

## **PROGRAMAS DE FORMAÇÃO PARA A GESTÃO ESCOLAR: ENTRE AS CONQUISTAS DOS TRABALHADORES E O GERENCIALISMO NA ESCOLA**

Maria José Ferreira Ruiz  
Eliane Cleide da Silva Czernisz  
Marci Batistão

**Resumo:** No texto discutimos as respostas que o Estado oferece a fim de atender as demandas geradas a partir das lutas dos trabalhadores pela escola pública. Essas respostas ocorrem no formato de políticas e programas que anunciam ampliar a democratização da educação. Alguns destes projetos são direcionados à gestão da educação básica. O objetivo do texto é discutir sobre a concepção de gestão escolar que subjaz dois programas do Governo Federal voltados para a formação de diretores/gestores, sendo estes: o Programa Nacional Escola de Gestores e o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Estes programas seguem na esteira da denominada modernização do Estado, proposta pelos organismos multilaterais, que sugerem a adoção do gerencialismo - processo por meio do qual as instituições públicas têm incorporado aspectos da cultura empresarial competitiva. Sabe-se que a reestruturação do trabalho que acompanha a crise do capital conduz a relações sociais de produção que visam incorporar a eficiência, a eficácia, a pro atividade, tudo com o intuito de otimizar a produção, diminuindo custos e aumentando lucro e que essa lógica vem sendo aplicada também no setor público. Assim, a atividade teórico-prática da gestão empresarial tende submeter os trabalhadores sob o domínio dos gestores e sob o controle do capital.

**Palavras-chave:** Gestão do Trabalho. Estado. Programas Sociais.

### **Introdução**

O texto que ora apresentamos pretende perquirir sobre a concepção de gestão escolar que subjaz dois programas federais de formação continuada ofertados para os trabalhadores que atuam nas escolas públicas. Cabe ressaltar que o texto é fruto de pesquisa de maior amplitude realizado no Estado do Paraná, Estado no qual o cargo de direção/gestão escolar é ocupado por um professor eleito pela comunidade e que este litígio foi duramente conquistado pelos trabalhadores da educação, que se empenharam para que a direção da escola fosse acessada de forma mais democrática. Neste Estado, o acesso à função de direção é feito pela eleição direta, desde o ano de 1983. Para Ruiz (2013)

A eleição de diretores, um dos elementos da gestão democrática, é assunto controverso na área da educação. Essa prática é considerada inconstitucional, pois contrariaria o Art. 37 da CF/1988 que determina que o acesso aos cargos públicos deva ser feito mediante concurso público. A defesa dos trabalhadores da educação pela eleição de diretores escolares, no Paraná, foi respaldada no argumento de que a direção escolar é uma função executada por um professor que exerce um cargo, após aprovado em concurso, na carreira do sistema público de ensino. Portanto, a direção seria uma função e não um cargo. Diante desta contenda, a eleição direta para diretores escolares foi instituída no Estado do Paraná num processo bastante

conflituoso. Neste processo, os trabalhadores da educação contestaram as tentativas do governo estadual paranaense de instituir formas de acesso ao cargo de dirigentes escolares, pautadas em processos antidemocráticos. Portanto, esta prática eleitoral teve avanços e retrocessos (RUIZ, 2013, p. 80).

Como o acesso a este cargo é feito pela via da eleição direta, todo professor licenciado pode se candidatar e concorrer a esta função. Se por um lado, a prática da eleição, parece ser a que mais se adequa à gestão democrática, por outro o acesso por estas vias contribui para que o professor que ocupa este cargo não tenha formação específica para tal. Isto porque, os professores do ensino fundamental dois (6º ao 9º ano) são formados em diferentes cursos de licenciatura<sup>1</sup> (matemática, português, geografia, etc) e estes cursos não incluem em seu currículo disciplinas sobre a gestão escolar.

A eleição direta para diretores escolares significa a conquista do poder decisório dos trabalhadores que deliberam sobre a atribuição periódica de poder para aquele que vai ocupar a função diretiva no local de trabalho. Contudo, embora a eleição seja um meio legítimo de democratização das relações sociais de trabalho, ela ocorre limitada pelo modelo de democracia da sociedade atual que se caracteriza pelo modelo da democracia liberal representativa e a todos os seus óbices. Dessa forma, a eleição ocorre mediada pelo conflito das classes antagônicas no sistema capitalista. Isso tem colocado os gestores/diretores escolares em uma situação bastante conflituosa entre aquilo que os trabalhadores que o elegeram esperam de sua conduta de representante desta classe e aquilo que o Estado determina que seja feito nas escolas. Pois, sendo a escola pública uma escola estatal capitalista é ao Estado que o diretor responde em última instância e não aos trabalhadores que o elegeram. Diante desta contradição, Paro (1996) afirma que para o diretor “era mais fácil a situação anterior em que recebia determinações superiores e as impunha aos seus comandados, sem maiores dificuldades” (PARO, 1996, p. 384). O autor ainda acrescenta que,

À sua condição de responsável último pela escola e de preposto do Estado no que tange ao cumprimento da lei e da ordem na instituição escolar, soma-se agora seu novo papel de líder da escola, legitimado democraticamente pelo voto de seus comandados, que exige dele maior apego aos interesses do pessoal escolar e dos usuários, em contraposição ao poder do Estado. [...] Parece que a nova situação ainda não teve a qualidade de dotar o diretor e a escola de um novo poder de barganha diante do próprio Estado que,

---

<sup>1</sup> O curso que forma para a gestão escolar é o curso de pedagogia. Conforme estabelecido nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNP, 2006), todo professor/pedagogo precisa ter formação para atuar na docência, na gestão e na pesquisa.

habitado a agir clientelisticamente no atendimento às unidades escolares, com a ausência do clientelismo, se acomoda em simplesmente não dar ouvidos às solicitações do diretor. (PARO, 1996, p. 384).

Tendo em vista o controle do Estado sobre esta função, este trabalhador, após eleito para ocupar a direção da escola, passa por um processo de formação nos modelos estabelecidos pelo Estado. Desta feita, há a oferta de cursos de formação que difundem um tipo específico de gestão escolar. Neste texto, tratamos de analisar a concepção de gestão escolar que subjaz estes cursos de formação, mesmo que ainda que de forma introdutória, dado que a pesquisa da qual se origina, ainda está em fase de execução. Para tanto, analisamos dois programas, que se inseriram na esfera da formação continuada para os gestores escolares em exercício, sendo estes: o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública (2005) e o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004).

As questões que movem o estudo são assim formuladas: A formação de gestores nestes cursos estaria contribuindo para empreender que tipo de gestão nas escolas públicas? A gestão da escola se coloca a serviço de qual classe?

Partimos do pressuposto que estes cursos tendem a difundir uma prática de gestão empresarial nas escolas, diferente do modelo de gestão democrática que foi mote de luta dos trabalhadores da educação, pós ditadura militar.

### **A luta dos trabalhadores pela democratização da educação**

A democratização da educação, de forma ampla, pode referir-se à ampliação das vagas, à condição de permanência na escola, mas também à gestão democrática que embasa-se em formas de organização do trabalho pedagógico, que ampliem a participação política da comunidade nos processos decisórios. Sobre isso, Ruiz (2013) aponta que diferentes formas de organização dos trabalhadores, historicamente, lutaram e lutam pela educação pública. A autora verificou neste estudo que a luta dos professores - da educação básica e do ensino superior - foi importante no processo de discussão e elaboração das políticas educacionais que contribuíram para ampliar o direito à educação pública, ao menos formalmente. Desta feita a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9394/96) asseguraram a educação como direito de todo cidadão e dever do Estado e ainda inserem o princípio da gestão democrática.

No entanto, anteriormente à inserção da gestão democrática na legislação houve ampla mobilização dos trabalhadores da educação, na década de 1980, agregados em entidades que discutiam a educação. Nesta perspectiva, o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública (FNDEP) foi um espaço expressivo no cenário nacional. A princípio a luta do Fórum foi pela defesa da escola pública e gratuita e pela necessidade de garantir que os recursos públicos fossem destinados única e exclusivamente para a escola pública. A seguir, começou a aparecer na pauta de discussões desse Fórum a necessidade de lutar pela gestão democrática das instituições de ensino público.

Naquele momento histórico, meados da década de 1980, esse debate era bastante expressivo, posto que iniciava-se um processo de *abertura política*, tendo em vista o fim da ditadura militar no Brasil. Os trabalhadores da educação se colocavam contrários à burocracia e à hierarquia nas instituições públicas e almejavam uma participação mais democrática e a descentralização do poder.

Sobre a burocracia, Tragtenberg (2005) enfatiza que seu aspecto estrutural é que os usuários não controlam de forma alguma a gestão dos insumos destinados à coletividade. As relações de trabalho são instituídas por uma sucessão de níveis de hierarquia, nos quais cabe aos superiores uma zona reservada e nesta os subalternos não tem acesso. Isso impede a participação da base e provoca apatia nos atores da escola. Para Motta (1990; 2000), historicamente a burocracia é efetivada a partir da dominação de um grupo social. Essa dominação ocorre por meio de instituições como o estado, a escola e as empresas, assim como por outras organizações modernas, que difundem uma forma de ação para atingir fins práticos por meio da utilização precisa e racional dos recursos a serem utilizados.

A luta pela democratização da escola pública é um elemento rico para estudos e alguns destes estudos verificam que não apenas os professores lutaram pelo direito à educação pública, mas também os trabalhadores moradores de bairros pobres e periféricos das cidades encaminharam, historicamente, este pleito (SPÓSITO, 1984, RUIZ, 2013). Estes últimos contribuíram com suas lutas para ampliar o acesso à educação pública, no sentido de conquistar a construção das escolas próximas as suas residências, melhorias no espaço físico, ampliação das vagas e ampliação da oferta das diferentes etapas da educação básica, além de outras conquistas.

Diante deste panorama, o Estado oferece respostas a fim de atender as demandas das lutas dos trabalhadores pela educação. Essas respostas geralmente ocorrem no formato de políticas que engendram programas, que na sua origem anunciam ampliar a democratização da escola pública, alguns deles direcionados à gestão da educação básica. Contudo, tendo em

vista o papel do Estado na sociedade de classes, esses programas se apresentam com muitas ambiguidades e contradições. Na perspectiva de Marx e Engels

[...] tal Estado nada mais é do que a forma de organização que os burgueses adotam, tanto para garantir reciprocamente a sua propriedade e a de seus interesses [...]. O Estado, pois, é a forma pela qual os indivíduos de uma classe dominante fazem valer seus interesses comuns (MARX; ENGELS, 2007, p. 98).

Assim, apesar das variações significativas de interesses no interior da instituição estatal, o Estado tende a concretizar o interesse da classe dominante. Portanto, embora a classe trabalhadora sempre possa lutar pela defesa de seus interesses, mesmo que em desvantagem, numa sociedade de classes, o Estado será sempre o espaço de negociação da burguesia e o local onde se efetiva o domínio de classes. Mesmo que no Estado possa haver momentos de divergências entre os interesses de classes, buscando alguns consensos entre esses, de forma inevitável, estando o Estado inserido numa sociedade capitalista, o que prevalecerá, serão sempre os interesses capitalistas. Essa é a compreensão sobre o Estado na qual embasamos este estudo. Contudo, mesmo ciente dos interesses de classe que permeia o Estado capitalista é importante que pesquisadores críticos analisem as políticas e programas do Estado para a educação pública no sentido de desvelar as contradições que as permeiam.

### **Programas públicos de formação para a gestão no contexto neoliberal**

Importante destacar que se o processo de luta política dos trabalhadores, ocorrido principalmente na década de 1980, trouxe avanços em relação à conquista da democratização da educação, esse processo foi acompanhado pelo avanço das políticas neoliberais que invadem o país na década seguinte, 1990. A lógica neoliberal, para Frigotto e Ciavatta (2003), contribuiu para o desmonte da escola pública, substituindo as políticas públicas para a educação pelo voluntariado e pela filantropia. A escola pública, lugar de trabalhador qualificado, passou a ser invadida por ações fortuitas, tópicas e assistencialistas.

Em 1990 ocorre a Conferência Mundial de Educação para Todos<sup>2</sup> em Jontiem, na Tailândia. Esta conferência foi o marco na formulação das políticas e programas governamentais para a educação. A partir desta Conferência são instituídas várias estratégias a fim de inserir os países periféricos da América Latina na economia de mercado, assumindo a

---

<sup>2</sup> A Conferência Mundial de Educação para Todos, convocada pela UNESCO, pelo UNICEF, pelo PNUD e pelo BM, foi realizada entre os dias 5 e 9 de março de 1990.

educação escolar grande importância neste processo (Oliveira, 2000). Nos documentos produzidos a partir desta Conferência identifica-se claramente a proposta de educação e de gestão escolar que é defendida - otimizar a força de trabalho e aumentar a produtividade, enfatizando os aspectos econômicos, com uma visão mercadológica, ao gosto das políticas neoliberais. Este processo de mercantilização da educação, no entanto, não é coisa recente, mas, sim, compõe um conjunto de medidas que o mercado vem construindo ao longo das décadas em que vigoram o neoliberalismo.

Dessa forma, o enfoque empresarial e gerencial invade a gestão das instituições públicas, de acordo com a pressão dos organismos financeiros multilaterais, defensores da livre iniciativa de mercado. Boron (2004) retrata esse processo de mercantilização, que invade a área da educação, enfatizando que “a avassaladora tendência à mercantilização de direitos e prerrogativas conquistados pelas classes populares ao longo do tempo de mais de um século de luta, [foram] convertidos agora em bens ou serviços adquiríveis no mercado”. Este panorama econômico não pode deixar de ser analisado, quando se trata de discutir as políticas e os programas para a gestão da educação.

Em análise a alguns destes programas públicos destinados à gestão da educação, Dourado (2007, p. 929) afirma que o governo federal, a partir de 2003, “pautou sua atuação pelo princípio da defesa da educação de qualidade, a partir do binômio inclusão e democratização”. Entretanto, nos primeiros anos do governo do presidente Lula houve muito mais permanências que mudanças em relação às políticas neoliberais para a educação do governo anterior (FHC).

Para Oliveira (2011), o que observou-se de forma geral neste governo foi a mesma descontinuidade da década precedente. Em seu primeiro mandato, o governo Lula centrou-se mais na promoção de políticas assistências e compensatórias. Esta autora defende que o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) talvez tenha sido a primeira grande iniciativa deste governo para com a educação. O PDE, através de um sistema de parcerias com os municípios, centra suas ações na dimensão do regime de colaboração entre os entes federativos, apelando também para as instituições da sociedade civil.

Na área da gestão escolar alguns programas foram fomentados no sentido de otimizar a gestão democrática da escola pública. O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública (PNEG) está integrado às ações do PDE. Foi elaborado no sentido de colaborar para a construção de processos de gestão escolar, por meio de cursos de educação à distância, que contemplem conteúdos de administração pública e o paradigma do

gerenciamento institucional. Estes cursos são destinados à qualificação dos gestores das escolas da educação básica e são ofertado por uma rede de universidades públicas, parceiras do MEC (BRASIL, 2005). A utilização da terminologia “paradigma do gerenciamento institucional” já denota a concepção de gestão que o Estado tende difundir nestes cursos. A concepção de qualidade educacional aparece atrelada a otimização dos resultados e dos produtos, secundarizando assim o processo de construção do conhecimento.

No ano anterior, em 2004, o governo federal já havia instituído o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE). Este programa ficou sob a responsabilidade da Secretaria de Educação Básica – Coordenação Geral de Articulação e Fortalecimento Institucional dos Sistemas de Ensino - e foi regulamentado pela Portaria Ministerial nº 2.896/2004. O programa visa desenvolver ações de implantação e ou fortalecer os conselhos escolares nas escolas públicas de educação básica, destacando as experiências exitosas das escolas que o implantam.

Para dar suporte a este programa, o MEC

[...] edita um material pedagógico composto de dez cadernos para servir de apoio a cursos, realizados de 2005 a 2011 para dirigentes e técnicos das Secretarias Estaduais e Municipais de Educação, podendo participar também os Conselheiros Escolares que se interessam. A formação ocorre no formato de Cursos de Extensão a Distância e presenciais organizados em parceria entre a Coordenação do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares da SEB/MEC, as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação e as Instituições Federais Superiores (RUIZ, 2013, p. 126).

No entanto, em hipótese, que será melhor averiguada empiricamente em nossa pesquisa, estes programas de formação de gestores seguem na esteira da denominada modernização do Estado, proposta pelos organismos multilaterais, que sugerem a adoção do gerencialismo no setor público a fim de racionalizar o gasto com os serviços sociais. O gerencialismo pode ser verificado na reorientação das práticas de gestão que se desenvolvem nas escolas,

[...] disseminando princípios orientados pela eficiência financeira [...]. Neste caso os diretores tornam-se agentes hierárquicos tanto no controle quanto da implementação de mudança e são elementos cruciais a serem responsabilizados pela prestação de contas e pelos resultados (SHIROMA, 2004, p.120).

Nesta perspectiva, aparentemente, há uma tendência à meritocracia, ou seja, jogar para os indivíduos a responsabilização pelo sucesso, mas, também e, sobretudo, pelo fracasso da

escola, sem levar em consideração as questões macro estruturais do sistema econômico e político. Conforme Souza e Teixeira (2010), nestes cursos de formação os diretores das escolas são instigados “a desenvolverem a criatividade, as práticas inovadoras e capacidade para analisar e resolver problemas cotidianos” (SOUZA; TEIXEIRA, 2010, p. 4). Perspectiva que se alinha a atual organização do trabalho no sistema produtivo que solicita trabalhadores flexíveis, competentes, proativos, ao gosto do enfoque empresarial capitalista. Este processo tende a difundir uma nova racionalidade e a formatar a subjetividade dos trabalhadores da educação, por meio da implementação de mecanismos de controle e aferição de resultados que afetam a organização do trabalho na escola pública. Passa a ocorrer um processo constante de avaliação em larga escala que classifica as escolas sem considerar as especificidades de cada instituição (localização, comunidade atendida, etc).

O gestor/diretor da escola pública de líder eleito para representar a comunidade e os trabalhadores da escola passa a ser o gerente capaz de captar, otimizar e administrar recursos. A naturalização dessa prática tem levado a difusão de uma perversa lógica que induz o ideário social a entender que os baixos níveis de desempenho das escolas públicas são resultantes da falta de compromisso dos trabalhadores da educação e/ou um problema de gestão da escola pública. Desconsideram-se, assim, toda a amplitude de problemas sociais ocasionados pela má distribuição de riquezas e pela desigualdade econômica que impera no país.

Desta forma, segundo Ramos e Fernandes (2010) a concepção de gestão democrática foi sendo absorvida pelos conservadores e tendo seu significado distorcido e descaracterizado, se afastando significativa daquela forma de gestão que foi mote de luta dos trabalhadores da educação. Esse processo vem minando a possibilidade de participação política do trabalhador no interior da escola e concretiza a participação para a auto sustentação. Esta forma atual que a gestão escolar vai assumindo impulsiona a comunidade escolar a estabelecer uma relação de parceria com a sociedade, com o empresariado e com o Estado (“Todos pela Educação”), porém descaracteriza o papel do Estado, enquanto provedor dos recursos da educação. Contudo o Estado não perde o controle da política educacional, pelo contrário, continua formando os gestores escolares, indicando as diretrizes para a educação a controlando as avaliações em larga escala. Assim, a participação da comunidade na escola segue um modelo já amplamente difundido nas escolas dos EUA e de alguns países da Europa (APPLE, 2005), países estes ícones do neoliberalismo. A comunidade ao invés de se unir com a escola no sentido de lutar para que os recursos e insumos públicos sejam satisfatórios para que a escola possa desenvolver um processo de ensino e de aprendizagem de



qualidade, que garanta o acesso ao conhecimento científico, passa a ter uma participação fiscalizadora/consumidora.

### **Apontamentos finais**

Finalizamos entendendo que o modelo de gestão difundido nos cursos de formação continuada para os trabalhadores da escola tende a ser o modelo gerencialista. O gerencialismo trata-se de um processo por meio do qual as instituições públicas vão incorporando práticas e aspectos da cultura empresarial, competitiva e empreendedora. A reestruturação do trabalho que segue na esteira das crises do capital que conduz a relações sociais de produção que visam incorporar a eficiência, a eficácia, a pro atividade, tudo com o intuito de otimizar a produção, diminuindo custos e aumentando lucro e que essa lógica vem sendo aplicada também no setor público e nos cursos de formação de gestores. Assim, não é novidade que a atividade teórico-prática da gestão empresarial tem a finalidade de submeter os trabalhadores sob o domínio dos gestores e sob o controle do capital.

Consideramos ainda que a função de gestor/diretor escolar, sendo ela acessada por meio de eleição ou não, em última instância e em grande parte das vezes, acaba por se caracterizar como uma função de controle do poder público e a se submeter à lógica do gerencialismo na educação. Assim, o trabalhador da educação que assume a função de diretor escolar acaba se tornando uma peça fundamental de mando e de submissão da escola e dos trabalhadores que ali atuam. É preciso, entretanto verificar de forma empírica quais as possibilidades de resistências dos trabalhadores da educação a estas práticas avassaladoras. Não há dúvida que mesmo diante deste panorama perverso há experiências de contradições e resistências no sentido de garantir que a escola pública seja um espaço de difusão do saber sistematizado para os filhos da classe trabalhadora. Os trabalhadores da escola não são sujeitos passivos e muitos atuam na contra corrente, no sentido de se colocarem como intelectuais orgânicos desta classe. Assim, a escola segue sendo um espaço de confronto de classes.

### **REFERÊNCIAS**

APPLE, Michael W. **Para além da lógica do mercado: compreendendo e opondo-se ao neoliberalismo.** Rio de Janeiro. DP&A, 2005.

BORON, Atílio A. Os novos leviatãs e a pólis democrática: neoliberalismo, decomposição estatal e decadência da democracia na América Latina. In: SADER, E. et al. **Pós-neoliberalismo II**. Que Estado para que democracia? Petrópolis: Vozes, 2004. p. 07-67.

BRASIL. Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 03 out. 2009.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 30 de out. 2010.

FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria. Educação básica no Brasil na década de 1990: subordinação ativa e consentida à lógica de mercado. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 24, n. 82, abr. 2003. p. 93-130. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/es/v24n82/a05v24n82.pdf](http://www.scielo.br/pdf/es/v24n82/a05v24n82.pdf)>. Acesso em: 03 abr. 2009.

MARX, K. ENGELS, F. **A ideologia alemã**: Feuerbach – A contraposição entre as cosmovisões materialistas e idealistas. Martin Claret. São Paulo, 2007.

MOTTA, F.C.P. **Organização & Poder**: empresa, estado e escola. São Paulo: Atlas, 1990.

MOTTA, F.C.P. **O que é Burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 2000.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Educação básica**: gestão do trabalho e da pobreza. Petrópolis: Vozes, 2000.

OLIVEIRA, Dalila Andrade de. Das Políticas de governo às políticas de Estado: reflexões sobre a atual agenda educacional brasileira. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 32, n. 115, p. 323-337, abr.-jun. 2011.

PARO, Vitor. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. São Paulo: Xamã, 1996.

RAMOS, Géssica Priscila; FERNANDES, Maria Cristina. Lutas, contradições e conflitos: a construção histórica dos Conselhos Escolares no Brasil. In: LUIZ, Maria Cecília (Org.). **Conselho escolar**: algumas concepções e propostas de ação. São Paulo: Xamã, 2010. Disponível em: <[portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task)> Acesso em 14 abr. 2011.

RUIZ, Maria José Ferreira. **Lutas populares e democratização da escola pública no estado do Paraná (1983 a 2010)**. 2013. 203 f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2013.

SHIROMA, Eneida Oto. Implicações da Política de profissionalização sobre a gestão e o Trabalho docente. **Trabalho e Educação**. v. 13, n. 2, ago-dez, 2004.

SOUZA, Angelo Ricardo. TEIXEIRA, Marilza Ap. Pereira. O Programa Escola de Gestores: análise da experiência no Estado do Paraná. **Educere et Educare** – Revista de Educação. Vol. 5, n. 10, 2010 (p. 1-14).

SPÓSITO, Marília Pontes. **O povo vai à escola**: a luta popular pela expansão do ensino público em São Paulo. São Paulo: Loyola, 1984.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. 3 ed. São Paulo: UNESP, 2005.