Duayer e Nelio Schneider. São Paulo: Boitempo; Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2011.

MARX, K. & ENGELS, F. **Textos sobre Educação e Ensino**. São Paulo: Editora Moraes Ltda, 1983.

MÉSZÁRIOS, I. **O século XXI: socialismo ou barbárie?** Tradução Paulo César Castanheira. São Paulo: Boitempo editorial, 2003.

PARO, V. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

SANTOS, T. F. A. M. dos. A Construção da Gestão Democrática em Unidades Escolares e o Novo Tempo para o Capital. **Revista Educação e Políticas em Debate** - v. 1, n. 1, Uberlândia – MG: Universidade Federal de Uber-

lândia: EDUFU:- jan./jul. 2012, p.187-203 .

\_\_\_\_\_. (a). Administração da Educação Pública no Brasil: As Parcerias Público-Privadas. Revista **Exitus** • Volume 02 • nº 01 • Jan./Jun. 2012, Santarém – PA: Universidade Federal do Oeste do Pará, p 95-114.

\_\_\_\_\_. Gestor da escola pública: líder-educador ou delegado da ordem?. **Ver a Educação**, v. 7 n. 1 e 2, p. 125-144, jan/dez, 2001.

WEBER, M. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução Regis Barbosa; Karen Elsabe Barbosa. Brasília-DF: UnB; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004, v. 2.