

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

**LÚCIA APARECIDA DE ÁVILA**

**ANÁLISE DA REVISTA NOVA ESCOLA GESTÃO ESCOLAR: O PROJETO  
EDUCACIONAL DA FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA**

**Juiz de Fora  
2015**

**LÚCIA APARECIDA DE ÁVILA**

**ANÁLISE DA REVISTA NOVA ESCOLA GESTÃO ESCOLAR: O PROJETO  
EDUCACIONAL DA FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, campo "Gestão, Políticas Públicas e Avaliação Educacional", da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. André Silva Martins

**Juiz de Fora**

**2015**

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

ÁVILA, Lúcia Aparecida de .  
ANÁLISE DA REVISTA NOVA ESCOLA GESTÃO ESCOLAR: : O PROJETO EDUCACIONAL DA FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA / Lúcia Aparecida de ÁVILA. -- 2015.  
186 p.

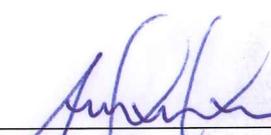
Orientador: André Silva MARTINS  
Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2015.

1. EDUCAÇÃO. 2. REVISTA NOVA ESCOLA GESTÃO ESCOLAR. 3. ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL. 4. PROJETO DE EDUCAÇÃO. I. MARTINS, André Silva, orient. II. Título.

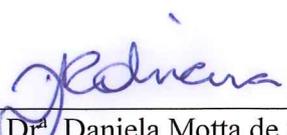
LÚCIA APARECIDA DE ÁVILA

**ANÁLISE DA REVISTA NOVA ESCOLA GESTÃO ESCOLAR: O PROJETO EDUCACIONAL  
DA FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, pela seguinte banca examinadora:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. André Silva Martins(Orientador)  
Programa de Pós-Graduação em Educação, UFJF

  
\_\_\_\_\_  
Prof.ª Dr.ª Adriana Almeida Sales de Melo  
Programa de Pós-Graduação em Educação, UNB

  
\_\_\_\_\_  
Prof.ª Dr.ª Daniela Motta de Oliveira  
Colégio de Aplicação João XXIII/UFJF

Juiz de Fora, 28 de abril de 2015

À todas as famílias de trabalhadores que tem na educação de seus filhos um desafio: cotidiano, inquestionável e emancipatoriamente necessário. Minha solidariedade de classe!

Eu amo tudo o que foi,  
Tudo o que já não é,  
A dor que já me não dói,  
A antiga e errônea fé,  
O ontem que dor deixou,  
O que deixou alegria  
Só porque foi, e voou  
E hoje é já outro dia.

Fernando Pessoa, 1931.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Lúcia e Antônio, aos meus irmãos Márcia e João. Nossa vivência seguramente se consolidou como uma experiência de classe definidora, que me tornou sensível à relevância que a educação escolar pode exercer na trajetória individual e coletiva dos filhos da classe trabalhadora.

Às minhas sobrinhas, Kaylanny e Livia, simplesmente por existirem na minha vida e servirem como fonte de motivação.

Ao meu orientador, Prof. Dr. André Silva Martins, pelos ensinamentos desde o processo de iniciação científica na graduação, cujos princípios certamente alicerçaram esse projeto. Pelo depósito de confiança na minha capacidade em desenvolver essa pesquisa e pelo exemplo de profissional a ser seguido: técnica, ética e politicamente.

Ao professor Dr. Rubens Luiz Rodrigues pelas expressivas contribuições ao longo de toda minha formação acadêmica e pelo apoio na banca de qualificação.

À professora Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Eneida Oto Shiroma pela disponibilidade de participar da minha banca de qualificação e defesa, pelas significativas contribuições e apontamentos.

Às professoras Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Adriana Almeida Sales de Melo e Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Daniela Motta de Oliveira que aceitaram prontamente o convite para participação em minha banca de defesa.

A todos os professores que trabalham com seriedade em prol de uma educação emancipatoriamente comprometida.

À CAPES, pelo financiamento desta pesquisa.

Aos colegas do Núcleo de Estudos Trabalho e Educação- NETEC, por compartilharmos utopias e realidades. Em especial, ao Leonardo Docena Pina, que sempre demonstrou interesse pela pesquisa e solidariedade.

À Gláucia pelo empréstimo das revistas Nova Escola Gestão Escolar. Com essa generosa atitude minha coleta de dados foi menos trabalhosa.

À Luiziane, pelo incentivo à escrita e inscrição desse projeto em uma etapa complicada de final de curso e pelas angústias compartilhadas.

As amigas, Kátia Enhan e Paula Carpaneiz, que mesmo distantes sempre se mostraram interessadas e desde o início se alegraram com essa conquista.

À minha turma de mestrado, que ao longo de 2013 partilhamos disciplinas e amizades, em especial, a Ana Carolina pelo companheirismo e solidariedade.

Aos colegas do PPGE, Douglas, Raquel, Jairo, Érica, Priscilla, Cíntia, Cidinha e Getulio, pelas afinidades identificadas e por compartilharem momentos de trabalho na secretaria do Programa.

A meu noivo, Renato, cuja demonstração de amor e preocupação foi cotidiana. Graças ao seu apoio e companheirismo esse processo se fez mais sereno. Obrigada pela ajuda e motivação. Te amo!

Ao Sr. Luiz, D. Santana e Raquel pela acolhida em sua família e pelos fins de semana revigorantes. Obrigada pelo carinho.

A todos que acompanharam a minha trajetória e torceram para que ela fosse vitoriosa, meus sinceros agradecimentos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1	Imagem digitalizada pela autora: Edição 13, p.24.....	138
--------------	---	-----

## **LISTRA DE TABELAS**

Tabela 01	Integrantes do Conselho Curador da FVC.....	98
Tabela02	Número de depoimentos listados nas reportagens de capa.....	111
Tabela 03	Especialistas mencionados nas matérias de capa.....	114
Tabela 04	Levantamento dos intelectuais responsáveis por cada seção.....	116

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CONAE	Conferência Nacional de Educação
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FMI	Fundo Monetário Internacional
FNDE	Fundo de Desenvolvimento da Educação
FVC	Fundação Victor Civita
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização do Magistério
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação
NEGE	Nova Escola Gestão Escolar
PCN	Parâmetros Curriculares Nacionais
PNBE	Programa Nacional Biblioteca da Escola
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UNDIME	União dos Dirigentes Municipais de Educação

## RESUMO

Este estudo busca analisar as formulações disseminadas pela revista Nova Escola Gestão Escolar-NEGE da Fundação Victor Civita-FVC publicadas no período de 2009 a 2014. As questões norteadoras do estudo são as seguintes: em que consiste o projeto de educação veiculado pela FVC através da NEGE? Nesse projeto, qual a função social da escola, da administração educacional e do trabalho do diretor escolar e coordenadores? O objetivo geral foi assim descrito: analisar as formulações da FVC veiculadas pela revista Nova Escola-Gestão Escolar para a educação brasileira, considerando especialmente as formulações sobre o tema “gestão escolar”. Para alcançar os objetivos, foi realizada uma pesquisa documental referenciada no método dialético. O corpus documental foi constituído pelas primeiras vinte e nove edições da revista. As categorias de análise da pesquisa foram: finalidade da educação escolar, administração educacional e trabalho educativo. A pesquisa está organizada em quatro capítulos e as considerações finais. No capítulo 1, além da delimitação das categorias de análise, é apresentado o mapeamento da produção bibliográfica sobre a FVC e suas publicações. No capítulo 2, são analisados aspectos da realidade brasileira que permitem localizar a trajetória da Fundação Victor Civita no período ditatorial até 2002 com o objetivo de revelar como esse grupo empresarial foi formado e como se deu o envolvimento com a educação. No capítulo 3, são examinados os aspectos da configuração da política educacional brasileira no contexto dos governos Lula da Silva (2003-2006; 2007-2010) e governo Dilma Rousseff (2011-2014) para ampliar a compreensão sobre a atuação da FVC nesse período. O capítulo 4 é dedicado à análise do *corpus* documental. Em síntese, a pesquisa revela que as formulações contidas na revista Nova Escola Gestão Escolar estão alinhadas à perspectiva das teorias não-críticas da educação. A concepção difundida de “gestão escolar” é afirmada pelo modelo de “gestão eficaz” cujos pressupostos se vinculam a perspectiva gerencialista na educação. Ao aproximar a escola da lógica de funcionamento do “mundo dos negócios”, a revista Nova Escola Gestão Escolar reafirma a divisão técnica do trabalho e qualifica os diretores, coordenadores e supervisores escolares como líderes de uma engrenagem. Espera-se que as análises contidas no estudo possam contribuir para a reflexão crítica sobre o significado das formulações da Nova Escola Gestão Escolar e sobre a função da Fundação Victor Civita.

**Palavras-Chave:** REVISTA NOVA ESCOLA GESTÃO ESCOLAR. ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL. PROJETO DE EDUCAÇÃO

## ABSTRACT

This study seeks to analyse the formulations disseminated by Victor Civita Foundation's magazine *Nova Escola Gestão Escolar-NEGE* published from 2009 to 2014. The guiding questions to this study are the following: what is the education project released by FVC through NEGE? In this project, which are the social roles of the school, the educational administration and the work done by the school director and coordinators? The general objective was described as follows: to analyze the FVC's formulations disseminated through *Nova Escola Gestão Escolar* for the Brazilian education, in special those about "school management". To achieve the goals, a documentary research based on the dialectical method was performed. The documentary corpus was constituted by the first twenty-nine issues of the magazine. The research's categories of analysis were the following: purpose of school education, educational administration and educative work. The research is organized in four chapters and the closing remarks. In the first chapter, in addition to defining the categories of analysis, the mapping of the bibliographic production on FVC and its publications is presented. In the second chapter, the aspects of the Brazilian reality which allow to understand Fundação Victor Civita's trajectory from the dictatorial period until 2002 are analyzed with the objective of revealing how this business group was formed and how was its involvement with education. In chapter three, the aspects of the configuration of Brazilian educational policy between Lula da Silva government (2003-2006; 2007-2010) and Dilma Rousseff government (2011-2014) are examined to broaden the understanding of FVC's operation in this period. The fourth chapter is dedicated to the analysis of the documentary corpus. In summary, the research reveals that the formulations contained in the *Nova Escola Gestão Escolar* magazine are aligned with the perspective of non-critical theories of education. The widespread conception of "scholar management" is affirmed by the "effective management" model whose assumptions are linked to managerial perspective in education. In bringing the school closer the logic of the "business world", the *Nova Escola Gestão Escolar* magazine reaffirms the technical division of labor and qualifies directors, coordinators and school supervisors as leaders. It is expected that the analysis contained in this study may contribute to the critical reflection about the meaning of the formulations of *Nova Escola Gestão Escolar* and about the role of Victor Civita Foundation.

**keywords:** NOVA ESCOLA GESTÃO ESCOLAR MAGAZINE. EDUCATIONAL ADMINISTRATION. EDUCATION PROJECT.

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1. ASPECTOS TEÓRICO-CONCEITUAIS: DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS.....</b>	<b>21</b>
<b>2. A EDUCAÇÃO NO BRASIL NO PERÍODO 1964 A 2002: A INSERÇÃO DA FVC.....</b>	<b>63</b>
2.1. Antecedentes históricos à investida neoliberal: 1964-1985/1985-1989.....	63
2.2. Adesão ao projeto neoliberal: implantação e consolidação de uma nova sociabilidade (1990-2002).....	70
2.3. A FVC nos anos 1990.....	83
<b>3. O CENÁRIO EDUCACIONAL NO BRASIL NO PERÍODO 2003-2014: A ATUAÇÃO DA FVC.....</b>	<b>87</b>
3.1. A eleição do PT e a configuração da política educacional. ....	87
3.2. FVC nos anos 2000: surge a Nova Escola Gestão Escolar.....	94
<b>4. ANÁLISE DAS MATÉRIAS DE CAPA DA REVISTA NOVA ESCOLA GESTÃO ESCOLAR.....</b>	<b>109</b>
4.1. Sobre a função social da escola: ensinar para quê?.....	110
4.2. Sobre a organização e funcionamento da escola: qual a função da gestão escolar?.....	121
4.3. As implicações do modelo de gestão eficaz sobre o trabalho educativo e a configuração da escola.....	132
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>147</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>168</b>

## APRESENTAÇÃO

O presente trabalho submetido à banca de defesa de Mestrado, tem como intuito a obtenção do título de Mestre junto ao Programa de Pós Graduação em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF.

Na caminhada até este momento, muitos foram os desafios que se lançaram para que este acontecimento fosse possível. Por isso, apresentar quais foram as situações desencadeadoras da atual proposta de estudo significa retomar a minha trajetória pessoal e acadêmica. Esta conquista aqui relatada demonstra que sou fruto do investimento público do Estado em educação. Minha permanência na graduação em uma universidade pública se deu graças às políticas de assistência estudantil e bolsas de iniciação científica, ao mesmo tempo em que minha dedicação exclusiva ao Mestrado só foi possível pelo mesmo mecanismo. Isso evidencia que educação de qualidade deveria ser entendida como um direito de todos, não como uma restrição por viés meritocrático.

Filha de trabalhadores braçais, de uma pequena cidade do interior de Minas Gerais, sempre estudei em escola pública e foi através desta instituição que tive acesso a bens culturais que a família, enquanto instituição primeira de provimento de educação, não me possibilitou. Esta bagagem cultural e o acesso ao conhecimento sistematizado certamente ampliaram meus horizontes em direção a uma busca por uma vida diferente daquela que meus pais tiveram. Acredito que a ampliação do meu acervo de capital cultural tenha se dado principalmente devido a uma experiência de escolarização, experiência esta não vivenciada por eles, uma vez que ambos não possuem nem o ensino fundamental completo. Daí decorre minha defesa em prol de uma escola pública de qualidade para a classe trabalhadora. Uma escola que seja capaz de assegurar o acesso ao conhecimento socialmente produzido e historicamente acumulado pela humanidade, ofereça elementos para que os filhos dos trabalhadores se reconheçam enquanto classe e assegure os meios necessários à sua sobrevivência, passando a lutar pela sua emancipação. Diante disso, investigar o que vem orientando o delineamento da educação oferecida a esta classe é o que me move enquanto pesquisadora em formação.

Meu ingresso no curso de Pedagogia, em 2008, na UFJF tinha a preocupação, naquele momento, de retribuir os benefícios conseguidos por um processo de escolarização, que ainda que precário, me possibilitou outros horizontes. No segundo período da faculdade entrei para o grupo de pesquisa do Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação- NETEC,

acontecimento este que considero como "divisor de águas" para minha formação político-acadêmica. Os estudos do grupo investigavam a atuação do empresariado na educação, procurando compreender quais as implicações desse fenômeno para a formação da sociabilidade da classe trabalhadora. Ao longo do curso participei de bolsas de iniciação científica que possibilitaram que eu me apropriasse do fazer científico e vislumbrasse, a possibilidade de ingresso em uma pós-graduação.

Em uma das últimas pesquisas do grupo que investigava a atuação da Fundação Lemann e da Fundação Itaú Social pudemos identificar que essas fundações empresariais tinham alguns projetos voltados a "gestão escolar". Em ocasião da elaboração do projeto de pesquisa do trabalho de conclusão de curso, identifiquei que a Fundação Victor Civita-FVC, conhecida pela publicação da revista Nova Escola, também tinha iniciado em 2009 a veiculação de uma revista específica sobre o tema, intitulada de Revista Nova Escola Gestão Escolar. A partir dessa inquietação, que surge ao identificar que fundações empresariais estavam dando ênfase a chamada "gestão escolar", resolvo então investigar de forma mais aprofundada no que consiste a forma e o conteúdo dessas formulações.

Assim, meu trabalho de conclusão de curso, formatado em artigo, possibilitou apenas as primeiras reflexões sobre o meu objeto, uma vez que se tornava inviável, devido ao tempo reduzido de realização uma pesquisa mais minuciosa e ampla do significativo universo de dados levantados.

Agora no mestrado, o objetivo foi analisar a atuação da FVC na educação brasileira, considerando especialmente as formulações sobre o tema "administração escolar", procurando apreender a concepção de educação, os fundamentos teórico-metodológicos e as estratégias de ação da Fundação em nome da melhoria da qualidade educacional no Brasil.

Para tanto, analisamos as edições da NEGE no período de 2009 a 2013/2014, totalizando vinte e nove publicações.

Destaco a relevância da realização deste estudo em função da penetração desta revista no ambiente escolar junto aos administradores escolares e justifico a importância em realizá-lo, tendo em vista que até o momento identificamos somente um estudo sobre esse periódico<sup>1</sup>.

Partimos dos seguintes questionamentos: Qual o projeto de educação veiculada pela FVC através da NEGE? Qual a função da administração educacional e do trabalho do diretor escolar e coordenadores nesse projeto? Diante do exposto, interessa-nos particularmente analisar as formulações da FVC na revista Nova Escola Gestão Escolar, procurando analisar a

---

<sup>1</sup> Trata-se de Bortolucci (2011), um trabalho de conclusão de curso. Nele a autora analisa as seis primeiras edições da revista procurando analisar a concepção de gestão predominante.

inserção da FVC na educação brasileira, considerando especialmente as formulações sobre o tema administração escolar, procurando apreender a concepção de educação, os fundamentos teórico-metodológicos e as estratégias de ação da Fundação em nome da melhoria da qualidade educacional no Brasil. Para além desse objetivo geral, traçamos como objetivos específicos desse trabalho:

-Identificar e analisar as formulações da FVC e o *modus operandi* dessa fundação empresarial na educação escolar;

-Analisar as formulações da Revista Nova Escola Gestão Escolar, procurando apreender as diretrizes, concepções e propostas de intervenção na Administração Educacional no Brasil.

Depois de elencar os objetivos que norteiam a realização desta investigação, podemos apontar a hipótese inicial que levantamos, que com o caminhar do estudo poderá ser refutada ou validada, considerando a dinâmica do objeto no movimento do real, imprescindíveis para que a análise dos dados não se limite a sua aparência fenomênica, julgamento moral ou político das ações da entidade. Nossa hipótese no início deste trabalho era assim descrita: a concepção de "gestão escolar" veiculada pela FVC visa difundir os preceitos gerencialistas na educação pública, afirmando a escola básica como núcleo de gestão e o diretor escolar como um líder de equipe responsável por desenvolver novas referências para a reorganização da cultura escolar. Visa também difundir uma definição conceitual pragmática que orienta as interpretações do que seja "gestão democrática" estabelecida na LDB.

### **-Perspectiva epistemológica**

O estudo desenvolvido tem como caráter metodológico o materialismo histórico dialético e utiliza abordagem de pesquisa documental, constituindo-se como *corpus* todas as revistas veiculadas impressas entre os anos de 2009 e 2013, totalizando 29 edições. Tomamos essa abordagem como referência, pois vamos ao encontro da citação seguinte no que tange a postura do pesquisador:

Se o documento existe fora do pesquisador, para que possa extrair dele dados da realidade é preciso que assuma uma posição ativa na produção de conhecimento: localiza, seleciona, lê, relê, sistematiza, analisa as evidências que apresenta. Esses passos resultam de intencionalidades que, para além da pesquisa, se vinculam aos determinantes mais profundos e fecundos da investigação, qual seja discutir, elucidar, desconstruir compreensões do mundo; discutir, elucidar, construir compreensões do mundo: produzir documentos, produzir conhecimentos é produzir consciências (EVANGELISTA, 2009, p.5)

Os documentos analisados veiculam a forma de ver, pensar e agir desse grupo empresarial, em torno das questões referentes a educação e, portanto, representam sua concepção de mundo. Gramsci (1966, p. 13) afirma que "tôda linguagem contém os elementos de uma concepção de mundo e de uma cultura" e por isso mesmo expressa a "maior ou menor complexidade da [...] concepção de mundo" de um sujeito histórico. Isso significa que a linguagem expressa na revista Nova Escola Gestão Escolar não é expressão de uma conjunto de palavras vazias de conteúdo ideológico, ao contrário, representam noções e conceitos construídos nas relações sociais concretas disseminados e naturalizados pelo discurso hegemônico.

Logo, trabalhar com documentos, no nosso caso materializados nas revistas NEGE, significa considerar que seus discursos não são aleatórios ou arbitrários, mas "resultado de práticas sociais e expressão da consciência humana possível em um dado momento histórico." (EVANGELISTA, 2009, p.4)

Dito isso, é preciso reforçar que "Documentos derivam de determinações históricas que devem ser apreendidas no movimento da pesquisa, posto que não estão imediatamente dadas na documentação." (EVANGELISTA, 2009, p.8) Nesse movimento, a mediação teórica é crucial para que se conheça o objeto em estudo para além de sua aparência fenomênica, em outras palavras:

O conhecimento se realiza como separação de fenômeno e essência, do que é secundário e do que é essencial, já que só através dessa separação se pode mostrar a sua coerência interna, e com isso, o caráter específico da coisa. [...] Neste processo, o secundário não é deixado de lado como irreal ou menos real, mas revela seu caráter fenomênico ou secundário mediante a demonstração de sua verdade na essência da coisa. (KOSIK, 1969, p. 18)

Nossa perspectiva epistemológica se orienta no materialismo histórico dialético justamente por compreendermos que "o ideal não é mais do que o material transposto para a cabeça do ser humano e por ele interpretado" (Marx, 1968, p. 16) se distanciando totalmente do método hegeliano, onde o pensamento é o criador do real, sendo esse apenas sua manifestação externa. Para o materialismo histórico dialético é primordial dissociar aparência e essência, uma vez que se ambas coincidissem imediatamente toda ciência seria supérflua. Assim, a medida que têm-se o conhecimento da essência do objeto revela-se sua cientificidade. Também a relação sujeito-objeto não se dá por uma relação de externalidade, uma vez que diferentemente das ciências naturais, nas ciências sociais o sujeito está implicado no objeto. Portanto, a teoria que da pesquisa resulta exclui qualquer pretensa neutralidade

sem, no entanto, descartar a objetividade, tendo em vista que a verificação de sua verdade se dá pela prática social e histórica. (PAULO NETTO, 2011) Assim, a teoria é uma expectativa de "explicação" da realidade, de sua apreensão e compreensão e suas categorias de pensamento são históricas. (THOMPSON, 1981, p. 56). Nisso consiste o processo de investigação, qual seja: "o sujeito tem de apondera-se da matéria, em seus pormenores, de analisar suas diferentes formas de desenvolvimento e de perquirir a conexão que há entre elas." (MARX, 1968, p. 16)

De forma geral, podemos dizer que nesta investigação, tomando o materialismo histórico como referência epistemológica, procuramos articular três categorias nucleares do método, sendo elas: totalidade, contradição e mediação para uma compreensão acerca do fenômeno aqui estudado. Para isso, partimos da premissa de que "não se pode conceber o mundo como um conjunto de coisas acabadas, mas como um conjunto de processos." (MARX- ENGELS, 1963, p. 195) Assim sendo, a apropriação da realidade implica considerar a relação dialética das partes com o todo. É partindo desse entendimento que analisamos nosso corpus documental, sabendo que documentos podem expressar não tão somente diretrizes para a educação, mas articulam interesses, projetam políticas e produzem intervenções sociais. (EVANGELISTA, 2009) É nesse esforço de compreensão da realidade contemporânea que nosso trabalho se define, entendendo que possa ser útil a tentativa aqui expressa de procurar elucidar a conjuntura social em que se dá a educação pública na atualidade, momento este em que um grupo empresarial produz materiais direcionados à administração escolar.

A apresentação foi estruturada procurando traçar a trajetória de vida pessoal e acadêmica da pesquisadora bem como os elementos metodológicos que constituem a investigação aqui apresentada. Para isso fez necessário a apresentação do referencial teórico que orienta nosso estudo a partir das contribuições do materialismo histórico.

No capítulo 1 trataremos de forma especial a delimitação conceitual que envolve os termos administração e gestão educacional. Procuraremos analisar as concepções em disputa na correlação de forças para definição de sentido do conceito. Além disso, apresentaremos o mapeamento da produção bibliográfica que envolve o tema administração educacional e também a produção acadêmica sobre as publicações da FVC. Demarcaremos as categorias que servirão como arcabouço para a análise do objeto de estudo em questão.

No capítulo 2 apresentaremos os aspectos gerais que vem definindo as políticas educacionais ao longo dos governos neoliberais dos anos de 1990, procurando apresentar um

panorama sobre a correlação de forças que acabaram por direcionar os rumos da administração educacional no Brasil. Nosso interesse decorre de forma detida nos governos FHC, para situar a FVC nesse momento histórico.

O capítulo 3 tem como objetivo delinear aspectos da configuração da política educacional brasileira no contexto dos governos Lula da Silva (2003-2006; 2007-2010) e governo Dilma Rousseff (2011-2014) para situar a atuação da FVC nesse período. Para tanto, apresentaremos a caracterização dos governos em questão na relação com a política educacional, para, em seguida, apresentar as ações da FVC através de um mapeamento de sua atuação nesse momento específico da história brasileira.

O capítulo 4 traz os elementos de análise das reportagens de capa da revista Nova Escola Gestão Escolar, procurando apreender as diretrizes, concepções e propostas de intervenção na Administração Educacional no Brasil, tomando como referência as categorias eleitas para este trabalho.

Por fim, as considerações finais, que traçam alguns elementos de síntese sobre o que foi identificado ao longo do processo de análise e apontam novas possibilidades de pesquisa e possíveis contribuições da mesma.

## 1. ASPECTOS TEÓRICO-CONCEITUAIS : DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS

### **Sobre as categorias de análise**

O objetivo desse capítulo é tratar das categorias selecionadas para viabilizar a análise das formulações da FVC através da NEGE. O nosso ponto de partida é o pressuposto marxiano de que “o conhecimento teórico é o conhecimento do objeto de sua estrutura e dinâmica, tal como ele é em si mesmo, na sua existência real e efetiva, independente dos desejos, das aspirações e das representações do pesquisador” (PAULO NETTO, 2011), e ainda, que a teoria é a “reprodução ideal do movimento real do objeto pelo sujeito que pesquisa” (MARX, 1982 *apud* PAULO NETTO, 2011, p. 21).

Com essa perspectiva, procuramos construir em termos teóricos e históricos tais categorias a partir da reflexão crítica sobre a produção bibliográfica de intelectuais de diferentes campos epistemológicos e políticos para produzir os instrumentos de análise.

A partir da leitura exploratória do corpus documental da pesquisa (as edições da NEGE) estabelecemos três categorias de análise. São elas: *administração educacional (ou da educação)*; *finalidade da educação escolar e trabalho educativo*.

Essas são as nossas ferramentas teóricas para analisar a formulação da FVC através da NEGE.

### **- Sobre administração educacional**

A temática administração escolar na sociedade brasileira, especificamente a partir dos anos 1990, constitui-se como um problema teórico significativo que mobiliza pesquisadores de diferentes correntes epistemológicas. De modo geral, o tratamento da temática pode ser realizada em, pelo menos, dois planos de investigação: (1) o estudo dos processos e das práticas administrativas das unidades escolares, privilegiando os aspectos internos e, de certo modo, a relação mais direta entre da escola com os órgãos executivos da educação; (2) a análise da administração escolar e as relações de poder constituídas na sociedade capitalista brasileira, buscando estabelecer os nexos entre o específico (educacional) e o geral (sociedade).

De acordo com o mapeamento produzido por Souza (2006, p.15) no período compreendido entre 1981 e 2001, o que se identifica na grande parte da produção acadêmica é que "a gestão é colocada quase como um fim em si mesma, sendo abordada, nesses casos,

como objeto das razões de ser da escola, como um fenômeno *em-si* que encerra uma racionalidade que transcende, por vezes, a própria natureza da escola." Esse tratamento dado à temática reforça a primeira vertente acima destacada.

Dentre o universo de 183 trabalhos analisados, a grande maioria, segundo o autor, versou sobre a questão da "gestão democrática" e "direção escolar", o restante discute em especial sobre "Conselho de Escola", "Processos e instrumentos de gestão em geral" e "Associação de Pais e Mestres".

Nessa linha, a "gestão democrática" foi o assunto mais abordado no material investigado, representando um total de 30% do que foi produzido sobre o tema, se consolidando a partir de 1989, tendo um ápice de 9 trabalhos em 1993 e permanecendo presente nos anos posteriores até 2001, último ano analisado dentro do recorte temporal feito pelo autor citado. Para Souza (2006), o tema "gestão democrática" na Constituição Federal de 1988 e o contexto de elaboração da LDB 9394/96 trazem elementos para elaboração de trabalhos sobre essa temática nessa conjuntura, justificando a concentração da produção nos anos compreendidos nesse contexto.

Os estudos que tratam sobre a Direção Escolar, representando um total de 30% da produção sobre gestão escolar, estão presentes em todos os anos analisados, no entanto, identificou-se uma presença marcante nos estudos realizados na década de 1980, respondendo a quase 60% dos trabalhos desse período. Para o autor, os trabalhos podem expressar diversas abordagens acerca da função da direção escolar, reflexo das diferentes compreensões sobre o fenômeno da "gestão escolar" ao longo do período investigado. Os estudos dos anos de 1980 sobre direção escolar, segundo Souza (2006), procuravam definir o papel do diretor na escola, assim como discutir a face pedagógica atribuída à sua função. Na década de 1990, os estudos continuam tendo como objeto o papel do diretor escolar; no entanto, associado a isso, surge uma nova temática nos trabalhos. A discussão nesse momento centra-se nas eleições para diretor de escola, indo ao encontro do discurso de democratização, disseminado pelo menos no plano teórico e legal nessa conjuntura. Para Souza (2006), os estudos que tratam essa nova especificidade da problemática tendem, com poucas exceções, a considerar que as eleições para diretores se constituem enquanto mecanismos de ampliação de democracia na escola.

Os trabalhos que versaram sobre os Conselhos de Escola aparecem somente a partir de 1991, atingindo o ápice em 2000, segundo o autor. Ainda destaca que a ideia da constituição de Conselhos está diretamente relacionada a tese de democratização da gestão. Os demais mecanismos e processos de gestão são, segundo levantamento do estudo, pouco estudados,

não representando mais que 6% do total de trabalhos identificados. Nesse percentual estão as investigações sobre Associações de Pais e Mestres, concepções e modelos de gestão escolar, bem como a relação entre gestão escolar e políticas educacionais.

Dentro do que delimitamos como segunda vertente, estão os estudos que Souza (2006; 2006a) denomina de estudos críticos, quais sejam: um artigo de Arroyo<sup>2</sup> de 1979, a dissertação de Gonçalves<sup>3</sup> de 1980, a dissertação de Felix Rosar<sup>4</sup> e artigo de Kuenzer Zung,<sup>5</sup> ambos de 1984 e a tese de Paro<sup>6</sup> de 1985.

Na análise da concepção de administração escolar difundida por um importante organismo de grupo empresarial, partindo dessa classificação geral, nosso estudo pode ser relacionado à segunda vertente, uma vez que procura fazê-lo pelo prisma das relações de poder. Nessa linha, os autores citados dentro dessa perspectiva se constituem como referências centrais.

Com efeito, nossa investigação se propõe a compreender a temática no contexto das mudanças culturais (econômica, política, social) e a partir das estratégias de hegemonia no campo educacional. Nosso ponto de partida foi tratar analiticamente os constructos "administração escolar" e "gestão escolar" com o intuito de estabelecer as bases conceituais de nossa pesquisa, para, mais adiante, contextualizar os temas nas reformas educacionais ocorridas a partir dos anos 1990.

O tema "gestão escolar" ganhou maior visibilidade com as reformas educacionais ocorridas nos anos 1990 e 2000. Segundo Oliveira (2006), as mudanças que ocorreram na educação na década de 1990 demonstram um interesse do bloco no poder em promover mudanças conceituais e práticas no campo educacional. Para a autora, as reformas foram implantada de forma gradativa, difusa e segmentada, no entanto, com surpreendente rapidez e sob a mesma orientação, qual seja: importando das novas teorias administrativas para as teorias pedagógicas, os conceitos de produtividade, eficácia, excelência e eficiência. Segundo ela, na educação, especialmente na Administração Escolar, verifica-se a transposição

de teorias e modelos de organização e administração empresariais e burocráticos para a escola como uma atitude freqüente. Em alguns

---

<sup>2</sup> O estudo em questão é Administração da educação, poder e participação.

<sup>3</sup> Apesar de tratar bastante do estudo de autoria de Maria dativa S. Gonçalves o autor não o nomeia no corpo do texto e também não o mesmo não está listado nas referências. Com isso, nosso acesso a esse trabalho foi dificultado.

<sup>4</sup> A produção a que se refere é: "Administração escolar: um problema educativo ou empresarial? Análise da proposta do estado capitalista brasileiro para a burocratização do sistema escolar".

<sup>5</sup> O artigo em questão é "A teoria da administração educacional: ciência e ideologia".

<sup>6</sup> A tese citada é "Administração Escolar: introdução crítica".

momentos tais transferências tiveram por objetivo eliminar a luta política no interior das escolas, insistindo no caráter neutro da técnica e na necessária assepsia política da educação. Embora o debate crítico em torno dessas questões tenha sido demasiado exaustivo em décadas passadas, não foi capaz de evitar que as tendências mais recentes em administração educacional, e mesmo as direções tomadas pelas políticas públicas para a gestão da educação, resgassem as teorias administrativas como teorias políticas. (OLIVEIRA, 2006, p.3)

Esse fenômeno político não se configura como algo novo. Segundo Kuenzer Zung (1984), a transposição da teoria geral da administração para a teoria da administração educacional sempre foi orientada por mecanismos diretos. Para isso, a autora explicita os pilares da constituição da sociedade capitalista para explicar como a se deu a construção de tais teorias.

Segundo ela, a gerência surge da necessidade de se controlar o processo produtivo. Entretanto, destaca que o controle já existia em sociedades pré-capitalistas, mas de modo diferenciado daquele que vivenciamos nas atuais relações. É na passagem do trabalho artesanal para o modo de produção industrial que os pressupostos de controle são constituídos como os concebemos hoje. Com o capitalismo industrial, o trabalho passa a objetivar novas finalidades: "a racionalização do processo produtivo tendo em vista a eficiência, entendida pelos empresários como reprodução ampliada de capital." (KUENZER ZUNG, 1984, p. 39).

Com essa nova organização do trabalho produtivo, surge a especificidade da gerência com a função de controle externo do trabalho, visando principalmente a eficiência. Como consequência da divisão de trabalho na empresa, tem-se, nesse momento, a separação entre a execução e o planejamento. Em outras palavras, as atividades do artesão que envolviam o ato de planejar e controlar o seu trabalho passam nesse momento a ser externos a ele. Isso implica em destituir o trabalhador da sua capacidade teleológica, ou seja, de conceber e realizar o fruto de seu trabalho.

Sobre esse processo de constituição das relações capitalistas, Taylor sistematizou os princípios da organização científica do trabalho, sob a influência de economistas liberais, entre eles Adam Smith. A partir dessas ideias, Taylor lançou princípios do processo administrativo, não mais centrado somente no trabalho do executor, mas sim em todo o processo em uma unidade produtiva, gerando os pilares da teoria geral da administração.

Segundo Kuenzer Zung (1984, p. 40), os preceitos de Taylor foram ampliados a partir da ênfase proposta por Fayol sobre a divisão técnica do trabalho, demarcada pelas funções de "planejamento, supervisão funcional e execução; as ideias de hierarquia, realização do

trabalho por tarefa, identidade de objetivos entre capitalista e operário (o lucro), motivações econômicas subjacentes ao trabalho e o conceito de homem racional." Ambos são autores pertencentes a chamada Teoria Clássica das Organizações, sendo que Fayol concentrou seus estudos nos elementos da administração superior, fato que contribuiu para sua adesão aos princípios administrativos pela ótica da universalidade. Para ele, o gerenciamento poderia ser ensinado, tomando como base no pensamento administrativo mais geral.

A autora destaca também que, tomando-os como referência, em 1913, Bobbit escreve um artigo aplicando principalmente os princípios de Taylor à administração educacional. Podemos assim afirmar que a administração educacional surge vinculado às teorias gerais da administração.

Kuenzer Zung (1984, p.43) afirma que a

Teoria da Administração surge como um conjunto de representações oriundas da necessidade de justificar o novo modo de produção que tira do trabalhador o controle do próprio trabalho, e portanto desumaniza-o, em nome da máxima produtividade apresentada como objetivo da organização e do homem.

No Brasil, o primeiro estudo tomando estes princípios como referências aplicáveis à educação é de Querino Ribeiro, em 1938. (KUENZER ZUNG, 1984). Segundo Silva Jr. (2002, p. 64), as formulações de Ribeiro estavam alicerçadas na noção de escola como "empresa escolar" e na possibilidade de uma administração que fosse aplicável "à escola como qualquer outro tipo de empresa". Isso significa que a difusão da noção de administração escolar no Brasil na perspectiva de Ribeiro reduz significativamente a constituição social da escola pública.

Ao longo do século XX, vários autores formulam sobre a administração educacional a partir dos preceitos da teoria geral da administração, "(...) cuja origem e evolução, como já se verificou, repousa na necessidade de controle trazida pelas novas relações sociais inauguradas pelo advento do capitalismo industrial e sua progressão para a fase monopolista." (Kuenzer Zung, 1984, p. 41).

O que se verifica é que ao se aplicar os princípios gerais da administração para a administração educacional se veicula também os preceitos da ideologia empresarial acerca da divisão social e divisão técnica do trabalho na sociedade capitalista, validando a exploração e a dominação como naturais e legítimas. Como desdobramento, legitima-se também a dicotomização entre o saber científico e a concepção ideológica, de forma a disseminar com mais facilidade o preceito da neutralidade. Com isso, as relações de poder na sociedade e na

instituição escolar passam a ser tomadas como constituídas naturalmente, isto é, de forma a-histórica.

Segundo Kuenzer Zung (1984), essa ocultação da origem da teoria geral da administração é uma primeira caracterização de sua dimensão ideológica porque busca apresentar certa interpretação das dimensões políticas e econômicas da vida social. Essa crença na "ciência geral" da administração da qual a administração escolar é herdeira, nega a dimensão política do administrador em geral e do administrador educacional, em particular, em nome de uma racionalidade científica supostamente neutra. Conscientemente ou não, cabe ao administrador executar as diretrizes estabelecidas pelos escalões superiores.

Nessa perspectiva, o administrador educacional, cujo papel é assegurar os meios para o cumprimento da finalidade da educação, passa a atuar sob preceitos da lógica empresarial no espaço público, tornando-se um importante difusor de referências dominantes. Na perspectiva gramsciana, o administrador se torna um organizador da cultura, isto é, intelectual orgânico do projeto dominante que atua na difusão desse projeto.

Para ampliar o seu exército de intelectuais, a classe empresarial, baseada na teoria geral da administração, difunde a ideia de que todo administrador é um ser neutro ou apolítico. Nessa linha, "(...) essa apolitização é conveniente na medida em que desvia a visão do administrador [que possui uma visão crítica] dos reais problemas, que só se definem a partir da inserção da organização escolar em seu contexto social, político e econômico, portanto, nas relações com a totalidade." (KUEZER ZUNG, 1984, p.45).

Analisando essa problemática, Silva Jr (2002) observa que a dimensão mais valorizada no debate político-pedagógico no Brasil é a dimensão prático-institucional em detrimento da dimensão teórico-conceitual. Isso significa que a preocupação está em assegurar a manutenção e o funcionamento das unidades escolares, reduzindo a administração educacional a um conjunto de atos e providências apartados dos aspectos gerais que a condicionam.

Apesar da predominância da ideologia empresarial sobre a concepção de administração escolar por meio da teoria geral da administração, na década de 1980, como podemos perceber pelo exposto acima, surgem as primeiras formulações de viés crítico que indicam ser possível conceber a administração educacional sob novas bases.

Nessa linha, destacamos, em especial, as contribuições do estudo de Felix Rosar (2012)<sup>7</sup> e Paro (2010)<sup>8</sup>. No primeiro, a autora problematiza se a administração escolar seria um problema educativo ou empresarial, buscando com isso tensionar as verdades difundidas sobre o tema. Sua perspectiva foi a de traçar a sistematização da administração escolar numa perspectiva crítica. Paro (2010) avançou na temática à medida que construiu uma reflexão sobre as atividades administrativas da escola e apontou para a possibilidade de uma administração comprometida com o ideal de transformação social.<sup>9</sup>

Saviani, no prefácio do livro de Rosar (2012), destaca que o estudo surge como um antídoto à tendência já não mais hegemônica no pensamento pedagógico brasileiro, mas que ainda era dominante no ensino da administração escolar. Por este motivo, consideramos que estes estudos se constituem enquanto importantes ferramentas de estudo para a compreensão da administração educacional sobre uma ótica que entende a função social da escola para além da manutenção das relações sociais de dominação.

O estudo de Machado e Maia (2006) tem como objeto a trajetória do conhecimento em Administração em Educação da Associação Nacional de Política e Administração da Educação - ANPAE, partindo da análise de textos dos cadernos de Administração Escolar (1961-1968) e volumes da Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - RBPAE (1983-2000). Destacamos a contribuição do mesmo para a compreensão do pensamento sobre o tema nos períodos mais recentes da nossa história, se constituindo como um auxílio para entender como o termo gestão educacional/escolar ganha centralidade nos discursos em detrimento do conceito de administração até então utilizado.

Num primeiro movimento, o estudo aponta que no início da década o pensamento da Administração da educação é recuperado, tomando como perspectiva a não separação entre o pensar e o agir da atividade, dando ênfase no papel político da mesma. Já em 1986, é realizado o XIII Simpósio Brasileiro de Administração da educação intitulado de "A democratização da educação e a gestão democrática da educação", considerado o marco dessa mudança terminológica, portanto, inaugura a gênese da inserção do termo "gestão" nos artigos publicados. Nesses, segundo as autoras, estavam contempladas

---

<sup>7</sup> Estamos nos referindo ao estudo de Rosar publicado em 1984. A data 2012, acima indicada, refere-se apenas ao ano da edição a que tivemos acesso.

<sup>8</sup> Estamos nos referindo ao estudo de Paro publicado em 1986. A data acima indicada refere-se apenas ao ano de edição a que tivemos acesso.

<sup>9</sup> Nessa obra, o autor constrói uma reflexão que procura fundamentar a administração educacional sobre outra perspectiva distinta da bibliografia dominante a respeito do tema até então. O autor relaciona as formas de estruturação da sociedade de classes e apresenta uma possibilidade de atuação no processo educativo, ainda que com contradições, que não a reproduz.

(...) características necessárias para a existência da escola democrática, entre elas: novas formas de provimento do cargo de diretor; investimento na formação de professores; maior flexibilidade e autonomia para as escolas; planejamento dinâmico e participativo; tomada de decisões coletiva. (MACHADO; MAIA, 2006, p.9)

Depois disso, há uma concomitância da utilização nos estudos dos termos: administração e gestão. No entanto, já se verifica que ao

(...) primeiro foi associado às formas autoritárias de trabalho, ao individualismo, à hierarquia e à centralização das decisões; ao segundo designou-se a possibilidade de horizontalidade das relações, da coletividade, da participação e da descentralização das ações no sistema educacional e nas unidades escolares. (MACHADO; MAIA, 2006, p. 9)

Dessa forma, na década de 1980, período de abertura política e de democratização do país, as questões que foram colocadas como fundamentais para a educação brasileira estavam ligadas ao planejamento participativo e gestão democrática. Segundo ela,

(...)Os estudos que trabalham com as idéias que envolvem a gestão democrática destacam que ao diretor cabe desenvolvimento de algumas competências inseparáveis entre si e em termos hierárquicos: competência técnica, competência política e competência pedagógica. Há a preocupação com o estabelecimento de forte compromisso da escola com a comunidade, com o desenvolvimento do trabalho coletivo na escola e, sobretudo, com o elemento docente presente na atividade do diretor (...) (MACHADO; MAIA, 2006, p.8).

Apesar de certa confusão terminológica, as autoras concluem que mesmo com a utilização concomitante dos termos "administração e gestão" nos textos, atribuiu-se ao primeiro a necessidade de ruptura com sua prática centralizadora e tradicional.

Já na década de 1990, com a inclusão do país no mercado internacional e os efeitos da globalização, os estudos passaram a utilizar junto ao termo "gestão" adjetivos como "inovadora, estratégica". Ainda que apresentassem expressar o acúmulo conceitual da visão progressista da década de 1980, presente nos movimentos sociais do período, em defesa da gestão democrática, tem-se na década seguinte a incorporação pelo campo conservador do termo, que em síntese, demonstram que "(...) na prática, aconteceram várias reformas e programas incoerentes com esses princípios e mais próximas dos princípios tayloristas, de gestão empresarial." (MACHADO;MAIA, 2006, p. 12)

Nessa linha temos intelectuais orgânicos da classe empresarial que atuam na difusão justamente da perspectiva conservadora de gestão, procurando imprimir ao termo um caráter antagônico daquele atribuído à administração por autores como Paro (2010) e Felix Rosar (2012) ou mesmo por autores progressistas da década de 1980 que faziam a utilização do

termo com uma proposta de avanço na discussão por um viés democrático. Lück (2006) *apud* Calixto (2008) argumenta que os problemas educacionais são complexos e necessitam de uma visão global e abrangente, contemplados no termo gestão como apreendido na perspectiva conservadora. Dessa forma, segundo ela o conceito de gestão supera o de administração por

(...) abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político - pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como um entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial da liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino. (LÜCK, 2000 *apud* CALIXTO, 2008, p.26)

No entanto, sobre os conceitos de democracia, participação, autonomia, dentre outros utilizados pelo campo conservador da década de 1990 em alinhamento à utilização do termo "gestão", temos a clareza de que estes disputam posições divergentes com a defesa da década de 1980. Nesse sentido, as conquistas da década de 1980 foram sendo anuladas em nome do ajuste da economia, mediante mecanismos de desregulamentação, descentralização, flexibilização e privatização (FRIGOTTO, 2002). Quanto a fragilidade da tradição democrática isso se explica de certa forma pelo processo de formação da sociedade brasileira, que se insere dentro de uma proposta de modernização conservadora.

Identificado esse processo de ressignificação da proposta defendida nos anos 1980, a gestão democrática assume nova perspectiva, uma vez que o discurso em sua defesa está diretamente atrelada qualidade total, ou seja, são os valores do mercado que aparecem implícitos na gesta pública. Os pressupostos dessa gestão democrática passam a ser entendidas como

(...) liderança da escola e das salas de aula; o diretor como líder da comunidade educativa; o professor como líder dos alunos; a escola como ambiente da satisfação das necessidades de seus membros; ensino baseado no aprendizado cooperativo; participação do aluno na avaliação de seu próprio trabalho; trabalho escolar de alta qualidade como produto de uma escola de qualidade. (MAIA, 2000 *apud* CALIXTO, 2008, p. 22).

Com isso, a democracia entendida como uma marca da "soberania popular" (COUTINHO, 2008) passa a se constituir enquanto apenas uma retórica do discurso conservador, que atribui novos sentidos aos conceitos de participação e autonomia através da

construção de consenso. Suárez (1995) afirma que o discurso-educativo neoliberal se constitui enquanto uma estratégia política de reforma cultural.

Os resultados provisórios das correlações de forças políticas expressas num determinado período histórico geram implicações da forma de administração do aparelho de Estado e na estruturação das políticas públicas. Dessa forma, entendemos que a concepção predominante de administração do Estado orienta a configuração das políticas sociais e a concepção de administração educacional. O modelo de Estado gerencial que foi legitimado nos anos 1990 no Brasil e em outros países, resultado a vitória de uma determinada força política, impactou profundamente na administração educacional contemporânea. Para um dos teóricos defensores desse modelo gerencial no país, Luiz Carlos Bresser Pereira, a chamada nova administração pública possui as seguintes características:

[...] (1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal, (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (5) controle por resultados, *a posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida (BRESSER PEREIRA, 1996, p.6).

Para interpretar o significado dos modelos em questão na administração escolar e nos processos educativos contemporâneos é necessário considerar as definições contidas nas legislações que normatizam nossa política educacional. Para isso, traremos um breve resumo histórico para que se compreenda os movimentos que constituíram tais legislações.

Como resultado de um movimento de participação dos educadores na redemocratização da sociedade brasileira, representando um acúmulo histórico das Conferências realizadas desde os anos iniciais de 1980. É realizada em 1986, a IV Conferência Brasileira de Educação-CBE em Goiânia, cuja temática foi Educação e Constituinte, lançou o Manifesto dos Educadores e teve como texto final a Carta de Goiânia, com vistas ao estabelecimento de uma política nacional com dimensões democráticas e de obrigatoriedade constitucional (PINO, 2010). O documento estabelece 21 princípios, dentre os quais, destacam-se: o princípio do direito de todos à educação e o dever do Estado na oferta da educação escolar, pública, gratuita, de qualidade e laica; manutenção dos recursos públicos, exclusivamente para o ensino público; *gestão da educação democrática escolar* e a obrigatoriedade do Estado de prover os recursos necessários para assegurar condições objetivas ao cumprimento da

obrigatoriedade da educação; a obrigação do Estado de assumir as vagas em creches e pré-escola, como direito, para criança de zero a seis anos e onze meses de idade; o ensino público e gratuito para jovens e adultos; a universalização do ensino, acesso e permanência na escola; a carreira nacional do magistério com provimento de cargos por concurso, piso nacional, condições satisfatórias de trabalho e direito à sindicalização.

Segundo Pino (2010), a "intenção política das três entidades e das signatárias da Carta era lançar as bases de um projeto de educação nacional que orientasse a organização dos movimentos da educação na constituinte, inscrevendo seus princípios no capítulo da educação na constituição." Em 09 de abril de 1987, foi lançado em Brasília o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública através da Campanha Nacional pela Escola Pública e Gratuita. Acompanhando o lançamento do Fórum, divulgou-se um manifesto, assim como fizeram os pioneiros da educação de 1930, com o mesmo nome da campanha. O Fórum expressava, segundo Gohn (2012), a vontade política de parcelas da intelectualidade brasileira através de coletivos socialmente organizados<sup>10</sup> que lutavam pela redemocratização do país e reivindicavam um projeto de educação como um todo, não apenas para a escola. Apresentavam como princípio primeiro a defesa de que é dever do Estado oferecer o ensino público e laico. Associado a isso tinham como preocupação a instituição de processos democráticos nas unidades escolares.

A partir da correlação de forças expressas nesse período têm-se em 05 de outubro de 1988, a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil. O princípio da gestão democrática defendido no Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública é preservado no dispositivo constitucional, como dispõe o Título VIII, Capítulo III:

Art.206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I-Igualdade de condições para acesso e permanência na escola;

II- Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar, divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III- Pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV- Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

---

<sup>10</sup> A saber: Associação Nacional de Docentes do Ensino Superior - ANDES, Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação - ANPEd, Associação Nacional de Educação, Associação Nacional de Profissionais de Administração Escolar - ANPAE, Sociedade Brasileira para o progresso da Ciência - SBPC, Confederação dos Professores do Brasil - CPB, Centro de Estudos de Educação e Sociedade - CEDES, Confederação Geral dos Trabalhadores - CGT, Central Única dos Trabalhadores - CUT, Federação Nacional dos Orientadores Educacionais - FENOE, Federação das Associações dos Servidores das Universidades Brasileiras - FASUBRA, Ordem dos Advogados do Brasil - OAB, Sociedade de Estudos e Atividade Filosóficas - SEAF, União Brasileira de Estudantes Secundaristas - UBES e União Nacional dos Estudantes - UNE. Para mais detalhes, ver Gohn (2012, p. 85).

V- Valorização dos profissionais do ensino, garantido na forma de lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;

**VI- Gestão democrática do ensino público, na forma de lei;**

VII- Garantia de padrão de qualidade. (BRASIL, 1988, p.94-grifo nosso)

Como apontado por Gohn (2012) a partir dos anos de 1990, o Fórum passa a enfrentar outra conjuntura política, deixando de contar com vários de seus principais aliados. A correlação de forças já não se mostrava favorável ao encaminhamento e conquistas de suas demandas, além de pressões advindas do governo federal recém eleito.

Para Oliveira (2006), nos anos 1990 há um deslocamento da discussão que antes se centrava na defesa pela democratização da Educação Básica, na busca pela permanência e conclusão da escolaridade como um direito social para uma discussão unilateral sobre a qualidade da educação ofertada. Nesse momento, segundo a autora, o Estado, procurando imprimir maior racionalidade à gestão da educação pública, buscando cumprir com seus objetivos, equacionar seus problemas e otimizar seus recursos, adota em muitos casos o planejamento por objetivos e metas. Dessa forma,

São por tais razões que a luta pela universalização do ensino levou à defesa da gestão democrática da educação pública. Por considerar a crise educacional como uma questão de natureza administrativa, o Estado irá atribuir relativa centralidade à gestão da escola na formulação de políticas públicas para a educação básica, sobretudo a partir dos anos 90. Na mesma esteira o movimento social, por considerar o caráter excludente da escola resultante da freqüente repetência, a expressão do autoritarismo da estrutura escolar, passou a reivindicar maior democracia na gestão da educação. A luta pela democratização da educação básica, então, assume o aspecto de ampla defesa do direito à escolarização para todos, à universalização do ensino e à defesa de maior participação da comunidade na gestão da escola. (OLIVEIRA, 2006, p.6)

Na Lei de Diretrizes e Bases- LDB 9394/96 encontramos a noção de "gestão democrática" sendo tratada como princípio e procedimento. Em relação ao primeiro aspecto, a definição estabelecida é a seguinte:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (...)VIII - *gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino;*(...) (BRASIL, 2010a, p.8-grifo nosso)

Por sua vez, sobre procedimento, determina-se que:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 2010a, p.17)

É importante ressaltar que a LDB em vigor, sancionada em 1996, expressou a vitória das forças conservadoras, reunidas no governo FHC, sobre o campo democrático-popular, articulado no âmbito do Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, que defendia um projeto de lei alternativo, referenciado no acúmulo das lutas sociais dos anos 1980 e inspirado na democratização da educação brasileira.

Nessa mesma linha, temos a Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que regulamenta o Plano Nacional de Educação e reforça o princípio da gestão democrática atrelada à responsabilidade pela qualidade na educação<sup>11</sup>. O artigo 2º do documento aponta dez diretrizes, entre elas essas duas merecem destaque:

[...] IV- melhoria da **qualidade** da educação; VI- promoção do princípio da **gestão democrática** da educação pública; (BRASIL, 2012, p.1-sem grifos no original)

Julgamos que o conjunto dos dispositivos legais descritos indicam a democracia como princípio, mas não definem o modelo de administração que viabilizará esse princípio. Tal definição será resultado das relações de poder em cada conjuntura. Com efeito, as formulações “gestão democrática” e “participação da comunidade escolar” não possuem um valor em si, ainda que indicadas na lei, pois os seus contornos serão viabilizados pelo modelo hegemônico de administração pública e de Estado.

A reforma do Estado ocorrida a partir de 1990, e de forma mais orgânica e intensa, a partir de 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso, instituiu o modelo gerencial de Estado e de administração pública para suplantando o modelo burocrático até então vigente.

---

<sup>11</sup> Cabe ressaltar que a lei relativa ao Plano Nacional de Educação expressou também a vitória dos conservadores sobre as forças do campo democrático-popular. Isso porque o projeto de Plano Nacional da Sociedade Brasileira, construído pelas entidades do Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, na dinâmica dos Congressos Nacionais de Educação -CONED's, foi derrotado no Congresso Nacional por votação expressiva em favor do projeto encaminhado pelo governo FHC.

O modelo gerencial tem origem no “mundo dos negócios”, portanto, segue os princípios do setor privado. São aspectos constitutivos desse modelo: flexibilidade, adequação das agências estatais para atender o “cidadão-cliente”; introdução de mecanismos de controle de resultados; separação técnica e política entre formuladores de políticas públicas e executores dessas políticas (BRESSER PEREIRA, 1997). Trata-se da afirmação da nova racionalidade instrumental. Ball (2005, p.543) afirma que "o gerencialismo tem sido o mecanismo central da reforma política e da reengenharia cultural do setor público" para adequá-lo aos princípios do setor privado.

Consideramos que tanto o modelo burocrático quanto o modelo gerencial são antagônicos a uma perspectiva de viés democrático-popular. Nessa concepção, democracia e participação ultrapassam o plano formal da colaboração para se constituir como práxis política referenciada nas necessidades reais dos sujeitos históricos<sup>12</sup>.

Na lógica gerencialista o profissional é unicamente o responsável pelo seu desempenho. Nesse cenário de responsabilização e culpabilização, a noção de performatividade se faz pertinente para compreensão do atual fenômeno educacional. Segundo Ball (2005, p.543) esta

é uma tecnologia, uma cultura e um método de regulamentação que emprega julgamentos, comparações e demonstrações como meios de controle, atrito e mudança. Os desempenhos de sujeitos individuais ou de organizações servem de parâmetros de produtividade ou de resultado, ou servem ainda como demonstrações de “qualidade” ou “momentos” de promoção ou inspeção. Eles significam ou representam merecimento, qualidade ou valor de um indivíduo ou organização dentro de uma área de julgamento (...).

No gerencialismo, a performatividade acaba por expressar a transformação do conhecimento em mercadoria, através da construção e publicação de informações e indicadores como forma de "estimular, julgar e comparar profissionais em termos de resultados: a tendência para nomear, diferenciar e classificar" (BALL, 2005, p.543). Apesar da aparência de racionalidade e objetividade, a performatividade atinge profundamente a subjetividade, interferindo na condição de como o profissional da educação enxerga a si e ao seu trabalho. O sentimento é de uma necessária e constante adequação, uma espécie de pragmatismo contingente (Moore, 2002 *apud* Ball, 2005) que traz implicações profundas para a identidade profissional. Trata-se da incorporação de novas e invisíveis pedagogias de gestão,

---

<sup>12</sup> Assinalamos que não encontramos na bibliografia a definição de um modelo de administração pública com essas características. No entanto, algumas experiências do final dos anos de 1980 e primeiros anos da década seguinte apontaram na possibilidade de sua existência. Estamos nos referindo, por exemplo, as experiências em torno do orçamento participativo e a formação de conselhos populares autônomos de governo que atuaram na definição de políticas públicas entre o final dos anos 1980 e início dos anos 1990.

onde ao administrador escolar é atribuído o papel de instilar responsabilidades e comprometer com a instituição educacional, promovendo uma individualização e ruptura com as solidariedades. (SHIROMA, 2004)

A penetração deste modelo na escola pública se deu, portanto, acompanhando este processo sob as mediações das políticas educacionais baseadas na desconcentração dos sistemas que transferem para as unidades escolares parte significativa das responsabilidades sob controle centralizado daquelas dimensões que poderiam configurar, de fato, autonomia das escolas (CAMPOS; SHIROMA, 2006).

No entanto, a mudança de um modelo envolve a mudança de concepção de administradores e da comunidade escolar como um todo sobre a forma organizativa e de funcionamento das instituições – algo que não se realiza por mecanismos de força. Com a validação do modelo gerencial como referência, verificamos que as escolas passaram a ser influenciadas para assumirem o referido modelo de maneira a imprimir uma maior eficiência de resultados. Assim,

El gerencialismo, diferente de modelos de administración que le antecieron, es un movimiento que intenta modificar no sólo la organización de la escuela, imprimiendo otra lógica al funcionamiento del sistema educacional, sino que opera de una forma más radical e invasora, impregnando también la formación inicial y continuada de los profesionales de la educación, monitoreando la creación de un nuevo perfil de profesor y de gestor educacional. En el papel de tareas del gestor educacional, publicados en documentos oficiales y reproducidos por los medios, queda explicitado el énfasis en los aspectos gerenciales. Como vimos, no se trata sólo de difundir una nueva agenda y discurso sobre la gestión educacional, sino de operar una transformación en la subjetividad de los educadores mediante la implantación de mecanismos bastante objetivos de control que afectan a la organización, a la evaluación y por lo tanto, a la gestión del trabajo docente. Está en proceso la creación de una nueva identidad del dirigente escolar (CAMPOS; SHIROMA, 2006, p. 8).

Apesar das formulações progressistas dos anos 1980 que buscam uma construção conceitual desvinculada da teoria geral da administração, observamos que na virada da década, ocorreu uma nova ofensiva da classe empresarial e seus aliados que atuaram para redimensionar o debate e as formulações sobre o tema. Os intelectuais orgânicos da classe empresarial se apropriam do termo “gestão” procurando expressar ruptura com o velho representado pelo conceito de administração, e associa-o a uma nova expressão do moderno.

Nesse período, a gestão democrática passa a ser difundida como um preceito vazio historicamente, um termo genérico que procura vincular a perspectiva defendida pelo campo progressista nos anos 1980. A noção de gestão passa a ser vinculada à ideia de eficiência e

produtividade, tal como proposto nas políticas educacionais do período.

Com efeito, o marco da mudança da nova transposição indicada por Oliveira (2006) pode ser relacionada ao projeto neoliberal da terceira via e, mais especificamente, ao programa de reforma do aparelho de Estado do governo Fernando Henrique Cardoso, implementado a partir de 1995, apontado como referência para organizar e dirigir esse processo.

O modelo gerencial de Estado defendido por esse programa foi central para orientar a percepção social e a formulação política sobre a forma de organização da escola num momento em que o pensamento hegemônico considerava a ineficiência educacional do país como entrave para o crescimento econômico e desenvolvimento social no contexto de aprofundamento da competitividade globalizada. Nessa perspectiva, acreditava-se que com mudanças nos procedimentos de gestão, vários problemas educacionais seriam resolvidos, inclusive aqueles relativos à qualidade da educação. Com isso, o tratamento de “gestão de pessoas, recursos e programas” como é denominado no vocabulário conservador, sofre uma redefinição a fim de que o modelo de gestão gerencial seja considerado o mais adequado a superar o suposto problema da baixa qualidade educacional.

Observa-se que a década de 1990 e o limiar do século XXI, anos de implantação da reforma do Estado fundamentada nos preceitos do neoliberalismo da terceira via, configura-se como um período em que a escolarização foi novamente apontada como uma ação capaz de promover a equidade e equalizar a desigualdade social, atribuindo-se ao acesso as oportunidades educacionais a capacidade de resolver problemas inerentes ao sistema de produção capitalista (MELO, 1998 *apud* NEVES, 2010). Em consonância, acreditava-se que a escola deveria ser reestruturada sob o ponto de vista pedagógico e da administração escolar para elevar a eficiência na formação do cidadão-trabalhador.

Intrinsecamente ligado a todo esse processo temos também uma reconfiguração, se assim podemos chamar, do conceito de qualidade. Com as reformas educacionais da década de 1990 temos então o que podemos chamar de política de qualidade na educação. O discurso gira em torno da promoção de uma educação de qualidade. Por esse motivo, consideramos necessário realizar um *detour* sobre essa questão, uma vez que ela perpassa as categorias de análise eleitas para esse trabalho.

Partimos do princípio de que este termo é amplo e pode se ligar a projetos societários antagônicos. Há, pelo menos duas concepções de qualidade de educação em disputa, uma que expressa a visão hegemônica neoliberal conhecida como "qualidade total" e outra chamada de

"qualidade social", que não se constitui exatamente como um conceito, mas exprime a tentativa de criar uma definição contra-hegêmica, elaborada no âmbito das discussões do PNE da sociedade brasileira.

De acordo com Gentili (1999), na América Latina, o discurso da qualidade no campo educacional começa a surgir em fins dos anos de 1980 em contraface ao discurso da democratização. Segundo ele, nesse momento a noção já havia incorporado discursos hegemônicos que atrelaram o seu conteúdo ao do campo produtivo. Dessa forma, os debates e as propostas políticas já se mostravam dualizadoras e antidemocráticas. Logo, mesmo não tendo sido plenamente satisfeitas as demandas por democratização, o discurso em sua defesa foi sendo eliminado das agendas políticas, cedendo lugar agora a retórica conservadora sobre a qualidade.

A essa dinâmica, o autor se refere como sendo um "duplo processo de transposição", considerando que:

[...]A primeira dimensão deste processo se refere ao mencionado deslocamento do problema da democratização ao da qualidade; a segunda, à transferência dos conteúdos que caracterizam a discussão sobre a qualidade no campo produtivo-empresarial para o campo das políticas educativas e para a análise dos processos pedagógicos. (GENTILI,1999, p. 116)

A partir das dimensões apontadas, temos a problemática do campo produtivo empresarial norteando a concepção de qualidade na área educacional. Nesse sentido, o pensamento liberal transforma em geral e neste caso, no campo educacional, questões políticas e sociais em questões técnicas. Logo,

[...] os problemas sociais - e educacionais - não são tratados como questões políticas, como resultado - e objeto - de luta em torno da distribuição desigual de recursos materiais e simbólicos e de poder, mas como questões técnicas, de eficácia/ineficácia na gerência e da administração de recursos humanos e materiais. **Assim, a situação desesperadora enfrentada cotidianamente em nossas escolas por professora/es e estudantes é vista como resultado de uma má gestão e desperdício de recursos por parte dos poderes públicos, como falta de produtividade e esforço por parte de professores/as e administradores/as educacionais, como consequência de métodos "atrasados" e ineficientes de ensino e currículo inadequados e anacrônicos.** Dado um tal diagnóstico é natural que se prescrevam soluções que lhe correspondam. Tudo se reduz, nessa solução, a uma questão de melhor gestão e administração e de reforma de métodos de ensino e conteúdos curriculares inadequados. Para problemas técnicos, soluções técnicas, ou melhor, soluções políticas traduzidas como técnicas (tal como a privatização, por exemplo). **É nesse contexto que se insere o discurso sobre a qualidade e sobre a gerência da qualidade total.** (SILVA,1999, p.18- grifo nosso)

A chamada Gerência de Qualidade Total- GQT em educação se consolida como uma estratégia neoliberal de não apenas orientar a educação institucionalizada de acordo com as necessidades da indústria, mas se revela como uma tentativa de organização do processo de trabalho dentro das instituições escolares. A partir desse princípio neoliberal, o que foi proposto em linhas gerais desde os mandatos de Ronald Reagan, nos Estados Unidos da América-EUA e Margareth Thatcher, na Inglaterra, é uma reestruturação educacional que visava fazer com que a educação pública funcionasse à semelhança do mercado. Dessa forma, a educação não seria diretamente financiada pelo Estado, mas este repassaria aos pais uma quantia com qual eles mesmos escolheriam no mercado a escola que melhor convinha aos seus filhos. Nesse esquema denominado de *voucher*, segundo o discurso neoliberal, as escolas tenderiam a eficiência, uma vez que precisariam competir no mercado para conseguir consumidores (alunos).

De acordo com o discurso neoliberal, os problemas da educação se devem basicamente a uma má administração, logo a solução se daria através da competição e dos mecanismos do mercado que a tornariam mais "eficiente" e ao final, produziria um produto educacional de melhor qualidade. Cabe ressaltar que esta defesa se dá atrelada às necessidades de competitividade e lucro das empresas e não está preocupada com as demandas da classe trabalhadora, que é, sobretudo, quem já sofre com as desigualdades ocasionadas pelo modo de produção capitalista. Por se tratar de uma visão hegemônica, a "GQT", sob a aparência de oferecer escolha e participação, impõe uma concepção de educação e de administração educacional que impossibilita que se pense a educação de outra forma.

Nosso objetivo aqui é a discussão acerca da qualidade da escola pública e estatal. No entanto, considero importante trazer um paralelo que o autor, ao tratar da concepção de qualidade atribuída as escolas particulares em paralelo às escolas públicas, acrescenta:

[...]qualidade é apenas sinônimo de riqueza e, como riqueza, trata-se de um conceito relacional. Boa e muita qualidade para uns, pouca e má qualidade para outros. Por isso, a gerência de qualidade total na escola privada é redundante - ela já existe; na escola pública é inócua - se não mexer na estrutura de distribuição de riqueza e recursos. (SILVA, 1999, p.20).

A instituição escolar, como principal agência de formação humana e de acesso ao conhecimento sistematizado produzido pela humanidade à medida que compartilha desta concepção de qualidade, acaba legitimando a reprodução das desigualdades de classe. Desse

modo, as relações de poder se travam para estabelecimento de sentido sobre as questões educacionais.

Disputando o debate educacional no que tange à natureza da qualidade de ensino e contrapondo-se a esse conceito de qualidade total na educação, baseada na teoria do capital humano (SCHULTZ, 1971), encontramos a proposta ligada a formação humana para a transformação das relações sociais vigentes, denominado de "qualidade social". A tentativa de definição desse conceito se deu durante a elaboração do PNE 2001, no II Congresso Nacional de Educação- CONED que aconteceu em 1997, em Belo Horizonte, ficando conhecido como PNE da sociedade brasileira. Segundo Neves (2013), tal plano expressou no campo educacional o projeto social democrático de massas que disputava espaço político com o projeto conservador de sociedade e de educação, desde os anos de 1980. A proposta política elaborada no âmbito da sociedade civil a partir do Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública com a participação de organizações de trabalhadores e estudantes foi derrotada pelo projeto elaborado pelo bloco no poder. Portanto, a versão definitiva do PNE 2001 foi aquela cuja formulação e deliberação se deu pelo executivo.

Aqui, ainda traremos a tentativa de sistematização da conceituação de qualidade social defendida naquela conjuntura, ainda que não expresse uma concepção clara dos trabalhadores quanto à função social da escola e a apropriação do conceito de politecnia, difundido por intelectuais de esquerda nos anos finais da década de 1980 e iniciais de 1990. O termo qualidade social no PNE da sociedade brasileira é apresentado da seguinte forma:

A educação aqui é entendida como instrumento de formação ampla, de luta pelos direitos da cidadania e emancipação social, preparando as pessoas e a sociedade para a responsabilidade de construir, coletivamente, um projeto de inclusão e de qualidade social para o país. A qualidade social implica providenciar a educação escolar com padrões de excelência e de adequação aos interesses da maioria da população. Tal objetivo exige um grande esforço da sociedade e de cada um para ser atingido, considerando as dificuldades impostas pela atual conjuntura. De acordo com essa perspectiva, são valores fundamentais a serem elaborados: solidariedade, justiça, honestidade, autonomia e cidadania. Tais valores implicam o desenvolvimento da consciência moral e de uma forma de agir segundo padrões éticos. A educação de qualidade social tem como consequência a inclusão social, através da qual todos os brasileiros se tornem aptos ao questionamento, a problematização, a tomada de decisões, buscando ações coletivas possíveis e necessárias ao encaminhamento dos problemas de cada um e da comunidade onde vivem e trabalham. (CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 1997. p.10)

A formulação acima descrita expressa a tentativa de superar a concepção de educação que atribuía à escola a função de preparação para o trabalho, trazendo, então, como proposta educacional a dimensão ético-política de educação para a cidadania. Porém, não se identifica nessa proposta uma concepção de qualidade de ensino vinculada a educação politécnica e à escola unitária, como defendido por Gramsci. No processo de elaboração do atual PNE, regulamentado pela Lei 13005 de 2014, os participantes da Conferência Nacional de Educação-Conae de 2010, deliberaram pela seguinte formulação no que tange a qualidade social:

A educação como **qualidade social e a democratização da gestão** implicam a garantia do direito à educação para todos, por meio de políticas públicas, materializadas em programas e ações articuladas, com acompanhamento e avaliação da sociedade, tendo em vista a melhoria dos processos de organização e gestão dos sistemas e das instituições educativas, implicam também processos de avaliação, **capazes de assegurar a construção da qualidade social inerente ao processo educativo**, de modo a favorecer o desenvolvimento e a apreensão de saberes científicos e artísticos, tecnológicos, sociais e históricos, compreendendo as necessidades do mundo do trabalho, os elementos materiais e a subjetividade humana.

Nesse sentido tem-se como concepção político-pedagógica a garantia dos seguintes princípios: o direito a educação básica e superior, a inclusão em todas as dimensões, níveis, etapas e modalidades, **a qualidade social, a gestão democrática e avaliação emancipatória**. (BRASIL, 2010, p.41-sem grifos no original.)

O termo "qualidade social", trazido nesta formulação elaborada na Conae 2010, demonstra assimilação ao projeto societal e educacional burguês, incorporando na concepção de qualidade defendida tanto aspectos técnicos quanto ético-políticos que se vinculam ao projeto empresarial. Assim,

percebe-se que na realidade a expressão "qualidade social" foi assimilada pela Conae com novo significado. A qualidade social do PNE da sociedade brasileira pressupunha emancipação social, ou seja, a transformação das relações sociais capitalistas em curso. A qualidade social da Conae pressupõe apenas um aperfeiçoamento da qualidade de ensino nos moldes do projeto educacional em processo de implantação desde 1995. Projeto que tem na aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996), o marco formal para sua legitimação, e na reforma da aparelhagem estatal e nos novos pilares da política social brasileira - privatização, descentralização, focalização e a participação - os fundamentos políticos. Na qualidade social da Conae, a emancipação social transfigura-se em avaliação emancipatória, entendida como avaliação do processo educativo em sua totalidade, abrangendo, além do rendimento escolar, as condições de realização das atividades de ensino. Nessa metamorfose, amplia-se a forma e o conteúdo da avaliação, mas mantém-se intocável, aprofundando, os pilares da educação neoliberal. (NEVES, 2013, p. 33)

Cabe-nos aqui uma ponderação. É importante estar atento ao fato de que a noção de qualidade se define e redefine de acordo com a correlação de forças em um determinado tempo histórico. Sendo assim, ela expressa um processo histórico marcado por articulações entre forças políticas distintas. O projeto representado pelo PT na década de 1980 representava um conceito de qualidade educacional que se alinhava aos interesses do projeto democrático-popular. No entanto, o que se observa é que o conceito de qualidade social do governo PT nos anos 2000, sob a direção do neoliberalismo da Terceira Via (NEVES, 2005) no Brasil resignifica o termo "qualidade social", incorporando aspectos de cunho gerencial. Isso demonstra que mantém-se a defesa em prol da qualidade, no entanto, há uma redefinição do conteúdo desse constructo, alinhando a um projeto conservador.

A imprecisão e a fragilidade teórica do termo "qualidade social", elaborado no âmbito do PNE da sociedade brasileira expressando uma não aderência no meio educacional e na sociedade em geral, mostra-nos a importância de amadurecer as discussões de fundamentação teórica em defesa pela qualidade na educação, uma vez que este conceito torna-se estratégico na disputa hegemônica no campo educacional. Dessa forma, falta à classe trabalhadora uma concepção clara e precisa da qualidade que defendemos. Uma saída que nos parece viável vai ao encontro da construção teórica sobre a Politécnica e Escola Unitária que se fizeram referências importantes no Brasil nos anos de 1980 para delimitar o que seja qualidade na educação no âmbito da batalha conceitual. Logo, pensar a educação pela ótica da formação emancipatória, tem que se dar superando o plano das "elucubrações visionárias" ou do "infantilismo de esquerda", como bem alertou Frigotto (1999). É necessário perceber que a filosofia e pedagogia, articuladas a política, constituem um devir histórico, assim também a concepção de escola unitária e de educação ou formação humana omnilateral, politécnica ou tecnológica.

A educação pensada pelo princípio da omnilateralidade humana, pressupõe

O chegar histórico do homem a uma totalidade de capacidades e, ao mesmo tempo, a uma totalidades de capacidades de consumo e gozo, em que se deve considerar sobretudo o usufruir dos bens espirituais (plano cultural e intelectual) além dos materiais. (Manacorda *apud* Frigotto, 1999, p. 69)

Os princípios da educação politécnica são antagônicos àqueles difundidos pela teoria do capital humano (FRIGOTTO, 2008) e qualitativamente superiores à noção de educação para a cidadania, uma vez que tem o trabalho como princípio educativo.

A escola única, politécnica, ao tomar o trabalho como princípio educativo, busca a articulação entre teoria e prática e a negação da separação entre cursos teóricos e cursos práticos, entre ensino propedêutico e ensino profissionalizante. Coloca-se, aqui, o conceito de escola unitária, ou de unitariedade, tendo em vista o princípio da união dos contrários e para estabelecer uma relação dialética com dualidade escolar no sentido da construção de uma escola que não se diferencia em função das classes sociais e que, por isto, significa o início de novas relações entre trabalho intelectual e trabalho manual, não apenas na escola, mas também na vida social, no sentido da superação da sociedade de classes. (CAMPELO, 2008, 140).

Nesse sentido, é preciso atentar para o fato de que "o trabalho como princípio educativo não é uma técnica didática ou metodológica no processo de aprendizagem, mas um princípio ético-político." (FRIGOTTO, 2008). A educação politécnica tem como pressuposto oferecer formação básica e ampla de caráter científico, filosófico e artístico que possibilite o conhecimento da produção das condições humanas de existência, nas suas interfaces com as relações de poder e as o desenvolvimento das forças produtivas.

Em consonância com estes pressupostos também se dá a proposta de escola unitária que em linhas gerais, se caracterizaria por ser uma escola única para todas as crianças e adolescentes com oferecimento de formação ampla de base científica, filosófica e artística, a partir dos seguintes eixos: superação da dualidade da formação escolar (preparação para o trabalho simples e para trabalho complexo); o trabalho como princípio educativo (compreensão do sentido ontológico e do sentido histórico do trabalho e sua centralidade na produção da existência).

A qualidade na educação referenciada na emancipação humana se vincula ao princípio de que a escola deve assegurar não somente o domínio dos fundamentos científicos, filosóficos e artísticos, envolvendo a elevação da capacidade intelectual, mas também o desenvolvimento de referências morais vinculados à ideia de emancipação humana como superação do individualismo, a valorização do coletivo, a superação das formas de exploração, entre outros valores. É evidente que atribui-se à instituição escolar, papel de destaque na superação das relações sociais de dominação, à medida que

a escola ao explorar (...) as contradições inerentes à sociedade capitalista é ou pode ser um instrumento de mediação na negação dessas relações sociais de produção. Mais que isto, pode ser um instrumento eficaz na formulação das condições concretas da superação dessas relações sociais que determinam uma separação entre capital e trabalho, trabalho manual e trabalho intelectual, mundo da escola e mundo do trabalho. (FRIGOTTO *apud* CAMPELLO, 2010, p. 139).

Nesse processo de emancipação, a administração escolar enquanto instrumento de ação humana deve atender aos interesses da ampla camada dominada da população, cumprindo aos "fins" determinados por ela. É evidente que esse movimento só se dará por via essencialmente democrática, ou seja, incluindo real participação popular nas decisões. O que temos vivenciado nos anos mais recentes de nossa história é um presente apelo nas políticas oficiais para a participação, no entanto, identifica-se que este não passa de um recurso persuasivo para construção de consenso em torno do projeto neoliberal. Por esse mecanismo pedagógico de educação da classe trabalhadora para a colaboração mantêm-se inalterados os mecanismos decisórios, fazendo com que os rumos continuem a ser dados pela classe e frações de classe hegemônicas no capital.

É por isso que definir um projeto claro de educação na perspectiva da classe trabalhadora, tendo como norte os pressupostos da educação politécnica e da escola unitária como parâmetros para a definição do conceito de qualidade educacional, se faz tão importante. Na atual conjuntura, onde as políticas educacionais se mostram atreladas a um conceito de qualidade que ao cabo preservam as relações sociais capitalistas, é mais que urgente um projeto societário contra-hegemônico alicerçado na superação das formas de exploração de classe, ou seja, guiado pelo princípio da emancipação humana.

A concepção de qualidade educacional permeia todas as demais categorias que são centrais para este trabalho. Não é possível discutir cada uma delas desprezando as relações intrínsecas que estabelece em si. A separação é feita somente para fins didáticos, com intuito de facilitar a compreensão, sem, no entanto, fazê-la de forma simplista e fragmentada.

Ter como objeto de estudo uma publicação de uma organização empresarial, direcionada aos administradores escolares que coloca como eixo principal a defesa pela qualidade na educação, nos instiga a procurar compreender de que forma a administração escolar se encaixa nesse movimento e qual o papel atribuído ao trabalho docente. Consideramos como de fundamental importância identificar a que concepção de administração ou gestão educacional o material produzido pela FVC se vincula. Nesse caminho, interessa-nos identificar se compartilha de uma visão de administração dentro de uma postura conservadora ou crítica, o que de imediato já nos parece pouco provável. Restam-nos então, identificar a que concepção de gestão educacional a publicação se vincula, se aquela construída ao longo dos anos 1980 pela visão progressista ou se está em consonância com o modelo flexível dos anos 1990. De fato, o estudo aqui apresentado nos motiva para além de uma construção acadêmica sobre ao assunto, a construir uma análise que ofereça aos

trabalhadores da educação uma alternativa de leitura da revista para além da sua forma aparente, tomando o conceito de administração educacional na postura crítica dos anos 1980 como referência.

Assim sendo, depois de traçar os conceitos de administração e gestão educacional, procurando historicizá-lo e as relações que estabelece com a discussão da qualidade, apresentaremos a produção bibliográfica sobre nosso objeto que em certa medida justifica nosso interesse em estudar a FVC.

Tomando o levantamento de SOUZA (2006; 2006 a ) não identificamos nenhum estudo que procurasse investigar a materiais produzidos por fundações ou institutos empresariais, pelo menos até onde entendemos as colocações do estudo citado, sabendo que o mesmo se dedicou a analisar tais produções a partir de se seus resumos e com recorte temporal limitado. Isso nos leva a considerar que poucos são os trabalhos que têm como preocupação tratar especificamente das questões relacionadas à correlação de forças que expressam a legislação e o discurso ideológico em torno da administração educacional. Partindo dessa premissa, acreditamos que este estudo poderá contribuir consideravelmente ao procurar analisar por um viés crítico a concepção de "gestão escolar" disseminada por uma fundação empresarial através de uma publicação específica, com alcance significativo aos profissionais da educação.

Partindo do mapeamento da produção sobre a FVC, pudemos identificar que não existe um interesse expresso na literatura acadêmica em torno de nosso objeto de estudo. Como veremos mais a frente, o interesse em produzir análises sobre as formulações empresariais para a educação, em especial traçando as implicações desse projeto para a administração e intrinsecamente aos fins últimos da educação escolar na nossa sociedade, tem sido pouco ou quase não explorado.

A especificidade desse trabalho, qual seja, analisar o projeto de gestão escolar defendido pela FVC partindo para isso do entendimento de que a visão geral que norteia tal defesa está intrinsecamente ligada a uma concepção de educação, ou seja, a um projeto de ensino para os filhos da classe trabalhadora tendo em vista que são eles os usuários da escola pública.

A FVC enquanto fundação empresarial demonstra, desde sua criação em 1985, estreita relação com a educação no Brasil. No capítulo 2 deste trabalho apresentaremos de forma mais detalhada a caracterização histórica dessa organização; no momento interessa-nos delimitar sua importância enquanto um aparelho privado de hegemonia da classe burguesa na difusão e veiculação de valores que acabam por produzir legitimação de princípios da exploração e

dominação de classe, pela via da educação escolar. Além de periódicos especializados em educação, ela desenvolve outros projetos que visam, em sua maioria, a formação de professores e administradores escolares. Por meio de iniciativas de premiação estabelece junto aos profissionais da educação modelos que são apresentados como saída para os problemas da educação.

A partir de sua trajetória podemos identificar que a mesma possui duas fases. A primeira se daria desde a sua criação até os anos de 1990 e a segunda fase, depois dos anos 2000, quando se consolida no Brasil à luz da ideologia da responsabilidade social.

Em função da importância política da FVC, entendemos que analisar suas ações implica considerá-la dentro de processos de construção de hegemonia (GRAMSCI, 1999), ou seja, a classe hegemônica visa educar em termos morais e intelectuais, convencendo e organizando o consenso em torno de sua concepção particular de mundo, usando vários métodos e instrumentos, inclusive a imprensa. Esse importante intelectual destaca que o exercício da hegemonia é sempre uma relação pedagógica, pois é educativa essencialmente.

Partimos do pressuposto que a política educacional não está exclusivamente a serviço dos grupos dominantes, embora a atuação desses grupos seja significativa na sua constituição e funcionamento. Consideramos que a política educacional e a escola pública em particular expressam o resultado provisório dos embates de projetos e experiências ligadas a concepções de formação humana e de sociedade mais amplas. Assim, formular, disputar, resistir, entre outros, são vocábulos que podem ser associados à constituição da política educacional e da instituição escolar, mesmo que isso não ocorra de forma explícita.

Ambos se constituem no campo das contradições que é essencialmente o campo das relações, isto é, das relações de poder. As classes sociais e seus aparelhos privados de hegemonia<sup>13</sup> se constituem nestas relações. Isso significa que as classes sociais não existem *a priori* e no abstrato, ao contrário, constituem-se e se remodelam no terreno da história, a partir das relações que são capazes de estabelecer. Significa também que o poder não é algo totalizador, pois enfrenta resistências, e muito menos é uma coisa que se detém para dominar. O poder é uma relação entre grupos sociais antagônicos ou desiguais que se vinculam no contraditório processo de produção da vida (POULANTZAS, 1985).

---

<sup>13</sup> Utilizamos nesse texto a conceituação gramsciana de "aparelhos privados de hegemonia" justamente por considerarmos que as classes e o Estado se dão por correlações de força, diferentemente do que é proposto por Althusser através dos "aparelhos ideológicos do Estado", que considera a escola apenas como espaço da reprodução da ideologia dominante.

Isso significa que ao analisarmos as formulações empresariais para a educação, tendo como exemplo o caso da FVC, estamos considerando, embora não privilegiando na análise, outras frações de classe e outra classe que se opõem ou se alinha pelas relações de hegemonia.

A classe, através de suas frações ou de organismos de frações de classe, atua para imprimir suas formulações ao conjunto da sociedade como se as mesmas fossem universais e naturalmente constituídas. Trata-se de uma estratégia de legitimação da classe e das concepções que a mesma defende.

Considerando, portanto, que a educação na sociedade capitalista se constitui como campo de disputa, a atuação do empresariado nas questões educacionais reforça essa afirmação, na medida em que a burguesia enquanto classe social hegemônica passa a atuar de forma organizada e sistemática em questões educacionais. Nesse sentido, os projetos desenvolvidos pela FVC, em especial, os que tangem a gestão escolar, representam a forma de ver, pensar e agir dessa classe. Ou seja, a FVC, enquanto uma fundação da classe empresarial, veicula através da revista a sua concepção de educação e o seu projeto educacional que é direcionado a classe trabalhadora, na tentativa de ordenamento de sua sociabilidade e a preservação das relações sociais estabelecidas. Uma prática típica da sociedade de classes.

Assim, a educação escolar se constitui enquanto lugar de disputa de projetos societários, envolvendo, de um lado, ações de ofensiva que visam assegurar a padronização da sociabilidade e valores burgueses em nome da preservação da hegemonia do capital; de outro lado, a resistência mais ou menos organizada, expressando a visão contra-hegemônica, cujo fundamento está na superação da sociedade de classes e na emancipação humana. Consideramos, portanto, as políticas educacionais e a escola como produtos da contradição, não descoladas da luta de classes e não meramente reprodutoras da ideologia dominante.

Considerando o sujeito como um ser eminentemente social, portanto, formado e educado pelas instituições sociais, dentre elas a escola, atribuímos a ela a suma importância na socialização do conhecimento sistematizado, capaz de municiar os filhos da classe trabalhadora com os suprimentos necessários a compreensão da sua condição de classe, sem, no entanto, concebê-la por um viés redentor.

A partir de nosso mapeamento do que já foi produzido sobre a FVC, identificamos que são apenas dois trabalhos que se dedicaram a estudar a revista NEGE, objeto de investigação deste estudo. Logo, destacamos a relevância deste estudo para o campo acadêmico e para os profissionais da área educacional, com a pretensão de que possa servir como lente de análise para este material veiculado pela FVC.

Bortolucci (2011), em um trabalho monográfico de conclusão de curso, aborda as seis primeiras edições da revista NEGE com o objetivo de analisar a concepção de gestão que predomina em tais exemplares. Para isso, a pesquisadora utiliza como referencial teórico o estudo de Sander (2007) sobre os modelos de administração educacional, baseados nos conceitos de eficiência econômica, eficácia pedagógica, efetividade política e relevância cultural. Procurou-se verificar quais as temáticas abordadas e o tratamento dispensado à gestão democrática. O trabalho traz alguns dados finais que merecem destaque. Segundo ele, o que se observou é que a revista utiliza linguagem genérica, que segundo Bortolucci(2011) teria o intuito de atingir um público mais abrangente, uma vez que simplifica a linguagem. A pesquisa aponta ainda para o caráter prescritivo das reportagens veiculadas: ao publicar "receitas" a serem seguidas, acabariam por separar aqueles que pensam dos que executam. De acordo com o estudo, o "gestor" é concebido como um líder da instituição, responsável pelo sucesso ou fracasso da escola, tendo como parâmetro de qualidade apenas as avaliações externas, desconsiderando as especificidades de cada escola. No que tange a análise sobre a concepção de gestão democrática, o estudo aponta que a revista NEGE se atrela a para uma noção de gestão participativa voltada para um caráter instrumental. Segundo a autora, apesar de em alguns momentos abrir-se espaço para uma concepção de administração voltada para a relevância cultural, o que prevalece é a concepção voltada para a eficácia pedagógica, ou seja, metas são traçadas por instâncias externas à escola, sendo o diretor o responsável por atingi-las, contando com o engajamento e apoio da comunidade para que os objetivos sejam alcançados.

De certa forma, alguns apontamentos acima descritos coincidem com o meu artigo de conclusão de curso (ÁVILA, 2013), pelo menos no que diz respeito ao papel atribuído a figura do diretor escolar. Esse trabalho teve como esforço acadêmico uma primeira aproximação com a FVC e em especial, o tratamento dispensado a temática administração escolar. Identificamos que o diretor escolar é apontado como a principal figura para que a qualidade educacional seja alcançada. Na nomenclatura empresarial ele é tido como um verdadeiro "líder de equipe". Nossa análise mostra que dessa forma ele assume o mero papel de aplicador das políticas educacionais que já chegam a instituição escolar formatadas e, portanto, a sua atuação enquanto um dirigente, numa acepção gramsciana do termo (GRAMSCI,1999), fica comprometida, senão impossibilitada. Naquela ocasião, a pesquisa revelou que para a FVC os cursos de formação dos diretores não estariam sendo úteis para as demandas do dia-a-dia no cargo. Nessa perspectiva, estes cursos seriam considerados

excessivamente técnicos ou teóricos, o que justifica a defesa da fundação pela chamada "formação em serviço". O que ponderamos em nosso estudo é que a concepção de formação identificada na FVC nos leva a considerar que esta estaria atrelada a aspectos procedimentais, o que desconsidera a mediação dos aspectos teórico-conceituais. Outro apontamento feito é relativo ao tratamento dado a questão da participação. O que ficou evidenciado é que a figura do diretor é associada a um "regente de orquestra", ou seja, ele ganha a responsabilidade de incentivar a participação. No entanto, consideramos que esta se dá apenas no seu aspecto formal, uma vez que a escolha do diretor como defendida na perspectiva da FVC deva se dar através de prova de certificação de competências, que ao cabo reduz a eleição pela comunidade apenas como uma escolha de candidatos já pré-selecionados sob a ótica da objetividade e do pragmatismo da pedagogia das competências (SAVIANI,2011)

Portanto, o que encontramos na literatura foram apenas os dois estudos acima apresentados que tiveram como objeto de estudo a publicação NEGE. Já com relação a outra publicação impressa da FVC, levantamos na literatura acadêmica sete trabalhos que tiveram como objeto de investigação a revista Nova Escola, ainda que o recorte fosse direcionado a um tema específico tratado pelo periódico. A seguir, apresentaremos, em síntese, os estudos mencionados, que de forma mais detida podem nos auxiliar na caracterização da FVC e nossa análise de dados, tendo em vista a escassez de produção sobre a revista NEGE, aqui em estudo.

Pedroso (1999), na sua tese de doutorado intitulada "A revista Nova Escola: política educacional na Nova República", analisa o discurso da revista com relação às concepções de democracia e democratização no período em questão. Entre outras questões, a autora identificou que a revista Nova Escola se constitui enquanto um meio de comunicação de massa, característica da indústria cultural. Com relação as reportagens veiculadas que diziam respeito às políticas do Congresso Nacional ou do Executivo, identifica o que chama de "manipulação jornalística", uma vez que trata os conteúdos com os efeitos que se quer atingir.

Ramos (2009), na tese de doutoramento "O ensino de história na revista Nova Escola (1986-2002): cultura midiática, currículo e ação docente" procura compreender como a revista elabora seu currículo de História e como os professores compreendem tal proposição. O objetivo central está na compreensão da concepção do ensino de história. Ela conclui que as formas de apresentação do discurso em Nova Escola podem ser compreendidas como modernas, porque condizem com o modelo interpretativo que caracteriza a cultura midiática.

No entanto, para a autora, as concepções historiográficas e pedagógicas conservam elementos do que se nomeia como ensino tradicional de história.

Dametto (2010) produz, na sua dissertação de Mestrado "O papel da Revista Nova Escola na rede discursiva que se desenvolve em torno do agir docente: um jogo de discursos e representações", contribuições quanto ao discurso produzido pela Nova Escola quanto à legitimação do trabalho docente. A autora considera que a revista aponta para um caráter negativo no que tange a representação social da figura docente. Por esse motivo o periódico se sentiria legitimada a dizer como deve ser atuação dos docentes. Além disso, identifica que a revista apresenta linguagem simples, facilmente entendida pelos professores e servindo de mediadora do discurso acadêmico.

Rocha (2004) em "Cartas em revista: estratégias editoriais de difusão da Nova Escola", título de sua dissertação de Mestrado, analisa as 150 cartas das professoras de educação infantil publicadas na Revista Nova Escola, de 1988 a 1996, com a intenção de apreender a forma como se estabelece a legitimação do periódico, procurando perceber também as outras estratégias de difusão da revista, examinando suas capas, suas disposições tipográficas e suas propagandas.

Silveira (2006) em sua dissertação de Mestrado, "Um estudo das capas da revista Nova Escola: 1986-2004", procura analisar a linguagem visual e verbal das capas da revista tentando identificar se há permanências, rupturas entre elas. Segundo ela, o que se pode constatar é que as mudanças nas capas da revista são ligadas ao seu caráter tipográfico que, na sua perspectiva, pode estar relacionada aos leitores da revista ou talvez tão somente às mudanças na indústria gráfica.

Rocha (2007), em "Relatos de experiências publicados na revista Nova Escola (2011-2004): modelo de professora ideal", como foi intitulada sua dissertação de mestrado, parte do possível imaginário de uma professora ideal, analisando oito edições da revista pelo viés da psicanálise. Um de seus principais achados é quanto a uma possível personificação da Professora Nota 10, apresentada pela revista, levando a criação de um modelo de professora ideal, que desconsidera o grupo de alunos e o contexto em que este professor estaria inserido.

Como é possível observar, os trabalhos apresentados acima não privilegiam questões relativas à política educacional e também suas vinculações com a administração escolar. É nessa temática que minha pesquisa procura contribuir, como apontado no início deste capítulo. Localizamos nosso estudo dentro da vertente que analisa o fenômeno pelas relações de poder que o constituem.

Em síntese, compreendemos que discutir o conceito de administração educacional implica considerar as múltiplas determinações sociais e econômicas que dão materialidade ao termo, bem como o sentido de aplicação do conceito. No caso deste trabalho interessa-nos para discussão os preceitos de uma administração escolar pública, não entrando neste momento, portanto, nas especificidades de uma administração escolar privada, cujo objetivo central da instituição se concentra na geração de lucro.

Paro (2010, p.230), numa acepção marxiana, define administração como "utilização racional de recursos para a realização de fins determinados", através da "coordenação do esforço humano coletivo". Nessa perspectiva, o homem não é considerado como um recurso ou meio, mas sujeito do processo. Os fins da administração visam atender as necessidades ou vontades humanas. Ou seja, a administração é um meio utilizado pelos sujeitos do processo, tendo em vista as finalidades estabelecidas. Isso significa que a administração é uma atividade intencional que se destina a atender os interesses humanos.

Como vimos, a administração educacional surge atrelada aos princípios da teoria geral da administração capitalista. (KUENZER ZUNG, 1984) Assim sendo, na sociedade de classes, a administração será definida pelo resultado provisório das lutas político-ideológicas, cumprindo funções que ao cabo são antagônicas entre si. Ambas têm como princípio norteador determinada concepção de finalidade da educação escolar. De um lado, pode atuar na perspectiva de transformação social, à medida que visa assegurar que o conhecimento historicamente produzido seja socializado, de maneira emancipatória. De outro lado, a administração educacional pode se constituir como um fim em si mesmo, pendendo para a conservação social, uma vez que estabelece aproximações entre a forma de administrar no processo produtivo capitalista e administração escolar. Nesse quesito, a especificidade da administração no âmbito educacional na produção de “pessoas, de sujeitos” e não na produção de “objetos” é desconsiderada, uma vez que a centralidade da preocupação está na eficiência do processo administrativo.

A administração educacional que não se assenta numa postura crítica, que naturaliza a dominação do trabalhador e a legitima por um viés científico procura estabelecer relações próximas àquelas vivenciadas em uma empresa capitalista, onde se identifica uma preocupação acentuada com o alcance da eficiência e da eficácia nos processos administrativos. Para isso, as condições objetivas e subjetivas do trabalhador, assim como as especificidades do trabalho educativo são atreladas ao alcance do fim último da administração escolar, a eficiência.

Considerando esses aspectos gerais, entendemos a administração educacional pública deve corroborar com o papel político de assegurar a principal função social da escola: a socialização do conhecimento historicamente acumulado. Portanto, a ação educativa vai ao encontro da transmissão de um saber objetivo, com vistas à promoção de uma consciência crítica da realidade social, servindo de instrumento para a superação da dominação de classe. Esta é uma atribuição que se dá em oposição à administração de tipo empresarial, mas que vai fundamentalmente ao encontro do princípio da administração educacional que estabelece como “fim específico” os interesses das amplas camadas dominadas.

Partimos do pressuposto de que o modelo de administração educacional implica diretamente na concepção de trabalho docente ou educativo. Neste estudo tomamos o diretor, o coordenador e supervisor pedagógico como trabalhadores docentes, uma vez que mesmo estando em um cargo de administração a especificidade do seu trabalho está diretamente ligada às questões pedagógicas.

A perspectiva assumida por Paro (2010) é também compartilhada por nós neste trabalho, uma vez que entendemos que não é possível fazer um estudo sobre administração educacional desconsiderando aspectos sociais e econômicos, como apregoa a teoria educacional advinda da teoria geral da administração. É necessário, portanto, a compreensão da estrutura social para que se estabeleça uma análise sem traços de abstração. Compreendemos a administração educacional sob as mediações das relações sociais, sem isolamento de uma ou outra variável, mas pela relação com a totalidade.

Identificar que a FVC, através da Revista "Nova Escola Gestão Escolar", vem atuando na formação de administradores escolares implica em analisar a concepção de administração defendida pela Fundação considerando o seu papel político-ideológico no balizamento da organização e funcionamento das unidades escolares das redes públicas. Este trabalho procura, portanto, contribuir com a luta contra-hegemônica em defesa de uma administração educacional referenciada nos interesses da classe trabalhadora.

### **-Finalidade da educação escolar**

Partimos do princípio da capacidade teleológica do homem, característica, portanto, que o distingue dos animais. A partir do contato com a natureza ele produz técnicas, valores, comportamentos, arte, entre tantos outros conhecimentos que ao longo da história foram

sendo construídos e passados às novas gerações. Nesse processo, a educação cumpre um papel de significativa importância, uma vez que é pela sua mediação que temos acesso a essa herança cultural, não sendo a mesma biologicamente hereditária. Nesse sentido, a escola cumpre o importante papel de uma educação sistematizada. Segundo Paro (2001, p.21), "educação é, pois, atualização histórica de cada indivíduo e o educador é o mediador que serve de guia para esse mundo praticamente infinito da criação humana".

Portanto, a escola é um aparelho cultural que cumpre uma função socializadora (HORTA,1982). Para tanto, cumpre a função de acesso os conhecimentos historicamente produzidos pela humanidade. Nesse aspecto, a escola pode atuar na direção de uma educação politécnica tomando como referências acepções marxianas e gramscianas do termo, ou seja, buscando uma formação omnilateral, cujo ensino é baseado nos conhecimentos científicos, artísticos ou filosóficos que busquem viabilizar meios para “[...] que cada ‘cidadão’ possa tornar-se ‘governante’ e que a sociedade o ponha, ainda que ‘abstratamente’, nas condições gerais de poder fazê-lo [...]”. (GRAMSCI, 2001, p. 50). Contudo, por ser uma instituição social, a escola pode atuar na perspectiva da polivalência, nos termos propostos pelos adeptos da teoria do capital humano e do capital social (IOSCHPE, 2004; SCHULTZ, 1971 )<sup>14</sup>, desenvolvendo competências referenciadas nos critérios de empregabilidade e do exercício da cidadania de acordo com os parâmetros liberais.

A escola é um aparelho cultural que está imersa na correlação de forças entre classes e frações de classe e nos processos de disputa por estabelecimento de projetos hegemônicos. Por ser constituída na sociedade capitalista pode atuar pedagogicamente para responder aos interesses dominantes ou para viabilizar os interesses dos dominados. No terreno da contradição, a socialização do saber historicamente acumulado e socialmente produzido pela humanidade pode ser tratado para reafirmar os processos culturais de adaptação, manutenção e atualização das relações sociais capitalistas ou contribuir para processos pedagógicos contra-hegemônicos baseados na compreensão das relações sociais, da identificação das possibilidades de transformações dessas relações, tendo em vista a superação da ordem estabelecida.

No plano da função socializadora da educação, defendida pelo preceito da conservação das relações sociais, as práticas pedagógicas que naturalizam e legitimam por diferentes ângulos a divisão social do trabalho pela dissociação e legitimação da existência das classes sociais também se manifestam. Com isso, os processos de exploração do trabalho da classe

---

<sup>14</sup> Para uma compreensão crítica sobre capital humano/capital social, ver Motta (2009; 2011).

trabalhadora e de apropriação privada da riqueza sejam vistos como inerentes a constituição e dinâmica da vida humana. Considerando que, como aponta Gramsci (2002), a classe, para se constituir enquanto classe hegemônica precisa se constituir enquanto classe dirigente, ou seja, precisa dar os rumos ético-políticos para uma determinada sociedade, e que, nesse processo, tal classe precisa dirigir a educação escolar para formar pessoas com potencial para governar. Acreditamos que a dominação de classe se processa pela geração do consenso iniciada estrategicamente na educação escolar.

Cabe destacar também que, além da função socializadora, nas sociedades de classe, a educação escolar exerce ainda a função de diferenciação. Ou seja, além de afirmar ou legitimar as relações sociais capitalistas, preservando os princípios da divisão social do trabalho pela educação ético-político dispensada, age aprofundando tal divisão e estabelecendo as bases para a divisão técnica do trabalho. Para este movimento, interessa identificar qual o tratamento dado ao conhecimento científico, artístico e filosófico. É devido à importância que se atribui a esse ensino que a escola contribui significativamente para a distinção social das funções profissionais que ali são estabelecidas e por que não, perpetuadas.

Gentili e Silva (1996, p.12) afirmam que a função da educação neoliberal é "atrelar a educação institucionalizada aos objetivos estreitos de preparação para o local de trabalho." Dito isso, é importante lembrar que a concepção de conhecimento, de saber, que norteia o ensino, é baseado no pragmatismo, na transmissão de conteúdos esvaziados de criticidade e em habilidades e atitudes flexíveis que na nova ordem são facilmente substituídas (KUEZER, 1997). Esse cenário é reforçado pelo ideário disseminado de que vivemos na chamada "sociedade do conhecimento" e que é necessário que a escola e os indivíduos estejam preparados para ele. Alinhadas a isso, estão as pedagogias do aprender a aprender, entre elas a pedagogias das competências (DUARTE, 2003).

Entendendo a escola como palco de disputa por projetos societários, destacamos a figura do professor, ainda que ocupando um cargo de administração como central na definição do caráter ético-político e técnico-científica da formação oferecida aos filhos da classe trabalhadora, uma vez que são eles os que necessitam da escola pública. Nesse movimento de construção de uma proposta contra-hegemônica, os professores, na condição do que Gramsci (2000) denomina de *intelectual orgânico*<sup>15</sup>, assumem o papel de organização da cultura, na tentativa de que o direcionamento moral e intelectual esteja em posse da classe trabalhadora.

---

<sup>15</sup> Para mais detalhes sobre as demais conceituações de intelectuais, ver Gramsci (2000). Ou ainda, ver Neves (2010), capítulo 1.

No que tange ao papel desempenhado pelos educadores na disputa de projeto de sociedade e sociabilidade, Martins (1996 *apud* Neves 2010, p. 33), destaca que

[...] os educadores, no decorrer do século XX, tiveram papel estratégico na consolidação da hegemonia burguesa nas formações sociais capitalistas centrais, mas tiveram também um peso substancial na elaboração de projetos contra-hegemônicos, em especial nas formações sociais capitalistas dependentes.

Assim sendo, os profissionais da instituição escolar podem atuar aliando à sua competência técnica o compromisso político com a construção de hegemonia ou da contra-hegemonia. Para isso, faz-se necessária a compreensão de que

Os homens fazem sua própria história, mas não a fazem como querem; não a fazem sob circunstâncias de sua escolha e sim sob aquelas com que se defrontam diretamente, legadas e transmitidas pelo passado. A tradição de todas as gerações mortas oprime como um pesadelo o cérebro dos vivos. (MARX, 2003, p.7)

Partindo dessa premissa, a análise que envolve as funções sociais atribuídas à escola precisa considerar o papel do trabalhador da educação, as condições precárias de trabalho a qual estão submetidos e as formulações pedagógicas que procuram ordenar o trabalho educativo que estão sob a influência da pedagogia das competências.<sup>16</sup>

A questão que orienta a finalidade da educação escolar pode ser definida nos seguintes termos: a educação escolar está orientada para viabilizar pedagogicamente que os alunos apreendam os conhecimentos que lhes permitam a reconhecer a si próprio e demais seres humanos enquanto sujeitos históricos?

Como delineado acima, a finalidade da educação escolar pode estar orientada na perspectiva da formação unilateral para a conservação das relações sociais vigentes ou na perspectiva da formação omnilateral para a emancipação humana. De modo geral, podemos afirmar que essas perspectivas educacionais podem ser interpretadas a partir do quadro conceitual de Saviani (2009), isto é, a partir das seguintes categorizações: teorias não-críticas e teorias críticas, respectivamente.<sup>17</sup>

Assim, numa análise geral do processo educacional brasileiro identificamos que suas políticas reforçam o ideário de que a educação escolar deve estar atrelada as necessidades do

---

<sup>16</sup> Para mais detalhes, ver verbete de RAMOS (2008). Disponível em:

<http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/pedcom.html>. Acesso em: 31 jan 2014.

<sup>17</sup> É importante ressaltar que no quadro conceitual de Saviani encontramos um terceiro grupo: as “teorias crítico-reprodutivistas”. Voltaremos a esse assunto no Capítulo 4.

mercado, logo, os objetivos traçados nesse âmbito são postos como fins para a educação nacional. Algo que reforça a Teoria do Capital Humano, ao atrelar a escolaridade do trabalhador ao desenvolvimento econômico do país. Assim como aponta Frigotto (1993, p. 26), de acordo com essa perspectiva "a educação dos diferentes grupos sociais de trabalhadores deve dar-se a fim de habilitá-los técnica, social e ideologicamente para o trabalho." Esse movimento na sua essência representa a subordinação da função social da escola às demandas do capitalismo contemporâneo na sua faceta neoliberal.

Diante dos aspectos apresentados, continuamos em defesa de uma escola pública unitária, gratuita e de qualidade para todos, onde o "saber escolar" busque levar os alunos a romper com os mecanismos de adaptação política, social e econômica.

Defendemos que a educação deve cumprir a finalidade de socialização na perspectiva da emancipação humana, onde os alunos se reconheçam enquanto classe, portanto, sujeitos históricos e coletivos, consigam realizar uma crítica às relações sociais capitalistas e que ainda dominem os fundamentos científicos, tecnológicos, filosóficos e artísticos necessários à emancipação, tomando como base os preceitos teóricos da politecnicidade (GRAMSCI, 2000; SAVIANI, 2007).

Considerando a finalidade da educação escolar como categoria de análise, ao investigarmos a revista Nova Escola Gestão Escolar-NEGE, buscamos desvelar sua concepção de educação escolar. Desejamos revelar qual a posição da FVC na educação pública.

Cabe ressaltar que o grupo empresarial mantenedor da FVC, o grupo Abril, faz parte do mercado editorial brasileiro, pois sua atividade é a produção da "educação-mercadoria". Parte de seu lucro é gerado pela venda de materiais didáticos ao Estado responsável pela educação pública. O interesse manifestado sobre a qualidade na educação pública está vinculado à valorização de seu capital. Contudo, a FVC, ainda que no circuito da valorização do capital, porque comercializa parte de suas publicações, parece não ter foco principal direto e imediato na produção do lucro. Identificar e analisar a concepção de educação escolar e aprendizagem assumidos por esta entidade empresarial é o nosso desafio.

### **-Trabalho educativo**

Esta categoria visa definir o conceito de trabalho educativo e suas implicações na sociedade capitalista em que vivemos, tendo em vista o papel de destaque que cumpre no projeto de educação de uma classe.

Antes de tratarmos especificamente sobre o trabalho docente, faz-se necessário conceituar a categoria trabalho. Segundo Marx (1983, p.150), "o trabalho é um processo entre o homem e a natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a natureza." É essa capacidade humana de modificar a natureza, transformando-a, por um processo intencional, que Marx conceitua como a capacidade teleológica que o distingue dos demais animais. Assim, ao mesmo tempo em que o homem intervém intencionalmente sobre a natureza, ele também se transforma. Sobre isso, temos a afirmativa abaixo:

Pressupomos o trabalho numa forma em que pertence exclusivamente ao homem. Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e a abelha envergonha mais de um arquiteto humano com a construção dos favos de suas colmeias. Mas o que distingue, de antemão, o pior arquiteto da melhor abelha é que ele construiu o favo em sua cabeça antes de construí-la em cera. No fim do processo de trabalho, obtém um resultado que já no início deste existiu na imaginação do trabalhador e, portanto, idealmente. (Idem, p.149)

Assim sendo, o trabalho é uma característica genuinamente humana, uma vez que somente suas ações são intencionais e planejadas. A educação mantém relação estreita com o trabalho, pois é através dela que o sujeito se apropria das referências culturais necessárias para a vida em sociedade. O fenômeno educativo assumiu formas específicas ao longo do tempo, considerando a formação cultural em suas mediações com as relações de poder. Devido a este fenômeno, foi-se criada a escola com intuito de oferecer educação na sua forma institucionalizada, resultado da complexificação da produção da vida por meio do trabalho. A instituição escolar assumiu a função de viabilizar a formação intelectual e moral segundo as exigências daquele tempo histórico.

Dessa forma, dá-se a especificidade da educação escolar, qual seja, a predominância do saber metódico, científico, elaborado, sobre aquele considerado espontâneo, natural e assistemático. A educação escolar se constitui por meio do trabalho educativo ou trabalho pedagógico, cujo trabalhador responsável é o professor. Portanto, entende-se que

O trabalho educativo é o ato de produzir, direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida histórica e coletivamente pelo conjunto dos homens. Assim o objeto da educação diz respeito, de um lado, à identificação dos elementos culturais que precisam ser assimilados pelos indivíduos da espécie humana para que eles se tornem humanos e, de

outro lado e concomitantemente, à descoberta das formas mais adequadas para atingir esse objetivo (SAVIANI, 2011a,p.17).

Essa forma específica de trabalho possui duas características: é imaterial e complexo (SAVIANI, 2011a). Imaterial porque seu produto é consumido no ato da sua produção, vinculando-se a produção de conceitos, habilidades, ideias que envolvem alto grau de subjetividade e complexo porque envolve funções intelectuais superiores que envolvem domínio de conhecimentos e metodologias específicas para realização de suas atividades. Além disso, o trabalho docente pode ser caracterizado como de tipo artesanal, uma vez que é similar a liberdade e autonomia das etapas de trabalho de um artesão, não sendo possível determinar precisamente o resultado do trabalho, uma vez que a relação aluno-aprendizagem é subjetiva e única e sofre outras variáveis que não podem ser controladas plenamente pelo professor. Isso acontece porque o trabalho do professor é na formação de outros sujeitos, que por serem seres sociais e complexos, reagem de forma singular ao conhecimento apresentado pelo professor.

Apesar da especificidade do trabalho educativo, na sociedade capitalista ele fica subordinado às leis que regem o trabalho em geral, portanto, da divisão social e técnica do trabalho. Os proprietários dos meios de produção entendendo que o conhecimento potencializa a compreensão das relações sociais e de poder, estabeleceram formas de controle do conhecimento que historicamente instruíram o trabalho pedagógico a distanciar o conhecimento sistematizado do domínio de todos. Sob esta orientação conservadora, o trabalho docente nas escolas públicas se concentrou mais na disciplina e no controle do que relação sujeito e realidade, sob mediação do conhecimento.

A característica do trabalho educativo como de tipo imaterial e artesanal permanece mesmo diante das ofensivas gerencialistas, que significam na realidade tentativas de cerceamento do planejamento das aulas pelos professores, como por exemplo, pela indicação de utilização dos chamados "materiais estruturados". Estes se constituem enquanto materiais produzidos por terceiros às escolas, chegando até elas praticamente prontos para a utilização com os alunos. O tratamento dispensado aos conteúdos curriculares são semelhantes a receitas, aplicáveis a qualquer situação e contexto. No entanto, consideramos que mesmo significando uma investida de esvaziamento da dimensão criativa do professor, uma vez que este material parece desconsiderar a capacidade teórica e técnica desse profissional, reduzindo-o a um mero aplicador, entendemos que justamente por estas capacidades o professor pode adaptar as orientações do material numa tentativa de resistência. Porém, não

desconsideramos que a precariedade nas condições de trabalho acaba por legitimar junto a categoria a utilização desses materiais como guias para suas aulas, sem a devida problematização das implicações desse fenômeno.

Segundo estudos de Rodrigues (1998), na década de 1930, o trabalho docente se constituía enquanto tema presente na pauta da Confederação Nacional da Indústria-CNI. Com as reformas educacionais da década de 1990 este assunto ganha novo destaque no discurso empresarial, que o elege como uma questão de intervenção para o suposto problema educacional.

O Plano Decenal de Educação para Todos, implementado em 1993, em consonância com os pressupostos fechados na Conferência Mundial de Educação para Todos, de 1990, elege como um dos temas de destaque a valorização do magistério. A política neoliberal para a educação ganha força com os dois mandatos de Fernando Henrique Cardoso, introduzindo mudanças importantes na educação do país, que acabam de alguma forma interferindo no trabalho docente. Podemos destacar entre elas, a massificação do ensino fundamental de oito anos em detrimento da democratização do acesso e da permanência. Nesse contexto, o ideário é de que a suposta má qualidade educacional dava-se por uma ineficiente gestão, não questionando os insuficientes recursos aplicados pelo Estado na educação. As avaliações em larga escala surgem como resultado desse discurso, com intuito de aferir a qualidade da educação. Com a vitória de Lula da Silva em 2003, não temos uma mudança nesse quadro, ao contrário, verificamos que a diferença entre os governos PSDB e PT está nas ênfases sociais dadas pelo governo Lula e não no projeto societário.

Observa-se que os preceitos gerencialistas passaram a ordenar não só a administração da educação pública como também em particular, a força de trabalho. Para as organizações empresariais, a eficiência educacional das instituições públicas depende do uso de procedimentos gerenciais modernos. É nesse quesito que indicam também mudanças que passam pelo reordenamento do trabalho educativo. Esse processo que identificamos na educação tem suas raízes nas modificações sofridas pelo trabalho em virtude da reestruturação produtiva, que em síntese pode ser apontada como uma das formas de gerência do capital diante de suas crises cíclicas. A partir das exigências do padrão de acumulação flexível temos uma nova demanda no conteúdo da formação do trabalhador, ou seja, uma força de trabalho com outras características. Diante disso, o modelo gerencial no discurso neoliberal oferece saídas ao suposto problema da ineficiência educacional, tendo como foco a melhoria da qualidade da educação.

As políticas educacionais dos anos 1990 e 2000 tem demonstrado assimilação a esse modelo e os impactos que temos visto no trabalho docente é uma recorrente culpabilização dos professores pelos resultados insatisfatórios nas avaliações realizadas em larga escala. Além de outras implicações para a subjetividade dos professores, podemos apontar outras que dizem respeito a reconfiguração de sua força de trabalho, entre elas, destacamos os impactos da chamada política de responsabilização ou *accountability* que se materializa pelo ranqueamento e bonificação tendo como parâmetro os resultados obtidos nas avaliações externas obtidas pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica-IDEB.

Ainda que alguns autores do campo conservador argumentem que essas políticas foram criadas para se constituir enquanto um mecanismo homogeneizador, na tentativa de atenuar a grande diversidade de padrões e de garantir os níveis mínimos de qualidade previstos na Constituição e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BROOKE, 2006), nós entendemos que, para além do aspecto aparente, essas políticas acabaram por se constituir como um mecanismo de reordenamento da força de trabalho, uma vez que acabam por ditar em caráter não oficial o ensino de outros conteúdos programáticos que ao cabo terminam reduzidos as competências e habilidades dos itens que são avaliados nos testes de proficiência. Isso impõe ao professor uma nova postura docente, já que seu trabalho será avaliado tanto por mecanismos externos à escola, quanto pelos seus pares. O trabalho docente passa a ser norteado por princípios de competitividade, meritocracia, individualidade, entre outros que minam o desenvolvimento de um trabalho solidário.

Quanto à divisão técnica do trabalho, há uma definição clara das atribuições que cada trabalhador deve que cumprir de acordo com o nível de ocupação. No nível mais alto, temos os "formuladores", são eles que formulam os instrumentos de avaliação e as metas a serem alcançadas pelas unidades escolares das redes públicas de ensino. No nível intermediário temos os "líderes de equipe", são os chamados "gerentes de unidades escolares", na nossa perspectiva denominada de diretores ou administradores escolares, que têm por função, na ótica neoliberal, assegurar as referências administrativas e pedagógicas para que as metas definidas pelos "formuladores" sejam alcançadas. Além disso, devem traduzir as diretrizes dos órgãos centrais de educação, incentivando a participação da comunidade escolar na execução e implementação de procedimentos administrativos e financeiros. Os professores são colocados no nível mais elementar, sendo os responsáveis por traduzir em sala de aula todas as recomendações e formulações repassadas pelos "gerentes escolares", sendo que a eficiência

do funcionamento do sistema educacional está condicionada à observação das funções previamente estabelecidas (MARTINS e PINA, 2014).

Nesse esquema de organização técnica do trabalho o professor está limitado à execução de atividades técnicas de ensino, cabendo ao “núcleo de gestão” (OLIVEIRA, 2009) controlar o trabalho por ele realizado, considerando as referências já previamente estabelecidas. Essa proposta reproduz a hierarquia e a estrutura de poder que são constitutivas da divisão social do trabalho. Tendo em seu cerne estruturante a separação entre a concepção e a execução do trabalho, rompendo com o princípio educativo marxiano, uma vez que, quem executa, neste caso, os professores e de certa forma também os administradores escolares, não planeja e não idealiza a ação a ser realizada. Ainda que o discurso veiculado seja de que existe autonomia e participação dos profissionais presentes na escola, identificamos que na realidade concreta o processo de planejamento da educação, através das políticas atuais tem demonstrado que elas se dão de forma centralizada, normatizadora e tecnocrática. Com isso, o chamado "gestor" assume um papel estratégico, qual seja: implementar as diretrizes educativas estabelecidas pelos formuladores da política educacional.

Sobre isso, Carneiro (2010, p.126) é assertivo:

Nos estados e municípios, os setores de Planejamento do Ensino estão esvaziados e os professores se queixam de que, nesta área, a única coisa que fazem é cumprir programas de treinamento para trabalharem com instrumentos não referidos aos respectivos Planos de Educação, mas a pacotes comprados e importados de fora. Embora as realidades socioeconômicas, culturais e educacionais variem de estado para estado, estes pacotes são uniformes na concepção, homogêneos na formulação e coincidentes nos objetivos, até porque trabalham com o pressuposto de que os problemas da educação brasileira estão na gestão. Esta é a velha visão burocrática e tecnicista da educação!

Ou seja, o modelo gerencial na educação evidencia a necessidade de modificação da constituição da identidade profissional dos professores e administradores, envolvendo uma mudança ético-cultural para produzir impactos na configuração do trabalho educativo. Trata-se de uma orientação para redefinir o profissionalismo dos trabalhadores em educação.

Analisando criticamente a temática profissionalismo no contexto das reformas políticas instruídas pelo neoliberalismo, entre elas, a reforma do Estado e das políticas educacionais, Ball (2005, p.541) defende,

[...] o profissionalismo, como uma categoria pré-reforma, baseia-se, ao menos em parte – porque também tem importantes características estruturais e organizacionais –, em uma relação específica entre o profissional e o seu trabalho, uma relação de compromisso que está situada

nos diálogos comunitário e interno. Ou seja, baseia-se na reflexão moral – na tentativa de organizar a prática mediante a tomada da decisão “correta” em um panorama moral que dá espaço para a incerteza moral e para a utilização de “conhecimento moral”, conhecimento este que, segundo Lambek (2000, p.316), é tanto “prático” quanto “indefinido”. O profissionalismo nesses termos baseia-se em ambigüidade e pluralismo.

Complementa o autor: “[...] o profissionalismo só tem significado dentro da moldura de uma racionalidade substantiva, e as tentativas de redefinir o profissionalismo dentro de uma estrutura dominada pela racionalidade técnica torna esse termo sem sentido” porque esvazia a reflexão moral e as escolhas do sujeito (BALL, 2005, p.541). De certo modo, a redefinição do trabalho educativo nos termos assinalados por Ball converge para o que Marx (1982) *apud* Antunes(2004) denominou de “estranhamento do trabalho”, formulação que caracteriza o distanciamento entre o ser que trabalha e o processo/produto de sua criação a tal ponto que esse ser não consegue se identificar com aquilo que cria.

Com base em Ball e Marx, é possível afirmar que as orientações para redefinição do trabalho educativo que desestruturam a base do profissionalismo corrompem a relação do ser social com o seu trabalho, fortalecendo a racionalidade instrumental em lugar da reflexão crítica sobre o próprio trabalho e as relações que o constituem. Isso significa o comprometimento da autonomia e do caráter autoral do ser que trabalha na educação, convergindo para a alienação de todos os sujeitos envolvidos na educação.

Especialmente no que tange a ampla defesa em prol das avaliações externas como mecanismo balizador para o aprendizado, observa-se que a noção de profissionalismo (trabalho docente/educativo) difundida pelo gerencialismo, procura reduzi-lo

à obediência a regras geradas de forma exógena; e, (...) relegam o profissionalismo a uma forma de desempenho (performance), em que o que conta como prática profissional resume-se a satisfazer julgamentos fixos e impostos a partir de fora. Os critérios de qualidade ou de boa prática são fechados e completos – em contraste com “a necessidade de raciocínio moral e incerteza adequada (Lambek, 2000) como características determinantes da prática profissional. (BALL, 2005, p. 542)

A partir disso, aqueles que estão no cotidiano da escola têm suas funções direcionadas por demandas definidas fora dos limites da especificidade local da instituição. Ao invés disso, uma possibilidade democrática seria o desenvolvimento de um planejamento de trabalho coletivo na perspectiva democrático-popular.

Na perspectiva de trabalho educativo, aqui defendida, privilegia-se a emancipação dos sujeitos políticos-coletivos e a realização do trabalho pelo princípio da solidariedade de classe, onde a participação efetivamente acontece, se constituindo por mecanismos deliberativos. Em suma, parte-se da premissa do trabalho como meio de humanização. Dessa

forma, defendemos que os valores da educação e do desenvolvimento do indivíduo deva se dar para além dos limites impostos pela divisão social do trabalho.

Por isso, investigar a FVC procurando apreender a concepção de administração que a mesma dissemina no periódico NEGE é importante para que se possa entender qual a configuração assumida quanto ao trabalho dos diretores e dos docentes.

## **2. A EDUCAÇÃO NO BRASIL NO PERÍODO 1964 A 2002: A INSERÇÃO DA FVC**

Neste capítulo discutiremos o período histórico da década de 1990 até 2002, precisamente até o término do segundo mandato do governo FHC, onde identificamos importantes modificações na aparelhagem estatal, tendo em vista ter sido nesse a implementação e consolidação da ideologia neoliberal no Brasil. Dessa forma, entendemos como necessária uma digressão ao período ditatorial apontando a configuração político-econômica do país, que se constitui como substrato histórico para discussão das mudanças ocorridas no Brasil no período posterior de nossa recente história brasileira. Procuraremos situar a FVC nesse cenário político, buscando identificar possíveis relações com os projetos que a mesma desenvolve nessa conjuntura.

### **2.1. Antecedentes históricos à investida neoliberal: 1964-1985/1985-1989**

Nosso interesse nesse momento é trazer um breve panorama do período ditatorial (1964-1985), entendendo que esse período histórico serve como lente de análise para a atuação do grupo empresarial mantenedor da FVC, assim como para as futuras ações da referida fundação.

Em 31 de março de 1964 instaura-se com um golpe a chamada ditadura civil militar. Esse movimento expressou uma ruptura reformista, uma vez que não expressou uma verdadeira alteração da estrutura da sociedade brasileira. O que houve foi um rearranjo nas sociedades civil e política com a ascensão de novas frações da classe dominante ao comando do aparelho governamental. (GUIRALDELLI, 1994)

Configurou-se como uma ditadura civil militar, pois aliou a tecnocracia militar e civil com a burguesia nacional e as empresas multinacionais. Pode-se falar, segundo Guiraldelli (1994), em "ditadura do capital com braço militar".

O golpe de 1964 se deu pela supressão, repressão e combate a ideologia nacionalista-desenvolvimentista que ganhara força nos anos 1950 e início de 1960, e a sua substituição pelo "desenvolvimentismo com segurança" e pela abertura do país ao capital estrangeiro.

Sobre isso, Neves (1997, p. 45) coloca que o ingresso do Brasil, com o golpe de 1964, na fase de capitalismo monopolista de Estado se deu através de um processo de modernização conservadora, nessa linha, as políticas sociais se constituíram em "mecanismos de substituição da negociação política na busca de consenso, em instrumento de aumento de produtividade do trabalho e em estratégia de mediação política dos conflitos entre os vários capitais."

A partir dessas premissas, a política educacional da ditadura expressas, em especial, pelas reformas do ensino universitário (Lei 5.540/68) e do ensino de 1º e 2º graus (Lei 5.692/71) se mostram alinhavadas ao ideário de pleno desenvolvimento econômico. A primeira criou a departamentalização e a matrícula por disciplina, instituindo o curso paralelo pelo regime de créditos. Também se adotou a partir desse momento o vestibular unificado e classificatório. O incentivo à privatização do ensino na década de 1970 foi realizada como uma forma de suposta democratização, que ao cabo, com o passar dos anos se consolidou como uma profunda alteração na vida universitária e na qualidade do ensino ofertado.

A LDB de 1971 trouxe incorporações no sentido da racionalização do trabalho escolar e adoção integral do ensino profissionalizante no chamado 2º grau, que passou a oferecer habilitações técnicas. As escolas particulares, no entanto, desconsideraram tais habilitações e continuaram a oferecer o curso propedêutico que daria aos seus alunos acesso à universidade. Isso evidencia que a profissionalização compulsória, assegurada pela Lei 5692/71, "dada a precariedade das condições de sua implantação, possibilitou acesso diferenciado, ou impediu aos egressos da rede pública de ensino o acesso a educação superior."(NEVES, 1997, 48). A referida lei acabou materializando esse dualismo real, fazendo com restasse aos egressos da rede pública de 2º grau ingressar em nas instituições de ensino superior privadas ou ingressar em redes de ensino de entidades empresariais como SENAI e SENAC, que passaram a gradativamente demandar mais requisitos da educação geral para ingresso em seus cursos de nível médio. Por fim, esgotada essas possibilidades, restava a esse público o ingresso no mercado de trabalho.

Entre junho de 1964 e janeiro de 1968 foram firmados 12 acordos entre o MEC e USAID, o que evidencia o comprometimento da política educacional do país às determinações dos técnicos americanos. Nessa conjuntura política, a educação é apontada como mecanismo direto de aumento de desenvolvimento econômico, como disseminado pela teoria do capital humano, defendida por Schultz (1971). Dessa forma, defendia-se que a necessidade de atrelar a escola ao mercado de trabalho, privilegiando conteúdos com elementos mais utilitários e práticos.

Como retrocesso à luta empreendida pelos movimentos sociais da década de 1950 e início da década de 1960 em defesa de uma educação popular, o governo ditatorial criou em 1967, o Movimento Brasileiro de Alfabetização-MOBRAL . Antagônico aos pressupostos de alfabetização e conscientização de adultos reivindicados por esses grupos sociais, que contou com a importante participação de Paulo Freire, esse projeto tinha como objetivo apenas a

alfabetização funcional da população de 15 a 30 anos, por meio da aquisição de técnicas elementares de leitura, escrita e cálculo. Dessa forma, a adaptação da proposta de Paulo Freire para a educação de adultos feita pelo Mobral, materializada em novas orientações metodológicas e materiais didáticos, esvaziaram-se de todo sentido crítico e problematizador da educação popular (CUNHA, 1999).

De forma geral, essas duas décadas significaram em termos educacionais, segundo Guiraldelli (1994, p. 163), um período marcado "(...) pela repressão, privatização de ensino, exclusão de boa parcela das classes populares do ensino elementar de boa qualidade, institucionalização do ensino profissionalizante, tecnicismo pedagógico e desmobilização do magistério (...)".

Com a crise mundial de acumulação capitalista iniciada nos anos 1970 e agravada nos anos posteriores, têm-se o acirramento das contradições sociais nos anos de 1980, provocando uma forte crise social e econômica com repercussões no bloco no poder e na base social de sustentação do regime.

Em consonância com os interesses privatistas, apontados acima, identificamos, em 1969, em pleno regime ditatorial o primeiro registro da atuação do grupo Abril na educação. Fundado em São Paulo no ano de 1950, como Editora Abril, inicia suas atividades com a publicação de histórias em quadrinhos<sup>18</sup>. Em 1960, a editora iniciou uma nova linha editorial com a publicação em fascículos de obras até então publicados na forma de livros<sup>19</sup>. Certamente, essa linha editorial teve como objetivo ampliar a inserção da empresa Abril no mercado pela via da popularização de suas mercadorias. Nesse período, a editora criou diversas revistas especializadas direcionadas a diferentes públicos<sup>20</sup>, acompanhando as mudanças em curso no país movidas pela urbanização e industrialização.

Após 19 anos de atuação, o grupo Abril inaugura sua atuação na educação com a produção de grande parte do material didático utilizado pelo Movimento Brasileiro de Alfabetização-MOBRAL. Na década de 1970, a empresa avançou em direção ao ensino fundamental regular com o lançamento do *kit Alfa* que objetivava, segundo o próprio grupo,

---

<sup>18</sup> Iniciou suas atividades com a publicação de história em quadrinhos *O Pato Donald*, com poucos funcionários em um pequeno escritório no centro de São Paulo.

<sup>19</sup> Essa iniciativa possibilitou ampliar a inserção da empresa no mercado editorial pela vasta oferta de produtos até então restritos em livrarias e bibliotecas.

<sup>20</sup> Os títulos focaram como público-alvo as mulheres adultas com publicações como "Cláudia" e "Manequim" e as adolescentes com a revista "Capricho". Também o público masculino foi atendido com as revistas "Quatro Rodas", "Viagem e Turismo", "Placar" e "Playboy". Mais recentemente, lançou as revistas "Vip", "Men's Health" e "Alfa". Além delas, mantém no mercado o Guia Quatro Rodas.

ensinar as crianças a "raciocinar", evitando com isso, a repetência, que naquela época atingia cerca de metade dos alunos da primeira série.

Parece-nos pretensioso o objetivo traçado para o lançamento deste material, uma vez que "raciocinar" pode tanto contemplar capacidades cognitivas que levem os alunos a se reconhecerem enquanto sujeitos sociais, como pode se reduzir a decodificar letras e palavras utilizando-se de lógicas simples.

Em outubro de 1971, o Grupo Abril lançou uma revista intitulada "Escola para os professores". Segundo Pedroso (1999), tal publicação se colocava alinhada aos pressupostos da Lei 5692 de 1971, a lei de diretrizes e bases da educação nacional do regime ditatorial, servindo inclusive para legitimá-la entre os professores. Essa publicação foi editada de 1971 e abril de 1974 (PEDROSO, 1999).

Com esses dados, identificamos que a atuação do Grupo Abril na educação tem uma longa história com significativa vinculação ao projeto dominante no país - uma experiência importante realizada antes mesmo da criação da FVC.

- Abertura democrática: 1985-1989

A conjuntura dos anos 1980 corresponde a um período de crise. A estagnação econômica e a reação dos trabalhadores urbanos frente aos impactos da crise nas condições de vida foram importantes para demarcar o esgotamento político do regime ditatorial. A crise foi tão profunda que impactou até mesmo na unidade do bloco no poder. Importantes frações da classe empresarial passaram a assumir uma postura crítica em relação ao modelo de desenvolvimento econômico em vigência à época. As contradições da sociedade capitalista brasileira ganharam contornos expressivos com a crise. Em 1985, a ditadura civil-militar chegou ao fim.

Em 1984, entre os vários movimentos reivindicatórios, a campanha "Diretas Já" se destacou como aquele que expressava o desejo popular de mudança. Apesar de ter alcançado ampla mobilização social e significativa pressão de setores progressistas da sociedade civil, a campanha não atingiu seus objetivos, sendo derrotada no Congresso Nacional pelas forças conservadoras. Após vinte e um anos de regime ditatorial, a primeira eleição presidencial foi indireta, por meio do colégio eleitoral, evitando que houvesse uma forte ruptura com o projeto societário em curso. Desse modo, na eleição ocorrida em 15 de março de 1985, a chapa

Tancredo Neves/José Sarney foi eleito para conduzir o processo de transição democrática no país.

O período compreendido entre os anos de 1985-1989 têm como marca histórica as lutas em favor da redemocratização do Brasil, de um lado, e a resistência conservadora, de outro, procurando assegurar que tal redemocratização não significasse a transformação das relações sociais e de poder vigentes no país. Coube ao governo assegurar que as mudanças reivindicadas transcorressem nos marcos da legalidade instituída sem alterações profundas nessas relações. Com efeito, as greves e os protestos populares foram tratados politicamente para evitar processos de rupturas.

Entretanto, a classe dominante não possui, nesse contexto, clareza sobre que projeto deveria conduzir o Brasil na década seguinte. A dúvida política girava em torno de manter o desenvolvimentismo como referência ou apostar no neoliberalismo como alternativo à direita para o país. A eleição de 1989 pode ser considerada um marco de fechamento político da conjuntura em questão.

Segundo Benevides (2002), apesar da importância da abertura política, nada mudou essencialmente. Os aspectos estruturais da economia, com a perversa pirâmide social e a dominação econômica e a nossa cultura política elitista e autoritária permaneceram inalterados, apesar do avanço no que tange a participação popular.

Nesse período também era evidente a articulação de forças políticas entorno da questão educacional. Os educadores utilizaram IV Conferência Brasileira de Educação em 1986, para organizar uma pauta para a Assembleia Nacional Constituinte a ser instalada em 1987, reivindicando a defesa da educação pública na Constituição Federal. Concomitantemente a isso, no sentido de garantir que os pontos da Carta de Goiânia fossem incorporados a carta magna, iniciou-se no mesmo ano discussões para a elaboração de uma nova Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional. (SAVIANI, 1997)

Os empresários, nesse mesmo período, também defenderam na Assembleia Nacional Constituinte suas propostas de educação para o país. Optando por manter a inserção subordinada do Brasil na divisão internacional do trabalho, mas desejando uma mudança qualitativa da dependência, os empresários se mantiveram fieis à tese da educação fator de desenvolvimento de capital humano para aumentar a produtividade e competitividade das empresas (NEVES, 1997).

A correlação de forças na educação nesse período pode ser compreendida da seguinte forma:

De um lado, a maioria dos sócios tradicionais do Estado na execução das políticas educacionais procurava manter inalterada a política restritiva e excludente de cooperação entre poder público e empresa privada no desenvolvimento do sistema educacional até então em vigor, e, de outro, progressistas, que tentando reverter esse quadro, exigiam do Estado maior responsabilidade direta na execução da política educacional do país, ou seja, tentavam tornar mais real a igualdade formal de acesso à educação. (NEVES, 1997, p. 68)

Os defensores da escola pública reivindicavam na ocasião o ensino público, gratuito, laico, o alargamento das oportunidades educacionais, a democratização da administração educacional de forma consensual. Não havia unidade política entre eles sobre o fim do subsídio público para as entidades privadas sem fins lucrativos. Nesse contexto, os empresários apoiaram a proposta democrática de extensão da escolaridade básica das massas, mas mantendo-se alinhado as propostas de privatização da educação (NEVES, 1997).

Em 5 de outubro de 1988 foi promulgada a nova Carta Magna, que de certa forma, representou alguns avanços se comparada com as Constituições anteriores na questão educacional.

Para a classe empresarial uma das principais vitórias foi manter a coexistência de instituições públicas e estabelecimentos privados de ensino escolar e a possibilidade de relações próximas entre o setor público e o privado.

Após a promulgação da Constituição, a mobilização dos educadores foi dirigida para a elaboração de um projeto democrático de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. O Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública organizado para articular as ações progressistas na constituinte se manteve mobilizado para enfrentar as formulações conservadoras na educação ainda nos anos de 1980.

Em 1985, o Grupo Abril deu um passo importante para consolidar a sua atuação na educação brasileira ao criar a Fundação Victor Civita (FVC), batizada com o nome do criador do grupo empresarial. Apesar de não mais contar com o MOBRAL e o *Kit ALFA*, o grupo se manteve atuante na educação brasileira, valendo-se da FVC para aperfeiçoar suas ações no campo educacional. Nessa linha, por meio dos projetos específicos, desenvolveu uma inserção significativa no ambiente educativo com a produção de materiais de formação e da (re)produção de referências educativas consideradas exemplares.

Segundo dados da FVC, o que justificaria a sua criação seria o desejo de seu fundador de "lutar por um país onde não falem escolas, bons professores, incentivo ao trabalho docente

e materiais de apoio às práticas pedagógicas<sup>21</sup>". Verificamos que esse discurso articula no mesmo plano a visão comercial com o espírito filantrópico de seu idealizador. Não se trata, portanto, da manifestação de um puritanismo empresarial, mas sim, da afirmação de interesses econômicos e políticos articulados numa mesma ação. É a visão de classe sendo afirmada de forma sutil nas relações de poder.

Um ano após a sua criação, em março de 1986, a FVC lançou a revista Nova Escola dirigida aos professores da educação básica. Segundo Pedroso (1999), trata-se da atualização da publicação veiculada no período entre 1971 a 1974, anos da ditadura civil-militar com o título "Escola para os professores". O adjetivo "nova" acrescido ao substantivo "escola" certamente foi usado para associar indiretamente ao slogan do período pós-ditatorial que ficou conhecido como "Nova República" e ao sentimento coletivo de mudança que existia no país. Nesse período, a publicação da revista, segundo Pedroso (1999, p. 3) pela ação conjunta entre o MEC e a iniciativa privada representou a união de "interesses financeiros e políticos de acordo com a política em curso no país, abrindo, ao mesmo tempo, espaço de crítica aos professores."

Além da Nova Escola, a FVC foi responsável nesse período por outra iniciativa na educação que já revelava a amplitude de seus objetivos. Em 1988, a FVC lançou uma publicação intitulada "Sala de aula" voltada para os professores do ensino médio num momento em que a obrigatoriedade da escolarização básica se concentrava ainda no ensino fundamental. Essa iniciativa foi de curta duração uma vez que em 1990 a "Sala de Aula" deixou de circular. Considerando que essa publicação era uma mercadoria, é possível que o fim da sua circulação tenha sido motivado pela baixa penetração entre os professores do ensino médio. Outra hipótese é de que a penetração, embora quantitativamente significativa, não produzia lucros significativos. É importante lembrar que o número de professores do ensino médio no período em questão era mais baixo do que o atual<sup>22</sup> e que a obrigatoriedade do ensino médio só ocorreu em 2009, com a Emenda Constitucional nº59, projetada para 2016. Esse dado é importante para traçar outra hipótese: a publicação "Sala de Aula", até onde conseguimos investigar, não foi subsidiada pelo fundo público, dificultando, de acordo com a lógica de mercado, a sua edição.

---

<sup>21</sup> Disponível em <http://www.fvc.org.br/nossa-historia.shtml#prettyPhoto/1/> Acesso em: 11 nov 2014.

<sup>22</sup> Segundos dados do documento "Estudo exploratório sobre o professor brasileiro- com base nos resultados do Censo Escolar da Educação Básica 2007", são 685.025 professores que lecionam nas séries iniciais do Ensino Fundamental e 738.502 nos anos finais desta etapa. No Ensino Médio o número de professores é de 414.555. Assim pela constatação numérica identificamos que o percentual de professores do Ensino Fundamental é bastante superior ao de docentes do Ensino Médio. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/estudoprofessor.pdf> Acesso em: 09 dez 2013.

A FVC se projetou no cenário educacional justamente na conjuntura de mudanças do país, momento em que havia significativos questionamentos sobre a pedagogia tradicional e a busca por novas possibilidades para a escola pública, em geral, era vinculada à noção de formação para a cidadania. Esse contexto de valorização e mudança da educação, portanto, pode ter contribuído para a legitimação da FVC e de sua revista como importantes formuladores para o ensino fundamental do país naquele momento.

## **2.2. Adesão ao projeto neoliberal: implantação e consolidação de uma nova sociabilidade (1990-2002)**

Em vários países do mundo, as teorias formuladas por Hayek e Friedman, nos anos de 1960 e 1970, tornaram-se referências para um conjunto de mudanças estruturais ocorridas na década de 1980, processo que ficou conhecido como reformas neoliberais. Este processo de reforma foi iniciado no Chile, em 1973, com a ditadura Pinochet, posteriormente, por vias eleitorais, na Inglaterra, em 1980, com o governo de Margareth Thatcher e, nos anos seguintes, nos Estados Unidos, com o governo de Ronald Reagan e na Alemanha, com o governo Kohl. Em curto espaço de tempo, as reformas neoliberais haviam avançado em várias partes do mundo.

Em 1989, um conjunto de diretrizes, metas e procedimentos foram organizadas por economistas do Fundo Monetário Internacional-FMI, do Banco Mundial e do Departamento do Tesouro dos Estados Unidos para reordenar os países endividados da América latina. Este movimento ficou conhecido como Consenso de Washington. Em 1990, as recomendações se tornaram a política oficial de vários países dependentes para promover o ajustamento macroeconômico, como forma de modernizar a burocracia institucional de acordo com o novo cenário econômico mundial. Sob esse discurso de modernização, acaba-se legitimando a abertura econômica, as privatizações, a liberalização do mercado de trabalho e a focalização da proteção social como imperativos da nova ordem mundial.

Sob influência dessas orientações, em 1989, as forças conservadoras brasileiras asseguraram a vitória eleitoral da candidatura Fernando Collor de Melo para a Presidência da República, representando o projeto neoliberal de sociedade. Importante salientar que o apoio à candidatura Collor de Melo representou uma solução política inesperada, expressando naquela época a incapacidade da classe empresarial em construir um candidato dentro de seus quadros políticos tradicionais (FRIGOTTO, 2002).

Com a instalação do governo no ano seguinte, houve a configuração de um novo bloco no poder. Integraram tal bloco as diferentes frações da classe empresarial e outros setores dominantes da sociedade comprometidas em incluir o Brasil no ciclo de reformas neoliberalizantes. Reconhecendo a impopularidade das medidas sugeridas pelo Consenso de Washington, o bloco no poder, apoiado por organizações da sociedade civil, defendeu a ideia de realização de um pacto social para "salvar" o país das garras da inflação e do atraso econômico. A grande referência do governo era iniciar um ciclo de reformas orientadas pelo Consenso de Washington.

Nessa linha, a principal ação foi a tentativa de controlar a inflação, medida tentada sem sucesso durante o governo Sarney nos anos 1985 a 1989. A implementação do Plano Collor I representou o esforço de ajustamento macroeconômico de viés neoliberal. O governo Collor foi responsável pela difusão desse ideário nas políticas públicas justificadas como forma de introduzir o país no ciclo da era da globalização, da modernidade competitiva, da reestruturação produtiva e da reengenharia. Para isso se faria necessário conter e restringir a ação pública e efetivar as chamadas forças de mercado, fortalecendo a competitividade.

Nesses primeiros anos de implementação do neoliberalismo no Brasil, visando assegurar a sua difusão e legitimação, as forças conservadoras apoiaram a criação de iniciativas e entidades que pudessem atuar no disciplinamento intelectual moral da classe trabalhadora. Destaca-se nesse processo a criação da Força Sindical, em 1991, uma central sindical que teve como tarefa dividir a classe trabalhadora e legitimar em seu meio os preceitos neoliberalizantes (MARTINS, 2009).

Ainda que não tenha obtido sucesso no controle da inflação, o governo Collor de Mello implementou reformas econômicas importantes de cunho neoliberal, entre elas, destacamos: a abertura do país ao capital estrangeiro, redução das alíquotas de importação, privatizações de empresas estatais e redução dos gastos públicos nas questões sociais.

Apesar de seguir a agenda da elite brasileira e internacional, o Presidente Collor de Melo não contava com a confiança política de sua base. Sob o mote de escândalos de corrupção o Presidente teve seu mandato cassado, dois anos após sua posse. No entanto, isso expressou muito mais que uma pressão político-social do campo de esquerda, mas se deu em função da desconfiança da classe empresarial sobre a capacidade política de governar do Presidente.

Com o *impeachment*, o vice-presidente assumiu o comando do país, formando uma ampla coalizão de centro-direita legitimada pela ação dos intelectuais orgânicos da classe

dominante. O novo governo representou a reafirmação político-ideológica do bloco no poder e a criação de condições menos turbulentas para o prosseguimento das reformas neoliberais no país.

O marco fundamental desse período foi a criação do Plano Real, em 1994. Para além do controle dos índices de inflação, segundo Santos (2010, p. 55), este plano macroeconômico

trouxe estabilidade para a moeda e credibilidade junto a sua base de governo e a população. Este plano fez parte do programa de Reforma do Estado que teve como objetivo central, realizar o ajuste fiscal da economia para formalizar os acordos de pagamento de dívida externa, e tornar a economia do país segura para a movimentação do capital.

Durante este período, instruída pelo preceito de elevação da competitividade de empresas e do país, a educação passou a ser novamente considerada pela classe empresarial como um fator importante para o desenvolvimento econômico. Retomando os princípios da Teoria do Capital Humano (FRIGOTTO, 2008) na definição dos fundamentos da política educacional, a educação foi projetada como elemento estratégico para elevar a produtividade do trabalho e a produção de riqueza. A noção de modernização e progresso foi identificada com os preceitos de livre mercado, orientando a reorganização da escola sob o ângulo pedagógico e administrativo.

A importância da educação para a competitividade na agenda empresarial, procurando definir a política educacional do país, foi orientada pelos preceitos que emergiram da *Conferência de Educação para Todos*, na Tailândia, em 1990, sob coordenação político-ideológica da Organização das Nações Unidas-ONU<sup>23</sup> e do Banco Mundial.

A tradução das orientações internacionais para o Brasil foi consolidada pelo *Plano Decenal de Educação para Todos*, elaborado pelo Ministério da Educação do governo Itamar Franco, em 1993, com a colaboração de organismos da sociedade civil tanto da classe empresarial quanto da classe trabalhadora. O foco central do Plano privilegiou a universalização do ensino fundamental de oito anos e a erradicação do analfabetismo da população jovem e adulta, apontando ainda a necessidade de valorização do magistério. O pacto social na educação assegurado em tal Plano foi assim delineado:

Os compromissos que o governo brasileiro assume, de garantir a satisfação das necessidades básicas de educação de seu povo, expressam-se no PLANO DECENAL DE EDUCAÇÃO PARA TODOS, cujo objetivo mais amplo é assegurar, até o ano 2003, a crianças, jovens e adultos, conteúdos mínimos de

---

<sup>23</sup> As agências responsáveis pela conferência foram: Unesco, PNUD, UNICEF.

aprendizagem que atendam a necessidades elementares da vida contemporânea. (BRASIL, 1993, p.12)

Verificamos que o Plano reproduziu as diretrizes da Conferência Mundial de Educação para Todos, de 1990, ficando evidente que os signatários de tal instrumento de planejamento educacional (governo, organizações empresariais e demais entidades da sociedade civil)<sup>24</sup> optaram por subordinar a educação escolar brasileira às diretrizes dos organismos internacionais ao invés de construir um Plano Nacional de Educação autônomo. Em síntese, o que se evidencia com a leitura do documento é a defesa de que para que o país volte a se desenvolver seria necessário um "(...) profundo ajustamento econômico e financeiro, que torne possível novo modo de inserção na ordem econômica internacional (...)" (MEC, 1993, p. 21). A partir desse apontamento claramente articulado ao desenvolvimento econômico, o plano traça mudanças na educação alinhada a esse processo:

Tal processo gerará mudanças na composição e dinâmica das estruturas de emprego e das formas de organização da produção, o que requer alterações correspondentes nas estruturas e modalidades de aquisição e desenvolvimento das competências humanas. Serão necessários novos critérios de planejamento educativo e de relações entre escola e sociedade, capazes de gerar oportunidades educacionais mais amplas e diferenciadas para os vários segmentos da população. (BRASIL, 1993, p.21)

Com isso, temos o delineamento da finalidade atribuída à educação nesse período, que vai ao encontro dos princípios de inserção do país no capitalismo subordinado, indo de encontro à função de educação como um direito social.

A partir de 1995, segundo Neves (2005), inicia-se um processo novo de dominação que pode ser nomeado como a nova pedagogia da hegemonia. Esse movimento nos ajuda a compreender a organização política dos sujeitos no delineamento da hegemonia, como proposto nos termos gramscianos.

Nesse processo, ocorreram mudanças na aparelhagem estatal e na dinâmica da sociedade civil, tendo como alvo a definição do novo padrão de sociabilidade pautado em um capitalismo supostamente de face humanizada. Entende-se a década de 1990 como um período em que as forças neoliberais foram exitosas na produção de uma reforma moral e

---

<sup>24</sup> Integraram o Comitê Consultivo do Plano as seguintes entidades: o CONSED e a UNDIME, o Conselho Federal de Educação (CFE); Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB); Confederação Nacional das Indústrias (CNI); Conferência Nacional dos Bispos do Brasil/Movimento de Educação de Base (CNBB/MEB), Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE), UNESCO, UNICEF, o Fórum dos Conselhos Estaduais de Educação, a Confederação Nacional das Mulheres do Brasil (CNMB), a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e o Ministério da Justiça.

intelectual capaz de legitimizar com novas configurações a exploração da classe burguesa. A nova pedagogia da hegemonia expressa uma prática educativa pautada em estratégias de dominação com ênfase no convencimento para consolidar as referências intelectuais e morais do projeto neoliberal da terceira via. A base ideológica se assentam nas noções de parceria, colaboração e participação popular, entre outras. A primeira habitualmente chamada assim no vocabulário neoliberal representa uma ação conjunta entre o público e o privado, que ao cabo significa uma diminuição na garantia pelo Estado dos direitos sociais, atribuindo ao privado um papel de coadjuvante no beneficiamento do dinheiro público. Nesse cenário também temos uma redefinição do conceito de participação, constituindo-se em sinônimo de colaboração.

Segundo Neves (2005), a nova pedagógica da hegemonia se materializou pelo processo de repolitização da política, envolvendo três movimentos.

O primeiro deles diz respeito ao aspecto da formação moral dos sujeitos, que nesse momento traduz em uma participação política que se reduz a uma consciência bastante primitiva das correlações de forças imbricadas na definição do cenário político-econômico, estabelecendo como alternativa soluções individuais em detrimento da deliberação coletiva. Não se trata de uma apologia à apatia política, mas a legitimação de um novo modelo de cidadania.

O segundo movimento identificado nessa conjuntura se revela pela refuncionalização dos aparelhos privados de hegemonia da classe trabalhadora, fazendo com que percam a objetividade em defender os interesses da classe. A precarização das relações de trabalho e a desregulamentação dos direitos trabalhistas contribuem para a desmobilização dos sujeitos coletivos até então comprometidos com a contra-hegemonia. Segundo Neves (2005), a nova pedagogia da hegemonia atua restringindo o nível de consciência política coletiva dos organismos da classe trabalhadora estimulando a pequena política e propiciando a grande política da conservação.

O terceiro movimento identificado nesse processo é o surgimento de novas instituições mobilizadas por temáticas diversas que tangem interesses de grupos minoritários, desviando a discussão que deveria ser central, qual seja, os mecanismos de expropriação e exploração a que são submetidos a classe trabalhadora. Essa atuação reforça o individualismo como valor moral radical, uma vez que descola os indivíduos das questões sociais gerais enfatizando somente os seus problemas específicos. A estas instituições que atuam em parceria com organizações da aparelhagem estatal e da sociedade civil é dada a responsabilidade de

solucionar problemas reais, o que na materialidade acontece de forma superficial, já que a ideia não é de superação da sociedade de classes; ao contrário, legitima as mazelas da exploração pelo capital. Em síntese, o que podemos considerar é que os movimentos da nova pedagogia da hegemonia procuram afirmar que através de novas práticas e experiências a coesão cívica, que considera a ideia de "mercado com justiça social", corroborando com a perspectiva de humanização do capitalismo num contexto de economia de mercado (MARTINS, 2011).

Os governos dessa década e os posteriores a ela, como veremos, mesmo que com suas especificidades expressam alinhamento a esse ideário, seja na implementação, na difusão ou consolidação desse novo modo de sociabilidade.

Na eleição presidencial ocorrida em 1994, mais uma vez, as forças conservadoras foram decisivas para legitimar nas urnas o projeto neoliberal de sociedade por meio da candidatura Fernando Henrique Cardoso (FHC). A instalação do novo governo no ano seguinte assegurou as condições necessárias para a terceira fase de implementação do ciclo de reformas neoliberalizantes no país que representou a consolidação desse projeto na realidade brasileira com significativo apoio da população.

O controle da inflação e as medidas de ajustes estruturais asseguraram a linha de continuidade do novo governo em relação aos antecessores. O governo FHC foi mais eficiente em assegurar a unidade política da classe empresarial em torno dos preceitos neoliberais, pondo fim aos impasses que dividiam essa classe quanto às melhores referências sobre o padrão de desenvolvimento.

Cabe ressaltar que a adesão do Brasil ao neoliberalismo foi tardia se comparada com os países onde a doutrina se constituiu como referência desde a década de 1980. Isso possibilitou uma entrada na segunda fase do neoliberalismo, distanciado, em parte, das referências ortodoxas proposta por Hayek e Friedman.

Principalmente com o governo FHC, o Brasil consolidou os preceitos do neoliberalismo da Terceira Via como referência do padrão de desenvolvimento e de sociabilidade. Para Martins (2009, p. 140), o neoliberalismo da Terceira Via este pode ser entendido como um

[...]conjunto de diretrizes que mantém os princípios centrais do pensamento hayekiano, formalizados no Consenso de Washington, mas introduz atualizações políticas importantes e inovadoras envolvendo o redimensionamento do papel do aparelho de Estado, sobretudo em relação às

políticas sociais, à arquitetura e à sociedade civil, além dos parâmetros de sociabilidade.

O processo de reforma da aparelhagem estatal iniciado no governo Collor de Melo e mantido no governo Itamar Franco foi aprofundado no governo FHC. Em 1995, o bloco no poder implementou um programa intitulado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado cujo objetivo foi imprimir maior organicidade àquilo que já estava em curso de 1990. Assim, junto ao programa de privatizações, novas iniciativas foram implementadas no sentido de redefinir as funções estatais na economia e nas questões sociais. No entendimento do bloco no poder, o Estado desenvolvimentista, versão latino-americana do Estado de bem-estar social, havia demonstrado sua incapacidade com o esgotamento do padrão de desenvolvimento de mesmo nome (padrão desenvolvimentista). A estrutura pesada e as dinâmicas burocráticas deveriam ser substituídas por formas estruturais flexíveis, mais leves, e práticas baseadas no critério da eficiência empresarial. Isso fica evidenciado na seguinte afirmativa extraída do documento orientador da referida reforma:

[...] a redefinição do papel do Estado é um tema de alcance universal nos anos 90. No Brasil esta questão adquiriu importância decisiva, tendo em vista o peso da presença do Estado na economia nacional: tornou-se, conseqüentemente, inadiável equacionar a questão da reforma ou da reconstrução do Estado, que já não consegue atender com eficiência a sobrecarga de demandas a ele dirigidas, sobretudo na área social. A reforma do Estado não é, assim, um tema abstrato: ao contrário, é algo cobrado pela cidadania, que vê frustrada suas demandas e expectativas (BRASIL, 1995, p.10).

Com essa concepção, o bloco no poder conseguiu validar no país o modelo de Estado gerencial como proposto pelo neoliberalismo da Terceira Via, fortalecendo o privatismo do espaço público e a redução do direito social para serviço social e das questões sociais em mercadorias. A força do gerencialismo nas questões públicas emergiu desse novo modelo de funcionamento da aparelhagem de Estado que foi aprofundado ao longo de dois mandatos do governo FHC.

Segundo Oliveira (2009), o governo FHC (1995-2002) pode ser entendido como um período que promoveu importante reforma do Estado brasileiro no sentido de sua racionalização e modernização, implicando em privatização de empresas públicas. Tal concepção de administração trouxe conseqüências consideráveis para a educação, uma vez que instaura um modelo de gestão das políticas sociais assentado no princípio de descentralização.

Entretanto, evidencia-se na educação um afastamento do radicalismo da ortodoxia neoliberal. Apesar dos incentivos à expansão da privatização no setor, a educação pública continuou referenciada no setor público e de caráter gratuito, com ênfase no ensino fundamental. Nesse processo, o gerencialismo se destaca como referência importante para ordenar a administração educacional no âmbito das redes e das unidades escolares. Com isso, a classe empresarial se destacou como sujeito político da educação pública, reafirmando as indicações da Conferência Mundial de Educação para Todos e as delimitações do Plano Decenal de Educação para Todos. Este traz como medida prioritária para a sua implementação a indicação de consolidação de alianças e parcerias com organizações governamentais e não governamentais. Este apontamento se configura como uma das estratégias traçadas para que seus objetivos se efetivassem, colocando o MEC como o principal estimulador dessas ações conjuntas.

A parceria se constitui na verdade como uma versão neoliberal para a privatização das políticas públicas (NEVES, 1997). Exemplo emblemático é o sistema de *vouchers* aplicado pelo governo chileno durante a década de 1980, que se constituía no financiamento da educação por meio de subsídios, que acabava por privilegiar a educação em instituições privadas, uma vez que as famílias poderiam eleger a instituição de ensino que considerasse mais adequada a educação de seus filhos.

É possível compreender esse e outros fenômenos dentro do complexo processo da nova pedagogia da hegemonia. Assim, os movimentos que estruturam a repolitização da política nos anos finais de 1990 e anos 2000 demonstram que a privatização, a fragmentação e a focalização das políticas sociais, são possibilitadas através da criação do chamado setor público não-estatal, ou como conhecido no léxico da ideologia dominante de terceiro setor.

Com efeito, o governo FHC deu curso a um conjunto de reformas que alteraram aspectos da estrutura e do funcionamento da educação nacional básica sob bases políticas mais sólidas.

A aprovação da LDB, lei nº 9394/96, e implantação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e valorização do Magistério-FUNDEF, em 1996, e dos Parâmetros Curriculares Nacionais-PCN em 1997, são exemplos dessas medidas. O Programa Dinheiro Direto na Escola-PDDE, e outros programas que acabaram por padronizar os modelos pedagógicos e administrativos, não amplia a possibilidade de participação dos sujeitos participantes da escola e muito menos reforça a autonomia dessas unidades transformando-as em instância meramente de execução de políticas (KALAM, 2011).

Outra iniciativa desse período na educação foi a criação de um Sistema Nacional de Avaliação em detrimento do Sistema Nacional de Educação, expressando os pressupostos gerencialistas no controle e aferimento da qualidade educacional (ROMANO e VALENTE, 2002).

Ao longo dos dois períodos de governos FHC (1995- 1998 e 1999- 2002), a reestruturação educacional do país assumiu algumas marcas, entre elas, destacamos: a) reforçou a cultura política de realização de mudanças "pelo alto", isto é, sem a participação democrático-popular; b) introduziu o preceito da flexibilização para facilitar a incorporação de preceitos da lógica privada no espaço público, entre eles, a noção empresarial de produtividade, competitividade e eficiência; c) elegeu a avaliação como instrumento de orientação e controle dos processos formativos; d) facilitou a presença direta de organizações empresariais na parceria com escolas públicas; e) indicou a necessidade de elevação mínima do patamar de racionalidade da força de trabalho.

Importante ressaltar o fato de que a correlação de forças entre classes e frações de classe em torno das definições no modo de sentir, pensar e agir, assim como da manutenção no poder é que definiram os rumos do governo FHC e todo o período da década de 90 do século XX. Esse embate implica no plano mais específico também no teor das políticas educacionais, como já foi mencionado anteriormente. O que observamos nesse período é que as ações empreendidas pela classe empresarial ganham visibilidade, especialmente no que tange as questões sociais, dentre elas, em especial, nos interessa aqui aquelas que se vinculam a educação. Compreender como a classe empresarial e suas frações de classe se organizaram nesse período é importante para que se entenda como se constrói o período posterior de nossa história contemporânea, que será tratado no próximo capítulo.

A partir de 1996, em discussões no âmbito do Grupo de Institutos e Fundações Empresariais-GIFE o termo "filantropia empresarial" é substituído por uma nova expressão. Essa foi uma tentativa de demonstrar que o trabalho da rede GIFE se diferenciava do conceito de filantropia, partindo, portanto, do conceito de "investimento social privado". Com isso, entendemos que esse organismo

procurou unificar esforços e orientar ações comuns de grandes grupos empresariais no país, imprimindo uma marca ideológica única identificada com os preceitos da nova pedagogia da hegemonia, para contribuir com o processo de afirmação de um novo padrão de sociabilidade. (MARTINS, 2009, p. 147)

Evidenciando o caráter de classe e a força ideológica desse aparelho privado de hegemonia, associado ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social-Ethos<sup>25</sup>, criado em 1998, o termo "filantropia empresarial" é definitivamente afastado do léxico burguês. A partir de 2000, a nomenclatura utilizada nos documentos empresariais passa a ser "Responsabilidade social empresarial". Quanto a isso, Martins (2009, p.150) esclarece que esse fenômeno se constitui numa ideologia que "(...) reúne ideias, experiências e propostas dentro de uma única concepção que visa organizar e impulsionar a classe empresarial para a ação coletiva na busca de determinados objetivos político-ideológicos." O autor considera que a noção de "investimento social privado", difundido pelo GIFE, é uma expressão particular da chamada "responsabilidade social".

Assim sendo, a ideologia da responsabilidade social representa uma proposta que visa dar organicidade às práticas de cada empresa nas questões sociais. Em síntese, procura

(...) consolidar referências simbólicas e materiais importantes para introduzir novos elementos na relação capital e trabalho, visando consolidar as mudanças já ocorridas na função do aparelho de Estado nas políticas sociais e difundir uma nova dimensão política de cidadania e participação. (MARTINS, 2009, p. 150)

De fato, a atuação da classe empresarial nas questões sociais e em especial, na educação se consolidou como marca desse período. Sob o argumento de que a modernização do Estado exigia uma maior participação de todos através pelo discurso em prol da "cidadania ativa", superando as ações de tipo filantrópicas o empresariado passou a atuar organicamente na educação escolar brasileira sob o manto da ideologia da responsabilidade social<sup>26</sup>.

Para Martins (2009), ao desenvolver a ideologia da responsabilidade social, frações da classe empresarial se redefiniram, passando a se constituir como a "direita para o social". Representa, portanto, uma rearticulação orgânica da classe para legitimar a dominação sob novas bases.

No mapeamento de aspectos relacionados às orientações da administração educacional nesse período identificamos o lançamento de materiais que representam esse ideário, consolidando no plano discursivo essa conjuntura. Entre eles estão tanto documentos oficiais de governo quanto de intelectuais orgânicos da classe empresarial.

---

<sup>25</sup> Para mais detalhes sobre a criação em 1998 do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, ver Martins, 2009.

<sup>26</sup> Um exemplo desse movimento é o lançamento da cartilha "O que as empresas podem fazer pela educação" do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social em parceria com o Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária-CENPEC (INSTITUTO ETHOS, 1999).

Identificamos uma publicação intitulada "Gestão em rede" lançada em agosto de 1996, fruto de uma ação conjunta entre Consed através do projeto chamado de Rede Nacional de Referência em Gestão Escolar-Renageste e posteriormente com financiamento da Unicef e PUCPR, por um vínculo com o Mestrado em Educação. A revista é um mecanismo de divulgação dos pressupostos do projeto Renageste que tem por base os "princípios de rede, parceria e referência"<sup>27</sup>. Como forma de legitimação e disseminação das concepções defendidas criaram o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar. Tal instrumento de premiação partiria da autoavaliação dos participantes em cinco dimensões, a saber: gestão de resultados educacionais, gestão participativa, gestão pedagógica, gestão de pessoas, gestão de serviços e recursos (CONSED, 2006). Segundo Maneira (2012), o delineamento ideológico deste projeto no que tange a gestão educacional está vinculado aos princípios da qualidade total perpassando questões como a implementação de parcerias entre a sociedade civil organizada, voluntários e comunidade, descentralização e o discurso de democratização. Aqui, até mesmo pela questão de tempo, não nos foi possível analisar mais detidamente este fenômeno, mas parece-nos um objeto interessante para aprofundamento e de estabelecimento de conexões com posteriores materiais sobre a "gestão escolar". Os princípios desse projeto parecem estar alinhados aos estabelecidos no Plano Decenal de Educação para Todos, uma vez que este último também estabelece como estratégia o estabelecimento de parcerias, tendo como foco o desenvolvimento econômico.

Fruto dessa conjuntura, em 2004, Gustavo Ioschpe<sup>28</sup> lança o livro: *A ignorância custa um mundo: o valor da educação no desenvolvimento do Brasil*, cuja publicação em 2005 se destaca e vence o Prêmio Jabuti<sup>29</sup>, reforçando junto aos leitores a ideia de que a educação nesse período teria se afastado do desenvolvimento econômico. Ioschpe (2004) traça algumas

---

<sup>27</sup> Informação disponível em: <http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=365195> Acesso em: 18 jul 2014.

<sup>28</sup> Graduado em ciência política e administração estratégica em Wharton School, na Universidade da Pensilvânia, Mestre em economia internacional e desenvolvimento econômico pela Universidade Yale. Atuou como colunista no jornal *A Folha de São Paulo*, entre os anos de 1996 e 2000, dentre outros veículos midiáticos de formação de opinião. Tem se legitimado como um grande intelectual orgânico da burguesia.

<sup>29</sup> Tal prêmio completa em 2014, 56 anos de existência. É criado pela Câmara Brasileira do Livro em um contexto de baixa do mercado editorial, por volta de meados de 1950. O primeiro contemplado na categoria Romance, foi Jorge Amado. Ao longo dos anos o prêmio foi ganhando maiores dimensões, abarcando outras categorias e recendo maior número de inscrições. No ano de 2005, Ioschep recebeu o prêmio pelo 1º lugar na categoria "Educação, Psicologia e Psicanálise". Segundo nosso levantamento, só em 2002 é criada uma categoria que contempla a especificidade da educação, antes disso, premiavam pela grande área "Ciências Humanas", que ainda assim permanece. Paulo Freire em 2006, Dermeval Saviani em 2008 e Cipriano Luckesi, em 2012 estão entre os premiados na categoria "Educação". Para mais informações, veja: <http://premiojabuti.com.br/> Acesso em: 03 jul 2014.

soluções para que a educação brasileira se reencontre com o crescimento econômico em nome do progresso.

Esse pensamento se alicerça na teoria do capital humano desenvolvida por Schultz (1971) na década de 1960, cuja fundamentação era de que o nível de escolaridade determinava a renda do trabalhador, desencadeando desenvolvimento econômico e conseqüentemente a diminuição da miséria. Alinhado a esse pensamento, Ioschep recupera essa tese e afirma em seu livro que os gastos com educação se constituem como investimento de renda futura. Ancorado em estudos de economistas norte americanos, o autor procura desmistificar que variáveis como relação aluno-professor, salário, experiência e nível de escolaridade dos professores, assim como investimentos por alunos não teriam uma ligação direta sobre a qualidade da educação. Para ele, as variáveis que, de fato, seriam significativas para melhorar a qualidade de ensino seriam aquelas que assegurassem instalações escolares modernas e adequadas, existência de bibliotecas, tempo em aula e frequência das lições de casa.

A partir dessas considerações podemos apontar que o autor dissemina uma concepção de qualidade educacional que desconsidera em muito as reais condições objetivas e subjetivas do trabalho docente, uma vez que privilegia os aspectos físicos em detrimento da valorização do trabalho educativo. Associado a isso, o autor argumenta que o problema não está no montante de recursos gastos em educação no Brasil, mas na sua gerência. Segundo ele, parte dos recursos destinados a Educação acabam se dispersando na estrutura burocrática ou no excesso de funcionários. Por fim, Ioschpe propõe no livro quatro reformas na educação brasileira que trariam um aumento da taxa líquida de escolarização e, portanto, um maior nível de crescimento econômico. Estas seriam: ampliação do FUNDEF e criação do FUNDEB, englobando o ensino médio ao ciclo básico, pois o ensino fundamental não seria mais suficiente para a formação de cidadãos aptos a competirem globalmente; criação da lei de Responsabilidade Educacional, premiando gestores públicos municipais e estaduais que promovessem melhor alocação dos recursos educacionais; fim da gratuidade das universidades públicas para alunos de elevado nível sócio-econômico; fim do abatimento do Imposto de Renda com gastos em educação em escolas privadas, sendo estas receitas transferidas para o FUNDEB (RIGOTTO, 2006).

O ideário expresso nessa conjuntura é reforçado por outros intelectuais do campo conservador. O que identificamos em seus discursos é uma concepção de educação que atribui

a ela a capacidade de resolver os problemas sociais. Nessa linha, destacamos a fala de uma importante intelectual orgânica da classe empresarial:

A educação é convocada, talvez prioritariamente, para expressar uma nova relação entre desenvolvimento e democracia, como um dos fatores que podem contribuir para associar o crescimento econômico à melhoria da qualidade de vida e à consolidação dos valores democráticos (MELLO, 1994, p. 31).

O que se identifica é que existe nesse momento um contexto de reformas que seguem a tendência mundial da chamada "nova ortodoxia", que aponta como principais elementos aspectos que nos parecem caros às políticas educacionais nesse período:

1-A melhoria da economia nacional por meio do fortalecimento dos vínculos entre escolaridade, emprego, produtividade e comércio. 2. A melhoria do desempenho dos estudantes nas habilidades e competências relacionadas ao emprego. 3. A obtenção de um controle mais direto sobre o currículo e a avaliação. 4. A redução dos custos da educação suportados pelos governos. 5. O aumento da participação da comunidade local a partir de um papel mais direto na tomada de decisões relacionadas com a escola e através da pressão popular por meio da livre-escolha de mercado (BALL, 2002, p. 110 *apud* OLIVEIRA, 2009).

Durante os anos de 1990 e 2000, vários organismos da sociedade civil também apresentaram formulações que perpassavam as discussões sobre administração educacional. No campo contra-hegemônico, localizamos ainda movimentos decorrentes das formulações do Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, que em meados da década de 1980 se constituiu como mecanismo de reivindicação de um projeto educacional com caráter progressista tanto no processo de elaboração da Constituição Federal de 1988, quanto na elaboração de um projeto de LDB.

As questões educacionais que se faziam presentes nesse período de redemocratização da sociedade brasileira, que vinham ao encontro de um projeto educacional de interesse da classe trabalhadora acabaram pela correlação de forças travada na década de 1990, em políticas educacionais oficializadas por governos neoliberais, que pouco preservaram o viés-democrático popular defendida na década de 1980. Entre elas, podemos citar a disputa em torno da elaboração do Plano Nacional de Educação 2001-2010. A proposta de projeto que ficou conhecido como PNE da Sociedade Brasileira tinha como defesa central o fortalecimento da escola pública e na democratização da "gestão" educacional. O esforço de universalizar a Educação Básica implicava em ampliar o gasto público total com a manutenção e o desenvolvimento do ensino público. A administração nessa perspectiva era concebida de forma a construir um efetivo Sistema Nacional de Educação. No entanto, diante

das correlações de forças expressas no cenário brasileiro para a aprovação do PNE 2001-2010 temos sancionado o projeto elaborado majoritariamente pelo bloco no poder do governo FHC. Dessa forma, tem-se entre outras medidas, nesse contexto, a aprovação de um Sistema Nacional de Avaliação, que se configura em um instrumento de centralismo na administração da educação nacional.

Reafirmando o pensamento hegemônico, se destacaram os organismos empresariais atuantes na educação. Entre eles, realçamos: A Fundação Belgo-Mineira, atualmente Fundação Acelor Mittal conforme estudos de Tomáz (2005); Fundação Lemann e Fundação Itaú Social (MARTINS, *at al*, 2011; 2013). A linha de proposição desses organismos para a educação escolar partiu de pressupostos gerencialistas, tomando como parâmetro para a escola pública os mecanismos de administração de uma empresa privada, cujos fins não coincidem com aqueles concebidos pelo prisma da emancipação humana.

É a partir desses pressupostos que temos a educação escolar dos filhos da classe trabalhadora nesse período. Sob esses vieses se dá a elaboração de diretrizes para as políticas oficiais de educação, que para além do plano imediato, se mostram traumáticas para o fortalecimento dos direitos sociais e para a defesa da qualidade na educação pela perspectiva da politecnia. O que temos é uma concepção de educação extremamente atrelada aos interesses da classe dominante, que restringe a função social da escola à preparação para o mercado de trabalho, limitando o aprendizado ao ensino de competências.

Os elementos históricos acima apresentados são importantes para contextualizar o grupo Abril, a FVC e as bases gerais de suas formulações sobre administração educacional difundidas pela revista Nova Escola Gestão Escolar. É possível afirmar que o grupo Abril e sua fundação se configuram como expressões particulares da "direita para o social", pois reforçam iniciativas na educação brasileira que buscam traduzir e afirmar as formulações dominantes como referências para o conjunto da sociedade.

### **2.3. A FVC nos anos 1990**

Parece-nos que a revista Nova Escola cumpriu uma função importante no processo de reforma educacional ocorrida ao longo dos anos 1990. Isso porque as edições da revista traduziram didaticamente os principais temas e concepções pedagógicas presentes na política educacional do país. Pedroso (1999, p. 4) destaca a fala de Victor Civita na Carta do Editor da primeira edição da revista ainda na década de 1980 onde demonstra a capilaridade ideológica

representada pela publicação, realizada em ação conjunta entre o MEC e a FVC: "tal fato não apenas revela o clima de diálogo e colaboração que impera hoje no Ministério de Educação, mas também demonstra o espírito público daquelas empresas privadas." O discurso citado evidencia o caráter articulado entre Estado e a chamada sociedade civil, na composição do bloco histórico como denominada a acepção gramsciana. A revista *Nova Escola* continuou nos anos de 1990 a expressar a posição do bloco no poder, disseminando um posicionamento equivalente a legislação educacional aprovada nas reformas neoliberais.

Assim, a revista *Nova Escola* constitui-se

no mais conhecido e circulante periódico dirigido a um segmento ocupacional. [...], a revista é um produto cultural que orienta, prescreve e sugere o "que se deve saber" e o "que deve ser feito", "[...] ensinando o modo considerado satisfatório, inovador e competente de desenvolver as disciplinas [...]" e praticar os currículos. [...] a revista cumpre um importante papel pedagógico na difusão de representações e práticas no campo educacional (RAMOS, 2009 *apud* PRESSOTI, 2012, p.46).

Silva e Feitosa (2008) *apud* (PRESSOTI, 2012, p.47) , concluem, portanto, que a revista *Nova Escola* teve forte grau de engajamento às reformas educacionais implementadas durante o governo Fernando Henrique Cardoso, atuando como importante veículo de legitimação das políticas educacionais instituídas nesse período e como propagadora de uma nova cultura docente.

Dando continuidade a sua linha editorial, depois de uma lacuna temporal de dez anos desde o último projeto lançado em 1988, atuando nesse período apenas com a veiculação da revista mensal *Nova Escola*, a FVC retoma o lançamento de novos projetos em finais da segunda metade da década de 1990. De modo geral, a retomada da FVC acompanhou o fluxo das reformas educacionais empreendidas pelos governos FHC, como veremos as temáticas tratadas estão em conformidade com os temas que são caros as políticas educacionais nesse período.

Em 1998, a FVC lançou a primeira edição do "Prêmio Victor Civita-Professor Nota 10" como iniciativa para valorizar o magistério. Segundo a fundação, o concurso foi implementado "[...] para identificar e valorizar professores que adotam boas práticas em sala de aula de todo o Brasil"<sup>30</sup>, reproduzindo de modo particular as definições referentes à valorização do magistério contidas da Declaração Mundial de Educação para Todos, de 1990,

<sup>30</sup> Disponível em <http://www.fvc.org.br/nossa-historia.shtml#prettyPhoto/20/> Acesso em: 03 out 2013.

nas diretrizes do Plano Decenal de Educação para Todos, de 1993, e nas políticas do governo FHC e do governo Lula da Silva, entre elas, o FUNDEF e o FUNDEB. Silva e Feitosa (2008) *apud* (PRESSOTI, 2012, p.47) analisam o prêmio como uma importante estratégia de imposição utilizada pela revista em relação a seu público-alvo, valorizando a performatividade docente. O prêmio seria a dimensão simbólica da normatização de práticas pedagógicas difundidas pela publicação Nova Escola.

Posteriormente<sup>31</sup> o nome do prêmio foi modificado pela FVC para "Prêmio Educador Nota 10". A mudança foi realizada para abranger as práticas consideradas bem sucedidas de diretores e coordenadores pedagógicos, revelando que a administração escolar se vincula diretamente com a problemática da qualidade.

Em nossa avaliação, o concurso reproduz o que no pensamento pedagógico empresarial é denominado de política de exemplaridade e reafirma o preceito neoliberal de Hayek (1987) que toma a competição como método para resolver problemas sociais. Para ele,

A doutrina liberal é a favor do emprego mais efetivo das forças da concorrência como um meio e coordenar os esforços humanos, e não de deixar as coisas como estão. Baseia-se na convicção de que, onde exista a concorrência efetiva, ela sempre se revelará a melhor maneira de orientar os esforços individuais. [...]. Considera a concorrência um método superior, não somente por constituir, na maioria das circunstâncias, o melhor método que se reconhece, mas, sobretudo por ser o único pelo qual nossas atividades podem ajustar-se umas às outras sem a intervenção coercitiva ou arbitrária da autoridade (HAYEK, 1987, p. 58).

Ainda em 1998, a FVC criou uma página eletrônica da revista Nova Escola, marcando sua inserção no "mundo digital" e ampliando potencialmente o acesso ao conteúdo educativo proposto pela organização. Analisando o conteúdo da página eletrônica, observamos que além das edições digitais de números da revista Nova Escola e da revista Nova Escola Gestão Escolar, estão disponíveis também planos de aula para as diversas disciplinas das diferentes etapas da Educação Básica, blogs das duas principais revistas já mencionadas acima, vídeos visando a formação de professores, álbuns de fotos com imagens de projetos apontados como inspiradores, jogos educativos e testes para avaliar o perfil profissional e os conhecimentos acerca de determinado tema. Em março de 2013, a revista Nova Escola passou a oferecer versão digital, trazendo em alguns meses edições com acesso gratuito.

---

<sup>31</sup> Segundo dados levantados foi em 2009 que o Prêmio passou a contemplar a categoria "Gestor Nota 10", no entanto, não conseguimos identificar com precisão quando se deu a mudança terminológica no título da premiação.

Também em 1998, a FVC lançou o Guia Veja na Sala de Aula, que hoje se apresenta num formato exclusivamente online. Entendemos que essa iniciativa da FVC pode ser interpretada como uma tentativa do grupo Abril de incluir no universo de leitores da revista Veja os professores e alunos.

Outro acontecimento que merece destaque é o reconhecimento em 2001, pela Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura-UNESCO, da revista Nova Escola como o melhor veículo de educação no país. Nesse mesmo ano, a FVC lançou a campanha intitulada *Bom professor, Brasil melhor* visando a valorização da profissão docente e contribuir para a atratividade da carreira através da publicação de anúncios em revistas de grande circulação nacional, trazendo nelas celebridades ao lado de seus professores. Segundo a FVC, esta iniciativa se justificaria pela qualidade precária da Educação brasileira no começo do século XXI, que levaria a sociedade a ter uma visão extremamente negativa sobre a profissão docente.

Parece-nos que as iniciativas desenvolvidas pela FVC nos anos finais de 1990 a colocam em lugar privilegiado de difusão do ideário de que a educação é vetor de equalização social, ao mesmo tempo em que, enquanto um aparelho privado de hegemonia, dissemina uma determinada concepção de educação e estimula a participação e envolvimento com as questões educacionais, através de campanha de premiação e de suposta valorização da carreira docente. Por fim, se mostra alinhada com os organismos internacionais sendo reconhecida como um mecanismo importante de veiculação dos pressupostos da ideologia hegemônica.

Em síntese, este capítulo procurou apresentar os elementos históricos de constituição das políticas educacionais, desde o período ditatorial até o segundo mandato de FHC. Em especial, visou discutir as reformas educacionais ocorridas no Brasil, nos anos 1990 e início dos anos 2000, sob os preceitos do neoliberalismo da Terceira Via. Procuramos situar as iniciativas da FVC dentro desse contexto, bem como a criação de seu grupo mantenedor. Isso parece-nos caro à medida que compreendemos que o objeto aqui estudado se dá dentro da materialidade das relações sociais, por isso procuramos tratar da reforma do aparelho de Estado ocorrido ao longo dos anos de 1990, suas decorrências para as políticas sociais e, em especial, interessa-nos neste caso as implicações para as políticas educacionais.

No próximo capítulo trataremos a constituição dos governos dos anos 2000 no Brasil procurando apresentar as políticas educacionais decorrentes desse período. Trataremos os projetos desenvolvidos pela FVC nessa conjuntura, com destaque para o lançamento da revista que se constitui como nosso objeto de estudo.

### **3. O CENÁRIO EDUCACIONAL NO BRASIL NO PERÍODO 2003-2014: A ATUAÇÃO DA FVC**

#### **3.1. A eleição do PT e a configuração da política educacional**

Os resultados das eleições de 2002 podem ser tomados como o início de um novo período conjuntural. Nesse ano, a aliança política explicitamente identificada com o governo FHC e representada pela candidatura José Serra/Rita Camata foi derrotada pelas forças de oposição, indicando que a partir de 2003 haveria modificação significativa na composição do bloco no poder e no projeto de governo e de sociedade para redefinir os rumos do país.

A candidatura Lula da Silva/José de Alencar, vitoriosa naquela eleição, foi tomada como símbolo da mudança reunindo numa mesma chapa presidencial duas figuras emblemáticas: um trabalhador do setor metalúrgico que havia sido ex-dirigente do Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo e da Central Única dos Trabalhadores (CUT), fundador e dirigente do maior partido de massas de esquerda do país - o Partido dos Trabalhadores (PT) - e ex-deputado federal pelo mesmo partido por vários mandatos, um representante da classe trabalhadora brasileira; como vice, um empresário do setor têxtil, ex-dirigente da Federação das Indústrias de Minas (FIEMG), ex-filiado ao PMDB, tendo sido ex-senador por este partido, e filiado ao Partido Liberal no momento da eleição presidencial, representante da burguesia industrial do país. O sinal oferecido por esta candidatura de oposição foi que os trabalhadores haviam sido capazes de estabelecer uma aliança com setores da chamada "burguesia nacional" no sentido de mudar os rumos do país. Tal aliança tinha como propósito maior reverter o desmonte da nação operado pelo governo FHC.

No entanto, o que se verifica ao longo dos governos Lula da Silva (2003-2006; 2007-2010) é que o PT, enquanto parte do bloco no poder, e principal articulador da base social de sustentação do governo, confirmou o seu distanciamento do ideal socialista, referência de sua fundação, para se consolidar numa esquerda para o capital (COELHO, 2005).

Ao lado do PT, que teve papel importante na composição do novo bloco no poder, é fato que as frações burguesas também integravam esse bloco, assumindo a direção político-ideológico do mesmo (BOITO Jr., 2006). Segundo o autor, o governo Lula da Silva, de forma geral, não se opôs aos principais interesses da burguesia financeira, chegando até mesmo a se comprometer com a desestabilização de alguns direitos trabalhistas e sociais. Ao invés de ampliar direitos, o bloco no poder atuou para mercantilizar os bens sociais, atendendo aos

interesses de fração de serviços da burguesia que passou a se beneficiar do fortalecimento de políticas privatistas na saúde, previdência e educação. Assim, o que observamos foi que o PT prestou um serviço importante à hegemonia burguesa no Brasil. Nesse sentido, a diferença entre o governo FHC e governo Lula não foi de projeto político-ideológico de sociedade, mas sim a forma de condução política de um mesmo projeto. Esse movimento de ressignificação de direita e esquerda pode ser mais facilmente compreendida se analisada pela ótica da nova pedagogia da hegemonia e suas implicações na repolitização da política.

Leher (2010, p.53) traça algumas considerações que têm caráter de síntese do que expressaram as políticas adotadas pelo governo Lula. Segundo ele,

Além de manter o núcleo duro das medidas neoliberais de Cardoso - como o fator previdenciário, a Lei de Responsabilidade Fiscal, a DRU, a abertura financeira e comercial, a autonomia operacional e política do Banco Central - e não rever as privatizações lesivas ao patrimônio social dos trabalhadores, o governo Lula assumiu os balizamentos macroeconômicos do governo anterior: metas de inflação, elevados superávits primários, taxa de juros elevada e moeda local apreciada. Na área social, introduziu novas políticas focalizadas, como o Primeiro Emprego e o Fome Zero, programas que viriam a fracassar. Entretanto, este último foi substituído com êxito pelo programa bancomundialista Bolsa Família, fortalecendo o papel do Estado na governabilidade. O crescimento (modesto) do salário-mínimo em patamar acima da inflação foi praticamente a única medida social organizada em torno do trabalho.

Na educação, observamos nessa ocasião o aprofundamento, sob novas bases, do que havia sido iniciado no governo FHC, apesar da ocorrência de algumas modificações pontuais que não alteraram a perspectiva traçada desde os anos 1990. No entanto, não se trata apenas de uma continuidade do governo anterior, o contraste entre PSDB e PT não é só de financiamento, mas no que tange a presença empresarial. Assim,

A influência empresarial é sem paralelo na história da educação brasileira e isso significa, concretamente, que as agências do capital estão incidindo sobre a educação popular de maneira inédita, corroborando a proposição aqui defendida de que a educação está inserida nas estratégias de governabilidade e de formação de um ethos coerente com o novo espírito do capitalismo (CHIAPELLO ; BOLTANSKY, 1999 *apud* LEHER, 2010, p.56).

Nessa linha temos o fortalecimento do sistema nacional de avaliação em detrimento do Sistema Nacional de Educação; os patamares médios de investimento na educação pública não sofreram modificações capazes de reverterem os problemas da estrutura educacional do país; o planejamento de Estado foi preterido, mantendo-se o planejamento de governo como

elemento central; as medidas relativas ao trabalho docente (condições de salário e de trabalho) serviram somente para atenuar os problemas e não para revertê-los. Além de tudo isso, observamos uma intervenção direta da classe empresarial na definição das políticas educacionais. Em relação à educação superior, Nascimento (2012) e Rodrigues (2005) revelam que as reivindicações da burguesia de serviços educacionais foram plenamente atendidas, fortalecendo o processo de empresariamento da educação verificado por Neves (2005) na conjuntura do governo FHC. Em relação à educação básica, Martins (2009a), Martins (2013), Saviani (2007) e Malini (2009) demonstram que a classe empresarial interferiu diretamente na definição das políticas do setor em sintonia com o Ministério da Educação por meio do organismo Movimento Todos pela Educação criado em 2006.

Os empresários reunidos nesse aparelho privado de hegemonia defendiam que a qualidade da educação básica no Brasil estava aquém das necessidades do capitalismo contemporâneo, produzindo efeitos negativos no padrão de sociabilidade e na competitividade econômica do país.

Além de disponibilizar ao governo a experiência na condução de negócios para superar as lacunas técnicas na condução de políticas de educação, tais empresários assumiram a tarefa de estabelecer um novo pacto nacional a partir da mobilização da sociedade brasileira em torno do projeto de educação básica formulado na relação com o MEC. Desse modo, o nome da entidade passou a representar o slogan da campanha de mobilização social rumo à construção de tal pacto.

Ressalta-se que a atuação do empresariado na educação não representa algo novo, no entanto, neste momento temos algo que torna esta ação peculiar. A esse respeito, deve considerar que

[...] a criação de um organismo específico para propor e articular ações em defesa da escola pública e de qualidade para todos é um elemento novo em nossa história. O protagonismo empresarial na definição dos rumos da educação no país e o discurso de que tal iniciativa refere-se a um projeto de nação em nome do bem comum exigem reflexões. (MARTINS, 2009a, p.24)

Em dezembro de 2006 foi aprovado o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação -FUNDEB, em substituição ao Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério-FUNDEF que havia sido criado no governo FHC, em 1996, previsto para uma vigência de dez anos. O FUNDEB ampliou os preceitos gerais do FUNDEF, abrangendo toda a educação Básica em seus níveis e modalidades.

Como fruto da participação da classe empresarial no bloco no poder, em 24 de abril de 2007, o governo Lula da Silva lançou o Plano de Desenvolvimento da Educação -PDE e, ao mesmo tempo, promulgou o Decreto Presidencial nº. 6.094 que dispunha sobre o "Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação" com a finalidade de estabelecer e coordenar a vinculação de estados e municípios ao projeto de educação básica definido pelo bloco no poder.

Saviani (2007, p.1252) é enfático ao afirmar que "a proposta do "Compromisso Todos pela Educação" pode ser traduzida como uma espécie de ""pedagogia de resultados": o governo se equipa com instrumentos de avaliação dos produtos, forçando, com isso, que o processo se ajuste às exigências postas pela demanda das empresas." Na mesma linha, julgamos que o PDE pode ser traduzido nos mesmos termos.

Nossa posição se baseia no fato de que a qualidade da educação prevista no PDE passou a ser regulada e comprovada pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), um mecanismo que visa expressar quantitativamente os possíveis avanços da educação nacional e, ainda, permitir comparações internacionais com os dados do *Programme for International Student Assessment*-PISA. Vale ressaltar que o IDEB é gerado por dois fatores: desempenho dos alunos nas avaliações externas e aferição dos índices de evasão e repetência das escolas, dos municípios e dos estados apurados pelo censo escolar. Além disso, vem servindo também para ranquear as melhores e piores escolas, independentemente das condições reais das escolas e dos usuários.

Saviani (2007) também revela que o PDE não se constitui como instrumento operacional do Plano Nacional de Educação 2001-2010, como afirmado pelo governo, porque há um descompasso evidente entre eles. Isso significa que o bloco no poder, como assinalado acima, abandonou o plano de Estado aprovado em 2001 (que já apresentava problemas significativos) em favor de um planejamento de governo. Nessa linha, o autor conclui que a palavra "plano" do PDE não adquire o mesmo significado do PNE. Leher (2010) evidencia a participação da FVC e de outros grupos e organizações empresariais no bloco dominante do PDE, na tentativa de subordinar a educação pública à sua agenda.

Outra medida importante prevista na formulação do organismo Todos pela Educação foi a incorporação do ensino médio como nível obrigatório da educação básica. Sem nenhum tipo de pressão popular para ampliação do direito educacional, a base parlamentar do governo Lula da Silva aprovou no Congresso Nacional a Emenda Constitucional nº 59, de 2009 que

tornou obrigatório o ensino médio para a população de 15 a 17 anos, estabelecendo o ano de 2016 como o prazo máximo para sua efetivação.

O governo Lula da Silva, no que tange à educação, deu continuidade ao projeto do governo anterior, com algumas ressalvas e especificidades que expressaram certa preocupação com a questão social. Estas, se constituem na verdade em diferenças sutis e não divergência com a premissa essencial do projeto societário defendido. De modo geral, as iniciativas do bloco no poder no governo Lula da Silva reafirmaram as ações do governo FHC na tentativa de ordenar a educação nacional sob novas bases e ainda instituir um padrão educacional vinculado a certa concepção de qualidade. Considerando como válida a tese de Saviani (2007) sobre a pedagogia de resultados e a forte presença da classe burguesa na definição das políticas de educação observada por autores citados acima, podemos inferir que essa qualidade na educação que vem sendo proposta se vincula à noção de qualidade do mundo empresarial, isto é, aquela gerada na produção de mercadorias e serviços para geração de lucro privado.

No que tange a administração escolar temos o lançamento pelo MEC, em 2004, do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, ainda no primeiro mandato do bloco no poder de Luís Inácio Lula da Silva. O projeto foi uma ação conjunta entre organismos nacionais e internacionais, sendo eles: Consed, Undime, CNTE, Unicef, Unesco e Pnud. A partir da análise de Costa (2012) é possível identificar que tal programa, criado com intuito de fomentar na educação básica das escolas públicas a implantação e fortalecimento de Conselhos Escolares, se constituiu dentro dos preceitos do Neoliberalismo da Terceira Via. Assim, estabeleceu-se enquanto uma estratégia política ideológica difundida no âmbito educacional como forma de incentivo à participação local, a novos comportamentos e atitudes pedagógicas, com vistas ao alcance de uma "educação cidadã" (Idem, 89). Segundo a autora,

(...) as concepções gerais difundidas pelos documentos analisados, se mostram coadunadas com a ideia de escola e educação como mecanismos de implementação de uma democracia que seja participativa, como forma de ampliação da democracia representativa que temos. No entanto, a maneira linear como é tratada tal questão nos impele a compreender que as perspectivas políticas ideológicas adotadas por tal Programa, atuam no sentido de ampliar a mobilização entre os indivíduos na conciliação de interesses que são antagônicos, para consolidar um novo modelo de sociedade e ao mesmo tempo simplificar os processos históricos pelo qual o Brasil tem se construído. Além disso, coloca a escola como um ponto central para a dita transformação da sociedade em uma democracia participativa, através de ações focalizadas e restritas ao âmbito escolar e a comunidade local. (Ibidem, 91).

Em síntese, os cadernos do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares evidenciam um discurso em torno da ampliação da democracia e da qualidade de

ensino pela ação participativa dos sujeitos, no entanto, verifica-se que esta se traduz em uma estratégia de obtenção de consenso. A escola assume, nessa perspectiva, papel de disseminação de valores ético-políticos que vão ao encontro da consolidação da nova sociabilidade burguesa, passando pela ressignificação do conceito de cidadania (COSTA, 2012).

De maneira ampla, no que tange a concepção de educação escolar e a incumbência social atribuída a ela, vemos reforçado, também na posição dos organismos internacionais durante o governo Lula da Silva, uma postura semelhante àquela identificada no governo anterior, como apresentado a seguir:

Melhor educação contribui para renda mais alta durante toda a vida e para um crescimento econômico mais robusto para o país, além de ajudar os indivíduos a fazerem escolhas mais informadas sobre fertilidade e outras questões importantes para o seu bem-estar (UNESCO, 2005, p.02).

O documento é contundente ao estabelecer as "relações existentes entre qualidade do ensino, crescimento econômico e renda pessoal" (UNESCO, 2005, p. 10). Ao propor resolver o problema do baixo desenvolvimento econômico e da miséria pelo viés do aumento da escolaridade, estabelece-se, na tentativa de explicação por uma relação monocausal simplificando a complexidade das relações sociais. Dessa forma, (...) efetiva-se, ao mesmo tempo, um reducionismo da concepção de ser humano, trabalho, sociedade, educação e história, de sínteses complexas de relações sociais a fatores. (FRIGOTTO, 2008, s.p.)

Para a UNESCO (2005), a administração escolar é um dos fatores que afetam a qualidade da educação. A compreensão da "excelência em educação", segundo a UNESCO, passa por eixos denominados de "insumos capacitores, características do aluno, resultados pelo contexto". Os chamados "recursos humanos": professores, diretores, inspetores, supervisores e administradores estão listados dentro do fator "insumos capacitores", bem como a especificidade "Administração escolar". Entendemos que a defesa pela qualidade na educação recentemente empreendida por diversos segmentos sociais, representa uma investida conservadora em torno da preservação das relações regidas pelos interesses dominantes, tendo como eixo norteador a teoria do capital humano (FRIGOTTO, 2008), bem como a sua reformulação que incorpora o chamado capital social (MOTTA, 2009).

Com a eleição de Dilma Rousseff em 2010 temos na correlação de forças do período a vitória do projeto que já vinha em curso no governo Lula da Silva. Segundo Boito Jr. e Berringer (2013) durante esses governos houve uma mudança no interior do bloco no poder, ou seja, a grande burguesia interna brasileira ascendeu politicamente e passou a apoiar-se em

uma ampla frente política que agrega, inclusive, classes populares. Ao programa político dessa frente, os autores denominaram de "neodesenvolvimentismo", ou seja, a política de desenvolvimento possível nos marcos do capitalismo neoliberal. Isso significa que ambos os governos petistas eleitos não romperam com esse modelo de capital, mas introduziram mudanças importantes na economia, na política e na atuação internacional do Estado brasileiro em decorrência das classes sociais que representam. Do ponto de vista social, o governo Dilma se insere dentro dos moldes da hegemonia neoliberal vigente apresentado aspectos de aprofundamento dessa orientação que acabam por favorecer a passividade das massas trabalhadoras desorganizadas diante dos efeitos da crise econômica e social, ao mesmo tempo em que criam uma situação política e ideológica de oposição às reivindicações democráticas e populares e aos movimentos sociais.

Dentre as políticas educacionais aprovadas no governo Dilma destacamos o "Pacto pela Alfabetização na Idade Certa" que visa assegurar que todas as crianças estejam alfabetizadas até os oito anos de idade, ao final do 3º ano do ensino fundamental, a "Avaliação Nacional da Alfabetização" – ANA : avaliação censitária envolvendo os alunos do 3º ano do Ensino Fundamental das escolas públicas, com o objetivo principal de avaliar os níveis de alfabetização e letramento em Língua Portuguesa, alfabetização Matemática e condições de oferta do Ciclo de Alfabetização das redes públicas e "A Ação Brasil Carinhoso" que parte da perspectiva de atenção integral procurando articular reforços de políticas ligadas à saúde e à educação. O Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego-PRONATEC, regulamentado pela Lei nº 12.513/2011, apresentando como eixo principal ampliar e democratizar a oferta do ensino técnico de nível médio e de cursos de formação inicial e continuada para jovens e adultos que desejam se qualificar e (re) qualificar para garantir ou permanecer no mercado de trabalho. Segundo Santos (2014), a concepção de formação humana defendida e difundida pelo PRONATEC, no âmbito dos cursos de formação, está alinhada aos preceitos da teoria do capital humano e do capital social no sentido de conferir à classe trabalhadora uma formação unilateral cada vez mais aligeirada e voltada para atender às necessidades privatistas.

É nesse contexto político que localizamos o objeto desta investigação. Assim sendo, analisar o conteúdo das formulações da FVC expressos na revista Nova Escola Gestão Escolar se constitui numa ação contra-hegemonica nesse emaranhado de construções ideológicas que corroboram com a preservação das relações sociais de dominação, via educação escolar.

### 3.2. FVC nos anos 2000: surge a Nova Escola Gestão Escolar

Nos anos recentes de nossa história a FVC apresenta a missão<sup>32</sup>de: "Contribuir para a melhoria da qualidade da Educação Básica no Brasil, produzindo conteúdo que auxilie na capacitação e valorização de professores e gestores e influencie políticas públicas<sup>33</sup>". Isso aponta para o caráter articulado das ações desenvolvidas pela FVC, em especial na formulação e veiculação de materiais.

O período compreendido entre 2002 a 2014 foi de grande atividade da FVC. Registramos diversas iniciativas que revelam o interesse dos seus mantenedores com a educação básica.

O lançamento da coleção *Ofício de Professor - Aprender Mais para Ensinar Melhor* aconteceu em 2002, sendo direcionado aos professores das séries iniciais do ensino fundamental (1ª a 4ª série). Segundo a FVC, o "objetivo do material era aperfeiçoar a formação docente, ampliar seus conhecimentos e desenvolver uma visão crítica sobre temas polêmicos e atuais<sup>34</sup>." Pensado no formato de um curso à distância, a coleção foi elaborada por profissionais considerados especialistas na área da educação, consistia em nove volumes reunidos vendidos em bancas e livrarias. Em 2005, a FVC lançou cinco volumes, elaborados no mesmo formato, tendo como público alvo os professores do Ensino Fundamental (5ª a 8ª série).

Em 2006, iniciou as atividades do *Projeto Entorno* realizando capacitação de professores, coordenadores pedagógicos e diretores, visando incentivo à leitura. Tal projeto, em 2010, transformou-se em política pública para a rede municipal de ensino de São Paulo. Em outubro do mesmo ano, a FVC lançou outro projeto de formação de professores chamado de *Matemática é D+*, que surge com intuito de modificar os resultados negativos obtidos na Prova Brasil de duas escolas que levam o nome do criador da Fundação, sendo uma da rede municipal de São Paulo e outra da rede estadual em Guarulhos. A partir dessas iniciativas, a FVC passou a desenvolver atividades de formação voltadas para todo o país. Com essas

---

<sup>32</sup> Esse destaque é importante pois evidencia que o discurso identificado em 2014 está em sintonia com as ações de organismos empresariais que elegeram a educação como tema de sua agenda política já nos anos 2000 sob a égide da Ideologia da Responsabilidade Social. Para uma análise crítica desse fenômeno, ver: Martins, 2009.

<sup>33</sup> Disponível em <http://www.fvc.org.br/missao.shtml> Acesso em: 11 nov 2014.

<sup>34</sup> Disponível em:

<http://www.fvc.org.br/tablet/linhadotempo/2002oficioprofessor.html?iframe=true&width=790&height=355>

Acesso em: 04 dez 2014.

iniciativas, observamos que o projeto educacional da FVC traduzido nessas ações desenvolvidas busca produzir impactos diretos na escola pública, influenciando os professores e o funcionamento das redes municipais e estaduais de educação para reforçar uma dada concepção de formação humana, de trabalho educativo e administração educacional. Por meio das publicações, a FVC visa reforçar a ampla difusão de suas ideias e o enraizamento das concepções que ela dissemina.

Durante o ano de 2007 ocorreram diversas iniciativas da FVC na área educacional. Em janeiro, foi lançado o projeto *Letras de Luz*, em ação conjunta com a empresa EDP Energias do Brasil<sup>35</sup>. Visava o fomento a leitura, realizando atividades até o ano de 2010, quando se encerrou. Em fevereiro, a FVC iniciou a veiculação do programa *Profissão Professor* na TV Cultura como um mecanismo de compartilhamento das boas práticas dos vencedores do Prêmio Victor Civita Educador Nota 10. O programa televisivo foi extinto em 2010. Em junho, foi lançada a rede social *Ponto de Encontro*, em parceria com a Microsoft Brasil, com foco no compartilhamento de experiências referentes ao trabalho educativo. Com o advento de outras redes sociais, deixou de funcionar em 2011. Esses dois projetos mostram que a FVC tem grande preocupação em difundir práticas consideradas bem sucedidas, se constituindo, portanto, em mecanismo balizador para o trabalho realizado nas escolas brasileiras. Essas iniciativas educam o educador.

Em outubro de 2007, a FVC realizou a primeira *Semana da Educação* com atividades direcionadas a formação de professores, partindo do debate da situação da educação no país, apresentando resultados de pesquisas e trocando as experiências de sala de aula. A iniciativa surge do retorno obtido com as "boas práticas" reconhecidas com o Prêmio Victor Civita. Com realização anual e aberta, a FVC destaca que "o objetivo era colaborar para a formação em serviço por meio da apresentação de novidades nas didáticas de cada disciplina, a discussão de temas da gestão escolar e a apresentação de resultados de pesquisas sobre a situação da educação no país<sup>36</sup>". Mais uma vez vemos aqui como o projeto tem preocupação com a formação dos profissionais da educação, restando-nos investigar a que propósito tal ação se destina.

Em maio de 2008, a redação da Nova Escola passou a produzir notícias e análises sobre educação que começam a ser veiculadas através dos boletins *Momento da educação* na rádio

---

<sup>35</sup> A EDP Energias do Brasil é a holding de um grupo de empresas cuja atividade se concentra em gerar, distribuir e comercializar energia elétrica no mercado brasileiro. Mais informações em: <http://www.edp.com.br/conheca-edp/conselho/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 20 fev de 2014.

<sup>36</sup> Disponível em <http://www.fvc.org.br/nossa-historia.shtml#prettyPhoto/56/> Acesso em: 18 out 2013.

Cultura FM e *Educação em pauta* na Band FM<sup>37</sup>, ampliando a difusão de suas ideias pedagógicas para a população em geral, certamente buscando se credenciar como uma formuladora ímpar no campo educacional e reforçando a chamada política de exemplaridade.

Em janeiro de 2009, a FVC estruturou o programa *Área de Estudos e Pesquisas Educacionais*, visando investigar temas considerados desafiadores pela Fundação para a Educação Básica. Para isso, conta com a colaboração de pesquisadores e instituições consideradas de referência na área. Ainda ressalta que o programa está atento a experiências internacionais que possam ser relevantes para o Brasil. Segundo a Fundação, o "objetivo do trabalho é gerar recomendações práticas e aplicáveis às escolas e redes de ensino brasileiras<sup>38</sup>". Os resultados dessas pesquisas são reunidos em livros com artigos científicos dos estudos, entregues gratuitamente às universidades públicas brasileiras. Edições especiais também são produzidas pela redação de Nova Escola e entregues gratuitamente aos administradores educacionais.

Essas iniciativas no âmbito do programa possuem pelo menos duas implicações políticas. Em primeiro lugar, sob a chancela da academia, expressa uma tentativa de legitimação científica de seus postulados. Em segundo, apostando no peso do "internacional sobre o nacional", difunde a cópia de modelos externos que talvez não dialoguem com a realidade brasileira.

Em outubro de 2009, a FVC transformou seu programa de formação do projeto "Matemática É D+" no seu primeiro curso online. Este era aberto a professores e coordenadores pedagógicos do primeiro segmento do Ensino Fundamental interessados na Didática da Matemática. Tal iniciativa foi resultado de uma ação conjunta entre a FVC, sendo esta a responsável pela produção de conteúdos, com a tecnologia de ensino à distância do Instituto Ayrton Senna, outra importante organização que atua no campo educacional<sup>39</sup>.

Em abril de 2009, vinte e três anos após a sua fundação e quarenta e dois anos depois do lançamento do primeiro produto destinado à educação, a FVC lançou a revista Nova Escola Gestão Escolar, após uma longa experiência editorial que produziu vastas referências político-pedagógicas para a educação brasileira. Criada com o objetivo de apresentar orientações conceituais e práticas consideradas inovadoras sobre a conduta de diretores e coordenadores escolares, tendo em vista a elevação da qualidade da escola pública brasileira.

---

<sup>37</sup> Os boletins são veiculados diariamente na Rádio Bandeirantes e as terças e quintas nas rádios Cultura Brasil e Cultura FM.

<sup>38</sup> Disponível em: <http://www.fvc.org.br/nossa-historia.shtml#prettyPhoto/66/> Acesso em: 18 out 2013.

<sup>39</sup> Para mais detalhes, ver Adrião; Peroni (2011), Peroni (s/d) e Idem (2010).

A revista "Nova Escola Gestão Escolar", de acordo com dados apontados pela Fundação em sua página eletrônica, tem uma tiragem média por edição<sup>40</sup> de 90 mil exemplares. A revista teve sua versão impressa até dezembro de 2013, totalizando 29 edições. A partir do primeiro bimestre de 2014, ela passou a ser disponibilizada somente na versão digital. Segundo dados disponibilizados pela FVC, a estimativa é 94% do público leitor possui nível superior ou pós-graduação<sup>41</sup>. Esse dado é significativo, pois indica que mesmo possuindo formação profissional, os leitores ainda buscam nas edições da revista apoio para seu trabalho.

Embora a problemática da administração da educação já figurasse entre os temas de edições de periódicos do grupo empresarial que se organizou na FVC, a edição de uma revista especializada demarca a importância que o tema assume para a entidade nos anos mais recentes de nossa história. Segundo a FVC, havia a necessidade de uma publicação totalmente voltada aos "gestores" que trouxesse informações periódicas úteis para o seu dia a dia. A edição desse periódico está em sintonia com o pensamento dominante que, em geral, afirma que a qualidade da educação se concentra em mudanças no padrão de gestão da unidade escolar.

A partir dessa publicação entendemos como necessário investigar em que se princípios se assenta a defesa da qualidade na educação e a gestão escolar, em especial, via revista Nova Escola Gestão Escolar, entendendo que esse é um movimento de organicidade no discurso empresarial. Em outras palavras, uma vez que todas as forças sociais desejam a melhoria da educação pública, afirmando como objetivo a qualidade educacional e a melhoria da administração escolar como mecanismo para o desenvolvimento da nação, resta-nos analisar o conteúdo do projeto proposto, situando-o no campo das disputas pela orientação da formação humana no país.

Assim, analisado pelo prisma da construção de um projeto orgânico de educação na perspectiva da classe empresarial, é possível compreender o que motiva empresas de diversos ramos econômicos a atuar no apoio aos projetos desenvolvidos pela FVC é a afirmação de um projeto classista de educação.

Nessa linha, de modo particular, parece-nos que esta publicação específica revela que a FVC reconhece que o tema "gestão escolar" se tornou estratégico para o fortalecimento de

---

<sup>40</sup> Procuramos nas versões impressas e na internet dados referentes à tiragem de cada edição da Revista Nova Escola Gestão Escolar desde o início de sua veiculação, no entanto, essas informações não foram encontradas. Somente foi possível levantar dados gerais sobre a Revista Nova Escola. A tiragem atual da revista é de 588.098 exemplares, 1.624.440 é o número total de leitores de acordo com Projeção Brasil de Leitores 2012, tendo média de tiragem de 583.851 exemplares. Dados disponíveis em <http://www.publiabril.com.br/marcas/novaescola/revista/informacoes-gerais> Acesso em: 13 jan2014.

<sup>41</sup> Disponível em <http://www.fvc.org.br/>. Acesso em: 16 dez 2013.

certa concepção de qualidade educacional no país. A definição apresentada pelo grupo Abril sobre a referida publicação é bem clara ao afirmar que a revista Nova Escola Gestão Escolar visa: "contribuir com o trabalho de diretores, vice-diretores, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais e ajudar a promover o avanço da qualidade de ensino no país"<sup>42</sup>.

Observamos que esta opção segue a mesma trilha de outras organizações empresariais que também dedicam atenção ao tema. Entre elas, podemos citar: a Fundação Itaú Social e a Fundação Lemann<sup>43</sup>. Não se trata, portanto, de uma ação isolada ou pioneira, ao contrário, reforça uma linha política que foi também objeto de preocupação do governo Lula da Silva, através dos programas destinados à "gestão escolar" reunidos no projeto governamental intitulado Plano de Desenvolvimento da Educação-PDE.

Nossa investigação sobre a revista Nova Escola Gestão Escolar desvelou o relevância que a administração escolar cumpre na suposta efetivação da melhoria da qualidade da educação, tão evocada nos anos recentes da nossa história.

No processo de organização e disseminação dos princípios unificadores da classe empresarial diante de sua concepção de educação, a FVC dispõe de diversos intelectuais orgânicos que atuam produzindo legitimação para o projeto defendido. Integraram o seu Conselho Curador, em 2014:

<b>Intelectual</b>	<b>Função</b>	<b>Formação</b>
Victor Civita Neto	Presidente do conselho	Formado em Ciências Políticas pela Columbia University. Membro do Conselho de Administração da Abril S/A e da Abril Educação, em 2010 assumiu a posição de Vice-Presidente de Internet e Iniciativas Digitais.
Roberta Anamaria Civita	Vice-presidente do conselho	Formada em Psicologia pela Brown University, nos Estados Unidos.

<sup>42</sup>Disponível em :

[https://www.assine.abril.com.br/portal/revista/!initRevista.action?codProjeto=957&origem=google11/Pesquisa\\_Web\\_Marca\\_Educa%e7%e3o\\_Gest%e3o\\_Escolar&campanha=P09E](https://www.assine.abril.com.br/portal/revista/!initRevista.action?codProjeto=957&origem=google11/Pesquisa_Web_Marca_Educa%e7%e3o_Gest%e3o_Escolar&campanha=P09E) Acesso em: 01 out de 2013.

<sup>43</sup> Essas duas fundações empresariais se constituíram em objeto de pesquisa do grupo de estudos, realizado no âmbito do Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação-Netec da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora- UFJF.

Giancarlo Civita	Integrante do conselho	Formado em Comunicação Social pela ESPM com pós-graduação em Administração pela Harvard Business School. Ingressou na Abril em 1982 como trainee na Gráfica. Em março de 2007, assumiu a Presidência Executiva do Grupo Abril e em setembro de 2011 passou a atuar como Vice-Chairman da Abrilpar, cargo que ocupa até hoje.
Alia Carol Civita	Integrante do conselho	Formada em Filosofia pela PUC-SP e em Comunicação Social pela ESPM. Atua em vários conselhos e comissões de organizações nas áreas de saúde, Educação e empreendedorismo, como Instituto Azzi, Fundação Rubem Cunha, Instituto Avon e organizações não governamentais fora do Brasil.
Jorge Gerdau Johannpeter	Integrante do conselho	Presidente do Conselho de Administração da Gerdau. Foi coordenador da Ação Empresarial e participa do Conselho do Movimento Brasil Competitivo (preside a Fundação Iberê Camargo, o Conselho da Fundação Bienal do Mercosul e integra o Conselho da Fundação Bienal de São Paulo.
Beatriz Gerdau Johannpeter	Integrante do conselho	Vice-Presidente do Conselho e membro do Comitê Executivo do Instituto Gerdau. Tem capacitação em Investimento Social pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) e em Responsabilidade Social Corporativa pela Harvard Business School. É Presidente do Conselho de Governança do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), membro do Conselho de Governança do Movimento Todos Pela Educação e do Conselho da Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul, além de fundadora e membro do Conselho do Programa Geração Brasil Melhor (GBM).

Claudio de Moura Castro	Integrante do conselho	Doutor em Economia . Lecionou nos programas de mestrado da PUC/Rio, Fundação Getúlio Vargas, Universidade de Chicago, Universidade de Brasília, Universidade de Genebra e Universidade da Borgonha em Dijon. Foi Chefe da Divisão de Programas Sociais do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Atualmente é Assessor Especial da Presidência do Grupo Positivo. Autor de mais de trinta e cinco livros e mais de trezentos artigos científicos, é articulista da revista Veja.
Fábio Colletti Barbosa	Integrante do conselho	Presidente da Abril S/A. desde o final de setembro de 2011 e presidente do Santander Brasil. Foi presidente da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) de 2007 a 2011. É membro do Conselho da UN Foundation e membro do Conselho do Instituto Empreender Endeavor) e do Instituto Ayrton Senna.
Marcos Magalhães	Integrante do conselho	É presidente do Instituto de Co-Responsabilidade pela Educação (ICE), presidente do Conselho do Instituto de Qualidade no Ensino (IQE) e membro do Conselho do Instituto Fernando Braudel de Economia Mundial. É também conselheiro da Abril Educação.

Tabela 01-Elaborada pela autora com base nos dados disponíveis na página eletrônica da FVC<sup>44</sup>.

Esses certamente se configuram como sujeitos coletivos de destaque no cenário empresarial, promovendo ações articuladas entre empresas, organizações não governamentais de forma a criar e sedimentar um projeto unificado de educação. Como se observa pelas descrições de suas atuações, os conselheiros construíram carreiras profissionais em instituições privadas em concomitância com atuação em outras entidades ou empresas, demonstrando a permeabilidade das ações e ao mesmo tempo uma organicidade nas concepções.

Dentre as iniciativas que a FVC desenvolve atualmente as principais são ligadas ao mercado editorial com publicações de grande veiculação e inserção no cenário educacional, como as revistas *Nova Escola*, de edição mensal e *Nova Escola Gestão Escolar*, com tiragem bimestral. Ambas lançam esporadicamente algumas edições especiais. De acordo com a FVC,

<sup>44</sup> Disponível em <http://www.fvc.org.br/conselheiros.shtml> Acesso em: 11dez 2014.

a Nova Escola se constitui atualmente como a publicação brasileira de maior tiragem da área educacional com tiragem de 992 mil exemplares<sup>45</sup>. Em anúncio, a FVC destaca que a assinatura da revista pode ser realizada também pelas Secretarias de Educação com preços e condições especiais<sup>46</sup>.

Shiroma (2011) e Pedroso (1999) identificaram que a distribuição da Nova Escola é financiada pelo fundo público, especificamente, por meio dos recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação-FNDE. Dados recentes mostram que a revista Nova Escola chega até as escolas pelo Programa Nacional Biblioteca da Escola-PNBE, contemplada na categoria "periódicos"<sup>47</sup>. Segundo estimativas da FVC<sup>48</sup>, a revista é lida por 80% dos professores da educação básica do país. Se o dado estiver correto, é importante reconhecer que se trata de um índice bastante significativo.

Cabe-nos evidenciar que, desde as primeiras atividades, a FVC estabelece estreitas relações com a instância executiva da aparelhagem estatal federal, e mais recentemente se beneficia do preceito da "parceria público-privada" legitimado pelo projeto hegemônico. Esse quadro indica a complexidade das redes que dinamizam as relações de poder, envolvendo agentes e agências públicas e privadas em sintonia com o mesmo projeto porque, partindo da sociedade civil, as formulações penetram as instâncias estatais como forma de tornar de todos um projeto particular de educação.

A Nova Escola ganhou visibilidade no cenário brasileiro, como evidenciam os diferentes prêmios que a mesma conquistou ao longo de sua existência. Em 2004, pela reportagem "Educação não tem cor", Nova Escola foi Prêmio *Periodismo para la Tolerancia*, da Federação Internacional de Jornalistas-FIJ. Em 2006, essa mesma premiação foi concedida pela reportagem de capa "África de todos nós". Em 2007, recebe novamente o prêmio da FIJ e também o Prêmio Mídia da Paz pela edição especial sobre inclusão dos alunos com deficiência, veiculada no ano anterior. Em 2008, ganha medalha de bronze no prêmio Internacional de Infografia, concedido pela Universidade de Navarra, na Espanha, com o Infográfico "Aquecimento Global". Em 2010, a revista ganhou o Prêmio Ayrton Senna na categoria Destaque Educação, elegendo-o como um veículo de ampliação do debate sobre a

---

<sup>45</sup> Dados disponíveis em: <http://educarparacrescer.abril.com.br/institucional/iniciativa.shtml?pag=4> Acesso em: 04 out 2013.

<sup>46</sup> Disponível em <http://revistaescola.abril.com.br/avulsas/assina-secretarias.shtml> Acesso em: 04 out 2013.

<sup>47</sup> O referido programa é criado no ano de 2007. No entanto, fontes bibliográficas apontam financiamento público para a distribuição da revista anterior a isso. Para maiores possibilidades de análise do investimento público neste periódico da FVC enviamos ao Ministério da Educação requerimento para acesso aos documentos legais de contrato entre ambas as partes. Até o presente momento não obtivemos retorno.

<sup>48</sup> Disponível em <http://www.abril.com.br/institucional/50anos/educacao.html> Acesso em: 03out 2013.

Educação de qualidade no País. No mesmo ano, venceu com a reportagem "Vale a pena entrar nessa?", de novembro de 2009, o 2º Prêmio ABED SENAI de Jornalismo sobre Aprendizagem a Distância na categoria Mídia Impressa. De modo mais amplo, trata-se de uma estratégia que busca assegurar a legitimação social do pensamento empresarial na educação.

Além das revistas, a FVC possui um estruturado *site*<sup>49</sup> com vasto material educacional que abrange matérias e reportagens das revistas impressas citadas acima. A organização do *site* contempla cada segmento da educação básica (educação infantil, primeiro segmento do ensino fundamental, segundo segmento do ensino fundamental, ensino médio), gestão escolar e políticas públicas. Disponibiliza um banco de dados com planos de aula para os professores, organizado por disciplinas de cada segmento; além de materiais como vídeos, fotos, jogos e testes. Outro recurso disponibilizado são os *blogs* Nova Escola e Gestão Escolar. Em agosto de 2013, a FVC lançou um endereço eletrônico<sup>50</sup> exclusivo para a temática da revista Nova Escola Gestão Escolar, elencando como eixos sistematizadores para o conteúdo disponibilizado: "aprendizagem; administração; formação; equipe; comunidade, espaço".

A FVC organiza anualmente o "Prêmio Victor Civita- Educador Nota 10" que promove premiação para professores e gestores de todo o país. Além disso, administra um *site*<sup>51</sup> com um banco de dados das práticas premiadas. Essa iniciativa é apontada como um mecanismo de valorização dos profissionais da educação, no entanto, consideramos que a premiação de práticas isoladas de professores, incitando a meritocracia e a competitividade não significa uma ação efetiva em favor da valorização docente e do enfrentamento dos problemas que esses trabalhadores enfrentam na realidade educacional brasileira. Ao contrário, visa afirmar o individualismo como valor moral radical, ao informar que o professor que deseja consegue fazer a diferença, independente das condições de trabalho, de sua formação profissional e de suas condições de vida. A FVC, desse modo, não problematiza alguns dos aspectos essenciais que envolvem o trabalho educativo: remuneração baixa; jornadas extensivas; sobrecarga de trabalho, entre outras. Em síntese, busca com esse prêmio indicar que a qualidade de educação envolve questões subjetivas e comportamentais de professores, diretores e coordenadores pedagógicos.

É evidente a preocupação dessa fundação empresarial em especial com a Educação Básica, desenvolvendo projetos direcionados a formação de professores, de administradores

---

<sup>49</sup> O endereço do referido site é: <http://revistaescola.abril.com.br/> Acesso em: 29 jan 2014.

<sup>50</sup> O referido endereço é: <http://gestaoescolar.abril.com.br/> Acesso em 21 maio 2014.

<sup>51</sup> O referido site é: <http://www.fvc.org.br/premio-victor-civita/> Acesso em: 29 jan 2014.

escolares e na definição de conteúdos. Além disso, nota-se a intenção formuladora e difusora da fundação na veiculação de material especializado legitimado por pesquisas acadêmicas, uma vez que um dos projetos desenvolvidos por ela é intitulado "Estudos e Pesquisas Educacionais". Esta área da FVC atua encomendando ou desenvolvendo pesquisas que, até o momento, já estão sistematizadas em quatro livros publicados. A divulgação dessas pesquisas é realizada através de edições especiais das revistas impressas e organização de mesas de discussão com participações de especialistas. Além disso, os volumes são gratuitamente distribuídos para as universidades públicas. Segundo a FVC, essas pesquisas tomam como alvo de investigação temas considerados desafiadores na área da educação e quando desenvolvidas ou encomendadas a universidades e pesquisadores consideradas de referência, "tem como objetivo gerar recomendações práticas e aplicáveis às escolas e redes de ensino brasileiras"<sup>52</sup>. Essa afirmação de cunho pragmático evidencia que sob a chancela de estudos científicos referendados por universidades, a FVC configura-se como uma instituição formuladora e difusora de ideias e concepções em torno das questões educacionais.

Em 2013, destacamos as principais ações da FVC. Em maio, aconteceu o primeiro evento "Grandes Diálogos", reunindo especialistas como Emilia Ferreiro e Telma Weisz para discutir alfabetização. O encontro teve transmissão online, publicação em revista e vídeos para o site Nova Escola. No projeto "Estudos & Pesquisas" foram elaborados três estudos: 'O Que Pensam os Jovens de Baixa Renda sobre a Escola', 'Estudos e Pesquisas: Contribuições para Políticas Educacionais' e 'Análise das Desigualdades Intraescolares no Brasil'. Em agosto de 2013, o site Gestão Escolar foi lançado, com conteúdos específicos para diretores escolares, coordenadores pedagógicos e orientadores educacionais. No mesmo mês também foi lançada a primeira edição da revista NEGE para computador e tablet, tendo como capa o tema Escola Conectada. Em outubro de 2013, a FVC desenvolveu a campanha *Orgulho de Ter Professor* em uma ação conjunta com o Canal Futura. Outra iniciativa importante que merece nosso destaque foi o apoio e a participação da FVC na produção de conteúdos para as plataformas online Observatório do Plano Nacional de Educação, organizada pelo Todos pela Educação em parceria com 19 Fundações, e o Conviva Educação, iniciativa da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação-Undime, em parceria com 11 Fundações e Institutos, coordenada pelo Instituto Natura.

É nessa rede de articulação política complexa, tecida na materialidade das relações sociais, que se dá nossa investigação, tendo como período histórico os anos 2000. Por esse

---

<sup>52</sup> Disponível em: <http://www.fvc.org.br/nossa-historia.shtml#prettyPhoto/67/> Acesso em: 21 maio 2014.

motivo, o balanço das iniciativas da FVC se fez necessário, procurando mostrar que esta fundação empresarial consegue desenvolver ações educacionais articuladas. Muito mais que meramente um projeto de uma fundação, as ações representam um movimento orgânico, portanto hegemônico, da classe empresarial.

Nesse sentido, para compreender a inserção da FVC nas questões educacionais através da realização de projetos e ações sistemáticas é importante captar quais são os vínculos da fundação com outros grupos empresariais que atuam como seus mantenedores.

Além do grupo Abril, a FVC recebe apoio de outros grupos empresariais, e tem também como mantenedor, o Grupo Gerdau<sup>53</sup>. Este atua no setor da siderurgia, ramo que a princípio parece estabelecer pouca relação com a educação. Além desse vínculo, a FVC congrega também uma vasta lista de colaboradores, denominada por ela de "parceiros". Nessa lista figuram empresas de diferentes ramos da economia, entidades empresariais, organizações não governamentais e fundações públicas.<sup>54</sup>

A Gerdau se constitui como uma importante organização no cenário empresarial brasileiro, atuando na produção de aço, se destacando entre 13º lugar no *ranking* mundial e liderando a produção de aços longos nas Américas.<sup>55</sup> Possui mais de 45 mil funcionários, funcionando em 14 países, participando da bolsa de valores de São Paulo, Madri e Nova York e tendo cerca de 130 mil acionistas<sup>56</sup>. Em 2012 teve um faturamento de 38 bilhões de reais de receita líquida<sup>57</sup>, crescendo 7% em relação a 2011 quando a receita foi de 35,4 bilhões de reais. Segundo a empresa, em 2013 foram investidos em ações na chamada responsabilidade social R\$ 62,4 milhões contando com mais de 11 "colaboradores" voluntários<sup>58</sup>. Em 2012 foram investidos<sup>59</sup> R\$ 52,7 milhões em mais de 900 projetos sociais, desenvolvidos em 13 países onde a Gerdau atua<sup>60</sup>. Em 2011, o investimento foi de R\$ 61 milhões de reais.

---

<sup>53</sup> Importante destacar que até o momento não encontramos documentos que explicitem exatamente como a Gerdau participa na manutenção da FVC. Sabemos que o grupo participa de seu Conselho Curador, no entanto, não nos ficou evidenciado como se dá as atribuições e responsabilidades, caso esse distribuição exista.

<sup>54</sup> São eles: [Alfabetização Solidária](#), [Bovespa](#), [Cereja](#), [Cosac Naify](#), [Editora Ática](#), [Editora Scipione](#), [EDP](#), [Fundação Bradesco](#), [Fundação Cargill](#), [Fundação Educar Dpaschoal](#), [Fundação Telefônica](#), [Instituto EcoFuturo](#), [Instituto Ressoar](#), [Instituto Sangari](#), [Instituto Unilever](#), [Intel](#), [Itautec](#), [Jornal da Tarde](#), [MAM](#), [Microsoft](#), [OSESP](#), [Rádio Bandeirantes](#), [SESI](#), [Softway](#), [TV Cultura](#), [Verdescola](#). Disponível em : <http://www.fvc.org.br/parceiros.shtml> Acesso em: 17 mar 2012.

<sup>55</sup> Disponível em <http://educarparacrescer.abril.com.br/politica-publica/entrevista-jorge-gerdau-410288.shtml> Acesso em: 15 out 2013.

<sup>56</sup> Disponível em: <http://www.gerdau.com.br/sobre-gerdau/perfil-da-empresa.aspx> Acesso em: 18 out 2013.

<sup>57</sup> Disponível em <http://www.gerdau.com.br/media-center/noticias.aspx?Codigo=53aec597-e33e-470e-8db6-5d0e78e00b84> Acesso em: 18 out 2013.

<sup>58</sup> Disponível em: <http://www.gerdau.com.br/meio-ambiente-e-sociedade/sociedade-investimento-social.aspx> Acesso em: 03 set 2014.

<sup>59</sup> Para uma análise crítica do fenômeno "voluntariado", ver Martins (2009).

<sup>60</sup> Disponível em [http://www.gerdau.com.br/newsletter/83\\_global.pt-BR.img.axd](http://www.gerdau.com.br/newsletter/83_global.pt-BR.img.axd) Acesso em: 18 out 2013.

Cabe destacar que a inserção do grupo Gerdau na educação ultrapassa a vinculação com FVC. Este grupo é um dos fundadores do organismo "Todos pela Educação"<sup>61</sup>, além de atuar no apoio a outros projetos sociais, estimulando a prática do voluntariado<sup>62</sup> pelos seus funcionários.

Em uma entrevista para "Educar para Crescer"<sup>63</sup>, em 2008, o ex-presidente do grupo, Jorge Gerdau<sup>64</sup>, já defendia que o investimento em educação deve estar atrelado diretamente à "gestão escolar". Para ele, não adiantaria aumentar os investimentos em educação sem "profissionalizar a gestão". Cabe destacar também que este empresário é assertivo ao relacionar qualidade educacional ao desenvolvimento econômico:

A Educação é o único vetor que pode alinhar o desenvolvimento econômico com o social. Vivemos na sociedade do conhecimento e qualquer setor produtivo do mundo só irá prosperar com pessoas qualificadas e bem formadas, em última análise, com Educação de qualidade<sup>65</sup>.

O discurso em prol de educação de qualidade para as demandas da chamada sociedade do conhecimento, segundo Duarte (2003), cumpre a função ideológica de fazer acreditar que vivemos em uma outra sociedade, ou seja, cria-se a ilusão de que estamos vivendo outra fase, não mais aquela experimentada como capitalismo. No entanto, o autor reforça que este se constitui como um fenômeno que ao cabo cumpre a função de reproduzir ideologicamente uma sociedade regida pelo capital.

É nessa esteira ideológica que vem sendo desenvolvidas as ações da FVC, que além do grupo Gerdau tem como principal mantenedor o Grupo Abril. Diante dos dados até aqui apresentados, incluindo os capítulos anteriores, podemos evidenciar que o grupo Abril passou a atuar no mercado educacional por reconhecer que nesse nicho existiam vantagens significativas para obtenção de lucro. Cabe ressaltar que em 1950, ano de sua criação, período marcado pelo aprofundamento do industrialismo no país, 50,9% da população brasileira era

---

<sup>61</sup> Todos pela Educação é um organismo criado por grupos empresariais atuantes no Brasil que procura definir o conteúdo da política educacional e a agenda governamental para a educação básica no país. Para uma compreensão crítica deste organismo, ver Martins (2009 b).

<sup>62</sup> A empresa aponta no Relatório Anual Gerdau 2012 que neste referido ano 8 mil funcionários participaram do Programa Voluntário Gerdau- PVG, assim como a realização da Olimpíada Voluntário Gerdau em nove países envolvendo 13 mil funcionários nesta atividade. Para mais detalhes, ver Gerdau (2012).

<sup>63</sup> Educar pra Crescer é desenvolvido em ação conjunta do grupo Abril com o MEC. Na afirmação seguinte podemos destacar mais uma vez a importância que este grupo empresarial atribui à educação: "(...) O Educar para Crescer foi criado para ampliar o impacto das iniciativas da Educação do Grupo e tornar a Educação a grande pauta nacional!" Cabe investigar qual é o conteúdo desta formulação. Disponível em <http://educarparacrescer.abril.com.br/institucional/iniciativa.shtml?pag=2> Acesso em: 04 out 2013.

<sup>64</sup> Jorge Gerdau Johannpeter passou a presidência da empresa em 2006 para seu filho, atual diretor-presidente e presidente do comitê executivo Gerdau, André Gerdau Johannpeter.

<sup>65</sup> Disponível em <http://educarparacrescer.abril.com.br/politica-publica/entrevista-jorge-gerdau-410288.shtml> Acesso em: 04 out 2013.

composta por analfabetos (IBGE, 2000)<sup>66</sup>. Ao longo de décadas, o grupo Abril foi constituindo uma estreita ligação com a educação no país por reconhecer que o projeto desenvolvimentista demandava a formação de uma cultura urbano-industrial, abrindo espaço para a reprodução de capital, algo confirmado ao longo do processo histórico brasileiro.

Dessa forma, já identificado com movimento orgânico de responsabilidade social ocorrido nos anos recentes de nossa história, o grupo apresenta atualmente como missão:

A Abril está empenhada em contribuir para a difusão de informação, cultura e entretenimento para o progresso da educação, a melhoria da qualidade de vida, o desenvolvimento da livre iniciativa e o fortalecimento das instituições democráticas do país<sup>67</sup>.

A citação acima expressa o projeto societário defendido pelo Grupo Abril, e revela que a educação também se constitui como área prioritária nas linhas de ação dessa empresa privada, além das demais iniciativas que desenvolve.

O grupo Abril apresenta-se como um empreendimento privado que realiza serviços nas áreas de mídias, gráfica, distribuição e logística. A primeira mencionada, Abril Mídias, é a responsável pela disseminação de conteúdo em diversas plataformas, ou seja, é a unidade de comunicação do Grupo Abril; a Abril Gráfica é responsável pela produção dos exemplares impressos e as seis empresas que atuam na logística e distribuição estão juntas na *holding* DGB, a unidade do grupo que é responsável por fazer com que os produtos da empresa e de seus clientes cheguem à porta do consumidor.

A educação também se constitui enquanto uma das áreas de negócio do grupo Abril. A chamada “Abril Educação” foi criada em 2007 como um ramo Abril S/A (a antiga Editora Abril). Por sua vez, a Abril Educação passou em 2010 a atuar separadamente na *holding* da família Civita, a Abrilpar. É uma empresa de capital aberto desde 2011, com mais de 500 acionistas. Os controladores da empresa são a *holding* Abrilpar, da família Civita, com 56,4% das ações, a BR Investimentos (18,5%) e o mercado detém os 25,1% restantes. A Abrilpar separa-se em duas empresas: a Abril Educação e a Abril S.A., que é a editora das revistas. A Abril S.A. é de capital fechado e tem dois sócios: a família Abril com 70% e a Naspers<sup>68</sup> com

---

<sup>66</sup> Disponível em [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/tendencias\\_demograficas/tendencias.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/tendencias_demograficas/tendencias.pdf) Acesso em : 09 de dez de 2014.

<sup>67</sup> Disponível em <http://grupoabril.com.br/pt/missao-e-valores> Acesso em: 11 dez 2014.

<sup>68</sup> Naspers é um grupo sul africano de mídia e comércio eletrônico. Mais informações em <http://www.naspers.com/about-naspers.php> Acesso em: 09 de dez 2013.

30%. Em outubro de 2014, a Abril Educação concluiu a migração para o Novo Mercado da BM&FBOVESPA (Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros S.A.).

A Abril Educação, criada com o objetivo de “[...] ser influente e atuante na melhoria da qualidade da educação oferecida no país,[...] certa de que é na sala de aula que se transforma um país”. (PRESSOTI, 2012, p. 45), tem sido apontada como a maior empresa de educação básica do país<sup>69</sup>. Com isso, tem buscado diversificar seus negócios e tornar-se menos dependente do ramo editorial, aumentando com isso seus investimentos na área da educação. Em 2012, anunciou um lucro líquido de R\$ 100 milhões, mais que o dobro do resultado registrado em 2011<sup>70</sup>. Em 2013, a Abril Educação registrou receita líquida de R\$ 1,04 bilhão<sup>71</sup>. Lucro ainda mais exponencial que aqueles obtidos nos anos anteriores. Isso ilustra o crescimento da burguesia de serviços no Brasil que se desenvolveu nos governos FHC, se fortaleceu nos governos Lula da Silva para se consolidar no primeiro governo Dilma Rousseff. Nos primeiros anos de 2015, a Abrilpar, holding da família Civita que controla os negócios do Grupo Abril, e a Tarpon Investimentos anunciam contrato para a aquisição, por sociedade controlada por Fundos Tarpon (Sociedade Tarpon), de ações representativas de 24,21% do capital votante e 19,91% do capital total da Abril Educação, de titularidade da Abrilpar e seus acionistas. A Abrilpar e seus acionistas permanecerão com 37,72% do capital votante e 20,73% do capital total companhia<sup>72</sup>.

A empresa Abril Educação tem um amplo leque de atuação que conta com sistemas de ensino, escolas, cursos preparatórios, cursos de idiomas e tecnologia da educação. As editoras Ática e Scipione; os sistemas de ensino Anglo, Ser, GEO e Maxi, Farias Britto, Motivo; Curso e Colégio Ph, Alfacon, Centro Educacional Sigma, Colégio Motivo, Escolas Técnicas do Brasil- ETB; os cursos de idiomas *Red Balloon*, *Wise Up*, *You Move*; canal Educar, Edumobi, o programa " O Líder em mim" são alguns dos patrimônios e iniciativas da Abril Educação. Atualmente, a Abril Educação, pela gama de serviços que dispõe, atende mais de 130 mil escolas e 35 milhões de alunos em todos os estados brasileiros. Como já indicado, o posicionamento do Estado, realizado pelo bloco no poder e a direção das políticas educacionais, no contexto das relações de poder, foram estratégicos para esse crescimento.

---

<sup>69</sup> Disponível em [http://issuu.com/fecomercio/docs/conselhos\\_ed16-em-baixa#](http://issuu.com/fecomercio/docs/conselhos_ed16-em-baixa#) Acesso em out de 2013.

<sup>70</sup> Disponível em <http://oglobo.globo.com/economia/na-busca-por-diversificar-negocio-desafio-de-investir-na-educacao-8506992> Acesso em 05 out 2013.

<sup>71</sup> Disponível em <http://www.abrileducacao.com.br/historico.html> Acesso em: 11 dez 2014.

<sup>72</sup> Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/fundos-tarpon-investem-na-abril-educacao> Acesso em: 23 fev 2015.

O Grupo Abril, através da Abril Educação, detém 64% do mercado brasileiro de revistas e publica 35% dos livros didáticos brasileiros<sup>73</sup>. O grupo Abril estima que no ano de 2010 estiveram presentes nas salas de aula brasileira 57 milhões de livros das editoras Ática e Scipione e do Sistema de Ensino SER. A estimativa indica que em 2013 60% dos alunos do Brasil estudaram com esses livros<sup>74</sup>.

Os números da empresa na produção do livro didático se tornaram significativos em função do funcionamento do programa do Ministério da Educação-MEC denominado de Programa Nacional do Livro Didático- PNLD. Este programa tem, segundo o MEC, "como principal objetivo subsidiar o trabalho pedagógico dos professores por meio da distribuição de coleções de livros didáticos aos alunos da educação básica<sup>75</sup>". Após a avaliação das obras, o MEC publica um Guia de Livros Didáticos que é enviado às escolas para que elas escolham dentre os títulos disponibilizados aqueles que melhor atendem a sua proposta pedagógica. Considerando a edição do PNLD de 2014, a Abril Educação estima que comercializará 30 milhões de livros. A compra será financiada com recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação<sup>76</sup>. Já para o ano de 2015, a Abril Educação, que detém as editoras Ática e Scipione, teve dos 26 títulos submetidos 20 deles selecionados<sup>77</sup>.

É a partir desses dados que afirmamos que a FVC, em sinergia ideológica com os grupos empresariais mantenedores, organizados em rede, apresenta, através de suas iniciativas na área educacional, um projeto educativo sólido que articula num mesmo plano: a geração de lucro e a difusão ideológica na educação. Partindo desse entendimento, esperamos contribuir com a análise da NEGE, uma vez que esta representa um direcionamento conceitual do que se pretende com as funções administrativas educacionais, revelando com isso o se concebe como a finalidade da educação escolar. Na relação intrínseca entre essas concepções, acaba-se por revelar, em essência, o projeto societário que se pretende.

---

<sup>73</sup> Disponível em <http://www.abril.com.br/institucional/50anos/educacao.html> Acesso em: 08 out 2013.

<sup>74</sup> Disponível em <http://www.abrileducacao.com.br/historico.html> Acesso em: 08 out 2013.

<sup>75</sup> Disponível em [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12391&Itemid=668](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12391&Itemid=668) Acesso em: 09 dez 2013.

<sup>76</sup> Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/abril-educacao-vende-30-milhoes-de-livros-para-pnld-2014> Acesso em: 05 out de 2013.

<sup>77</sup> Disponível em: <http://www.abrelivros.org.br/home/index.php/noticias/5633-sai-lista-de-classificados-para-o-pnld-2015> Acesso em: 11 dez 2014.

#### **4. ANÁLISE DAS MATÉRIAS DE CAPA DA REVISTA NOVA ESCOLA GESTÃO ESCOLAR**

Tomamos como ponto de partida de análise da revista NEGE as reportagens que são veiculadas como capa do periódico ao longo das primeiras vinte e nove edições impressas. Estas compreendem o período entre abril/maio de 2009, quando a primeira edição é lançada, e a vigésima nona, em dezembro-2013/janeiro de 2014. Esta é a última edição comercializada impressa pela FVC. O que trataremos neste capítulo se refere a quase cinco anos de veiculação da revista através de suas reportagens de capa. Optamos por essa sessão específica da revista, uma vez que compreendemos que ela se constitui como ponto de referência para mobilizar os leitores, expressando dessa forma todo o conteúdo da revista a partir de temas considerados centrais.

Realizamos um levantamento<sup>78</sup> de todas as matérias veiculadas na revista em todas as seções, o que nos possibilita afirmar que as mesmas convergem direta ou indiretamente para os conteúdos das reportagens de capa que são centrais em cada edição da NEGE.

Nossa análise procura considerar também as questões de linguagem, entendendo que o discurso numa sociedade de classes se constitui como disputa de poder, logo seus vocábulos expressam uma determinada significação ideológica que podem interferir fundamentalmente nas práticas que se desenvolvem no interior das instituições escolares (BAKHTIN, 1997a).

De forma geral, a análise das vinte e nove edições revela que a NEGE atribui como finalidade da atuação educacional a aprendizagem dos alunos, prezando pela qualidade na educação. Para isso, defende como meios: a necessidade de desenvolvimento do que denomina de “gestão eficaz”; a importância da formação dos professores, responsabilidade esta atribuída ao coordenador pedagógico; planejamento, que cabe predominantemente ao diretor escolar; e a necessidade de estabelecer “parcerias”, como forma de alterar o modelo de administração escolar vigente.

Para validar suas formulações, a NEGE apresenta em sua linha discursiva exemplos que procuram revelar a aplicação prática dos enunciados teóricos que, em geral, são pouco aprofundados. Com isso, procura mostrar que suas ideias possuem aplicabilidade e que, portanto, podem ser repetidas em qualquer instituição escolar. Trata-se de uma estratégia de educar para o consenso por meio de exemplos. Denominamos essa prática como “política de

---

<sup>78</sup> O levantamento com as reportagens de capa, todas as demais e as seções da revista podem ser consultados nos anexos 02, 03, 01, respectivamente.

exemplaridade". Percebe-se tal estratégia mesmo pelo subtítulo dado às reportagens de capa<sup>79</sup> e também pelo título de uma de suas seções denominada “Eu fiz assim”.

Nosso esforço analítico é revelar os aspectos centrais das formulações da FVC contida nas edições da NEGE a partir das categorias finalidade da educação escolar, administração educacional e trabalho educativo contidas no primeiro capítulo desse trabalho.

Nosso ponto de partida para análise é: qual o projeto de educação veiculado pela FVC através da NEGE? Em outras palavras: qual a função social da escola, da administração educacional e do trabalho do diretor escolar e coordenadores nesse projeto?

#### **4.1. Sobre a função social da escola: ensinar para quê?**

A análise das matérias veiculadas pela revista NEGE revelam que a linha editorial é constituída por um viés instrumental no tratamento das questões educacionais. As matérias secundarizam a fundamentação teórica e a reflexão sobre a teoria educacional dos temas tratados e prioriza a valorização da experiência como referência para orientar a administração educacional. Nas vinte e nove edições analisadas nessa pesquisa, não localizamos nenhuma referência que poderia ser caracterizada como fundamentação teórica. Essa ausência pode ser entendida como uma opção político-pedagógica. Tal opção permite aos editores imprimir uma linguagem direta, objetiva e de fácil acesso a todos leitores.

Considerando que a revista cumpre uma finalidade educativa na área da administração educacional, isto é, busca difundir ideias para influenciar o trabalho de diretores, coordenadores e professores e, assim, promover uma certa concepção de qualidade na educação (FVC, 2009), é possível afirmar que a opção por educar pelos exemplos está baseada na pedagogia das competências, refletindo o que Ramos (2008) denomina de deslocamento da qualificação para o desenvolvimento instrumental, isto é, do saber fazer ou das competências.

Nessa linha, a valorização da dimensão prática do trabalho educativo é sustentando pela divulgação e valorização de “casos exemplares” ou de “experiências bem sucedidas”. Essa estratégia envolve a apresentação de depoimentos no corpo das matérias de diretores, coordenadores e supervisores que obtiveram sucesso na solução de problemas administrativos ou pedagógicos em suas respectivas escolas.

Reconhecemos que os exemplos são importantes para ilustrar as formulações e estabelecer conexões entre a teoria e a prática social. Contudo, quando a experiência é

---

<sup>79</sup> Veja os títulos e subtítulos nas referências deste trabalho, (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009 até 2013/2014)

veiculada sem a fundamentação o leitor está impedido de acessar a teoria que sustenta as posições. Valorizar as experiências e não revelar os fundamentos não é uma medida adequada para valorizar a promoção da autonomia intelectual dos leitores.

Gramsci (1999) já havia alertado que todo ser humano é um filósofo porque exerce uma capacidade intelectual. A grande questão para ele é saber se o ser social realiza o exercício intelectual de forma autônoma ou de maneira subordinada aos preceitos dominantes. Em suas palavras:

[...] pertencemos sempre a um determinado grupo, precisamente o de todos os elementos sociais que compartilham um mesmo modo de pensar e de agir. Somos conformistas de algum conformismo, somos sempre homens-massa ou homens-coletivos. O problema é o seguinte: qual é o tipo histórico de conformismo, de homem-massa do qual fazemos parte? Quando a concepção do mundo não é crítica e coerente, mas ocasional e desagregada, pertencemos simultaneamente a uma multiplicidade de homens-massa, nossa própria personalidade é composta, de uma maneira bizarra: nela se encontram elementos dos homens das cavernas e princípios da ciência mais moderna e progressista, preconceitos de todas as fases históricas passadas estreitamente localistas e intuições de uma futura filosofia que será própria do gênero humano mundialmente unificado. Criticar a própria concepção do mundo, portanto, significa torná-la unitária e coerente e leva-la até o ponto atingido pelo pensamento mundial mais evoluído. Significa, também, portanto, criticar toda a filosofia até hoje existente, na medida em que ela deixou estratificações consolidadas na filosofia popular. O início da elaboração crítica é a consciência daquilo que é realmente, isto é, um “conhece-te a ti mesmo como produto do processo histórico até hoje desenvolvido, que deixou em ti uma infinidade de traços acolhidos sem análise crítica”. (GRAMSCI, 1999, p.94)

Com base nessa formulação acreditamos que a perspectiva formativa oferecida pela NEGE, desprovida da fundamentação teórica, não está comprometida com a elevação intelectual dos leitores e com a promoção do pensamento crítico sobre os temas abordados.

A ênfase nas experiências para instruir o “saber fazer” especificamente nas matérias de capa podem ser apreendidas no quadro a seguir:

Número da Edição	Título da Matéria	Número de experiências realizadas em escolas públicas e evidenciadas nas matérias de capa com ou sem depoimento de diretores, coordenadores, supervisores
1	Aqui a violência não entra: Como três escolas venceram esse problema com união, aproximação com a comunidade e gestão da aprendizagem.	3 escolas Depoimentos de 2 diretores;1 coordenador pedagógico;1 professora

2	Os caminhos da formação- As melhores estratégias para o coordenador pedagógico fazerem com os professores da escola ensinem cada vez melhor.	2 escolas- depoimentos: 2 coordenadoras pedagógicas de escolas
3	A escola da família-Três ações eficazes para você mostrar aos pais a importância de acompanhar a aprendizagem dos filhos.	4 escolas – depoimentos de 3 diretoras
4	Os quatro segredos da gestão eficaz- Pesquisas exclusivas mostram as práticas que ajudam obter melhores resultados para a escola.	Depoimentos de 4 diretores; 1 secretária municipal
5	Semana pedagógica: o que não pode faltar- Dia a dia, tudo que você precisa para fazer o planejamento do ano.	4 escolas- depoimentos de 4 diretores
6	Um trio coeso e bem articulado – Como três redes de ensino fazem o trabalho integrado de supervisores, diretores e coordenadores pedagógicos.	1 escola- depoimentos: 3 diretoras- 5 coordenadores pedagógicos; 1 secretária municipal de educação; 1 supervisora
7	Formação bem coordenada – Cinco coordenadores pedagógicos contam o que fazem para tornar realidade o horário de trabalho coletivo dos docentes.	1 escola- depoimentos de 1 vice-diretoras, 4 coordenadoras pedagógicas
8	Vinte e quatro respostas sobre as principais dúvidas sobre inclusão – As soluções para dilemas que o gestor enfrenta ao receber alunos com deficiência.	1 escola- depoimentos de 3 diretoras; 2 secretárias do MEC
9	Oito ações para construir uma escola leitora – Iniciativas que vão fazer estudantes, professores, pais e funcionários se tornarem leitores de literatura.	2 escolas- depoimentos de 6 diretoras
10	Juntos pela aprendizagem – Parcerias com sociedade civil podem ajudar a escola na sua missão de ensinar melhor, mas o gestor tem que ser protagonista.	3 escolas- depoimentos de 1 vice-diretoras; 1 orientadora pedagógica; 1 supervisora de ensino; 1 coordenadora de secretaria municipal de educação
11	PPP na prática – Saiba como elaborar o documento que define a identidade da escola e indica caminhos para ensinar com qualidade.	Depoimentos de 4 diretoras, 1 vice-diretoras, 2 orientadoras pedagógicas, 1 coordenadora pedagógica; 1 diretora de Orientação da Secretaria de Educação de São Paulo
12	Sete soluções para não pecar na reunião pedagógica – Saiba como fugir dos erros mais comuns para acertar no horário de formação.	Não apresenta nenhum exemplo de profissional da Educação Básica.
13	Modelos diferentes, um só objetivo – Cinco formas de organizar a gestão para a escola funcionar sem atropelos.	5 escolas- depoimentos de 2 diretores; 1 vice-diretor.
14	Dossiê coordenador pedagógico-Perfil	2 escolas-depoimentos: 3 diretores; 3 coordenadores pedagógicos
15	Um ciclo transformador – Saiba como entrar no círculo virtuoso em que os alunos aprendem, a imagem da escola melhora e os professores se empenham em ensinar.	5 escolas- depoimentos de 3 diretores
16	Diretor. Presente em toda a escola – Veja como as decisões do gestor se refletem em todos os ambientes.	Fotos ilustrativas com agradecimentos para 5 escolas.
17	Um plano de metas para atingir em 2012 – Defina logo no começo do ano as ações que vão garantir a alfabetização, reduzir a repetência e acabar com a evasão. E veja como três diretores alcançaram esses	2 escolas; depoimento de 1 diretor

	objetivos.	
18	Agenda da dupla gestora: Dez assuntos que não podem faltar – Diretor e coordenador pedagógico têm de se reunir com frequência para debater o planejamento escolar.	depoimentos de 4 diretores
19	Em péssimo estado de conservação: Números alarmantes revelam a falta de infraestrutura das escolas brasileiras. Os alunos são os mais prejudicados. Elas apostaram na mudança :Como quatro gestoras transformaram o espaço escolar com o apoio da comunidade, da rede de ensino e do poder público.	1 escola
20	Equilíbrio difícil :Conheça os desafios que três redes de ensino enfrentam para ampliar os investimentos e garantir mais salário e tempo para formação em serviço.	3 escolas
21	Mais tempo para ensinar, e agora?:A extensão da carga horária impacta a rotina da escola. Nessa reportagem, os desafios que a equipe gestora precisa enfrentar e as soluções de cada um deles.	5 escolas depoimento de 1 diretor
22	Educação Infantil: um eterno brincar, cheio de desafios e aprendizagens – Avalie se a sua escola promove situações bem planejadas que garantam o desenvolvimento integral das crianças e a integração entre elas.	1 escola depoimentos de 3 coordenadores pedagógicos
23	Planejamento: 8 passos para elaborar a grade de aulas – Com critérios objetivos, é possível organizar os horários de forma propícia à aprendizagem.	5 escolas depoimentos de 4 diretores; 3 coordenadores
24	Caminhos para uma escola alfabetizadora – Para que todos os alunos saibam ler e escrever antes de chegarem aos 8 anos, a equipe gestora deve investir na formação dos professores e na criação de um ambiente alfabetizador.	1 escola depoimentos de 3 diretores
25	Desafios da coordenação pedagógica :Veja como superar os problemas do segundo segmento do ensino fundamental e do ensino médio.	Depoimentos de 3 diretores; 1 pai;1 consultora da secretaria de Educação de São Paulo
26	Lição de casa: sua escola se preocupa com ela? – Que importância você e sua escola dão às tarefas que os alunos levam para fazer em casa? Confira nesta reportagem como envolver os estudantes, pais e professores e tirar o melhor proveito dessas atividades.	1 escola depoimentos de 1 diretor; 5 coordenadores pedagógicos
27	Escola conectada/ um link para aprendizagem. Sala conectada	2 escolas- depoimentos de 1 vice-diretora; 1 coordenadora; 2 professoras
28	Parceiros na inclusão/Gestor, você não está sozinho. Conheça as entidades que poderão ajudá-lo a garantir o direito à Educação.	1 escola- depoimentos de 2 diretor; 1 professora; 1 orientadora
29	Planejamento. Como decidir qual projeto. Manter/Reformular/Descartar/Incluir	1 escola- depoimentos de 3 diretoras; 1 vice-diretora, 2 coordenadoras; 1 supervisora; 1 professora

**Tabela 02:** Número de depoimentos listados nas reportagens de capa. Produzido pela autora.

A FVC recorre sistematicamente ao depoimento de especialistas da educação em todas as vinte nove edições analisadas. Os especialistas são professores universitários ou pesquisadores de organizações não universitárias. Pela forma de inserção desses intelectuais nas matérias<sup>80</sup>, é possível afirmar que a intenção da FVC é oferecer a ideia de que a revista é respaldada pela ciência e aberta às diferentes teorias embora os depoimentos sejam pontuais sem aprofundar as questões teóricas.

Como a FVC é uma organização e não uma instituição<sup>81</sup>, julgamos que a escolha de tais especialistas, além de não ser arbitrária, tende a manter um significativo grau de coerência com a linha editorial da NEGE. A Fundação recorre ao discurso da autoridade para legitimar a linha proposta sem a necessidade de apresentar os elementos teóricos que a fundamentam, reforçando a centralidade da experiência como abordado anteriormente.

O quadro a seguir demonstra a presença dos especialistas convidados pela NEGE ao longo das vinte nove edições investigadas<sup>82</sup>:

Número da Edição	Número de Ocorrências	Intelectuais Citados nas reportagens de capa
1	4	Ana Maria Leite - professora da UFRJ; Bernard Charlot - Professor da Universidade de Paris, professor visitante da Universidade Federal de Sergipe; Míriam Abramovay - ex professora da Universidade Católica de Brasília ; Reinaldo Nobre- professor da Universidade Federal do Pará
2	3	Delia Lerner - professora argentina e consultora do Cedac; Paula Stella- coordenadora do Cedac, SP Telma Weisz - Instituto Superior de Educação Vera Cruz e Consultora da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo
3	4	Maria do Carmo Brant de Carvalho - coordenadora geral do Cenpec; Maria Amália de Almeida - professora da UFMG; Valéria Dias Gomes - professora do Centro Universitário do Triângulo;

<sup>80</sup>A presença dos especialistas se dá basicamente por pequenas inserções ao longo das matérias. Para visualização dessa marca do texto, apresentamos no anexo 4 um quadro com um exemplo.

<sup>81</sup>Chauí (2003) explica que há uma diferença substantiva entre “organização” e “instituição”. Enquanto a primeira formula e atua referenciada em preceitos próprios e coerentemente alinhados a um certo projeto, a segunda é plural, pois é referenciada na sociedade que a instituiu e mantém. Nessa dinâmica incorpora os aspectos universais e as contradições dessa sociedade e apresenta marcas dos preceitos democráticos. Nas relações de poder, uma instituição pode ser reduzida a uma organização, mas o contrário não é verdadeiro. A FVC é uma organização típica, como demonstrado anteriormente, um aparelho privado de hegemonia na acepção gramsciana.

<sup>82</sup>Segundo nosso levantamento além dos professores universitários, há uma lista composta por intelectuais vinculados a organizações governamentais e não governamentais (institutos e fundações) que atuam na educação básica com projetos específicos. São eles: Instituto Natura, Ong Ação Educativa, Instituto de Chapada de Educação e Pesquisa- Icep, Avisa Lá, Instituto de Desenvolvimento Gerencial de Belo Horizonte, Associação Parceiros da Educação, Fundação Lemann, Undime.

		Pedro de Carvalho da Silva - Escola Superior de Educação e Ciências Sociais
4	6	Vitor Paro - professor da USP; Mário Aquino - professor da FGV; Leunice Oliveira- professora da PUC-RS; Márcia Ângelo da Silva- professora da Universidade Federal de Pernambuco; Jussara Hoffmann – professora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Maria Luiza Alessio, diretora de Fortalecimento Institucional e Gestão da Secretaria de Educação Básica do MEC; Adriana Cancelli Duarte- professora da UFMG
5	2	Érica Virgílio Rodrigues da Cunha – professora da Universidade Federal de Mato Grosso; Rubens Barbosa de Camargo - professor da USP;
6	1	Helenice Maria Sbrogio Muramoto - professora da Universidade Federal do Rio de Janeiro
7	4	Ana Archangelo - professora da Unicamp; Luiza Helena Christov - professora da Universidade Estadual Paulista; Vera Placco - da PUC-SP; Cecília Hanna Mate - professora da USP
8	2	Rossana Ramos - professora da Universidade Federal de Pernambuco; Vera Cruz - professora do Centro de Estudos Educacionais Vera Cruz
9	2	Teresa Colmer - professora da Universidade de Barcelona; Camila de Castro Alves Teixeira, pesquisadora do Cedac;
10	5	Maria Alice Setúbal - presidente e pesquisadora do Cenpec Joelma Pires - professora da Universidade Federal de Uberlândia; Ivanete Lago - professora do Centro Universitário de Brusque; Maria das Graças Branco - professora da Unicamp Celi Zulke Taffarel- professora da UFBA;
11	2	Márcia Sigríst Malavasi - professora da Unicamp; Regina Celi Oliveira da Cunha - professora da UFRJ
12	3	Telma Weisz - professora da USP; Inês Assunção de Castro Teixeira - professora da Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG; Marisa Garcia - professora do Instituto Superior de Educação Vera Cruz- Isevec/SP
13	1	Vicente Falconi - ex-professor da UFMG e presidente do Instituto de Desenvolvimento Gerencial;
14	0	Nenhum professor universitário é citado.
15	4	José Fernandes de Lima - professor da Universidade Federal de Sergipe e membro do Conselho Nacional de Educação- CNE; Elisabete Ferreira Esteve Campos – professora da USP; Evely Boruchovitch – professora da Unicamp; Tereza Peres, diretora da Cedac
16	1	Terezinha Azêredo Rios - ex professora da PUC
17	2	Priscila Cruz - diretora executiva do Movimento Todos pela Educação ; Renata Frauendorf - Instituto Avisa Lá;
18	1	Regina Giffoni Brito - professora da PUC-SP
19	3	Natália Sátyro - professora da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) Ângelo Ricardo de Souza- professor da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Célio da Cunha - professor da Unicamp
20	0	Nenhum professor universitário é citado.
21	4	Sergio Martinic - professor da PUC-Chile Lígia Martha Coelho - professora da Unirio

		Lucia Helena Alvarez - professora da UFMG Ilana Laterman - professora da UFSC.
22	2	Monica Correia - professora da UFMG; Silvana Augusto- Instituto Superior de Educação Vera Cruz
23	0	Nenhum professor universitário é citado.
24	0	Nenhum professor universitário é citado.
25	2	Vera Masagão - ex professora PUC-RJ Paula Stella - professora do Centro de Formação-SP
26	2	Tânia Resende, professora da UFMG; Rose Mary Guimarães Rodrigues - professora do Centro Universitário do Triângulo- Unutri
27	2	José Manuel Moran, - professor da Universidade de São Paulo (USP) César Nunes - professor da Universidade de São Paulo (USP)
28	1	Marcos José da Silveira Mazzotta - professor da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo.
29	1	Maria Márcia Sigríst Malavasi - professora da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).

**Tabela03:** Especialistas mencionados nas matérias de capa. Feita pela autora.

Uma terceira estratégia de legitimação da NEGE é a veiculação de pequenos artigos em seções permanentes da revista formulados por intelectuais a serviço da FVC. O quadro a seguir apresenta uma síntese da participação:

<b>Seção</b>	<b>Número de artigos</b>	<b>Intelectual</b>
Orientação educacional	28 artigos	Catarina Iavelberg (consta no Lattes o vínculo profissional com a “Escola Viva”), na 2ª edição assina Fernando Colli-Pediatra e Psicanalista do Centro de Educação Terapêutica Lugar da Vida
Debate Legal	29 artigos	Juca Gil - Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Ética na escola	29 artigos	Terezinha Azerêdo Rios – ex-professora da PUC/ SP e da Universidade Nove de Julho.

**Tabela 04:** Levantamento dos intelectuais responsáveis por cada seção. Realizada pela autora.

Ao todo, contabilizamos sessenta e três intelectuais que participaram de edições da NEGE. Mesmo com a participação de tais sujeitos, não se observa a veiculação da teoria que fundamenta a concepção de educação veiculada pela NEGE. O dado marcante nesse ponto é a

capacidade de mobilização da FVC para legitimar e difundir o seu projeto<sup>83</sup>.

Na análise das edições da NEGE foi possível identificar que a função social da escola veiculada pela NEGE se concentra em um único ponto: a defesa da aprendizagem dos alunos. Em outras palavras, a escola existe para ensinar. Essa definição está presente em todas as vinte nove edições, sempre relacionada à questão da administração educacional. A intenção da linha editorial da NEGE é conscientizar os diretores que o foco da gestão deve ser o ensino.

Entre os inúmeros exemplos que caracterizam essa finalidade, podemos citar o artigo de uma das editoras da NEGE que afirma: “Para fazer uma gestão focada na melhoria da aprendizagem, é essencial ter clareza sobre os propósitos educativos da escola - **este é o verdadeiro papel social da escola: ensinar**” (GENTILE, 2009 c, p. 36 – grifo nosso). Outro exemplo é a edição nº 11, na matéria assinada por outra editora, que, ao definir os elementos constitutivos do projeto político pedagógico, não propõe que a escola faça reflexões e definições sobre as finalidades da educação escolar, limitando-se a defender que o referido projeto deve organizar as “propostas de ações” para “ensinar com qualidade”, sem definir o que isso significa (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2010/2011, p. 23).

Diante desse dado, num primeiro momento, buscamos identificar a aproximação da formulação da FVC com outras elaborações sobre educação e ensino no âmbito da sociedade civil para averiguar os vínculos ideológicos, políticos e sociais da FVC.

Nessa linha, a principal identificação foi a organização denominada “Escola sem Partido”. Trata-se de um organismo que vem atuando no sentido de denunciar a ideologia e as interpretações políticas realizadas no ensino sobre os fenômenos sociais ou ambientais. Para este organismo, seria necessário depurar o ensino de qualquer influência subjetiva do professor, principalmente aquelas vinculadas às concepções de mundo.<sup>84</sup> Na mesma linha, a segunda identificação foi a posição de um dos articulistas de educação da Revista Veja, Gustavo Ioschpe. Segundo esse intelectual, as escolas não devem se ocupar com a questão da cidadania e da ética para cumprir a sua finalidade social, qual seja: ensinar. Para ele:

---

<sup>83</sup> Cabe ressaltar que a FVC mantém um quadro de colaboradores que escrevem para seções da NEGE. Como não analisamos o conteúdo das formulações, não podemos fazer nenhuma referência a elas. Contudo, o vínculo com esses intelectuais é mais uma prova da capacidade de mobilização da FVC. O anexo 5 apresenta esses intelectuais.

<sup>84</sup> Há indícios sobre sua organicidade. Segundo consta em seu site: “O Deputado Izalci (PSDB/DF) apresentou, em 23.03.2015, o Projeto de Lei nº 867/2015, que inclui entre as diretrizes e bases da educação nacional o “Programa Escola sem Partido”. Trata-se de uma iniciativa destinada a entrar para a história da educação em nosso país.” Essa iniciativa corrobora outras ações em estados e municípios. Disponível em: <http://www.escolasempartido.org/> Acesso em 29 março de 2015.

[...] o desenvolvimento ético de uma criança é uma prerrogativa de seus pais. Acredito que um pai tem direito a infundir em seu filho padrões éticos divergentes do senso comum, que costuma nortear as escolas. Dou um exemplo claro. A questão da preservação ambiental virou um imperativo ético, e as escolas marretam esse tema insistentemente.

Para mim [...], o comportamento ético em um país com o nível de desenvolvimento brasileiro deveria ser privilegiar o desenvolvimento material humano, mesmo que isso implique algum desmatamento. O que me parece antiético é deixar gente sem renda para que árvores sejam preservadas. Não gostaria, portanto, que um professor ensinasse o contrário ao meu filho<sup>85</sup>.

No segundo momento, procuramos identificar a vinculação do que propõe a FVC no âmbito das teorias educacionais. Observamos que as formulações que justificam a educação e, mais especificamente, o ato de ensinar como autônomo e portador de valor em si mesmo, são conceituadas por Saviani (2009) como pertencentes ao quadro das “teorias não-críticas” da educação.

A ideia da neutralidade ideológica da educação não se constitui em um fenômeno novo. A fundamentação de tal perspectiva se baseia, segundo Saviani (2011), na teoria do capital humano de Theodore Schultz. Configura-se como uma abordagem baseada na racionalidade e eficiência dos meios para otimizar os resultados.

Reportando-se às teorias não-críticas, especificamente à pedagogia tecnicista, Saviani afirma que:

[...] Buscou-se planejar a educação de modo a dotá-la de uma organização racional capaz de minimizar as interferências subjetivas que pudessem pôr em risco sua eficiência. Para tanto, era mister operacionalizar os objetivos e, pelo menos em certos aspectos, mecanizar o processo.( SAVIANI, 2009, p. 11)

O autor revela que no atual estágio das relações de poder, especificamente a partir dos anos 1990, o tecnicismo foi atualizado como neotecnicismo:

Redefine-se, portanto, o papel do Estado como das escolas. Em lugar da uniformização e do rígido controle do processo, como preconizava o velho tecnicismo inspirado no taylorismo- fordismo, flexibiliza-se o processo, como recomenda o toytismo. Estamos diante, pois, do neotecnicismo. (SAVIANI, 2011, p. 439)

O autor ainda indica que as reformas educativas referenciadas nesse campo teórico

---

<sup>85</sup> Artigo “Aula de ética é em casa, não na escola” de Gustavo Ioschpe , originalmente publicado na revista *Veja*, edição nº 2171. Disponível em: <http://www.escolasempartido.org/educacao-moral/69-aula-de-etica-e-em-casa-nao-na-escola> Acesso em: 31 março de 2015.

[...] Apresentam um denominador comum: o empenho em reduzir custos, encargos e investimentos públicos buscando senão transferi-los ao menos dividi-lo (parceria é a palavra moda) com a iniciativa privada e as organizações não governamentais. (SAVIANI, 2013, p. 438)

Com base na análise das 29 edições da NEGE, é possível afirmar que a concepção de educação veiculada pela revista se vincula às teorias não-críticas, mais especificamente ao neotecnicismo. Isso justifica a ideia de que o ensino seria auto-suficiente e que a função da escola seria simplesmente ensinar.

A primeira evidência dessa vinculação se refere à noção de que o ensino possui um fim em si mesmo, não sendo necessário estabelecer definições claras do por que se deve ensinar (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009 até 2013/2014).

A segunda evidência se relaciona à defesa das avaliações externas como mecanismo orientador do ensino e da qualidade (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009 até 2013/2014). A proposta consiste em promover a “cultura da avaliação” que significa “[...] alinhar as matrizes das provas às expectativas de aprendizagem e à criação de um currículo para as redes – e também os programas de formação de professores” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011e). Sobre o termo “qualidade”, cabe ressaltar que a FVC não apresenta nenhuma definição precisa. Mas ao associá-lo à cultura da avaliação, é possível afirmar que tal perspectiva se afasta da concepção de qualidade social, construída pelas forças políticas progressistas, para se vincular à concepção de qualidade total defendida pela classe empresarial e seus intelectuais, nos termos propostos por Enguita (1990) *apud* Gentili (1999, p.155):

Na linguagem dos expertos, nas administrações escolares e nos organismos internacionais, o conceito de qualidade tem invocado sucessivas realidades distintas e mutantes. Inicialmente identificou-se tão-somente com a dotação em recursos humanos e materiais dos sistemas escolares ou suas partes componentes: proporção do produto interno bruto ou do gasto público dedicada à educação, custo por aluno, número de alunos por professor, duração da formação ou nível salarial dos professores, etc. Este enfoque se identificava com maneira que, ao menos na época florescente do Estado de Bem Estar, se tendia a medir a qualidade dos serviços públicos, supondo que mais custo ou mais recursos, materiais ou humanos, por usuário era igual a maior qualidade. Mais tarde, o foco de atenção do conceito se deslocou dos recursos para a eficácia do processo: conseguir resultados máximos com o mínimo de custo. Esta já não era a lógica dos serviços públicos, mas sim a da produção empresarial privada. Hoje em dia, identifica-se melhor com os resultados obtidos pelos estudantes, qualquer que seja a forma de avaliá-los: taxa de retenção, taxa de promoção, formação universitária, comparações internacionais do rendimento escolar, etc. Esta é a lógica da competição no

mercado.

A terceira evidência se refere à defesa das parcerias firmadas pela escola com organizações (empresas, fundações, institutos, associações e membros da comunidade) e instituições (universidades, sobretudo) com foco na viabilização de projetos de ensino (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2010e; 2012b). Tais articulações políticas são orientadas pela FVC para ultrapassar a relação assistencialista (doação de recursos financeiros e materiais) para abranger o plano da responsabilidade social, isto é, uma relação orgânica com os parceiros de modo a elevar a qualidade do ensino a partir de projetos específicos. Trata-se de uma orientação que converge para a concepção de Estado gerencial proposta pelo neoliberalismo da terceira via (BRESSER-PEREIRA, 1995; GIDDENS, 2001).

A quarta evidência se vincula à defesa do novo modelo de gestão como pressuposto para a qualidade do ensino, baseado em referências instrumentais e nas noções de flexibilidade, eficiência e eficácia (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009 c; 2011b) Além de propor a expressão “gestão eficaz” como referência para o trabalho do diretor, coordenador e supervisor (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009 c), a FVC apresenta uma definição instrumental do que seja projeto político pedagógico como podemos observa na formulação de uma das editoras da NEGE:

Ele precisa ser completo o suficiente para não deixar dúvidas sobre essa rota e flexível o bastante para se adaptar às necessidades de aprendizagem dos alunos. Por isso, dizem os especialistas, a sua elaboração precisa contemplar os seguintes tópicos: 1- Missão, 2- Clientela, 3- Dados sobre aprendizagem; 4- Relação com as famílias; 5- Recursos; 6- Diretrizes pedagógicas; 7- Plano de Ação (LOPES, 2010/2011, p. 23).

Também nesse caso, a defesa do modelo gerencialista converge para o projeto neoliberal da terceira via, principalmente quando enfatiza a necessidade de introduzir a lógica privada no setor público com o objetivo de torná-lo mais dinâmico e funcional às novas demandas de setores da sociedade (BRESSER-PEREIRA, 1995; GIDDENS; 2001)<sup>86</sup>.

A quinta, e última evidência, refere-se à reafirmação da divisão técnica do trabalho para introduzir novos elementos no trabalho educativo de diretor, coordenador e supervisor. A dimensão pragmática veiculada pela NEGE pode contribuir para orientar a reformulação da identidade profissional desses sujeitos e ordenar suas ações a partir de prescrições do “como fazer”. Essa é a tônica das vinte e nove edições, estando mais explícita nos números 03, 05,

---

<sup>86</sup> Para uma leitura crítica dos impactos do neoliberalismo da terceira via na reforma educacional, ver: GEWIRTZ (2002).

08, 12, 18, 21 (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009 b ; 2009/2010; 2010c; 2011 a; 2012a; 2012d). Embora a FVC não defenda explicitamente a importação do modelo de gestão e de gerente do “mundo dos negócios” para a cultura escolar, é recorrente o uso de um léxico vinculado a esse universo; entre os vários exemplos, destacamos a definição sobre a capacidade dirigente do diretor: “o diretor é o líder principal” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011b).

Gewirtz (2002) revela que as reformas educacionais ocorridas no Reino Unido possuíam uma marca do gerencialismo combinada com formulações de cunho humanista de modo a atenuar os impactos das formulações. Isto é, nem sempre o gerencialismo se revela no primeiro plano de análise. Nessa linha, ao tomarmos o conceito de performatividade de Ball (2005), podemos afirmar que o fato de não haver uma relação direta com expressões típicas do mundo dos negócios, não significa que essa relação não exista, pois, as edições da NEGE apresentam marcas recorrentes, quais sejam: a dimensão operacional, instrumental, de controle relacionados à produtividade e eficiência de instituições, organizações e pessoas. Por fim, é importante ressaltar que as políticas e formulações gerencialistas aplicadas à educação visam, entre outros aspectos, modelar a subjetividade dos diretores para redefinir suas identidades político-pedagógicas e, assim, convertê-los em sujeitos responsáveis por cumprir e fazer cumprir metas estabelecidas externamente ao contexto escolar (CAMPOS; SHIROMA, 2006).

Nas vinte e nove edições analisadas identificamos somente duas menções sobre a relação entre escola e preparação para a cidadania. A primeira formulação é assim apresentada: “[...] a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos” (FUNDAÇÃO VITOR CIVITA, 2010/2011, p.23). A segunda formulação é realizada em matéria de uma das repórteres da NEGE que afirma: “para formar cidadãos conscientes, a escola deve atualizar conceitos e modificar práticas em relação às questões ambientais” (LOPES, 2010e, p.50).

Em síntese, após análise, podemos afirmar que a aparente neutralidade pedagógica da NEGE sobre a finalidade da educação escolar e do ensino se desvelam na concepção conservadora de educação.

#### **4.2. Sobre a organização e funcionamento da escola: qual a função da gestão escolar?**

Após análise das matérias de capa das vinte e nove edições da NEGE verificamos que

FVC defende que a melhoria da qualidade da escola pública passa necessariamente pela afirmação de um modelo de “gestão eficaz”, considerado meio necessário para a promoção do ensino eficiente. Isso significa que o problema da escola pública se resume na administração educacional e que a solução passaria pela implementação do gerencialismo.

Para a FVC, não há uma única forma de implementar o modelo “gestão eficaz”. Os modelos variam em função das especificidades locais e regionais. Entretanto, o modelo se caracteriza como tal em função da unidade de princípios gerais. A síntese do que seja a “gestão eficaz” pode ser resumida em uma única palavra: flexibilidade. Mas quais seriam os princípios desse modelo?

A FVC não descreve o modelo em uma única edição. Ao contrário, ao longo das vinte nove edições, o modelo vai sendo apresentado a partir da valorização dos princípios.

*O primeiro princípio identificado se refere a definição de que toda organização deve ter um “foco”.* No caso da escola, esse foco é o ensino, como já apontamos anteriormente, algo presente em todas as edições analisadas. A FVC acredita que se a escola tem claro que a sua função essencial é ensinar, parte dos problemas estariam resolvidos porque a escola descobriu sua razão de ser.

É verdade que nem sempre a escola pública tem clareza de sua função social. Saviani (2011a) detectou no final dos anos 80 que é muito comum a instituição escolar privilegiar o que é secundário e secundarizar o que é essencial. O autor afirma que as comemorações e campanhas muitas vezes tomam o calendário escolar, impedindo que os alunos tenham acesso ao conhecimento sistematizado. Entretanto, o que difere a perspectiva apresentada por Saviani da proposta da FVC é a compreensão na natureza e especificidade da educação escolar e sua vinculação com a prática social concreta.

Queremos afirmar que o foco no ensino não é um problema em si. O problema reside na definição das funções sociais desse ensino e a vinculação do objeto do ensino com a realidade. Isto é, para Saviani, o ensino não tem um valor em si mesmo, mas é justificado pelas necessidades gerada pelas relações sociais de produção da existência humana – algo não reconhecido pela FVC por se concentrar, como indicamos anteriormente, no plano das teorias não-críticas.

*O segundo princípio se refere à relação de comando e subordinação.* A proposta da FVC reafirma o que vem ocorrendo na realidade brasileira. No plano externo, o diretor de uma escola é subordinado às autoridades educacionais, sendo ele, portanto, um executor de políticas educacionais no âmbito de sua unidade escolar. Na matéria assinada por um dos

editores da NEGE, encontramos a seguinte descrição: "Diretor: Responde pelos resultados pedagógicos da escola e informa a Secretaria sobre as demandas para garantir a aprendizagem" (POLATO, 2010a, p. 22). No plano interno, o diretor é a autoridade, aquele que dirige a escola com o apoio de assessores imediatos (coordenadores e supervisores). Podemos exemplificar com a afirmação do mesmo editor: o diretor é o "responsável legal, judicial e pedagógico pela instituição e o líder que garante o funcionamento da escola" (POLATO, 2010a, p. 22).

A relação entre os sujeitos é apontada como estratégica para a preservação do foco estabelecido. Isso fica evidenciado na seguinte afirmação: "fazer uma escola atingir bons resultados na aprendizagem dos estudantes e oferecer uma educação de qualidade é uma responsabilidade complexa demais para ficar na mão apenas de uma pessoa" (POLATO, 2010a, p. 22). Numa leitura imediata, o texto parece sugerir a necessidade da constituição de um coletivo de trabalho que exercerá a função dirigente. Entretanto, a análise das edições nº 4, 13, 15 apreendemos que a preocupação é com relação à ruptura do rígido modelo fordista de organização hierárquica para a introdução de preceitos flexíveis do novo paradigma de produção. A ideia central é que a escola não pode parar a sua "produção" caso o diretor falhe ou se ausente por algum motivo. Nesse sentido, as expressões "trabalho em conjunto" (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2010 a), "trabalho coletivo" (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2010 b) procuram designar um modo de colaboração e não de construção coletiva horizontal e democrática.

Embora a FVC faça menções, sugerindo que a tais sujeitos devem trabalhar em sintonia, formando a equipe de gestão, no sentido empresarial do termo, predomina uma relação vertical entre os sujeitos, principalmente em relação à chamada equipe de gestão e os professores, como posteriormente será esmiuçado na categoria de trabalho educativo.

*O terceiro princípio da "gestão eficaz" se baseia na relação com as pessoas externas à escola, na linguagem empresarial, os clientes.* A FVC acredita que a escola deve responder às expectativas de aprendizagem das famílias e, portanto, deve promover a integração entre os prestadores de serviços educacionais (diretores, coordenadores, supervisores e professores) com seus clientes (os pais dos alunos). Isso pode ser verificado na seguinte afirmação:

A escola foi criada para servir a sociedade. Por isso, ela tem a obrigação de prestar contas de seu trabalho, explicar o que faz e como conduz a aprendizagem das crianças e criar mecanismos para que a família acompanhe a vida escolar de seus filhos. (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009b p. 25).

A formulação da FVC, embora faça menção sobre a necessidade de integração entre

escola e família (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009b) mantém o segundo numa relação de exterioridade, isto é, não considera os pais como integrantes da comunidade escolar.<sup>87</sup> Isso fica claramente delineado na formulação de um dos editores da NEGE que afirma: “Quando o assunto é aprendizagem, o papel de cada um está bem claro – da escola, ensinar, e dos pais, acompanhar e fazer sugestões. Porém se o tema é comportamento, as ações exigem cumplicidade redobrada” (HEIDRICH, 2009b, p. 26). A lista de treze ações para orientar diretores, coordenadores e supervisores reforça essa perspectiva de exterioridade onde fica evidenciado que os pais, sujeitos do exterior, podem ser parceiros da escola ou integrados a ela. Isso fica evidenciado na formulação do mesmo editor:

No documento mais importante da escola, devem estar previstas as possíveis contribuições das famílias. Exemplos: pais, mães e avós podem ser convidados para falar durante o desenvolvimento de atividades sobre profissões e brincadeiras de infância. Dessa forma, a escola valoriza os conhecimentos da comunidade e fortalece o vínculo com ela. No projeto político pedagógico, podem estar listadas outras ações institucionais, como campeonatos entre pais, oficinas em que a família constrói brinquedos, rodas em que os pais contam histórias ou escutam as lidas pelos alunos e os eventos de finalização dos projetos desenvolvidos pelas turmas com a presença dos pais. (HEIDRICH, 2009b, p.27)

A relação de exterioridade dos pais em relação à escola pode ser explicada pelo modelo de Estado gerencial proposto pelo neoliberalismo da terceira via (GIDDENS, 2001). Como exemplificação dessa questão, podemos recorrer à formulação de Bresser Pereira (1997, p. 41), quando afirma que uma das características da administração pública no âmbito do Estado gerencial é: “a orientação da ação do Estado para o “cidadão-usuário” ou “cidadão-cliente””.

Outro ponto importante que merece ser assinalado é que ao afirmar que a escola foi criada para servir a sociedade, a Fundação assume uma explicação genérica sobre a função da escola desconsiderando as relações de poder e todo o seu processo de institucionalização na sociedade de classes que se realizou pelo dualismo educacional e que hoje se materializa na diversificação e hierarquização (SAVIANI, 2003; ENGUITA, 1989). A escola nasce da experiência educativa da classe proprietária, entendida como aquela proporcionada aos homens livres, centrada em atividades intelectuais para a erudição e exercício do papel dirigente na sociedade, na arte da palavra e nos exercícios físicos de caráter lúdico e militar,

---

<sup>87</sup> Estamos considerando que o sentido amplo de comunidade escolar defendida por Teixeira (2010) apud Teixeira (s/d) que engloba: professores, diretores, coordenadores, supervisores, demais trabalhadores atuantes na escola, estudantes e pais. O sentido amplo, segundo a autora, pode englobar também outros sujeitos que desejam participar e compartilham com o projeto político pedagógico.

algo distante das necessidades reais dos subordinados. A escola, portanto, já surge com características de classe e se direciona para a definição dos papéis sociais dentro de uma sociedade (SAVIANI, 2007). Ao desconsiderar essas características por conta da sua opção teórica não-crítica, a FVC mantém os pais como, no máximo, integrados e não pertencentes à comunidade escolar.

*O quarto princípio da gestão eficaz a necessidade de um planejamento baseado nas metas de aprendizagem.* A perspectiva de "gestão eficaz" defendida pela NEGE é aquela em que a escola, e principalmente, o diretor devem estar sempre atentos às metas de aprendizagem. Nesse caso, fazer "bom uso" das avaliações externas significa “refletir sobre os objetivos da prova e procurar compreender o tipo de ensino que é preciso promover na escola para que os alunos adquiram as habilidades exigidas.” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009c, p. 33). Na gestão eficaz, a avaliação externa impulsiona a aprendizagem (FUNDAÇÃO VITOR CIVITA, 2009c).

Segundo as vinte e nove reportagens analisadas, os diretores escolares devem focar seu trabalho nas questões pedagógicas, estabelecendo como objetivo para suas ações o aprendizado dos alunos, apontando para a importância de um planejamento que promova as metas de aprendizagem. Nesse sentido, observa-se o tratamento das questões que se referem à orientação das práticas pedagógicas principalmente como propostas de ação, como a elaboração do PPP (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2010/2011).

Ele é apresentado como um documento sistematizador das decisões e do que necessita ser aprimorado, além de aumentar as chances de manter perenes as ações, mesmo que haja mudança de equipe. Sobre isso, afirma-se que,

Se o PPP foi feito com base nos pontos em que a escola precisa melhorar, certamente estarão listadas nele várias ações a desenvolver durante o ano, bem como projetos institucionais e didáticos elaborados pelos docentes. A leitura a ser realizada pela equipe gestora tem a finalidade exclusiva de definir as prioridades<sup>88</sup>.

Ao associá-lo a essa perspectiva instrumental de planejamento, a FVC assume que o projeto político pedagógico se resume a um instrumento operacional destinado a identificar os “[...] pontos em que a escola precisa melhorar”. Isso significa uma redução do significado desse planejamento, uma vez que este é um documento que se define pela “configuração da singularidade e particularidade da instituição educativa” (VEIGA, 2001, p. 187).

---

<sup>88</sup>Disponível em <http://gestaoescolar.abril.com.br/administracao/ppp-gestao-financeira-caminham-juntos-551882.shtml> Acesso em: 17 fev 2015.

Ao tratar de um tema educacional através de um roteiro com tópicos na edição nº 11, dentre eles missão e clientela, cuja nomenclatura advém da representação própria do “mundo dos negócios”, a NEGE denota no seu léxico a concepção e o referencial de educação que balizam suas defesas e suas colocações sobre administração escolar. A matéria destaca ainda que o documento se configura como uma ferramenta importante de planejamento e avaliação, além disso, seria um pilar importante na construção de uma “gestão democrática”, construção vaga e indefinida nas reportagens analisadas (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2010c; 2012a).

Na concepção da FVC, o planejamento é uma tarefa gerencial da equipe gestora e sua definição deve contar com a contribuição dos demais sujeitos (pais, estudantes e professores) (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009 b; 2012a;2012b). O sentido de participação é formal porque não existem indicações sobre a efetividade da perspectiva democrática tal como postulado pelos movimentos progressistas na educação nos anos 1980 1990.

Por fim, podemos afirmar que o novo modelo de gestão eficaz, além de produzir impactos significativos no papel dos sujeitos, indica a criação de uma “nova escola”. Nos termos de Oliveira (2009), essa nova escola pode se caracterizada como “unidade do sistema de gestão”.

Nessa linha, o tratamento das questões sociais segue a perspectiva instrumental como evidenciado na reportagem “Aqui a violência não entra”, da edição nº1. Para a NEGE, “o caminho mais eficaz para combater a violência dura é a integração com a comunidade, que passa a respeitar o papel social da escola (ensinar) e a reconhecer que aquele é espaço de todos” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009, p. 27). Através de exemplos de escolas consideradas bem sucedidas no combate à violência, a saída apontada pela NEGE é pela adaptação do ser social à realidade existente, não de maneira a compreendê-la. A reportagem toma essa problemática como algo descolado das relações sociais, assim como a precariedade de vida a que são submetidos os sujeitos mediante as relações de poder expressas pela luta de classes ou frações de classe são desconsideradas para construção da argumentação.

*O quinto, e último princípio, refere-se ao controle externo do trabalho educativo por meio das avaliações externas.* Observa-se nas reportagens de capa da NEGE que as metas de aprendizagem da escola devem ser estabelecidas tendo em vista o resultado obtido nas avaliações externas. (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011d). Como desdobramento, subordina a formação continuada de professores ao desempenho dos alunos nas avaliações e às metas estabelecidas. Isso significa que o trabalho educativo deve ser orientado não pelas

finalidades da educação escolar, mas sim pelas exigências das avaliações.

Na perspectiva defendida pela FVC a referência para o trabalho educativo são os resultados das avaliações externas, sendo apontada como mecanismo de aferição de uma educação de qualidade. Esse argumento fica evidente na citação a seguir:

os resultados das avaliações como Prova Brasil e as feitas por sistemas estaduais e municipais, pela importância que têm para o diagnóstico da escola e o planejamento de ações futuras, não devem ser comunicados por escrito. Eles merecem ações mais formais de divulgação. Para eles, convoque uma reunião específica com os pais, funcionários e equipe pedagógica da escola para discutir os dados. (FUNDAÇÃO VITOR CIVITA, nº3, p.28)

A conclusão obtida por uma pesquisa<sup>89</sup> realizada pela FVC é que as escolas cujos diretores apresentam padrões de eficiência na gestão são aquelas que obtêm notas melhores nas provas de avaliação externa (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009c), reiterando o posicionamento quanto ao papel de liderança do diretor escolar e sua responsabilidade pelo sucesso ou fracasso da instituição em que trabalha. Segundo apresentado, nas escolas mais bem avaliadas os resultados da Prova Brasil e do IDEB são compartilhados com a equipe e ficam afixados em local visível a todos (IDEM).

A seção Prêmio Victor Civita, na décima edição, corrobora essa posição. Os dados apresentados apontam para a necessidade de um maior empenho de diretores, vice-diretores, coordenadores/orientadores pedagógicos e supervisores educacionais em promover a qualidade de ensino.

Entre as experiências que concorreram ao prêmio, 82% atuam como trabalhadores da rede pública e somente 18% de instituições privadas de educação. Isso é significativo, pois demonstra que majoritariamente são os profissionais e alunos da escola pública os grandes impactados pelo projeto de “gestão” disseminado pela NEGE e pela atuação geral da FVC. A matéria ainda ressalta como algo positivo a grande preocupação dos trabalhos inscritos com as notas das avaliações oficiais, algo que segundo a matéria era menos evidente e recorrente em edições anteriores do Prêmio. O destaque dessa seção confirma nossa análise das reportagens de capa da NEGE onde grande ênfase é dada as avaliações externas, como mecanismo em prol de uma educação de qualidade e indicador de aprendizagem dos alunos. A reportagem aponta ainda que 67, 3% dos participantes na categoria gestão tem pós-graduação e 28, 9%

---

<sup>89</sup> A pesquisa intitulada “Práticas Comuns à Gestão Escolar Eficaz” realizada pela FVC – com patrocínio da Abril Educação-SER, do Instituto Unibanco e Itaú BBA – com participação de 14 pesquisadores e coordenada pelo cientista político Fernando Luiz Abrúcio, da Fundação Getúlio Vargas. A pesquisa investigou 10 escolas<sup>89</sup> em 4 municípios de São Paulo.

superior completo, o que reitera nossa tese de que a NEGE tem servido como material de formação para os profissionais da área, inclusive para aqueles que possuem maior nível de escolaridade.

A eficiência nos processos educacionais é reafirmada na seção "Gestão Escolar Indica" que apresenta como sugestão de leitura o livro "Pesquisa em Eficácia Escolar: origem e trajetórias" de Nigel Brooke e José Francisco Soares. O trecho da obra em destaque na seção reforça o diretor escolar como protagonista de uma "gestão eficaz", tido como uma "liderança profissional" (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2010b).

Nota-se grande preocupação com o desempenho em tais avaliações mesmo quando se trata da inclusão de portadores de necessidades especiais. A NEGE pondera que o MEC afirma que não há impacto significativo na nota, enquanto especialistas dizem o contrário. Já os professores, segundo a matéria, costumam reclamar dessa questão quando o desempenho da escola têm impactos em bônus ou aumento salarial (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2010c). Em outro momento, alerta que no atual contexto ainda utiliza-se pouco os Indicadores da Qualidade na Educação Infantil, ferramenta do Ministério da Educação de avaliação que envolveria professores, funcionários e as famílias (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2012e). Nos exemplos citados de instituições ou pelo depoimento de diretores ao longo das vinte e nove edições, observamos que os casos trazidos relacionam o êxito das ações ao aumento das notas da escola nas avaliações em larga escala (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011/2012).

No que tange as avaliações externas, podemos identificar outras formulações presentes na NEGE que reforçam nossa análise das reportagens de capa, mesmo que procurem apresentar alguns contrapontos ao que é centralmente veiculado.

A FVC apresenta uma lista das prováveis evidências que, apontariam os motivos dos resultados das avaliações ainda não produzirem impactos na sala de aula (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011e). Eles foram listados, nas palavras da NEGE, como dez "mitos" na educação brasileira.

O primeiro "mito" se refere ao entendimento de que o "*O Saeb avalia a aprendizagem de cada aluno.*" (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011e, p. 34). Segundo a FVC, o SAEB e posteriormente a Prova Brasil teriam sido criados para oferecer um panorama da educação nacional e não para avaliar cada aluno, já que só poderia ser feita pelos seus professores.

O segundo é assim descrito: "*A avaliação externa é uma radiografia da Educação Brasileira*" (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011e, p. 34). Para a Fundação, não se pode dizer que a avaliação externa hoje produza uma radiografia da educação brasileira, uma vez

que investigam apenas as disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática e somente em algumas séries. O caminho seria a diversificação dos instrumentos de avaliação, contemplando outras séries e disciplinas e o refinamento na análise dos resultados.

O terceiro é assim apontado: “*Os professores mudam a prática quando os resultados são divulgados*” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011e, p. 35). Segundo a FVC, não se deve esperar que a exposição pública dos resultados do IDEB levem os professores a mudar a sua prática, uma vez que grande parte não compreenderia o significado dos números gerados. Nos termos contido na NEGE, os resultados deveriam ser analisados por um corpo técnico da secretaria que especificaria em quais conteúdos os alunos precisariam de reforço. Nessa esteira, identificamos com essa argumentação que a função do professor novamente destituída, nessa perspectiva, de seu caráter analítico e formulador.

O quarto “mito” é assim apontado: “*A escola que vai bem nas provas é boa*” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011e, p. 36). Para a FVC, uma única nota em uma avaliação externa não representaria que aquela escola é boa ou ruim, já que podem haver flutuações de um ano para outro. Por isso a importância de acompanhar o percurso por pelo menos três provas consecutivas. No entanto, destaca que uma nota baixa deve servir como um alerta aos “gestores” de que é preciso fazer ajustes no PPP para que o mau desempenho não se repita.

O quinto “mito” é apontado nos seguintes termos: “*Os alunos têm notas baixas por incompetência do professor*” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011e, p. 36). A responsabilidade pelo aprendizado, segundo NEGE, é coletiva, logo, não só do professor. Além disso, a FVC reconhece que outros fatores como o tamanho da turma, o material didático, o ambiente escolar e o local onde a escola está situada também influenciariam o aprendizado. Nesse sentido, defende que a “análise da competência do professor” deva ocorrer na formação em serviço.

O sexto “mito” é assim descrito: “*É possível avaliar a aprendizagem mesmo sem um currículo*” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011e, p. 37). A FVC pontua sobre o problema de se avaliar todas as escolas através de um prova com questões iguais sendo que o país não possui um currículo obrigatório. Ressalta-se que a inexistência de expectativas de aprendizagem poderia fazer com que a matriz de referência cumpra o papel de um currículo, o que seria um equívoco. Sobre esse ponto específico, destacamos que a colocação da NEGE nos remete à carência já aqui apontada de um Sistema Nacional de Ensino. No entanto, os dados analisados demonstram que a revista, ainda assim, difunde uma concepção de

administração escolar diretamente vinculada e dependente do sistema de avaliação.

O sétimo “mito” foi formulado nos seguintes termos: “*A competição por notas mais altas leva à melhoria do ensino.*” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011e, p. 37). Os rankings divulgados acabam, segundo essa matéria, servindo para “alimentar uma lógica de mercado”, já que as escolas bem colocadas podem virar alvo de “desejo do consumidor.” Em suas palavras, “Para as instituições privadas, isso significa maior procura e mais lucros” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011e, p. 37). Para as escolas públicas, nem mesmo se confirmaria a crença difundida entre alguns “gestores” de que um “espírito competitivo” produziria um impacto positivo nas escolas. Segundo esse item, ao estimular a disputa, “[...] prevendo ganhos para as unidades de bom desempenho e sem traçar estratégias para reverter o quadro dos mais deficientes” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011e, p. 37), podem surgir “ilhas de excelência”, o que não significaria a melhoria da rede como um todo. Um exemplo considerado bem executado é de uma premiação no Ceará, “Escola Nota 10”, onde as escolas mais bem avaliadas recebem recursos financeiros e, em contrapartida, devem adotar pedagogicamente uma unidade com piores resultados, sendo que ela também recebe uma “verba extra” para investir na infraestrutura e formação de professores. Aqui, nota-se que o que a NEGE critica não é o mecanismo de premiação meritocrática ou a realização de avaliação externa no formato em que existe atualmente, mas, simplesmente, um retorno negativo obtido por esse processo.

O oitavo “mito” é assim descrito: “*Avaliações são usadas para o replanejamento da escola e da rede*” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011e, p. 37). Segundo a NEGE, a principal aplicação das avaliações nas escolas deveria ser o replanejamento da escola e da rede pelos resultados nesses exames. A alternativa seria que cada rede tivesse uma política contínua de apoio aos diretores escolares e coordenadores pedagógicos para que possam, junto com os docentes, traçar estratégias que busquem superar as “deficiências encontradas.” Quando isso não acontece, segundo a matéria, os resultados nas avaliações seguintes permanecerá inalterado. Esse item reforça o balizamento da formação docente e da prática de diretores e professores como decorrência dos resultados em avaliações externas.

O que queremos assinalar com isso, é que a concepção adotada pela NEGE, quanto à chamada gestão de resultados educacionais, está alinhada a hegemonicamente difundida, que se define pela adoção de processos e práticas de gestão que visam à melhoria dos resultados da escola, quanto ao rendimento, frequência e proficiência dos alunos, e pelo estabelecimento de indicadores de qualidade, conforme proposto por Lück (2009). Portanto, observa-se as

avaliações externas sendo tratadas com prioridade no discurso da FVC quando se discute o aprendizado dos alunos. Nessa discussão, deve-se considerar quais os impactos que elas têm trazido para as instituições escolares, à medida que o tratamento dispensado a elas têm extrapolando sua função enquanto mero instrumento e ocupado centralidade na escola, dando-lhe papel de protagonismo na definição das questões pedagógicas e do currículo. Destacamos duas possíveis implicações da adoção dessa perspectiva. A primeira se refere à compreensão de que o trabalho educativo deve ser subordinado às exigências do sistema nacional de avaliação em detrimento do sistema nacional de educação, o que, em parte, significa uma simplificação do processo formativo e o comprometimento da autonomia pedagógica do professor. A segunda se vincula ao comprometimento da necessária relação entre conhecimento escolar e realidade social que, quando ocorre, se limita ao estabelecimento de relações formais, esporádicas e/ou conjunturais.

Em síntese, entendemos que as formulações sobre a concepção de administração educacional da NEGE se alinham a uma perspectiva gerencialista de educação, em que

[...] as organizações educacionais reformadas estão agora “povoadas” de recursos humanos que precisam ser gerenciados; a aprendizagem é rerepresentada como o resultado de uma política de custo-benefício; o êxito é um conjunto de “metas de produtividade” etc. (BALL, 2005, p. 546).

A noção de performatividade no gerencialismo traz implicações para o trabalho do diretor de escola, uma vez que o papel atribuído a ele se assemelha ao de um gerente da empresa capitalista. Sobre isso, Ball (2005, p.545) afirma que

O trabalho do gerente envolve incutir uma atitude e uma cultura nas quais os trabalhadores se sentem responsáveis e, ao mesmo tempo, de certa forma pessoalmente investidos da responsabilidade pelo bem-estar da organização. Nos termos de Bernstein, essas novas pedagogias invisíveis de gerenciamento, realizadas por meio de avaliações, análises e formas de pagamento relacionadas com o desempenho, “ampliam” o que pode ser controlado na esfera administrativa.

Quando esse papel é exercido para administrar questões educacionais, isso se torna altamente problemático, uma vez que, como sintetiza Ball (2005, p. 545) "o gerenciamento busca incutir performatividade na alma do trabalhador. E nessa exigência por alto rendimento, a suposta autonomia é econômica e não moral”.

Dessa forma, o discurso da NEGE pela qualidade, entendida como bons resultados em avaliações externas, constitui-se como uma retórica conservadora, que supõe critérios de diferenciação baseado em privilégios de poucos. Na verdade, esta é uma estratégia de

obtenção de consenso em torno de princípios que preservam as relações sociais nos moldes do capitalismo contemporâneo. Sobre o trabalho docente, sabe-se que o “[...] gerencialismo desempenha o importante papel de destruir os sistemas ético-profissionais que prevaleciam nas escolas, provocando sua substituição por sistemas empresariais competitivos” (BALL, 2005, p. 544).

Ao disseminar modelos do que seria uma "gestão eficaz", a NEGE busca legitimar a sua concepção de administração junto aos seus leitores. Nessa esteira, pressupõe, infalivelmente, a aceitação de certos mecanismos de ineficiência estrutural, supostamente impossíveis de serem solucionados. Considera-se como parte inerente do processo, o pouco ou insuficiente financiamento público. Dessa forma, outros sujeitos são convocados a participar, dividindo e compartilhando responsabilidades.

Essa concepção de administração está alinhada a uma perspectiva gerencialista, ou seja, preza-se pela eficiência nos resultados. A NEGE, ao desconsiderar em suas reportagens de capa os fatores que levam os trabalhadores em educação a vivenciar situações objetivas tão desfavoráveis à realização de seu trabalho, reforça o discurso em torno das políticas de responsabilização. Desconsidera-se que condições objetivas precárias interferem diretamente na capacidade subjetiva da força de trabalho dos professores. Dessa forma, os problemas educacionais são colocados como fruto de uma "má gestão educacional", simplificando drasticamente a complexidade do fenômeno educacional.

Considerando os princípios destacados da chamada "gestão eficaz" apregoado pela NEGE, identificamos que a partir desse pressuposto, “[...] a eficácia só existe quando é medida e demonstrada, e as circunstâncias locais só existem como ‘desculpa’ inaceitável para falhas na execução ou na adaptação” (BALL, 2005, p. 543, grifo do autor).

Em síntese, o gerencialismo tende a modificar não só a natureza da linguagem dos profissionais da educação como a sua prática. Segundo Clarke e Newman (1996) *apud* Shiroma e Campos (2006), ele oferece um discurso tecnicista, que anula o debate das bases da política, de modo que a discussão sobre os meios sobrepõe aos fins.

#### **4.3. As implicações do modelo de gestão eficaz sobre o trabalho educativo e a configuração da escola**

Verifica-se que pela análise das matérias de capa das vinte e nove edições da NEGE que a FVC, através do modelo de “gestão eficaz”, propõe modificações para o trabalho educativo,

ao indicar quais seriam as atribuições dos diretores, coordenadores e supervisores na “nova escola”.

Observa-se que no modelo de gestão eficaz disseminado pela NEGE, ao diretor escolar é atribuído papel de liderança e responsável por estabelecer parcerias, enquanto que o coordenador pedagógico assume a responsabilidade pela formação dos professores, reafirmando com isso a divisão técnica do trabalho.

As reportagens partem do princípio de que é essencial que o diretor escolar desenvolva a liderança, argumentando que “(...) já é consenso que atuação do diretor é um dos fatores que mais influenciam na aprendizagem.” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009c, p. 37). Assim como a definição de que “O trabalho do gestor é transformar a realidade tendo em vista a melhoria da aprendizagem e, para isso, ele precisa saber conduzir bem os processos e mobilizar as pessoas.”( FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009b, p. 36). Ele é considerado uma espécie de catalisador de iniciativas, um sujeito cuja "liderança" deve ser desenvolvida e reconhecida pela comunidade escolar e pela comunidade do entorno. Para que isso se efetive, segundo a NEGE, “o diretor tem de estar presente nas tarefas cotidianas, visitar a casa dos alunos, conversar com grupos e associações comunitárias, procurar parceiros e estimular professores e funcionários a fazer o mesmo.” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009, p. 27).

O discurso identificado na revista revela o papel de protagonismo atribuído ao diretor escolar, quando sugere que mesmo ele não estando fisicamente presente em todos os momentos e ambientes da escola, seu comportamento acabaria se refletindo na instituição (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011b). Somado a isso, o diretor deve produzir um legado de bons exemplos que demonstram seu zelo com a escola, mesmo na sua ausência. Nessa linha, destaca que as boas atitudes tomadas pelo diretor no que tange à relação com os pais, à demonstração de cuidado com o espaço físico e a consequente preocupação com a aprendizagem dos alunos, se refletem no momento de entrada dos turnos e nas dependências da escola (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011e). Entendemos que esta defesa implica no desenvolvimento de uma qualidade pessoal do “líder” que ultrapassaria o plano da objetividade das ações para o plano da subjetividade. Essa qualidade seria composta pela capacidade do “líder” em despertar a atenção dos outros para si, naturalmente para fortalecer condutas socialmente positivas. Nesse caso, o “líder” despertaria a admiração dos demais que passariam a se espelhar em suas condutas. É possível que a NEGE esteja reconhecendo que as qualidades não racionais do “líder” são importantes para a “gerência eficiente” de pessoas.

A dimensão gerencial do diretor pode ser comprovada também em outro periódico da

FVC, a Revista Nova Escola, onde o diretor é definido nos seguintes termos:

É possível fazer uma comparação entre o trabalho de um maestro e o de um diretor de escola. Ambos são líderes e regem uma equipe. O primeiro segue a partitura e é responsável pelo andamento e pela dinâmica da música. O segundo administra leis e normas e cuida da dinâmica escolar. Os dois servem ao público, mas a platéia do "regente-diretor" não se restringe a bater palmas ou vaiar. Ela é formada por uma comunidade que participa da cena educacional<sup>90</sup>.

Na concepção da FVC, o diretor não assume o papel de coordenador da vontade coletiva, como um dirigente na acepção gramsciana. Ao contrário, atua fortalecendo a divisão técnica do trabalho sob novas bases e reafirmando a hierarquia no local de trabalho, expressando assimilação com o projeto conservador.

Na concepção da FVC, o que é chamado de denominado de trabalho coletivo significa sinergia de esforços para instituir um "clima organizacional" favorável, como se observa na afirmativa de que “coesão da equipe e *comando claro* são a base de um astral positivo.” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009c, p. 34- grifo nosso).

Na matéria “Quatro características de um líder”, a primeira indicação parece propor que há espaço para a construção coletiva, muito além do que ocorre no ambiente organizacional das empresas. Vejamos:

**1- Envolve a equipe no planejamento, dê autonomia nas ações-** Todo líder deve construir coletivamente seu planejamento e dar uma certa autonomia para que cada um desempenhe suas tarefas. Gerir um time dessa maneira é estar aberto para conflitos e opiniões contraditórias, de modo que seu papel é encaminhar a discussão e garantir espaço para que todos se manifestem. Dá trabalho, mas ajuda a criar um modelo de corresponsabilidade, em que todos se envolvem com o que o grupo decidiu, sem transferir a outros a culpa ou os méritos pelos resultados.<sup>91</sup>

Contudo, o item seguinte é revelador sobre a centralidade do diretor nessa dinâmica e que o coletivo e a vivência democrática é secundarizada:

**2-Estabeleça metas claras-** Qual o resultado que pretendo obter com meu trabalho e da equipe? Estabelecer metas é o primeiro passo para conseguir melhorar a realidade de sua escola. Nesse processo, duas coisas são fundamentais. Primeiro, conhecer os dados da escola para decidir o que você quer transformar.<sup>92</sup>

<sup>90</sup> Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/formacao/papel-diretor-423393.shtml> Acesso em 12 março 2015.

<sup>91</sup> Disponível em: <http://gestaoescolar.abril.com.br/equipe/quatro-caracteristicas-lider-687495.shtml> Acesso em: 12 março 2015.

<sup>92</sup> Disponível em: <http://gestaoescolar.abril.com.br/equipe/quatro-caracteristicas-lider-687495.shtml> Acesso em: 12 março 2015.

Na décima terceira edição, encontramos outros elementos que apontam para o que se deseja sobre o desempenho do diretor escolar. Nessa matéria, a NEGE afirma que “(...)A escola em sua essência, não pode ser comparada a um sistema de produção em série, como o de uma indústria.” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011b, p. 23). No primeiro plano, pode parecer que a FVC está contrapondo a administração escolar à gerência empresarial. No entanto, na mesma matéria, traça um paralelo da escola como uma máquina, que necessita de organização e planejamento para que funcione adequadamente. Como se observa na afirmação a seguir: “Para ter essa máquina sempre azeitada, o diretor não consegue, sozinho, dar conta de todos os aspectos que uma boa gestão demanda” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011b, p.26). Isso significa que na perspectiva da FVC, a escola mesmo não podendo ser comparada a um sistema de produção, pode ser administrada pelos mesmos princípios que organizam esse sistema. A afirmação de Vicente Falconi (2011b, p. 23), do Instituto de Desenvolvimento Gerencial na edição nº 13 sintetiza bem o argumento:

O exercício da liderança pressupõe dividir atividades de acordo com as competências de cada membro da equipe, fazer o acompanhamento do desenvolvimento do grupo, avaliar os processos e as ações e promover os ajustes necessários para que os objetivos sejam atingidos.

Dessa forma, argumenta-se que o “tripé” que mantém “as engrenagens no ritmo certo” são o “exercício de liderança, conhecimento técnico, método de gerenciamento” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011b, p. 23) adotados pelo diretor. Cabe a ele identificar as competências e habilidades de outras possíveis lideranças na escola, que estarão sob seu comando.

Uma evidência do significado do pressuposto defendido pela NEGE – de que o diretor escolar deve atuar no direcionamento estrutural do processo, cabendo aos demais contribuir com acréscimos em nome da melhoria da educação e do ensino – pode ser verificado na afirmação da diretora escolar Angélica Dias, entrevistada da revista, que faz uma analogia entre a relação de sua função de diretor e a participação. Em suas palavras: “Acredito que a gestão participativa deve ser conduzida como faz um cozinheiro quando experimenta uma receita nova: ele prepara a base, promove a degustação do prato e, com base nas opiniões, acerta os temperos.” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011b, p. 39).

Em consonância com esse pensamento, a seção “Gestão Escolar Indica”, sugere a leitura do livro “Liderança em Gestão Escolar”, de Heloísa Lück. Na sinopse, afirma-se que

um bom líder deve desenvolver uma “liderança participativa”, onde não haveria oposição entre os que lideram e os que são liderados. (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2010e). É importante destacar que não se fala de uma dialética entre dirigentes e dirigidos, isto é, de que os dirigentes respondem às orientações dos dirigidos.

O desenvolvimento dessa capacidade de liderança é importante principalmente porque exerce poder de convencimento sobre a comunidade, o que pode se configurar como positivo para enfrentar as condições adversas encontradas nas escolas públicas brasileiras.

O que observamos é que o princípio de liderança defendido pelo NEGE se mostra alinhado a perspectiva hegemônica. A formulação de Lück é reveladora nesse sentido:

a liderança se expressa como um processo de influência realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização e talentos e esforços, orientados por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que se deva realizar, com a perspectiva de melhoria contínua da própria organização, se seus processos e das pessoas envolvidas. (LÜCK, 2009, p. 76).

Além disso, a FVC defende que o diretor deve ter uma “visão integradora”, ou seja, a capacidade de integrar todas as áreas de atuação do dia a dia, desenvolvendo as atividades e relacionando-as com as metas da escola através com intuito de desenvolver na instituição uma “cultura de eficiência” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009c). Assim:

Passar a ter essa visão integradora, portanto, exige procurar uma formação teórica sólida, que propicie mais conhecimento sobre as várias áreas da gestão e dominar os instrumentos que permitam analisar a realidade escolar dentro e fora dos muros (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009c, p. 30).

Shiroma (2004), ao analisar criticamente documentos nacionais e internacionais da segunda metade dos anos 1990, já constatava essa tendência de atribuir centralidade ao diretor na organização escolar. A autora identificou referências ao papel estratégico do diretor escolar como líder, atuando na inovação da cultura organizacional da escola, na sensibilização da comunidade e na melhoria do desempenho escolar comprovados por resultados de aprendizagem.

Em síntese, a FVC sugere que os diretores brasileiros preenchem grande parte de sua agenda com tarefas relacionadas à gestão administrativa e financeira, o que significa que estão distantes de ter uma visão global da escola. Estabelece ainda como um dos segredos para uma boa atuação do diretor escolar a habilidade para criar um bom "clima organizacional", que se

baseia em três elementos:

O primeiro é a coesão da equipe gestora, com o diretor e o coordenador pedagógico sempre presentes, entrosados e com discursos e práticas coerentes com os objetivos predefinidos. O segundo é o comprometimento de professores e funcionários com essas metas, medido pela reação positiva às propostas de mudança e ao trabalho coletivo, e finalmente, a existência de um comando e uma organização que deixem evidentes as funções de cada um e respeitem a rotina escolar. (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009c, p. 34)

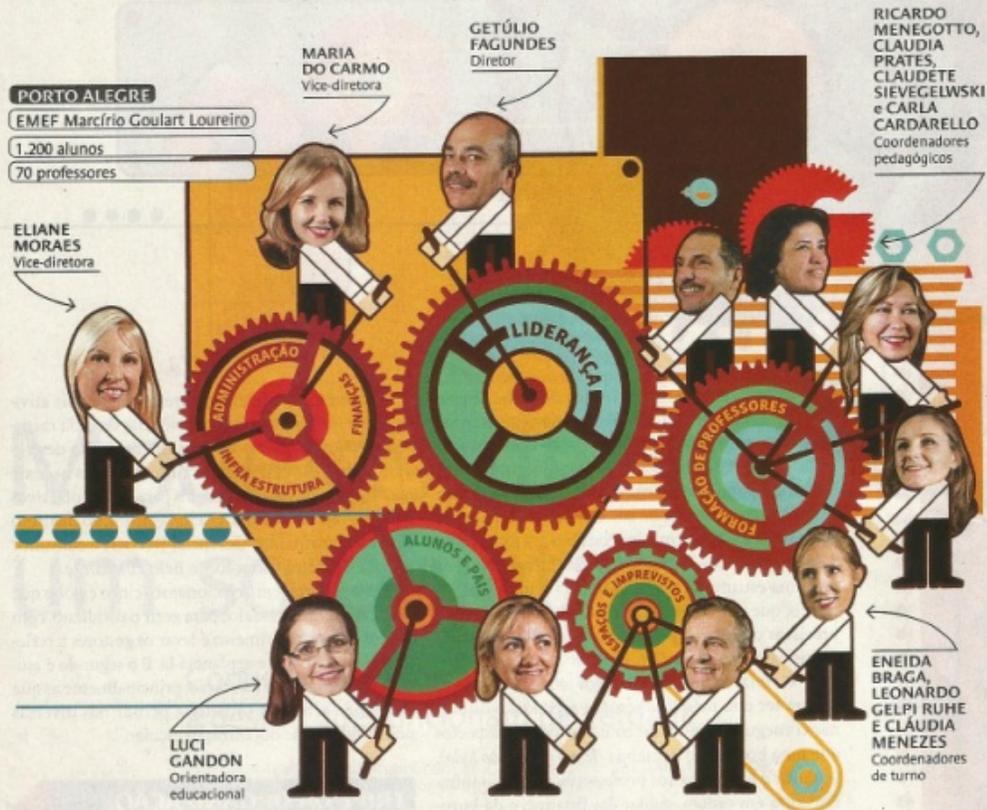
Essa posição de que o “gestor-líder” precisa conquistar aliados é reforçada no depoimento de Maria Luiza Alessio, diretora de “Fortalecimento Institucional e Gestão” da Secretaria de Educação Básica do MEC, veiculado na matéria. Segundo esta dirigente,

(...) quanto mais um profissional participa do planejamento, melhor ele executa as tarefas. Ao promover a participação de todos nos processos de discussão e decisão, o líder ganha aliados mais conscientes da necessidade de atingir resultado combinados (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009c, p.34).

Isso revela que a perspectiva democrática contida na formulação da FVC não pode avançar porque insiste na visão do diretor como líder, alguém que deve estar à frente do coletivo da escola, apoiando-se na chamada “equipe gestora”. A concepção de administração escolar da NEGE reafirma a divisão técnica do trabalho para aumento da produtividade, cabendo ao diretor a gerência de todo o processo tal como um gerente de uma unidade produtiva. A ilustração a seguir apresenta cada profissional apertando peças que no conjunto formam uma engrenagem. Vejamos:

## Sistemas de gestão

REPORTAGEM DE CAPA



### ▶ PARA SOLUCIONAR OS IMPREVISTOS PREVISÍVEIS

Um dos principais desafios de Getúlio Fagundes ao assumir o cargo de diretor na EMEF Marcílio Goulart Loureiro, em 2007, foi fazer com que os pequenos "incêndios" diários não bagunçassem o cotidiano. Para tanto, ele escolheu, entre os membros da equipe, três professores para ser coordenadores de turno: Eneida Braga, Leonardo Gelpi Ruhe e Cláudia Menezes. Eles atuam como eventuais na falta de um titular, resolvem os conflitos entre os alunos e preparam os espaços para atividades especiais. "Quando essas questões são resolvidas sem estresse, a rotina segue normalmente", afirma o diretor. Ele lidera uma equipe que conta ainda com dois vices – que cuidam das questões financeiras e administrativas em diferentes turnos e o auxiliam no planejamento de projetos institucionais –, uma orientadora educacional, que faz o contato com as famílias, e quatro coordenadores pedagógicos, responsáveis pela supervisão docente. São esses últimos também que levam os problemas mais graves detectados pelos coordenadores de turno à direção. Todas as terças-feiras, a equipe discute problemas pontuais, avalia as ações em curso e planeja os próximos passos. "Os debates para chegar a um consenso são a maior riqueza que um trabalho coletivo pode ter", afirma Ricardo Menegotto, um dos vice-diretores. Com as funções bem definidas, Getúlio se dedica ao planejamento geral e a manter uma boa relação com o conselho da escola.

#### OBSEVE NESTE MODELO

- A autonomia dos coordenadores de turno impede que os imprevistos atrapalhem a rotina.
- Reuniões regulares fazem com que as ações da escola estejam sempre sendo avaliadas.

#### CUIDADOS A SEREM TOMADOS

- A delegação de responsabilidades não exige o diretor e os vices de supervisionar o dia a dia. Daí a importância de manter um bom fluxo de informações e fazer reuniões de equipe bem focadas.

Acreditamos que essas recomendações são antagônicas à compreensão do diretor como articulador do trabalho coletivo, cuja base é a cooperação. Isso porque o gestor-líder não é igual a seus pares. Consequentemente, os pares passam a enxergá-lo como o outro, o patrão ou gerente que dita o ritmo, estabelece atribuições, que cobra resultados e que, em última instância, impõe sanções.

Quanto ao cargo do diretor, as reportagens estabelecem orientações pragmáticas para realização da função e preconizam sua legitimação como líder na instituição escolar, o que aponta para a reprodução da divisão social e técnica do trabalho. Quanto a isso, Paro (2010a, p. 770), alerta que "[...] o espírito que rege o tratamento dado ao diretor de escola e as expectativas que se tem sobre ele são cada vez mais semelhantes ou idênticos ao modo de considerar o típico diretor da empresa capitalista (Cf. Félix, 1984; Paro, 2010a)."

Assim, espera-se do "bom diretor" que ele esteja atento ao planejamento, que tenha cultura de trabalho em equipe e delegação de tarefas (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009b). Observa-se que nas formulações das reportagens sobre o trabalho de diretores e coordenadores, a "dupla gestora" da escola deve ter como objetivo a melhoria da qualidade educacional. (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2012a).

Nessa relação, cabe ao coordenador pedagógico a responsabilidade pela formação dos professores. Portanto, as atribuições que competem à figura do coordenador pedagógico para a NEGE, são basicamente voltadas para a formação continuada ou também chamada formação em serviço dos professores. As formulações atribuem à função do coordenador o objetivo de: "fazer com que os professores se aprimorem na prática de sala de aula para que os alunos aprendam sempre. Para isso, ele só tem um caminho: realizar a formação continuada dos docentes da escola." (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009a, p. 25)

Nesse intuito de formação, alguns temas são apresentados como a importância de aprendizado (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2013c): o uso de tecnologia como estratégia formativa listando os principais desafios para o seu uso na aprendizagem e apresentando exemplos de escolas que teriam feito o seu uso adequado (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2013d). Nota-se que o tratamento dispensado à discussão da formação de professores é algo utilitário e pragmático. Verificamos que o viés das reportagens que tratam desses temas são estruturadas como roteiros a serem seguidos, com questionários e destaques em forma de dicas pra a realização de determinada tarefa. A estrutura das matérias é prescritiva, ou seja, a intenção ao optar por essa tipologia textual não é fazer pensar, mas elaborar receitas aplicáveis.

A capacitação em serviço também é apontada como mecanismo para alcançar o objetivo de que todas as crianças saiam das séries iniciais do ensino fundamental alfabetizadas, como destaca a capa da vigésima quarta edição da NEGE:

[...] os caminhos para atingir o objetivo passam por providenciar um ambiente 100% alfabetizador - aquele em que a escrita e a leitura são o eixo principal da comunicação e da relação entre os alunos e a escola - e incorporar à rotina de todos a cultura da capacitação em serviço<sup>93</sup>.

Defende-se que a formação quando é bem estruturada se constitui em um dos mais “eficientes” instrumentos para a melhoria do ensino (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2010b). Os cinco aspectos listados como essenciais para que ela aconteça e traga bons resultados são organização do tempo e da rotina, conhecimento do coordenador, tato pedagógico que seria a junção de três capacidades: saber ouvir, se comunicar e se relacionar e a transformação da prática, onde a eficiência na formação levaria os professores a repensar e transformar seu ensino para que os alunos aprendam.

De forma breve, é discutida a Lei 11.738 de 2008, que estabelece o piso salarial nacional do magistério que procurou tornar obrigatória um terço da jornada de trabalho dos professores para formação (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2010b). Essa discussão que nos parece central foi apenas pontuada como um dado, deslocado da realidade que a categoria docente enfrenta. Nesse caso, destacamos que essa discussão superficial desconsidera o descaso e a desvalorização que sofre a carreira do magistério na atual conjuntura, onde os professores encaram uma jornada extensiva de trabalho, com remuneração que não atende as necessidades básicas de sobrevivência da categoria. Os exemplos trazidos pela reportagem esvaziados de discussão política sugerem saídas individuais para que, mesmo com percalços, a formação seja realizada. A tônica para diretores, coordenadores ou professores é que “[...] é imprescindível que a formação aborde as maneiras de encontrar soluções viáveis em condições nem sempre ideais.” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009b, p. 38).

Argumenta-se que “(...) Num contexto em que os cursos de graduação preparam mal os professores para a sala de aula, a formação permanente é o único caminho para dar o salto de qualidade” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2010b, p. 28). Esse dado encontrado em nossa análise corrobora com o estudo de Silveira (2007), sobre as capas da revista Nova Escola. O estudo aponta que em dezenove delas a qualidade da formação dos professores é questionada, sendo a formação continuada apontada como alternativa para se ter um “bom

---

<sup>93</sup> Disponível em <http://gestaoescolar.abril.com.br/aprendizagem/caminhos-escola-alfabetizadora-734380.shtml>  
Acesso em 13 jan 2015.

professor". Verificamos que a ênfase na formação de professores identificada nas formulações da NEGE, se alinha com a orientação de documentos de organismos internacionais no que tange a uma “utilização mais eficiente dos professores” (SHIROMA, 2004). Como explica Mazzeu (2011), o Banco Mundial recomenda investimentos para a “melhoria” da formação docente, “[...] considerando que a capacitação em serviço oferece melhores resultados para o desempenho escolar em comparação com a formação inicial, além de maiores vantagens com relação ao financiamento” (MAZZEU, 2011, p. 152). O argumento geral, segundo a autora, envolve a defesa de que a formação inicial deveria ser realizada em menor tempo, centrada nos aspectos pedagógicos, diminuindo os dispêndios com uma formação mais longa. Enquanto a isso, a capacitação em serviço deveria ater-se à melhoria do conhecimento do professor sobre a matéria que leciona, bem como às práticas pedagógicas que desenvolve, tendo como norte a atualização dos saberes e a vinculação direta com a prática em sala de aula.

Ainda no que tange a redefinição do trabalho docente, por meio da divisão técnica do trabalho, nesse modelo cabe ao bom diretor escolar a competência técnica para liderar a escola e estabelecer parcerias, que se constitui na essência como uma versão neoliberal para a privatização das políticas públicas.

A preocupação com a gestão eficiente aferida pelas avaliações externas, além de se tornar em algo a ser perseguido a qualquer custo, reafirma o pragmatismo pedagógico, onde tudo se limita à quantificação, blindando temas estratégicos como, por exemplo, a problemática do financiamento.

É evidente que, na defesa da FVC, para o provimento de uma educação de qualidade – que na sua perspectiva está diretamente associada às avaliações externas – a responsabilidade pelo financiamento não é de responsabilidade exclusiva do aparelho de Estado.

Atingir os resultados com eficiência é um dos postulados das reportagens de capa da NEGE, reforçado por Jaqueline Moll, então diretora de Educação Integral do MEC, quando afirma que é possível chegar a uma solução sem gastar muito com reformas estruturais e contratação de profissionais. Segundo a NEGE:

O Mais Educação aposta na colaboração de instituições vizinhas à escola que possam ceder espaços e no trabalho de voluntários-preferencialmente universitários, professores aposentados e especialistas-dispostos a contribuir com seu conhecimento específico (um mestre de *tae kwon* do ou de xadrez, por exemplo) na formação das crianças. Nesse caso, as despesas de transporte e alimentação são custeadas pelo Programa Dinheiro Direto na Escola-PDDE. O MEC sustenta que o contato com os profissionais externos

traz novas experiências à escola e a aproxima a comunidade-argumento que também justifica a utilização de locais alternativos para as atividades, como quadras públicas, praças, parques e centros culturais. (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2012d, p. 24)

Essa afirmação nos remete a uma concepção de educação que não considera como prioridade o investimento público estatal nas unidades escolares, mas o incentivo à prática do voluntariado que, ao cabo, desvaloriza o profissional que atua no ambiente escolar, sugerindo não ser necessário a formação específica. Trata-se de uma orientação que visa responder a um desafio sem enfrentá-lo em suas múltiplas dimensões. Uma posição política recorrente nos anos de 1990 que tem como fundamento a responsabilização de todos pelo bem comum e o fortalecimento da noção de “sociedade de bem-estar social” se constituindo enquanto um a estratégia de produção de consenso entorno de um projeto de sociedade neoliberal.

Mesmo trazendo afirmações de professoras universitárias que sugerem que educação de qualidade se faz com profissionalismo e que o ambiente de aprendizagem precisa de uma boa infraestrutura, identificamos no discurso exemplos que disseminam e legitimam a responsabilização.

Mesmo destacando que ter um espaço acolhedor também é questão pedagógica, e que influencia diretamente na aprendizagem, a solução apontada pela NEGE diante da precariedade de infraestrutura das escolas brasileiras passa pelas iniciativas do diretor escolar, sugerindo que os recursos públicos são suficientes, o que falta é controle dos gastos e iniciativa para atrair “parceiros” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2010d). Defende a noção de parcerias com empresas e pela mobilização do trabalho voluntário dos pais. A matéria sugere que o bom gestor é aquele que apresenta capacidade de mobilizar organizações e pessoas. Exemplos são relatados, como uma alternativa encontrada pelos diretores: um deles relata o processo de uma escola que, devido à orientação para demolição da instituição, a diretora adaptou o ginásio da escola, transformando-o em quinze salas de aula. Outro, é o caso de uma professora que cedeu um galpão em sua propriedade para instalação de uma escola provisória, além de hospedar professores itinerantes em sua casa, diante da precariedade das instalações de uma escola na região amazônica (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2010d). Este último sugere que o voluntarismo de cidadãos pode resolver os problemas existentes.

A defesa central é de que “unir-se a comunidade, empresas privadas e públicas, ONGs e universidades ajuda a escola na missão de ensinar”. (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2010e, p. 22) Salienta que a primeira ação conjunta deve ser construída entre o “gestor” e suas

equipes, no compartilhamento de propósitos e objetivos da escola. Quanto às “parcerias público-privadas” que se intensificaram na década de 1990, a reportagem, a princípio, critica a ajuda de cunho assistencialista dada pelas empresas, como se observa na formulação de Maria Alice Setúbal, fundadora do Centro de Estudos e Pesquisas em Educação e Cultura e Ação Comunitária-CENPEC:

No princípio, a iniciativa privada tinha apenas a intenção de dar dinheiro ou oferecer o que ele mesmo julgava importante - como projetos de alcance limitado (em áreas como Educação Ambiental, protagonismo juvenil e gestão por resultados, entre outras). Muitas vezes, até colocando profissionais para substituir professores e gestores em suas funções. Por outro lado, as escolas não raro carentes de recursos e de capacidade para diagnosticar suas necessidades, recebiam qualquer ajuda sem critério (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2010e, p.23).

A Fundação defende que, nos últimos anos, empresas e organizações não governamentais tem se mostrado mais abertas a investir em projetos voltados para melhorar o desempenho dos alunos, citando o caso da empresa Natura que teria contratado uma equipe pedagógica para acompanhar seus “parceiros”. Os resultados no IDEB serviriam como mecanismo de avaliação da atuação conjunta caso a “parceria” fosse pedagógica, já se for realizada para fins de melhorias físicas, a opinião da comunidade seria uma forma de avaliar. Em um dos exemplos apresentados na matéria, a escola citada iniciou uma ação conjunta com uma empresa de tecnologia para investimento em infraestrutura. Percebendo que somente essa ação não bastaria, firmou um projeto de formação dos docentes. Além disso, projeto de reforço em Matemática e Língua Portuguesa foram desenvolvidos, o que teria ocasionado aumento na nota da escola no IDEB. Essa iniciativa, considerada bem sucedida pela reportagem, teria dado origem à iniciativa denominada de “Parceiros da Educação”, que faz intermédio entre empresas e escolas.

Nesse processo de estabelecimento de ações conjuntas e no seu desenvolvimento, formulando na linha proposta pela FVC, Maria das Graças Branco, da Unicamp, destaca que “[...] os gestores têm de incentivar o empresário, o formador da universidade ou o diretor da ONG a ir até a escola e conversar com a comunidade” (BRANCO, 2010e, p. 26). A fala dessa intelectual orgânica nos remete à ideologia disseminada de que a educação é de responsabilidade de todos, logo, todos devem se envolver com ela. Com base nessa visão, empresas e escolas deveriam se associar em nome de um suposto bem comum. Sobre a atribuição de responsabilidades com a educação pública, a reportagem é sagaz em argumentar,

se utilizando da fala de Christina Saldanha - coordenadora de projetos da Fundação Vale, que

[...] o parceiro nunca substitui o estado. Ele deve sempre complementar e apoiar ações e jamais se sobrepor. A Educação é um direito público, mas, dentro de uma perspectiva de uma gestão democrática, que reúne comunidade e sociedade, as parcerias encontram seu espaço. (SALDANHA, 2010e, p. 28)

A ação conjunta, ou como é apregoada no discurso neoliberal de “parceria”, reduz a sociedade civil, de instância de poder dinamizada pelos antagonismos de classe e pelas lutas sociais, a uma esfera autônoma que teria por finalidade ajudar o Estado a cumprir suas funções sociais.

Esses casos são emblemáticos, pois mostram que a NEGE, ao invés de promover uma discussão ampla sobre a realidade das escolas brasileiras, privilegia em sua linha editorial a defesa de exemplos que contornam o problema sem enfrentá-los em sua essência.

Nas edições investigadas, a saída para os problemas depende da iniciativa individual frente à inoperância do poder público. Sugere que o bom professor e o bom gestor é aquele que não enfrenta, mas concilia com a ordem vigente na medida em que constrói saídas que não responsabilizam o aparelho de Estado com o direito social à educação. Observamos, portanto, que o financiamento público não é prioridade no discurso da NEGE.

A mesma posição se verifica no tratamento dispensado a valorização docente. Segundo estudo encomendado pela FVC à Fundação Carlos Chagas, poucos jovens querem ser professores, apontando para a necessidade da carreira do magistério “atrair os melhores” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2010a, p.48). Ainda que se afirme que “(...) a valorização da carreira docente é pré-requisito essencial para que o Brasil avance na melhoria da qualidade da Educação pública ofertada” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2012e, p. 23), as formulações analisadas indicam uma discussão superficial da condição de desvalorização do professorado, como identificado nas reportagens (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011c; 2012e);

A FVC ao abordar o não cumprimento da Lei nº 11.738, mais conhecida como Lei do Piso, que além da questão salarial, normatiza sobre a jornada de trabalho, sendo dois terços dela destinada a sala de aula e um terço a momentos de estudos, planejamento e avaliação, a NEGE traz formulações que apontam como saída casos considerados bem sucedidos, exemplares, que procuram demonstrar que mesmo em circunstâncias não favoráveis é possível agir através de negociações de novos planos de carreira com a categoria.

Ao tratar dessa questão a NEGE desconsidera a realidade brasileira que impacta

significativamente a condição de trabalho dos professores, não se discute sobre os elementos sociais e políticos que têm levado esses trabalhadores a uma condição de proletarização.

Ao contrário disso, propõe mecanismos de certificação de diretores e de escolas. Reforçando nosso argumento, temos a lógica empresarial transposta sem nenhuma análise crítica, sendo tomada como referência nas questões educacionais, como podemos identificar na reportagem sobre políticas públicas intitulada “Qualidade na gestão ganha certificação”, da vigésima primeira edição. A reportagem apresenta o caso de uma escola no Amazonas que teria conseguido a certificação ISO 9001<sup>94</sup>, atingindo 100% de aprovação e acabando com a evasão. A certificação através da placa de metal afixada na escola, segundo a matéria, “[...] atesta que aquela escola tem uma gestão de qualidade e que os procedimentos usados para atingir a meta estão de acordo com padrões internacionais” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2012d, p. 42). A revista, ao divulgar esse exemplo, reforça mais uma vez a equiparação do trabalho pedagógico à mecanismos de racionalização do trabalho, vinculando-o a exigências que levam em contas conceitos de eficácia e eficiência.

A seção intitulada “Debate Legal” “Enem para diretores?”, retrata a entrada no Congresso Nacional da proposta de PNE para o período de 2011-2020 (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011b). Dentre os vários pontos tratados e as polêmicas entorno da elaboração do documento, a matéria destaca, em especial, o item 19.2, que teria como proposta “[...] aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento de cargos de diretores escolares” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011b, p.14). Em contraponto a essa medida, a FVC apresenta as práticas mais comuns para o acesso ao cargo de diretor que se dão são através de concurso público e indicação pelos governantes, questionando qual a que competência necessária para o cargo: “[...] deve-se priorizar o saber técnico ou o político do pretendente?” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2010/2011, p. 14). Essa é uma pergunta que não é respondida pela matéria, mas conseguimos apreender a perspectiva geral defendida pela NEGE: a escolha pela comunidade escolar é secundarizada pela realização de concursos que exigem cursos de certificação, o que não contempla a contradição característica das instituições.

A apresentação na revista de uma proposta como essa, sem uma argumentação contrária a esse discurso, legítima e evidencia um alinhamento com a reforma educativa dos anos de 1990, que teve com uma das iniciativas a política de certificação, que representa um

---

<sup>94</sup>Certificação feita por instituições especializadas e autorizadas, através da verificação de um conjunto de normas criado na década de 1980 pela *International Organization for Standardization* –ISO, para mensurar e padronizar a qualidade de produtos e serviços. No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o órgão que representa a entidade.

aprofundamento da divisão de interesses na categoria do magistério (SHIROMA, 2004).

É possível afirmar que a proposta da FVC é difundir as bases operacionais para a “nova escola”. Numa perspectiva crítica, concluímos que o trabalho educativo passa a se orientar por preceitos gerencialistas, cuja preocupação central é a eficiência educacional das instituições públicas. Quando esse modelo é aplicado à educação escolar, através da incorporação desses pressupostos à administração educacional elas trazem implicações significativas para o trabalho docente, que sob discurso neoliberal é recorrentemente culpabilizado e responsabilizado através da incorporação de mecanismos como as avaliações externas, que impõe aos trabalhadores da educação uma nova postura docente. A divisão técnica do trabalho de diretores, coordenadores pedagógicos e professores tende a reproduzir no ambiente escolar a divisão social do trabalho, inerente da sociedade de classes. A "nova escola", a partir do modelo gerencial, procura através de uma mudança ético-cultural redefinir a identidade profissional de docentes e administradores educacionais. Com isso, as orientações da FVC veiculadas pela NEGE tende a reforçar o sentimento de estranhamento do ser que trabalha, à medida que valoriza o distanciamento entre o processo e o produto do trabalho educativo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após analisar as vinte e nove edições da NEGE no período de 2009-2013/2014 com o objetivo de apreender as formulações da FVC sobre a educação escolar, bem como identificar e compreender os pressupostos, concepções e diretrizes sobre administração escolar e trabalho educativo que foram difundidos pela revista em questão, chegamos a algumas conclusões que apresentaremos a seguir.

A partir do levantamento de todas as reportagens e seções deste periódico, observamos que as matérias de capa são centrais na discussão a que se propõe a NEGE, promovendo maior publicidade e visibilidade aos temas tratados. Identificamos que as demais ali veiculadas elegem os mesmos temas corroborando com o que é centralmente divulgado.

As matérias de capa seguem uma perspectiva de manual de instruções, com advertência sobre o que seria considerado com “certo” e “errado” dentro da prática pedagógica. Em nossa análise, essa é a base norteadora dos valores e princípios para uma "gestão eficiente". O formato das reportagens, ou dito em outras palavras, a forma como se estruturam indica que a pretensão da FVC por meio da NEGE é oferecer um curso prático de gestão. Pelo viés pragmático adotado não se discute fundamentos ou concepções, mas somente o como fazer, pressupondo, portanto, que a teoria seja supérflua para a realização, por essa lógica se justifica a ênfase na formação continuada de professores, desqualificando uma sólida formação inicial. A desvalorização dos fundamentos teóricos deixa transparecer que a formação na perspectiva apresentada pela NEGE se baseia no "saber fazer", à medida que não oferece os instrumentos teóricos sobre o “porquê fazer.” As reportagens analisadas apontam para uma reconfiguração do trabalho docente, ou seja, por meio da apresentação de modelos ela evidencia uma concepção de profissionalismo, procurando associá-lo principalmente a aspectos voltados para mecanismos de responsabilização.

Nesse sentido, os diretores e coordenadores escolares não precisam pensar os caminhos, mas devem seguir numa determinada direção. Entendemos que nesse caso há um confronto direto com uma das dimensões do trabalho educativo: a autonomia. O caráter artesanal do trabalho também é negado uma vez que limita ou exclui as possibilidades de escolha do profissional da educação. Por isso, observa-se nas formulações da NEGE a defesa de uma perspectiva de administração educacional onde o diretor escolar é considerado um líder, um gerente do processo educativo e não um administrador/coordenador da vontade coletiva.

Durante os anos da ditadura civil-militar o diretor escolar foi o representante do bloco no poder na escola. As lutas democráticas projetaram o diretor como representante da comunidade escolar junto aos órgãos de educação. Com a perspectiva gerencialista sendo adotada como nova forma de administração pública, a partir de 1995, o diretor passa a ser tido como o gerente desse processo. O que identificamos com as análises da NEGE é que a FVC reafirma em sua publicação a capacidade gerencial dos diretores escolares.

Considerando a atribuição do administrador ou diretor escolar pela via da coordenação do esforço humano coletivo intrinsecamente associado ao caráter necessariamente político da função, temos nesse quesito grande distinção se comparado a um administrador empresarial. Esse antagonismo consiste basicamente na definição dos fins. Se por definição, a administração é concebida como a mediação para fins determinados, como pode nessas duas instâncias, o fim ser o mesmo? Como defendemos, a escola é o local de promoção de sujeitos histórico-coletivos, portanto, a administração deve trabalhar para este fim. No entanto, observa-se que, na concepção pragmático-gerencial, "disseminada no senso comum, [é apregoado] que o papel único da escola fundamental é a passagem de conhecimentos e informações às novas gerações"(PARO, 2010a, p. 771). Deste modo, ao se ignorar a especificidade do trabalho pedagógico, toma-se o trabalho escolar como qualquer outro, adotando medidas semelhantes às que têm sido tomadas em outras unidades produtivas.

Portanto, o trabalho educativo na perspectiva da NEGE reforça a perspectiva histórica de hierarquização e reprodução das relações de poder no âmbito escolar.

Importante destacar que no atual contexto, o diretor continua em destaque também nos debates propostos pela sociedade política. Nos primeiros meses de 2015, o MEC abriu uma Consulta Pública<sup>95</sup>, inclusive com chamada em canal aberto de televisão, para a criação de um programa com o *slogan* de "Diretor Principal" ou o "Diretor faz a Diferença" que teria como fim a valorização de diretores de escolas públicas de educação básica de todas as esferas: municipais, estaduais e federais de todo o país. A consulta baseada em questionamentos<sup>96</sup> ficou aberta até 02 de março de 2015 com coleta de sugestões que, segundo o MEC, serão sistematizadas, analisadas e servirão de base para um debate público sobre a criação do

---

<sup>95</sup> Disponível em: <http://pddeinterativo.mec.gov.br/diretorprincipal/> Acesso em: 19 fev 2015.

<sup>96</sup> Conforme cadastro realizado na consulta através do fornecimento de número de CPF, identificamos que esta acontece por meio de questionamentos dissertativos, com a possibilidade de anexar algum material, caso desejado pelo consultado. As questões são: 1-"Como você avalia a importância de um diretor de escola de Educação Básica?"; 2-Como você entende que pode ser valorizado o papel do diretor de escola de Educação Básica?; 3-Gostaria de registrar alguma sugestão ou comentário acerca do tema?"( Idem).

programa. Como apresentado no site da consulta, "o objetivo é que alunos, pais, professores, gestores, comunidade escolar, academia, estudiosos e sociedade em geral possam apresentar suas experiências sobre o trabalho de diretores escolares e fazer propostas, sugestões e comentários." Outro projeto que tem nos chamado a atenção é "Ministério Público pela Educação - Escola com Participação"<sup>97</sup>, com divulgação pela rede Globo de Televisão e participação<sup>98</sup> de atores sem cobrança de cachê na apresentação da proposta. O objetivo com o qual o programa se apresenta é promover a melhoria das condições do ensino ofertado na rede pública brasileira, disponibilizando os indicadores de educacionais e os valores de transferência de recursos para cada município.

Cabe-nos acompanhar esse processo procurando compreender sua dimensão e seus futuros desdobramentos, principalmente, entendendo que atravessamos um contexto em que,

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, 2005, p.543)

Nossa análise permitiu identificar que a FVC, através da NEGE, atua difundindo preceitos gerencialistas para trabalhadores da educação pública, afirmando a escola básica como núcleo de gestão e o diretor escolar como o líder de equipe responsável por desenvolver novas referências para a organização da cultura escolar, associado a uma orientação conceitual pragmática. A concepção de administração defendida e veiculada pela NEGE demonstra responsabilização majoritariamente para as unidades escolares, pouco explorando o que compete ao Estado. A utilização recorrente da política de exemplaridade sugere para a possibilidade de promover a "eficiência na gestão" tomando como centralidade apenas as

---

<sup>97</sup> O programa Ministério Público pela Educação (MPEduc), foi lançado em abril de 2014, já está presente em mais de 130 municípios, distribuídos entre 26 estados. Procuradores da República e promotores de Justiça fazem visitas às instituições escolares com intuito de verificar as condições das escolas e entram em contato com a comunidade para identificar demandas necessárias à melhoria do ensino. Com o diagnóstico, os Ministérios Públicos Federal e Estadual expedem recomendações aos gestores públicos para resolver os problemas encontrados. Além de expedir recomendações aos órgãos públicos, são realizadas também reuniões com gestores e audiências públicas para identificar a efetividade de programas do governo federal, infraestrutura, condições do corpo docente, entre outros aspectos. Em dezembro de 2014, o portal do programa passou disponibilizar os indicadores educacionais e os valores das transferências de recursos de programas do governo, para cada município onde há atuação de procuradores da República e promotores de Justiça vinculados à iniciativa. Disponível em: <http://mpeduc.mp.br/mpeduc/www2/index> Acesso em: 19 fev 2015.

<sup>98</sup> Atualmente, são apresentados como "parceiros" do Ministério Público pela Educação: Faro Filmes; DM9 é DDB; Globo; 8 jeitos de mudar o mundo: Movimento Nacional pela Cidadania e Solidariedade; Escola Superior do Ministério Público da União; Fundação Lemann; Meritt. Disponível em: [http://mpeduc.mp.br/mpeduc/www2/conheca/parceiros\\_modelo](http://mpeduc.mp.br/mpeduc/www2/conheca/parceiros_modelo) Acesso em: 19 fev 2015

instituições escolas e a solução individual para os problemas encontrados.

Nosso cuidado se deu também ao utilizarmos determinada palavra ou expressão bem como no esforço de análise, uma vez que entendemos que precisamos ter clareza do significado que estamos conferindo ao termo, já que sua utilização pode evidentemente partir da ressignificação do termo baseado agora em princípios gerenciais. Algumas vezes podem basear-se na esperança de que não se identifique que o seu significado e a forma como têm praticado são diferentes do que significava e da forma como era praticado antes (BALL, 2005).

Dentro de um contexto onde as mesmas palavras representam reconhecida polissemia ideológica, identificamos no léxico utilizado nas reportagens expressões que demonstram de forma clara a perspectiva gerencial adotada pela NEGE em suas colocações. Dentre elas, emprega-se de forma recorrente termos como “eficaz, eficiente, “metas” de aprendizagem, metas da unidade, liderança,” entre outras, que reforçam nossa tese de que a NEGE atua disseminando uma concepção de administração educacional que se alinha as diretrizes neoliberais advindas com reformas educacionais brasileiras da década de 1990, em conformidade com orientações de organismos internacionais.

Considerando documentos empresariais que se justificam na defesa de uma educação de qualidade, nossa análise das formulações da revista Nova Escola Gestão Escola nos permite apontar para o que consideramos como alguns silêncios no discurso da FVC.

Ao definir explicitamente qual a finalidade da educação escolar, associando os critérios de qualidade educacional a resultados obtidos em avaliações externas, a NEGE dá indícios do que considera quanto à defesa pela aprendizagem dos alunos. A evidência é que certamente a concepção disseminada pela revista não se integra à concepção de escola unitária, nos termos gramscianos, mas se vincula a uma perspectiva de educação instrumental para as massas, que segundo Paro (2010, p.771) se limita a "mínimos rudimentos de conhecimentos e informações". Partindo desse princípio os currículos escolares que acabam centrados em parâmetros cobrados em avaliações externas nos parece precário e limitado. Acreditamos que um ensino propedêutico vai além de determinadas competências e habilidades requisitadas na formação para o mercado de trabalho. Nessa perspectiva, cabe a escola assumir o compromisso político de oferecer os conhecimentos necessários para formar sujeitos aptos a se compreenderem historicamente, sem limitações que os coloquem na condição não entendimento da sua condição de ser social.

Nossa hipótese inicial era que, ainda que de forma aparente, haveria grande ênfase na

gestão democrática. No entanto, observa-se que está não é uma nomenclatura amplamente utilizada e que as referências encontradas no que tange ao conclave pela participação acontece pontualmente, sem grande alarde. Quando esse tema aparece é através principalmente de ações de voluntariado de pais e da comunidade, chancela de participação nas políticas educacionais que já chegam formatadas na escola e que por meio de colegiados e conselhos têm seus recursos administrados e em reuniões de pais e professores para revisão, tão somente, do PPP. Assim, a participação efetiva tão reivindicada pelos movimentos progressistas na década de 1980, ganha no discurso da NEGE um caráter secundário e restrito. Isso indica significativa sintonia e incorporação da ressignificação do termo participação social em que a democracia é limitada à mera colaboração, como realizado pelas reformas neoliberais.

Dessa forma, esperamos ter contribuído, por meio de uma leitura crítica, para revelar a perspectiva da FVC/NEGE.

O grande problema é que essa ação não se constitui enquanto algo isolado de uma determinada fundação empresarial porque estão em curso no país outras iniciativas de mesmo conteúdo político. O que está em questão, em última instância, são os rumos da educação dos filhos da classe trabalhadora bem como as definições para o trabalho docente que seguem pressionados para adaptá-los a uma certa concepção de mundo.

Esperamos que este trabalho possa auxiliar, ao lado de outras produções, a compreensão crítica da educação. Tomamos como princípio a sábia colocação de Florestan Fernandes quando diz que “o intelectual não cria o mundo no qual vive. Ele já faz muito quando consegue ajudar a compreendê-lo, como ponto de partida para sua alteração real” (FERNANDES, 1980, p. 184). Assim, esperamos que esta dissertação seja uma modesta contribuição.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni. **Dimensões da Reestruturação Produtiva**: ensaios de sociologia do trabalho. Londrina: Praxis, 2007.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez; Campinas: Unicamp, 2004.

ÁVILA, Lúcia A. **A gestão escolar e a defesa pela qualidade da educação**: uma análise do projeto educativo da FVC. Anais do XII Encontro Brasileiro Rede Estrado. trabalho docente e políticas de responsabilização. Vitória: UFES, 2013.

BAKHTIN, M.M. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BAKHTIN, M.M.; (VOLOCHINOV, V. N). **Marxismo e a filosofia da linguagem**: problemas fundamentais do Método Sociológico na Ciência da Linguagem.-8.ed.- São Paulo: Editora Hucitec, 1997a.

BALL, Stephen J. **Performatividade, privatização e o pós-Estado do Bem-Estar** . *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1105-1126, Set./Dez. 2004 Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87314213002> Acesso em: 24 fev 2015.

\_\_\_\_\_. **Profissionalismo, gerencialismo e performatividade**. Cadernos de Pesquisa, v. 35, n. 126, p. 539-564, set./dez. 2005. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&source=web&rct=j&ei=MhLtVPqHlIz7sATI2IGQCA&url=http://www.scielo.br/pdf/cp/v35n126/a02n126.pdf&ved=0CCMQFjAA&usg=AFQjCNFZnE2XLhMF0tirKX-zNsR1kf0HGQ> Acesso em: 24 fev 2015.

BENEVIDES, M. V. O governo Kubitschek: a esperança como fator de desenvolvimento. In: GOMES, A. C. (org.) **O Brasil de JK**. RJ: FGV, 2ª. Ed., p. 21-38, 2002.

BERRINGER , Tatiana; BOITO JR ,Armando; . **Brasil: classes sociais, neodesenvolvimentismo e política externa nos governos Lula e Dilma**. Revista De Sociologia E Política V. 21, Nº 47: 31-38 SET. 2013 Disponível em: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/rsp/article/viewFile/34470/21378> Acesso em: 08 dez 2014.

BRANCO, Maria das Graças. **Juntos pela aprendizagem: Parcerias com sociedade civil podem ajudar a escola na sua missão de ensinar melhor, mas o gestor tem que ser protagonista**. Revista Nova Escola Gestão Escolar . Ano II, nº 10, out/nov, 2010e.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conferência Nacional de Educação**. Documento Final. Brasília: MEC, 2010.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. São Paulo: Saraiva, 1988.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Educação para todos: avaliação da década**. Organização: CENPEC. Brasília: MEC/INEP, 2000. Disponível em: [http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7BDEBC5505-6B0E-4AF1-BCAE-0D384B6AB419%7D\\_avalicao\\_127.pdf](http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7BDEBC5505-6B0E-4AF1-BCAE-0D384B6AB419%7D_avalicao_127.pdf) Acesso em: 04 jun 2014.

\_\_\_\_\_. LDB : **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** : lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996. - 5. ed. - Brasília : Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara, 2010a.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Plano decenal de educação para todos**. - Brasília : MEC, 1993. - versão atualizada 120p. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me001523.pdf> Acesso em: 10 dez 2012.

\_\_\_\_\_. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

\_\_\_\_\_. MEC. **Substitutivo do Senado ao Projeto de lei da Câmara nº 103, de 2012 que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências**. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&id=16478&Itemid=1107](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&id=16478&Itemid=1107)

Acesso em : 09 fev 2014.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle**. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

\_\_\_\_\_. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, 47(1) janeiro-abril, 1996. Disponível em <http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=87> Acesso em: 05 fev 2014.

BROOKE, Nigel. **O futuro das políticas de responsabilização educacional no Brasil**. Cadernos de Pesquisa, v. 36, n. 128, p. 377-401, maio/ago. 2006. Disponível em: Acesso em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n128/v36n128a06.pdf> Acesso em: 31 maio 2014.

BOITO JR, Armando. **A burguesia no Governo Lula**. In: Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales. Basualdo, Eduardo M.; Arceo, Enrique. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires. Agosto 2006. ISBN: 987-1183-56-9 Disponível em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/grupos/basua/C07Boito.pdf> Acesso em: 20 fev 2014.

BORTOLUCCI, Marina de Souza. **A perspectiva de administração educacional da Revista Nova Escola Gestão Escolar: contribuições para a gestão democrática?** Monografia de conclusão de curso. Unicamp, 2011.

CALIXTO ,Eulália Araújo. **Mudança terminológica: administração x gestão**. Revista de Iniciação Científica da FFC, v. 8, n.1, p. 18-30, 2008. Disponível em: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/ric/article/viewFile/180/165> Acesso em: 20 out 2014.

CAMPELLO, Ana Margarida. Dualidade educacional. In: **Dicionário da Educação Profissional em Saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV/FIOCRUZ, 2008.

CAMPOS, R. F. ;SHIROMA, E. O.. La resignificación de la democracia escolar mediante el discurso gerencial: liderazgo, gestión democrática y gestión participativa. In: Myriam Feldfeber; Dalila Andrade Oliveira. (Org.). **Políticas educativas y trabajo docente: Nuevas regulaciones, Nuevos sujetos?**. 1 ed. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas, 2006, v. , p. 221-237. Disponível em: <http://louderdesign.net/gepeto/capitulos/finish/22-capitulos/44-la-resignificacion-de-la-democracia-escolar-mediante-el-discurso-gerencial-liderazgo-gestion-democratica-y-gestion-participativa.html> Acesso em 28 março 2015.

CARNEIRO, Moaci Alves. **LDB fácil: leitura crítico compreensiva**, artigo a artigo. 17 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

CHAUÍ, Marilena. **Educação: direito do cidadão e não mercadoria**. Aula Inaugural da FFLCH -20 de fevereiro de 2003. Disponível em: <http://www.acaoeducativa.org.br/portal/images/stories/geral/12educacaodireitodocidadaoenaomercadoria.pdf> Acesso em: 04 jun 2014

COELHO, Aurelino. **Uma esquerda para o capital**. Tese de doutoramento. Niterói: UFF/ICHF, 2005.

CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Coned), 1997. Belo Horizonte. **Plano Nacional de Educação**: proposta da sociedade brasileira. Belo Horizonte: II CONED, 1997.

CONSED. **Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar - Ano Base 2006**. Manual de Orientações. Brasília: Consed, 2006.

COSTA, Amanda Cristina Bastos. **A participação social expressa na política educacional brasileira na primeira década do século XXI**: uma análise das novas estratégias de educação para o consenso. Dissertação (Mestrado em Educação)-Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Contra a corrente: ensaio sobre democracia e socialismo**. São Paulo Cortez, 2008.

CUNHA, Luiz Antonio. **O desenvolvimento meandroso da Educação Brasileira entre O Estado e o mercado**. Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 809-829, out. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a0928100.pdf> Acesso em: 27 maio 2014.

DAMETTO, Fabiane Veloso. **O papel da Revista Nova Escola na rede discursiva que se desenvolve em torno do agir docente:** um jogo de discursos e representações. Dissertação (Mestrado em Letras). Santa Maria: UFSM, 2010

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da Educação Básica no Brasil:** limites e perspectivas. Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf> Acesso em: 04 jun 2014.

DUARTE, Newton. **Sociedade do conhecimento ou sociedade das ilusões?:** quatro ensaios crítico-dialéticos em filosofia da educação, Campinas, SP: Autores Associados, 2003.

ENGUITA, Mariano. **A face oculta da escola:** educação e trabalho no capitalismo. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989. Disponível em: <https://construindoumaprendizado.files.wordpress.com/2012/11/a-face-oculta-da-escola.pdf> Acesso em: 18 março 2015.

EVANGELISTA, Olinda. **Apontamentos para o trabalho com documentos de política educacional.** I Colóquio A Pesquisa em trabalho, educação e Políticas Educacionais. Belém: UFPA, 2009. Disponível em: [http://www.gepeto.ced.ufsc.br/downloads/Produo%20Acadmica/Trabalhos%20em%20Eventos/trab\\_evento\\_olinda\\_apontamentos\\_p\\_o\\_trab\\_c\\_docs\\_de\\_politica\\_educacional.pdf](http://www.gepeto.ced.ufsc.br/downloads/Produo%20Acadmica/Trabalhos%20em%20Eventos/trab_evento_olinda_apontamentos_p_o_trab_c_docs_de_politica_educacional.pdf) Acesso em: 03 julho 2014.

FÉLIX ROSAR, Maria de Fátima Costa. **Administração escolar:** um problema educativo ou empresarial? São Paulo: Cortez: Autores Associados, 2012.

FERNANDES, Florestan. **A sociologia no Brasil.** Petrópolis, Vozes, 1980.

FERREIRA, Eliza Bartolozzi ; FONSECA, Marília. **O planejamento das políticas educativas no Brasil e seus desafios atuais.** PERSPECTIVA, Florianópolis, v. 29, n. 1, 69-96, jan./jun. 2011.

FREITAS, Luiz Carlos. **A avaliação e as reformas dos anos de 1990:** novas formas de exclusão, velhas formas de subordinação. Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 86, p. 133-170, abril 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v25n86/v25n86a08.pdf> Acesso em: 04 jun 2014.

FRIGOTTO, G. A educação e a construção democrática do Brasil. In: FÁVERO, O. & SEMERARO, G. (orgs). **Democracia e Construção do Público no Pensamento Educacional Brasileiro.** Petrópolis: Ed. Vozes, 2002. pp. 53 - 67

\_\_\_\_\_. Educação e formação humana: ajuste neoconservador e alternativa democrática. In: GENTILI, P. A.A. ; SILVA, T.T. (orgs). **Neoliberalismo, qualidade total e educação**. Visões críticas. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1999.

\_\_\_\_\_. Capital Humano. In: PEREIRA, Isabel Brasil; LIMA, Júlio César França. **Dicionário da educação profissional em saúde**. - 2.ed. rev. ampl. - Rio de Janeiro: EPSJV, 2008.

FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. **Aqui a violência não entra: como três escolas venceram esse problema com união, aproximação com a comunidade e gestão da aprendizagem**. Revista Nova Escola Gestão Escolar .Ano I, nº 1, abril/maio, 2009

\_\_\_\_\_. **Os caminhos da formação: as melhores estratégias para o coordenador pedagógico fazerem com os professores da escola ensinem cada vez melhor**. Revista Nova Escola Gestão Escolar .Ano I, nº 2, Junho/Julho, 2009a.

\_\_\_\_\_. **A escola da família: três ações eficazes para você mostrar aos pais a importância de acompanhar a aprendizagem dos filhos**. Revista Nova Escola Gestão Escolar. Ano I, nº 3, agosto/setembro, 2009b.

\_\_\_\_\_. POLATO, Amanda. **Os quatro segredos da gestão eficaz: pesquisas exclusivas mostram as práticas que ajudam obter melhores resultados para a escola**. Revista Nova Escola Gestão Escolar. Ano I, nº 4, outubro/novembro, 2009c.

\_\_\_\_\_. **Semana pedagógica: o que não pode faltar- Dia a dia, tudo que você precisa para fazer o planejamento do ano**. Revista Nova Escola Gestão Escolar .Ano I, nº 5, dez 2009/ jan2010.

\_\_\_\_\_. **Um trio coeso e bem articulado: Como três redes de ensino fazem o trabalho integrado de supervisores, diretores e coordenadores pedagógicos**. Revista Nova Escola Gestão Escolar .Ano I, nº 6, fev/Mar, 2010a.

\_\_\_\_\_. **Formação bem coordenada :Cinco coordenadores pedagógicos contam o que fazem para tornar realidade o horário de trabalho coletivo dos docentes**. Revista Nova Escola Gestão Escolar .Ano II, nº 7, abril/maio, 2010b.

\_\_\_\_\_. **Vinte e quatro respostas sobre as principais dúvidas sobre inclusão: As soluções para dilemas que o gestor enfrenta ao receber alunos com deficiência**. Revista Nova Escola Gestão Escolar. Ano II, nº 8, jun/jul, 2010c.

\_\_\_\_\_. **Oito ações para construir uma escola leitora : Iniciativas que vão fazer estudantes, professores, pais e funcionários se tornarem leitores de literatura**. Revista Nova Escola Gestão Escolar .Ano II, nº 9, agosto/set, 2010d.

\_\_\_\_\_. **Juntos pela aprendizagem :Parcerias com sociedade civil podem ajudar a escola na sua missão de ensinar melhor, mas o gestor tem que ser protagonista**. Revista Nova Escola Gestão Escolar .Ano II, nº 10, out/nov, 2010e.

\_\_\_\_\_. **PPP na prática - Saiba como elaborar o documento que define a identidade da escola e indica caminhos para ensinar com qualidade**. Revista Nova Escola Gestão Escolar. Ano II, nº 11, dez 2010/jan 2011.

\_\_\_\_\_. **Sete soluções para não pecar na reunião pedagógica - Saiba como fugir dos erros mais comuns para acertar no horário de formação**. Revista Nova Escola Gestão Escolar Ano III, nº 12, fev/mar, 2011a.

\_\_\_\_\_. **Modelos diferentes, um só objetivo - Cinco formas de organizar a gestão para a escola funcionar sem atropelos.** Revista Nova Escola Gestão Escolar .Ano III, nº 13, abril/maio, 2011b.

\_\_\_\_\_. **Dossiê coordenador pedagógico-Perfil.** Revista Nova Escola Gestão Escolar .Ano III, nº 14, jun/jul, 2011c.

\_\_\_\_\_. **Um ciclo transformador - Saiba como entrar no círculo virtuoso em que os alunos aprendem, a imagem da escola melhora e os professores se empenham em ensinar.** Revista Nova Escola Gestão Escolar .Ano III, nº 15, agos/set, 2011d.

\_\_\_\_\_. **Diretor. Presente em toda a escola - Veja como as decisões do gestor se refletem em todos os ambientes.** Revista Nova Escola Gestão Escolar. Ano III, nº 16, out/nov, 2011e.

\_\_\_\_\_. **Um plano de metas para atingir em 2012 - Defina logo no começo do ano as ações que vão garantir a alfabetização, reduzir a repetência e acabar com a evasão. E veja como três diretores alcançaram esses objetivos.** Revista Nova Escola Gestão Escolar .Ano III, nº 17, dez 2011/jan, 2012.

\_\_\_\_\_. **Agenda da dupla gestora: Dez assuntos que não podem faltar - Diretor e coordenador pedagógico têm de se reunir com frequência para debater o planejamento escolar.** Revista Nova Escola Gestão Escolar .Ano III, nº 18, fev/mar, 2012a.

\_\_\_\_\_. **Em péssimo estado de conservação - Números alarmantes revelam a falta de infraestrutura das escolas brasileiras. Os alunos são os mais prejudicados. Elas apostaram na mudança - Como quatro gestoras transformaram o espaço escolar com o apoio da comunidade, da rede de ensino e do poder público.** Revista Nova Escola Gestão Escolar .Ano III, nº 19, abril/maio, 2012b.

\_\_\_\_\_. **Equilíbrio difícil - Conheça os desafios que três redes de ensino enfrentam para ampliar os investimentos e garantir mais salário e tempo para formação em serviço.** Revista Nova Escola Gestão Escolar. Ano III, nº 20, jun/ jul, 2012c.

\_\_\_\_\_. **Mais tempo para ensinar, e agora? - A extensão da carga horária impacta a rotina da escola. Nessa reportagem, os desafios que a equipe gestora precisa enfrentar e as soluções de cada um deles.** Revista Nova Escola Gestão Escolar. Ano III, nº 21, agost/set, 2012d.

\_\_\_\_\_. **Educação Infantil: um eterno brincar, cheio de desafios e aprendizagens - Avalie se a sua escola promove situações bem planejadas que garantam o desenvolvimento integral das crianças e a integração entre elas.** Revista Nova Escola Gestão Escolar .Ano III, nº 22, out/nov, 2012e.

\_\_\_\_\_. **Planejamento: 8 passos para elaborar a grade de aulas - Com critérios objetivos, é possível organizar os horários de forma propícia à aprendizagem.** Revista Nova Escola Gestão Escolar .Ano III, nº 23, dez 2013/jan 2014.

\_\_\_\_\_. **Caminhos para uma escola alfabetizadora - Para que todos os alunos saibam ler e escrever antes de chegarem aos 8 anos, a equipe gestora deve investir na formação dos professores e na criação de um ambiente alfabetizador.** Revista Nova Escola Gestão Escolar .Ano III, nº 24, fev/mar, 2013a.

\_\_\_\_\_. **Desafios da coordenação pedagógica - Veja como superar os problemas do segundo segmento do ensino fundamental e do ensino médio.** Revista Nova Escola Gestão Escolar .Ano III, nº 25, abril/maio, 2013b.

\_\_\_\_\_. **Lição de casa: sua escola se preocupa com ela? - Que importância você e sua escola dão às tarefas que os alunos levam para fazer em casa? Confira nesta reportagem como envolver os estudantes, pais e professores e tirar o melhor proveito dessas atividades.** Revista Nova Escola Gestão Escolar .Ano III, nº 26, jun/jul, 2013c.

\_\_\_\_\_. **Escola conectada/ um link para aprendizagem. Sala conectada.** Revista Nova Escola Gestão Escolar .Ano III, nº 27, agost/set, 2013d.

\_\_\_\_\_. **Parceiros na inclusão/Gestor, você não está sozinho. Conheça as entidades que poderão ajudá-lo a garantir o direito à Educação.** Revista Nova Escola Gestão Escolar . Ano III, nº 28, out/nov, 2013e.

\_\_\_\_\_. **Planejamento. Como decidir qual projeto. Manter/Reformular/Descartar/Incluir.** Revista Nova Escola Gestão Escolar. Ano III, nº 29, dez 2013/ jan 2014.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do cárcere.** Introdução do estudo da filosofia. A filosofia de Benedetto Croce. Volume I. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira,1999.

\_\_\_\_\_. **Cadernos do cárcere: os intelectuais; o princípio educativo; jornalismo.** Volume II. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

\_\_\_\_\_. **Cadernos do cárcere: Maquiavel; notas sobre o Estado e a Política.** Volume III- 2ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

\_\_\_\_\_. **Concepção dialética da história.** RJ: Civilização Brasileira, 1966.

GENTILE, Paola. Onde está o pedagógico. In: FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. **Os quatro segredos da gestão eficaz: pesquisas exclusivas mostram as práticas que ajudam obter melhores resultados para a escola.** Revista Nova Escola Gestão Escolar. Ano I, nº 4, outubro/novembro, 2009 c.

GENTILI, Pablo A.A; SILVA, Tomaz Tadeu. (orgs). **Neoliberalismo, qualidade total e educação.** 4ª ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 1999.

GENTILI, P. A.A. O discurso da "qualidade" como nova retórica conservadora no campo educacional. In: GENTILI, P. A.A. ; SILVA, T.T. (orgs). **Neoliberalismo, qualidade total e educação.** Visões críticas. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1999.

GERDAU. **Relatório Anual 2012.** Porto Alegre, 2012. Disponível em <http://www.gerdau.com.br/relatoriogerdau/2012/rabr/download/RelatorioAnual2012Completo.pdf> Acesso em: 20 fev 2014.

GEWIRTZ, Sharon. **Alcançando o sucesso? Reflexões críticas sobre a agenda para a**

**educação da “Terceira Via” do New Labour.** *Currículo sem Fronteiras*, v.2, n.1, pp.121-139, Jan/Jun 2002.

GIDDENS, Anthony. **A terceira via:** reflexões sobre o impasse político atual e o futuro da social democracia. Rio de Janeiro: Record, 2001.

GUIRALDELLI JUNIOR, Paulo. **História da Educação.** São Paulo: Cortez, 1994.

GOHN, Maria da Glória. **Movimentos sociais e educação.** São Paulo: Cortez, 2012.

HAYEK, Friedrich August. **O caminho da servidão.** Rio de Janeiro: Expressão e Cultura; Instituto Liberal, 1987.

HEIDRICH, Gustavo. **Os quatro segredos da gestão eficaz: pesquisas exclusivas mostram as práticas que ajudam obter melhores resultados para a escola.** Revista Nova Escola Gestão Escolar. Ano I, nº 4, outubro/novembro, 2009 c.

HORTA, José Silvério Bahia. **Planejamento Educacional.** 1982.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **A Qualidade da Educação:** conceitos e definições. Brasília : Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007. Disponível em: [http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7BF84EADE4-B76E-49DB-8B35-D196B9568685%7D\\_DISCUSS%C3%83O%20N%C2%BA%2024.pdf](http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7BF84EADE4-B76E-49DB-8B35-D196B9568685%7D_DISCUSS%C3%83O%20N%C2%BA%2024.pdf) Acesso em: 04 jun 2014.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Indicadores da qualidade na educação.** Brasília : Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2005. 60 p. Disponível em: [http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7BA5DBB568-2D31-4AD7-AA33-3CBFF35BBE78%7D\\_Indicadores\\_Qualidade.pdf](http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7BA5DBB568-2D31-4AD7-AA33-3CBFF35BBE78%7D_Indicadores_Qualidade.pdf) Acesso em: 04 jun 2014.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Diretoria de Estudos Educacionais (Dired). **Perfil dos dirigentes municipais de educação 2010.** Brasília: INEP, 2011. Disponível em: [http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7B5481B939-40CE-4E24-B887-7F47148D6FF3%7D\\_Perfil%20Dirigentes%20Municipais.pdf](http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7B5481B939-40CE-4E24-B887-7F47148D6FF3%7D_Perfil%20Dirigentes%20Municipais.pdf) Acesso em: 04 jun 2014.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira **Políticas e gestão da educação (1991-1997).** Realização: Associação Nacional de Políticas e Administração da Educação. - Brasília : MEC/Inep/Comped, 2001.

149 p Disponível em: [http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/serie\\_estado\\_conhecimento\\_5\\_238.pdf](http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/serie_estado_conhecimento_5_238.pdf) Acesso em: 04 jun 2014.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Prêmio inovação em gestão educacional 2008** : experiências selecionadas. - Brasília : Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2010. 182 p. Disponível em: [http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7BA7476475-2EBE-46D6-8A30-DB5A5D7BE65C%7D\\_livro\\_premio\\_inovacao2008.pdf](http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7BA7476475-2EBE-46D6-8A30-DB5A5D7BE65C%7D_livro_premio_inovacao2008.pdf) Acesso em: 04 jun 2014.

INSTITUTO ETHOS. **O que as empresas podem fazer pela educação**. São Paulo: CENPEC: Instituto Ethos, 1999.

IOSCHPE, G. **A ignorância custa um mundo**: O Valor da Educação no Desenvolvimento do Brasil. São Paulo: Francis, 2004.

KALAM, Roberto Jorge Abou. **O programa dinheiro direto na escola no contexto do financiamento público da educação**: implementação de políticas e implicações na gestão escolar. Dissertação de Mestrado. PPGE/UFJF – 2011.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1969.

KUENZER ZUNG, Acácia Z. **A teoria da administração educacional**: ciência e ideologia. Cadernos de Pesquisa. Paulo Paulo(48): 39-46, 1984.

\_\_\_\_\_. **Ensino de 2º grau**: O trabalho como princípio educativo. 3edª. São Paulo: Cortez, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise de dados. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEHER, Roberto. 25 Anos de Educação Pública: notas para um balanço do período. IN: Guimarães, Cátia (Org.) **Trabalho, educação e saúde**: 25 anos de formação politécnica no SUS. Rio de Janeiro: EPSJV, 2010.

LOPES, Noêmia. **PPP na prática - Saiba como elaborar o documento que define a identidade da escola e indica caminhos para ensinar com qualidade**. Revista Nova Escola Gestão Escolar. Ano II, nº 11, dez 2010/jan 2011.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MACHADO, Lourdes Marcelino ;MAIA, Graziela Zambão Abdian. **As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em administração da educação no Brasil**. 2006. Disponível em: <http://29reuniao.anped.org.br/trabalhos/trabalho/GT05-1720--Int.pdf> Acesso em: 22 out. 14.

MALINI, Eduardo. **O Consenso como ponto de partida?** Uma análise dos papéis desempenhados pelos atores participantes na formulação do Plano De Desenvolvimento da Educação. Dissertação de Mestrado. Juiz de Fora: UFJF, 2009.

MANEIRA, Simone. **Os impactos da qualidade total na educação paranaense:** tempos de subordinação mercantil à escola pública de ensino fundamental. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2012.  
Disponível em: <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4798/DISSERTA%20-%202013%20CD1.pdf?sequence=1> Acesso em: 8 jul 2014

MARCUSCHI, L. A. **A questão dos suportes dos gêneros textuais.** DLCV- V.1, N.1-João Pessoa, out, 2003. p 9-40.

\_\_\_\_\_. Gêneros Textuais: definições e funcionalidade. In: DIONÍSIO, Ângela Paiva; MACHADO, Anna Rachel; BEZERRA, Maria Auxiliadora (org.). **Gêneros Textuais e Ensino.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Lucerna, 2003a. p. 19-36

MARTINS, André Silva. **A direita para o Social:** a educação da sociabilidade no Brasil contemporâneo. Juiz de Fora: UFJF, 2009.

\_\_\_\_\_. **A educação básica no século XXI:** o projeto do organismo "Todos pela educação". Práxis Educativa, Ponta Grossa, v.4, n.1, p.21-28, jan.-jun. 2009a. Disponível em <http://www.periodicos.uepg.br> Acesso em 16 dez 2013.

MARTINS, André S.; PINA, Leonardo D. As formulações empresariais sobre trabalho docente e as políticas de educação: nova forma de controle social? pp.2562-2573. In: CAVALCANTE, Maria Auxiliadora da Silva; HYPÓLITO, Álvaro Moreira ; LOPES, Amélia; OLIVEIRA, Dalila Andrade. (Orgs.) Anais de evento. **Trabalho Docente e Formação: Políticas, Práticas e Investigação: Pontes para a mudança.** Volume II. Edição: CIIE - Centro de Investigação e Intervenção Educativas. Janeiro 2014.

MARTINS, André S. *at al.* **Projetos e experiências empresariais na educação básica:** Fase 1 -Análise da Fundação Lemann. Relatório de Pesquisa, 2011.

\_\_\_\_\_. **Projetos empresariais para a Educação Básica:** um estudo sobre redes de intervenção política e pedagógica. Relatório de Pesquisa, 2013.

MARTINS, Erika Moreira. **Movimento "Todos pela Educação":** um projeto de nação para a educação brasileira. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação (Dissertação de Mestrado), Campinas, SP, 2013.

MARX, Karl; ENGELS, F. **Obras escolhidas em três volumes.** Rio de Janeiro: Vitória, 1963.

MARX, Karl. **O capital: Crítica da economia política**. Volume I. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.

\_\_\_\_\_. **O 18 brumário de Luiz Bonaparte**. São Paulo: Centauro, 2003.

MAZZEU, Lidiane Teixeira Brasil. A política educacional e a formação de professores: reflexões sobre os fundamentos teóricos e epistemológicos da reforma. In: MARSIGLIA, Ana Carolina Galvão. **Pedagogia histórico-crítica: 30 anos**. Campinas: Autores associados, 2011, p. 147-167.

MELLO, Guiomar Namó. **Cidadania e Competitividade: Desafios educacionais do terceiro milênio**. São Paulo: Cortez, 1995;1996.

MÉSZAROS, István. **A educação para além do capital**. -2ed.- São Paulo: Boitempo, 2008.

MOTTA, Vânia Cardoso. Educação e capital social: orientações dos organismos internacionais para as políticas públicas de educação como mecanismos de alívio à pobreza. In: ANDRADE, Juarez; PAIVA, Lauriana G. (orgs.) de. **As políticas públicas para a educação no Brasil contemporâneo: limites e contradições**. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2011, p.36-55.

\_\_\_\_\_. **Ideologias do Capital Humano e do Capital Social: da integração à inserção e ao conformismo**. Trab. Educ. Saúde, v. 6 n. 3, p. 549-571, nov.2008/fev.2009 Disponível em: <http://www.revista.epsjv.fiocruz.br/upload/revistas/r225.pdf> Acesso em: 14 jul 2014.

NASCIMENTO, Luiziane Helena. **O papel da ABMES na definição das políticas públicas para educação superior no Brasil contemporâneo**. Dissertação de Mestrado. Juiz de Fora: UFJF, 2012.

NEVES, Lúcia Maria Wanderley (org.). **A nova pedagogia da hegemonia**. São Paulo: Xamã, 2005.

\_\_\_\_\_. **Brasil Ano 2000: uma nova difusão de Trabalho na Educação**. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias de Botafogo, 1997.

\_\_\_\_\_. **Direita para o Social e Esquerda para o capital: intelectuais da nova pedagogia da hegemonia no Brasil**. São Paulo: Xamã, 2010.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Educação (PNE): alguns pontos para discussão**. In: SILVA, Andréia Ferreira da; RODRIGUES, Melânia Mendonça. **Novo Plano Nacional de Educação (PNE): debates e tensões**. - 1 ed- Campina Grande: EDUFPG, 2013.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A gestão democrática da educação no contexto da reforma de Estado. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.) **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2006. p. 91-112

Disponível em:

[http://recife.ifpe.edu.br/recife/A\\_gestao\\_democratica\\_da\\_educacao\\_no\\_contexto\\_da\\_reforma\\_do\\_estado%20Dante.pdf](http://recife.ifpe.edu.br/recife/A_gestao_democratica_da_educacao_no_contexto_da_reforma_do_estado%20Dante.pdf) Acesso em: 13 maio 14.

\_\_\_\_\_. **As políticas educacionais no governo Lula: rupturas e permanências**. RBPAE - v.25, n.2, p. 197-209, mai./ago. 2009. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaee/article/view/19491/11317> Acesso em: 04 jun 2014.

PARO, Vitor H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2010.

\_\_\_\_\_. **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 a. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08> Acesso em: 19 jan 2015.

PARO, VITOR H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

\_\_\_\_\_. **Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro**. *Educ. Soc.*, Campinas, vol 30, n. 107, p. 453-467, maio/ago. 2009 Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v30n107/08.pdf> Acesso em 20 nov 2014.

PAULO NETTO, José. **Introdução o estudo do método de Marx**. -1 ed.- São Paulo: Expressão Popular, 2011.

PEDROSO, Leda Aparecida. **A Revista Nova Escola: política educacional na "Nova República"**. Tese de Doutorado. Faculdade de Educação, Unicamp, 1999.

PINO, Ivany Rodrigues. Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. **Dicionário: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. Disponível em: <http://www.gestrado.org/?pg=dicionario-verbetes&id=22> Acesso em: 13 maio 14.

POLATO, Amanda. **Os quatro segredos da gestão eficaz: pesquisas exclusivas mostram as práticas que ajudam obter melhores resultados para a escola**. Revista Nova Escola Gestão Escolar. Ano I, nº 4, outubro/novembro, 2009c.

POULANTZAS, Nicos. **O Estado, o poder e socialismo**. -2 ed.- Rio de Janeiro: Edições Graal, 1985.

PRESOTTI, Karine. **Representações do Exame Nacional do Ensino Médio na revista Veja**

– 1998-2011. Dissertação de Mestrado. Vitória: UFES, 2012.

PREVITALLI, Fabiane Santana; FARIA, Andréia Farina de. **Reestruturação produtiva e controle do trabalho**: o caso do setor de tabaco em Uberlândia/MG. Disponível em: [http://www.unicamp.br/cemarx/anais\\_v\\_coloquio\\_arquivos/arquivos/comunicacoes/gt4/sessa04/Fabiane\\_Previtali.pdf](http://www.unicamp.br/cemarx/anais_v_coloquio_arquivos/arquivos/comunicacoes/gt4/sessa04/Fabiane_Previtali.pdf) Acesso em: 18 mar 14.

RAMOS, Márcia E.T. **O ensino de história na revista Nova Escola (1986-2002)**: cultura midiática, currículo e ação docente. Tese de doutoramento (Doutorado em Educação). Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2009.

RAMOS, Marise. Avaliação por Competências. In: Pereira, Isabel Brasil. **Dicionário da educação profissional em saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV, 2008.

RANGEL, Eliane de Fátima Manenti. **O gênero textual carta do leitor no ensino de linguagem**. Anais do CELSUL, 2008. Disponível em [http://www.celsul.org.br/Encontros/08/genero\\_textual\\_carto\\_do\\_leitor.pdf](http://www.celsul.org.br/Encontros/08/genero_textual_carto_do_leitor.pdf) Acesso em: 21 jan. 2014.

REVAH, Daniel. **Construtivismo**: uma palavra no circuito do desejo. Tese de doutoramento (Doutorado em Educação). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

RIGOTTO, Márcia Elisa. **Resenha**. A Ignorância Custa Um Mundo: o valor da Educação no desenvolvimento do Brasil. Revista de Administração da PUCRS. Porto Alegre, vol 17, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/fo/ojs/index.php/face/article/view/318/255> Acesso em: 30 jun 2014.

ROCHA, Andreza Roberta. **Relatos de experiências publicados na revista Nova Escola (2011-2004)**: modelo de professora ideal. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Universidade de São Paulo; Faculdade de Educação, 2007.

RODRIGUES, José. **Educação superior e conhecimento para a competitividade**: convergências entre as propostas da CNI e do governo Lula para a reforma universitária. 28ª Reunião Anual da Anped. Caxambu, 2005.

\_\_\_\_\_. **O moderno príncipe industrial**: O pensamento pedagógico da Confederação Nacional da Indústria. Campinas: Autores Associados, 1998.

ROMANO, Robert ;VALENTE, Ivan. **PNE**: Plano Nacional De Educação Ou Carta de Intenção? Educ. Soc., Campinas, vol. 23, n. 80, setembro/2002, p. 96-107. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v23n80/12926.pdf> Acesso em: 20 mar 2014.

SALDANHA, Christina. **Juntos pela aprendizagem :Parcerias com sociedade civil podem ajudar a escola na sua missão de ensinar melhor, mas o gestor tem que ser protagonista.** Revista Nova Escola Gestão Escolar .Ano II, nº 10, out/nov, 2010e.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil:** genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

SANTOS, Sebastião L.O dos. **Política Educacional e a Reforma do Estado no Brasil.** Dissertação de mestrado. Niterói: UFF, 2010. Disponível em: <http://www.uff.br/dcp/wp-content/uploads/2011/10/Disserta%C3%A7%C3%A3o-de-2010-Sebasti%C3%A3o-Luiz-Oliveira-dos-Santos.pdf> Acesso em: 18 fev 2014.

SAVIANI, Dermeval. **A nova lei da educação:** trajetórias, limites e perspectivas. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 1997.

\_\_\_\_\_. **Escola e Democracia:** teorias de educação, curvatura da vara, onze teses sobre a educação política. Campinas: Autores Associados, 2009.

\_\_\_\_\_. **História das ideias pedagógicas no Brasil.** Campinas, São Paulo: Autores Associados, 2011.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia histórico-crítica:** primeiras aproximações. Campinas: Autores Associados, 2011a.

\_\_\_\_\_. SAVIANI, Dermeval. **O choque da politecnia.** Trabalho, Educação e Saúde, 1(1):131-152, 2003 Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tes/v1n1/10.pdf> Acesso em: 18 março 2015.

\_\_\_\_\_. **O Plano de Desenvolvimento da Educação:** Análise do Projeto do MEC. Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 1231-1255, out. 2007 Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br> Acesso em: 19 fev 2014.

\_\_\_\_\_. **Trabalho e educação:** fundamentos ontológicos e históricos. Revista Brasileira de Educação, v. 12, n. 34, jan/abr. 2007.

SAVIANI, Dermeval; DUARTE, Newton. (orgs) **Pedagogia histórico-crítica e luta de classes na educação escolar.** Campinas SP: Autores Associados, 2012.

SCHULTZ, Theodore W. **O Capital Humano:** Investimentos em Educação e Pesquisa. Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1971.

SHIROMA, E. O.; CAMPOS, R. F.; GARCIA, R. M. C. **Decifrar textos para compreender apolítica:** subsídios teórico-metodológicos para análise de documentos. *Perspectiva*, Florianópolis, v. 23, n. 02, p. 427-446, jul./dez. 2005. Disponível em:

<http://www.ced.ufsc.br/nucleos/nup/perspectiva.html>. Acesso em: 03 julho 2014.

SHIROMA, Eneida Oto. **Implicações da política de profissionalização sobre a gestão e o trabalho docente.** Trabalho e Educação-vol. 13, nº 2- ago/dez, 2004. Disponível em: <http://www.portal.fae.ufmg.br/seer/index.php/trabedu/article/viewFile/1175/926> Acesso em: 04 março 2015.

\_\_\_\_\_. Redes sociais e hegemonia: apontamentos para estudos de política educacional. In: AZEVEDO, Mário Luiz Neves de; LARA, Angela Mara de Barros (orgs). **Políticas para a Educação : análises e apontamentos.** Maringá : Eduem, 2011.

SILVA JR., Celestino Alves da. **Administração educacional no Brasil:** a municipalização do ensino no quadro das ideologias de conveniência. Org & Demo. N.3, p.63-76, 2002.

SILVA, T.T. A "nova" direita e as transformações na pedagogia da política e na política da pedagogia. In: GENTILI, P. A.A. ; SILVA, T.T. (orgs). **Neoliberalismo, qualidade total e educação.** Visões críticas. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1999.

SILVEIRA, Fernanda Romanezi. **Um estudo das capas da revista Nova Escola:** 1986-2004. Dissertação (Mestrado em Educação). Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2006.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Os caminhos da produção científica sobre gestão escolar no Brasil.** RBP AE - v.22, n.1, p. 13-39, jan./jun. 2006 Disponível em:

<http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/18720/10942> Acesso em: 04 jun 2014.

\_\_\_\_\_. **Perfil da Gestão escolar no Brasil.** Tese de Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2006 a. Disponível em: <http://www.nupe.ufpr.br/angelotese.pdf> Acesso em: 14 jul 2014.

\_\_\_\_\_. **Reformas educacionais: descentralização, gestão e autonomia escolar.** Educar, Curitiba, n. 22, p. 17-49, 2003. Editora UFPR. Disponível em: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/educar/article/view/2173/1825> Acesso em: 04 jun 2014

STADYKOSKI, Regina Demeterko. **As cartas do leitor e o ensino de língua materna.** S/d. Disponível em <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1022-4.pdf> Acesso em 21 fev 2014.

SUÁREZ, Daniel. O princípio educativo da Nova Direita: neoliberalismo, ética e escola pública. IN: GENTILI, Pablo.(org) **Pedagogia da exclusão: o neoliberalismo e a crise da escola pública**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

SANTOS, Thayene da Costa Campos. **Educação Profissional Em Cena: Uma Análise Do Programa Nacional De Acesso Ao Ensino Técnico E Emprego (Pronatec) E Suas Implicações Para A Formação Humana**. Dissertação de Mestrado. PPGE/ UFJF, 2014.

TEIXEIRA, Beatriz Basto. Comunidade escolar. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. **DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. <http://www.gestrado.org/?pg=dicionario-verbetes&id=374> Acesso em: 01 abril 2015.

THOMPSON, E. P. **A miséria da teoria ou um planetário de erros**. Uma crítica ao pensamento de Althusser. RJ: Zahar Ed., 1981.

TOMÁZ, Adriane Silva. **Projeto de parceria empresa-escola: a intervenção direta do empresariado na educação escolar das massas trabalhadoras: uma análise do programa de ensino de qualidade da Fundação Belgo-Mineira**. Dissertação mestrado em educação. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2005.

UNESCO. **Educação para todos: o imperativo da qualidade: relatório conciso- 2005**. Disponível em <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001373/137334POR.pdf> Acesso em: 16 set. 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro.(org) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 14 a edição Papyrus, 2001.

XAVIER, L.N. **Oscilação do público e do privado na história da educação**

**brasileira**. Revista Brasileira de História da Educação, Campinas, n. 5, jan./jun. 2003. Disponível em: [www.rbhe.sbhe.org.br/index.php/rbhe/article/download/234/241](http://www.rbhe.sbhe.org.br/index.php/rbhe/article/download/234/241) Acesso em: 27 maio de 2014.

## ANEXOS

- 1- Levantamento de todas as seções da NEGE
- 2- Levantamento de todas as reportagens de capa
- 3- Levantamento de as reportagens
- 4- Amostra de depoimentos de especialistas citados nas reportagens de capa
- 5- Intelectuais que assinam cada edição na seção “Gestão Escolar Indica”
- 6- Seleção de entrevistas em potencial que podem consistir em material para investigação posteriores.

## 1- Levantamento das seções da revista NEGE

Seções Ed.	Caro gestor	Cartas	<a href="http://www.ne.org.br/gestao">www.ne.org.br/gestao</a>	Gestão na história	Eu fiz 5 pontos importantes sobre	Debate legal	Entrevista	Orientação educacional	Gestão escolar indica	Ética na escola	Assim não dá	Gestão do tempo	Sala do professor	Agenda do gestor	Nosso aluno
01	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
02	X	X*	X	X	X	X	X	X	X	X					
03	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
04	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
05	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X			
06	X	X	X	X	X	X****	X	X	X	X					
07	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
08	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
09	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
10	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
11	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
12	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
13	X	X	X**	X	X	X	X	X	X	X					
14#															
15	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
16	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
17													X		
18	X	X	X	X	X***	X	X	X	X	X			X		
19	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X		
20	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X		
21	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X		
22#															
23#															
24#															
25	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
26#															
27	X	X	X	X	X		X		X	X				X	
28#															
29#															

Tabela 3

Legenda:

\*A partir da segunda edição a seção *Cartas* passa a se chamar *Espaço do leitor*

\*\*Houve a partir dessa edição uma mudança no link do site.

\*\*\*Nesta edição a seção passa a se chamar *Pontos importantes sobre*.

\*\*\*\* Somente nesta edição a seção foi chamada de *Dúvidas legais*.

# Não tivemos acesso a essas edições na sua forma impressa.

## 2. Levantamento das reportagens de capa

Edições	Título das reportagens de capa	Quem assina
01 <sup>a</sup> Abril/maio 2009	Aqui a violência não entra-Como três escolas venceram esse problema com união, aproximação com a comunidade e gestão da aprendizagem.	Gustavo Heidrich
02 <sup>a</sup> jun/jul 2009	Os caminhos da formação- As melhores estratégias para o coordenador pedagógico fazerem com os professores da escola ensinem cada vez melhor.	Gustavo Heidrich
03 <sup>a</sup> Agost/set 2009	A escola da família-Três ações eficazes para você mostrar aos pais a importância de acompanhar a aprendizagem dos filhos.	Gustavo Heidrich
04 <sup>a</sup> Out/nov 2009	Os quatro segredos da gestão eficaz- Pesquisas exclusivas mostram as práticas que ajudam obter melhores resultados para a escola.	Cinthia Rodrigues e Gustavo Heidrich
05 <sup>a</sup> Dez 2009/jan2010	Semana pedagógica: o que não pode faltar- Dia a dia, tudo que você precisa para fazer o planejamento do ano.	Cinthia Rodrigues
06 <sup>a</sup> Fev/mar2010	Um trio coeso e bem articulado – Como três redes de ensino fazem o trabalho integrado de supervisores, diretores e coordenadores pedagógicos.	Amanda Polato
07 <sup>a</sup> Abr/maio2010	Formação bem coordenada – Cinco coordenadores pedagógicos contam o que fazem para tornar realidade o horário de trabalho coletivo dos docentes.	Gustavo Heidrich
08 <sup>a</sup> Jun/jul 2010	Vinte e quatro respostas sobre as principais dúvidas sobre inclusão – As soluções para dilemas que o gestor enfrenta ao receber alunos com deficiência.	Noêmia Lopes
09 <sup>a</sup> Agost/set 2010	Oito ações para construir uma escola leitora – Iniciativas que vão fazer estudantes, professores, pais e funcionários se tornarem leitores de literatura.	Redação Nova Escola Gestão Escolar
10 <sup>a</sup> Out/nov 2010	Juntos pela aprendizagem – Parcerias com sociedade civil podem ajudar a escola na sua missão de ensinar melhor, mas o gestor tem que ser protagonista.	Gustavo Heidrich
11 <sup>a</sup> Dez 2010/jan 2011	PPP na prática – Saiba como elaborar o documento que define a identidade da escola e indica caminhos para ensinar com qualidade.	Noêmia Lopes
12 <sup>a</sup> Fev/març 2011	Sete soluções para não pecar na reunião pedagógica – Saiba como fugir dos erros mais comuns para acertar no horário de formação.	Noêmia Lopes
13 <sup>a</sup> Abril/maio 2011	Modelos diferentes, um só objetivo – Cinco formas de organizar a gestão para a escola funcionar sem atropelos.	Paula Nadal <i>at all</i>
14 <sup>a</sup> Jun/jul 2011	Dossiê coordenador pedagógico-Perfil	Noêmia Lopes
15 <sup>a</sup> Agost/set 2011	Um ciclo transformador – Saiba como entrar no círculo virtuoso em que os alunos aprendem, a imagem da escola melhora e os professores se empenham em ensinar.	Noêmia Lopes

16 <sup>a</sup> Out/ nov 2011	Diretor. Presente em toda a escola – Veja como as decisões do gestor se refletem em todos os ambientes.	Noêmia Lopes
17 <sup>a</sup> Dez 2011/ jan 2012	Um plano de metas para atingir em 2012 – Defina logo no começo do ano as ações que vão garantir a alfabetização, reduzir a repetência e acabar com a evasão. E veja como três diretores alcançaram esses objetivos.	Verônica Fraidenraich
18 <sup>a</sup> Fev /março 2012	Agenda da dupla gestora: Dez assuntos que não podem faltar – Diretor e coordenador pedagógico têm de se reunir com frequência para debater o planejamento escolar.	Aurélio Amaral
19 <sup>a</sup> Abril/ maio 2012	Em péssimo estado de conservação – Números alarmantes revelam a falta de infraestrutura das escolas brasileiras. Os alunos são os mais prejudicados. Elas apostaram na mudança – Como quatro gestoras transformaram o espaço escolar com o apoio da comunidade, da rede de ensino e do poder público.	Ocimara Balmant
20 <sup>a</sup> Jun/jul 2012	Equilíbrio difícil – Conheça os desafios que três redes de ensino enfrentam para ampliar os investimentos e garantir mais salário e tempo para formação em serviço.	Aurélio Amaral
21 <sup>a</sup> Agos/set 2012	Mais tempo para ensinar, e agora? – A extensão da carga horária impacta a rotina da escola. Nessa reportagem, os desafios que a equipe gestora precisa enfrentar e as soluções de cada um deles.	Aurélio Amaral
22 <sup>a</sup> Out/nov 2012	Educação Infantil: um eterno brincar, cheio de desafios e aprendizagens – Avalie se a sua escola promove situações bem planejadas que garantam o desenvolvimento integral das crianças e a integração entre elas.	Verônica Fraidenraich
23 <sup>a</sup> - Dez 2012/jan2013	Planejamento: 8 passos para elaborar a grade de aulas – Com critérios objetivos, é possível organizar os horários de forma propícia à aprendizagem.	Aurélio Amaral
24 <sup>a</sup> Fev/març 2013	Caminhos para uma escola alfabetizadora – Para que todos os alunos saibam ler e escrever antes de chegarem aos 8 anos, a equipe gestora deve investir na formação dos professores e na criação de um ambiente alfabetizador.	Karina Padiãl
25 <sup>a</sup> Abr/maio 2013	Desafios da coordenação pedagógica – Veja como superar os problemas do segundo segmento do ensino fundamental e do ensino médio.	Aurélio Amaral
26 <sup>a</sup> Jun/jul 2013	Lição de casa: sua escola se preocupa com ela? – Que importância você e sua escola dão às tarefas que os alunos levam para fazer em casa? Confira nesta reportagem como envolver os estudantes, pais e professores e tirar o melhor proveito dessas atividades.	Karina Padiãl
27 <sup>a</sup> Agos/set 2013	Escola conectada/ um link para aprendizagem. Sala conectada	Aurélio Amaral

28 <sup>a</sup> Out/nov 2013	Parceiros na inclusão/Gestor, você não está sozinho. Conheça as entidades que poderão ajudá-lo a garantir o direito à Educação.	Elisângela Fernandes
29 <sup>a</sup> Dez 2013/jan 2014	Planejamento. Como decidir qual projeto. Manter/Reformular/Descartar/Incluir	Aurélio Amaral

Realizado pela autora.

### 3-Levantamento de todas as reportagens

Número da Edição	Título das Reportagens
01	<p>FAZENDO ESCOLA – Ensino com a cara do campo – Uma proposta pedagogia que virou referência nacional.</p> <p>GESTÃO DA APRENDIZAGEM – O olhar atento do diretor – Um checklist para acompanhar a evolução das turmas.</p> <p>TECNOLOGIA – Sete passos para o futuro – Ações simples para mergulhar na cultura virtual.</p> <p>PROJETO INSTITUCIONAL – Leitura para toda a escola – Para deixar alunos, pais e funcionários “loucos pros livros”.</p> <p>FUNDAMENTOS – O gestor e o ensino da Língua – O desafio é formar leitores e escritores de verdade.</p> <p>COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA – Documentos em ordem – Material bem organizado ajuda na formação continuada.</p> <p>PRÊMIO VICTOR CIVITA – Prepare-se já! – As inscrições para Gestor Nota 10 começam em junho.</p>
02	<p>FAZENDO ESCOLA – Portas abertas para o bairro – A EE Barnabé, no litoral paulista, dá exemplo de como cuidar da aprendizagem e da comunidade.</p> <p>GESTÃO DO TEMPO – Orientações para organizar sua rotina e evitar a burocracia e o corre-corre.</p> <p>GESTÃO DA APRENDIZAGEM – Uma equipe em mutação – Sugestões para que a rotatividade de docentes não prejudique o ensino.</p> <p>POLÍTICAS PÚBLICAS – Seja bem-vinda, professora! – Em Taboão da Serra, a Educação mudou com a visita dos educadores à casa dos alunos.</p> <p>PROJETO DE FORMAÇÃO – Para ensinar a fazer contas – Um programa de quatro meses para refletir sobre a importância e a didática do cálculo mental.</p> <p>AVALIAÇÃO – Os segredos da Prova Brasil – Saiba mais sobre o exame que acontece em outubro em todo o país.</p> <p>PRÊMIO VICTOR CIVITA – Um mês para se inscrever – Estão abertas as inscrições para o prêmio Gestor Nota 10. Veja dicas de como redigir seu projeto.</p>
03	<p>PROJETO INSTITUCIONAL – O espaço da refeição – Um passo a passo para transformar o espaço da merenda.</p> <p>FORMAÇÃO DO DIRETOR – O estudo que faz diferença – O depoimento de três diretoras que mudaram a rotina.</p> <p>COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA – A estante do formador – Como organizar os arquivos e documentos da escola.</p> <p>INCLUSÃO – A escola que ensina a todos – Flexibilização é a palavra de ordem.</p> <p>SEMANA DA EDUCAÇÃO – Três dias de aprendizado – Especialistas falarão sobre o perfil dos diretores escolares.</p> <p>PRÊMIO VICTOR CIVITA – Inscrições de todo o Brasil – Projetos enviados têm maior preocupação com o pedagógico.</p> <p>GESTÃO EM REDE – Trabalho em conjunto – Município baiano mostra como fazer parcerias produtivas.</p>
04	<p>PROJETOS INSTITUCIONAL – A oportunidade para aprender – Como o Gestor Nota 10 corrigiu a distorção idade-série.</p> <p>COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA – Parcerias que valem nota 10 – O sucesso da colaboração entre coordenador e professor.</p> <p>EDUCAÇÃO E SOCIEDADE – Menos violências, notas melhores – Quem nasceu primeiros: a violências ou a escola ruim?</p> <p>FAZENDO ESCOLA – Contas em dia e sempre abertas – Escola do Amapá ensina a manter o caixa em ordem.</p> <p>INDISCIPLINA – Entender para resolver – Estratégias para enfrentar a indisciplina na sala de aula.</p>
05	<p>GESTÃO DA APRENDIZAGEM – Esses dados valem ouro – O que dizem as taxas de reprovação, evasão, transferência e distorção idade/série.</p> <p>PROJETO INSTITUCIONAL – Conselhos em mão dupla – As reuniões bimestrais para avaliar os alunos vão ficar mais dinâmicas.</p>

	<p>COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA – Adaptação: o fim de 5 mitos – Para acabar de vez com velhas crenças sobre os primeiros dias dos pequenos na escola.</p> <p>LEITURA – Saber ler em todas as áreas – Como as várias disciplinas do currículo podem contribuir na formação de bons leitores.</p> <p>POLÍTICAS PÚBLICAS – Aprendizagem o dia todo – Experiência em Belo Horizonte mostra como vencer os desafios do período integral.</p> <p>GESTÃO NO CAMPO – Um olho no gado e o outro... – Na pedagogia da alternância, diretores se preocupam com o pedagógico e a agropecuária.</p>
06	<p>TESTE – Que tipo de líder é você? – Um teste para descobrir seu estilo de ser gestor e saber de que forma ele influencia a equipe.</p> <p>GESTÃO DA APRENDIZAGEM – Cinco maneiras de evitar a repetência – Oferecer apoio durante todo o ano é o único jeito de nenhum aluno ficar para trás.</p> <p>GESTÃO DA EQUIPE – Cadê o professor? – É preciso conversar com os que mais faltam e impedir que o absenteísmo atrapalhe o ensino.</p> <p>GESTÃO DO ESPAÇO – Coloque a tecnologia no dia a dia da escola – Infográfico do laboratório de informática mostra como o espaço pode ser bem utilizado.</p> <p>COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA – Provas que ajudam na aprendizagem – Uma pauta de formação para que os professores montem avaliações cada vez mais eficientes.</p> <p>PROJETO INSTITUCIONAL – Apoio à diversidade – O passo a passo usado por uma escola do Espírito Santo para acabar com o racismo.</p> <p>PESQUISA – É preciso atrair os melhores – Poucos jovens querem ser professores. O que o ambiente escolar tem a ver com essa decisão?</p> <p>FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO – Você sabe o que eles já sabem? – A avaliação inicial é útil no planejamento e deve ser feita em todas as disciplinas.</p>
07	<p>COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA – Muito além das notas – Um encontro com os professores para discutir os critérios de correção de provas.</p> <p>GESTÃO DO TEMPO – É hora de organizar a rotina – Saiba como flexibilizar e escalonar os horários e atender melhor as crianças da pré-escola.</p> <p>GESTÃO ADMINISTRATIVA – Ninguém fica de fora – As medidas ao alcance do gestor para evitar que os estudantes abandonem a escola.</p> <p>PROJETO INSTITUCIONAL – Escola verde – A garotada vai incorporar à rotina diversas atitudes de preservação da natureza.</p> <p>PRÊMIO VICTOR CIVITA – O projeto foi útil aos alunos? Inscreva-se – É hora de levantar as informações e preparar o trabalho para enviá-lo aos selecionadores.</p> <p>FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO – Leitores e escritores em formação – Para redigir com qualidade, é preciso saber o destinatário e que mensagem se quer passar.</p>
08	<p>COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA – Uma ferramenta para melhorar a prática – Veja a pauta que sugerimos para realizar a observação da sala de aula.</p> <p>GESTÃO DO ESPAÇO – O lugar ideal para preparar a merenda – Dois infográficos com todos os detalhes para ter a cozinha e a despensa bem organizadas.</p> <p>POLÍTICAS PÚBLICAS – Para acompanhar de perto o novo PNE – Saiba os temas que vão dominar os debates do novo Plano Nacional da Educação.</p> <p>GESTÃO DA COMUNIDADE – Unidos por boa causa – Como ter um conselho escolar atuante, participativo e parceiro da direção.</p> <p>PROJETO INSTITUCIONAL – Mensagens importantes para você – Garanta um bom fluxo de informação entre os gestores os professores e os funcionários.</p> <p>PRÊMIO VICTOR CIVITA – Orientações de quem já chegou lá – Conheça as dicas dos vencedores da categoria Gestor Nota 10 e inscreva seu projeto.</p> <p>FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO – Por um planeta em equilíbrio – Ao entender os problemas ambientais, fica mais fácil implantar uma escola sustentável.</p>
09	<p>COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA – O que diz o caderno – Analisar as anotações dos alunos ajuda a decidir os conteúdos dos encontros de formação.</p> <p>ESCOLAS DO CAMPO – Retratos do ensino rural brasileiros – Estudo revela a infraestrutura e o perfil de alunos e educadores de salas multisseriadas.</p> <p>GESTÃO DE EQUIPE - Para garantir uma boa substituição - As condições para que o professor eventual realize o melhor trabalho possível na falta do titular.</p> <p>PROJETO INSTITUCIONAL - Lugar de brincar, interagir e conviver - Organize os ambientes para que os alunos do 1º ao 9º ano tenham mais locais para se divertir</p>

	<p>dentro da escola.</p> <p>SEMANA DA EDUCAÇÃO - Educadores debatem escrita e Matemática - Pesquisa inédita sobre o perfil do coordenador pedagógico abre evento que terá também palestras sobre didática da Matemática e da escrita.</p> <p>FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO - A difícil fase que vem depois da infância - Reportagens ajudam gestores e professores a entender o que se passa durante esse período da vida dos jovens.</p>
10	<p>REPORTAGEM ESPECIAL - Educar em meio à violência - Gestoras de escolas localizadas em regiões dominadas pelo tráfico contam como conseguem preservar a escola como espaço da aprendizagem.</p> <p>GESTÃO DO ESPAÇO - O lugar dos bebês: seguro e educativo - Um ambiente limpo, acolhedor e livre de perigos ajuda os pequenos a desenvolver a autonomia e as diversas linguagens.</p> <p>PRÊMIO VICTOR CIVITA - Mais empenho na qualidade de ensino - Projetos institucionais e de formação enviados ao Prêmio Victor Civita 2010 mostram que gestores estão dando maior atenção a ações que promovam o impacto na melhoria do desempenho dos alunos.</p> <p>PRÊMIO VICTOR CIVITA - Estudar para formar uma escola leitora - Projeto desenvolvido pela coordenadora pedagógica vencedora do Prêmio Victor Civita, na categoria Gestor Nota 10, aproxima as crianças da literatura.</p> <p>POLÍTICAS PÚBLICAS - Uma ponte entre o governo e as escolas - No Pará, uma experiência de descentralização estreitou o contato da Secretaria de Educação com os gestores escolares e agilizou o atendimento às escolas.</p> <p>FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO - O reforço que funciona - Realizar um trabalho constante ao longo do ano é a melhor forma de lidar com os diversos níveis de aprendizagem em sala de aula.</p>
11	<p>GESTÃO ADMINISTRATIVA - Informações preciosas - O documento preenchido pelos pais quando o aluno ingressa na escola contém informações valiosas que ajudam no planejamento.</p> <p>GESTÃO ADMINISTRATIVA - Como usar as informações das fichas de matrícula - Veja de que maneira as informações a respeito dos alunos e seus responsáveis podem ajudar a detectar problemas e definir encaminhamentos na escola.</p> <p>GESTÃO DA APRENDIZAGEM - A Educação Física não pode ficar de escanteio - Professores especialistas precisam estar integrados aos encontros de formação continuada da escola.</p> <p>GESTÃO DE EQUIPE - E vai rolar a festa! - Confira quais são os cuidados necessários para garantir que o evento de final de ano seja, de fato, um momento de celebração.</p> <p>GESTÃO DE EQUIPE - Dicas para a confraternização da equipe - O que fazer e o que evitar na festa de fim de ano para que ela seja um sucesso.</p> <p>GESTÃO DO TEMPO - Organização em ciclos respeita as diferenças - A progressão continuada ainda é confundida com aprovação automática. Saiba por que esse mal-entendido causa tantos danos.</p> <p>COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA - Sem foco na formação - Estudo da Fundação Victor Civita mostra que as reuniões pedagógicas não são prioridade na rotina do coordenador.</p>
12	<p>CARREIRA - Como estrear bem no cargo de diretor - Conheça dicas preciosas e leia um breve panorama sobre a seleção e capacitação de diretores escolares para exercer essa função com sucesso.</p> <p>GESTÃO DE EQUIPE - Formação cultural da equipe - Ampliar o repertório de faxineiros, merendeiras e vigias valoriza esses profissionais e ajuda a integrá-los ao cotidiano da escola.</p> <p>GESTÃO DA APRENDIZAGEM - Para acabar com o abandono na EJA - Algumas iniciativas adotadas pela equipe gestora podem fazer com que jovens e adultos não desistam de estudar.</p> <p>GESTÃO DA APRENDIZAGEM - 7 ações para combater a evasão na EJA - Conheça a seguir algumas medidas que ajudam a diminuir as faltas e a evasão de jovens e adultos.</p> <p>PROJETO INSTITUCIONAL - Jornal institucional da escola - Um jornal impresso feito pelos alunos estimula a leitura e a escrita e divulga o trabalho pedagógico para</p>

	<p>a comunidade.</p> <p>GESTÃO DO ESPAÇO - A fachada revela a identidade da escola - Muros e placas são elementos visuais que comunicam a identidade da instituição.</p>
13	<p>GESTÃO DA COMUNIDADE - Quando as salas de aula viram abrigo - Para acolher desabrigados nas tragédias naturais, é essencial a parceria entre a escola e as famílias.</p> <p>PRÊMIO VICTOR CIVITA 2011 - 6 motivos para participar do Prêmio Victor Civita 2011 - Inscreva sua escola no maior prêmio da Educação do Brasil e socialize um projeto bem-sucedido.</p> <p>PROJETO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM MATEMÁTICA - Orientação e localização no espaço físico - Segundo módulo traz material para trabalhar mapas e guias nas reuniões com os professores.</p> <p>A EDUCAÇÃO BRASILEIRA ESTÁ EM LUTO - A dor e o medo depois da tragédia - Como lidar com os sentimentos da equipe e dos alunos e, ao mesmo tempo, voltar à rotina.</p> <p>COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA – O que é tematização da prática - A análise de experiências concretas documentadas em áudio e vídeo permite a reflexão sobre as situações didáticas e a prática em sala de aula.</p> <p>COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA - Passo a passo da tematização da prática - Confira 11 passos necessários para conduzir um bom processo de tematização da prática.</p> <p>GESTÃO DO ESPAÇO - Como fazer a gestão dos espaços de lazer - Todos os detalhes sobre a infraestrutura necessária para assegurar a diversão e a aprendizagem na hora do recreio.</p> <p>PROJETO INSTITUCIONAL - Como melhorar o clima do ambiente de trabalho - Avaliações internas dão ao gestor informações preciosas sobre o nível de satisfação de todos os integrantes da comunidade escolar.</p>
14	<p>Não tivemos acesso a edição impressa da revista, o que dificulta esse levantamento.</p>
15	<p>FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM MATEMÁTICA - 4º módulo: as diversas lógicas da adição e da subtração - A proposta é trabalhar o campo aditivo, considerando que os alunos têm maneiras variadas de interpretar um problema.</p> <p>GESTÃO DA APRENDIZAGEM - Como preparar a escola para a Prova Brasil - Especialistas comentam o que deve ser feito para que a escola tenha um bom desempenho na avaliação externa.</p> <p>GESTÃO DA APRENDIZAGEM - 7 ações para aproveitar bem a Prova Brasil - Como organizar a aplicação do exame e orientar alunos e professores.</p> <p>GESTÃO DA COMUNIDADE - Ética nas eleições de diretores, exemplo de cidadania - Veja o que fazer e o que evitar para não dar mau exemplo.</p> <p>PROJETO INSTITUCIONAL - Ações de integração para ajudar os alunos na transição do 5º para o 6º ano - A passagem dos alunos do Ensino Fundamental 1 para o 2 traz desafios e merece uma atenção especial da equipe gestora.</p> <p>REPORTAGEM ESPECIAL - Escolas contam como recebem jovens infratores - As instituições que têm alunos em conflito com a lei devem zelar para que os adolescentes não sofram constrangimento e favorecer um recomeço sem preconceito.</p> <p>SEMANA DA EDUCAÇÃO - Semana da Educação discute o papel das avaliações externas - Estudo sobre o uso de indicadores abre o evento, que traz também palestras sobre Leitura, Escrita e Matemática.</p>
16	<p>ENCARTE   FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM MATEMÁTICA - 5º módulo: diferentes formas de resolver problemas de multiplicação e divisão - Como trabalhar operações do campo multiplicativo e intervir para que os alunos tenham maior domínio sobre o tema.</p> <p>ENSINO MÉDIO - Jovens do Ensino Médio com mais tempo para aprender - Com o aumento da carga horária ou a oferta de oficinas extras, a permanência na escola ajuda no combate à evasão.</p> <p>AVALIAÇÃO EXTERNA - Oito mitos para derrubar de vez - Saiba por que os resultados dos testes ainda não produzem impacto na aprendizagem.</p> <p>GESTÃO DA COMUNIDADE - Parceria entre escola e conselho tutelar - Cabe aos gestores procurar os conselheiros para garantir os direitos da criança e do adolescente.</p>

	<p>POLÍTICAS PÚBLICAS - Força extra para a formação docente em serviço - Os centros de atualização profissional reforçam os momentos de estudo coletivo na escola.</p> <p>PRÊMIO VICTOR CIVITA - Acompanhamento das aprendizagens dos alunos - Projeto desenvolvido pela coordenadora pedagógica vencedora do Prêmio Victor Civita 2011, na categoria Gestor Nota 10, mostra que quanto mais o professor sabe, melhor ele ensina.</p> <p>GESTÃO ADMINISTRATIVA - Informações dos alunos em dia são essenciais para a transferência de escola - Ter os documentos dos estudantes bem organizados é fundamental na hora de preparar a mudança para outras escolas.</p>
17	<p>ENCARTE   FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM MATEMÁTICA - 6º módulo: práticas sociais de grandezas e medidas - Trabalhe com os docentes as várias maneiras de tirar medidas encontradas no cotidiano, com ou sem o uso de instrumentos.</p> <p>GESTÃO ADMINISTRATIVA - A hora de passar o bastão para o novo diretor - Documentos em ordem e uma conversa sobre a rotina ajudam o gestor que vai assumir a direção da escola.</p> <p>GESTÃO DO ESPAÇO - Como transformar a sala de aula em um laboratório de Ciências - Veja fazer com que uma sala comum vire um ambiente adequado à experimentação.</p> <p>PROJETO INSTITUCIONAL - Comunicação inclusiva para atender alunos com diversos tipos de deficiência - Mais do que adaptações estruturais, escolas buscam estratégias de comunicação para todos.</p> <p>GESTÃO DO TEMPO - Como organizar a agenda de reuniões - Encontros marcados com antecedência ajudam a criar uma rotina com a equipe e realizar conversas mais produtivas.</p> <p>POLÍTICAS PÚBLICAS - Projeto de formação ajuda escola a focar na alfabetização - Programa de Intervenção Pedagógica (PIP), de Minas Gerais, une a avaliação à capacitação de professores.</p> <p>GESTÃO DE EQUIPE - Como fazer uma reunião de feedback com os funcionários - Todos os membros da equipe precisam saber se o trabalho deles está sendo bem feito. E você, gestor, é quem deve dar o retorno sobre o desempenho.</p>
18	<p>ENCARTE   FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM LÍNGUA PORTUGUESA - 1º módulo: as concepções sobre a produção de texto.</p> <p>GESTÃO DA COMUNIDADE - Quer um conselho? Forme um - Como ter um colegiado presente e atuante com representantes de todos os segmentos da escola.</p> <p>GESTÃO DO ESPAÇO - Entre. A sala do diretor também é sua - A localização, o mobiliário e mesmo a postura ao atender os pais ajudam o gesto a ter um ambiente organizado e acolhedor.</p> <p>GESTÃO DA APRENDIZAGEM - Como escolher bem os livros didáticos - Conheça alguns critérios para promover uma seleção consciente das obras que serão usadas nas séries iniciais do Ensino Fundamental.</p> <p>GESTÃO ADMINISTRATIVA - Merenda escolar sustentável - Saiba qual é o caminho do alimento que nutre o estudante, mas também educa e movimenta a economia local.</p> <p>TECNOLOGIA - Tecnologia: soluções virtuais para problemas concretos - Feira em Londres mostra como a inovação tecnológica pode melhorar a aprendizagem, avaliar os resultados e promover a interação.</p>
19	<p>ENCARTE   FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM LÍNGUA PORTUGUESA - 2º módulo: as condições didáticas de produção escrita - Como trabalhar gêneros, situações comunicativas e conteúdos que favoreçam a leitura e a escrita.</p> <p>GESTÃO DA APRENDIZAGEM - A importância de expor o trabalho dos alunos - Exibir a produção feita em sala de aula é uma etapa importante da aprendizagem. Veja as diferentes formas de colocá-la em evidência.</p> <p>GESTÃO DA COMUNIDADE - Formação para a família - Investir em palestras para os adultos é uma maneira de beneficiar o aprendizado dos alunos.</p> <p>PRÊMIO VICTOR CIVITA - Prêmio Victor Civita 2012: seja um dos finalistas - Preparamos um guia de orientações para você caprichar na redação do seu projeto.</p> <p>GESTÃO ADMINISTRATIVA - PDE interativo: o pontapé inicial no planejamento estratégico - Ferramenta ajuda na elaboração do diagnóstico da escola, mas é</p>

	<p>preciso haver mobilização da equipe para traçar um plano de ação.</p> <p>POLÍTICAS PÚBLICAS - Educação rural: encurtando distâncias - Programa para atender as comunidades isoladas aumenta matrículas do Ensino Fundamental e do Médio.</p>
20	<p>ENCARTE   FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM LÍNGUA PORTUGUESA - 3º módulo: as condições didáticas de produção escrita (parte 2) - Como orientar o docente a levantar questões que ajudem os alunos na reflexão sobre os aspectos da produção escrita.</p> <p>GESTÃO DA COMUNIDADE - Eleições: reflexão, sim. Propaganda, não! - Em ano de eleições, descubra como estimular a conscientização política sem correr o risco de transformar a escola em palanque.</p> <p>GESTÃO DA COMUNIDADE - 8 condutas éticas em época de eleições - Pôster para orientar a equipe sobre como escapar das eventuais armadilhas eleitoreiras na escola.</p> <p>GESTÃO DE MATERIAIS - Materiais adaptados ajudam a incluir - Recursos flexibilizados favorecem o aprendizado dos alunos com deficiência e alguns deles podem ser confeccionados na própria escola.</p> <p>GESTÃO DA APRENDIZAGEM - Como organizar boas saídas pedagógicas - Trabalhos fora da escola abrem novas possibilidades de aprendizagem. Veja como a equipe gestora pode planejá-los.</p> <p>COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA - 5 maneiras de valorizar os mais experientes - Como formador, você deve incentivar os professores com mais tempo de profissão.</p> <p>PRÊMIO VICTOR CIVITA - Prêmio Victor Civita 2012: hora de enviar o projeto - Confira o regulamento, cheque as informações e garanta a participação da sua escola no Prêmio.</p>
21	<p>ENCARTE   FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM LÍNGUA PORTUGUESA - 4º módulo: elaboração de propostas de produção escrita - Estimule a análise das relações entre as etapas da produção de texto e o estudo dos materiais criados pelos estudantes.</p> <p>GESTÃO ADMINISTRATIVA - Coabitação: escolas dividem o mesmo espaço por conveniência - O casamento por conveniência ainda existe: para poupar gastos, unidades da rede pública dividem o mesmo teto.</p> <p>PROJETO INSTITUCIONAL - Um mergulho em busca da própria história - Como resgatar a identidade da escola e valorizar sua imagem.</p> <p>PROJETO INSTITUCIONAL - Projeto institucional: criação de um centro de memória - Passo a passo de um projeto para restaurar, preservar e divulgar o patrimônio escolar e a história da instituição.</p> <p>GESTÃO DO ESPAÇO - Diversão e aprendizagem - Veja como montar um ambiente de brincadeiras em uma sala de aula convencional.</p> <p>POLÍTICAS PÚBLICAS - Qualidade na gestão ganha certificação - Com a implantação do ISO 9001, escola do Amazonas acaba com a evasão e a reprovação.</p> <p>COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA - Como elaborar boas pautas para as reuniões pedagógicas - Uma pauta estruturada ajuda a planejar o tempo e é uma aprendizagem para o coordenador.</p>
22	<p>ENCARTE   FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM LÍNGUA PORTUGUESA - 5º módulo: avaliação das produções textuais - Uma reflexão sobre os critérios de análise e a relação dos textos com o trabalho do professor.</p> <p>GESTÃO DA APRENDIZAGEM - Do Fundamental para o Ensino Médio: uma transição sem tumulto - Essa passagem exige atenção dos diretores e ações que facilitem a adaptação.</p> <p>GESTÃO ADMINISTRATIVA - Documentos escolares, uma questão de ordem - Manter os documentos organizados é essencial para o bom funcionamento da escola. E, acredite, não é impossível.</p> <p>TECNOLOGIA - Ferramentas virtuais para planejar a rotina - Recursos online e softwares gratuitos ajudam na organização da rotina.</p> <p>PRÊMIO VICTOR CIVITA - Assembleia escolar: a vez e a voz dos alunos - Diretora do interior de São Paulo ganha Prêmio Victor Civita 2012 ao abrir espaço à participação das crianças na gestão da escola.</p> <p>PROJETO INSTITUCIONAL - Projeto institucional: assembleias escolares - Passo a passo de um projeto para promover a participação dos alunos nas decisões da</p>

	escola.
23	<p>ENCARTE   FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM LÍNGUA PORTUGUESA - 6º módulo: análise do percurso para a ampliação do saber - Refletir a respeito dos conteúdos estudados permite identificar quais deles terão de ser aprofundados nas próximas formações.</p> <p>GESTÃO DO ESPAÇO - Aqui, barulho não entra - Se a sua escola tem ruído em excesso, é preciso tomar uma providência - mesmo que isso exija uma reforma.</p> <p>GESTÃO DE MATERIAIS - Na creche, todo cuidado é pouco - Para garantir a segurança dos bebês, atenção aos móveis e objetos disponíveis.</p> <p>AUTOAVALIAÇÃO - Autoavaliação: a hora de refletir sobre seu trabalho - Avaliar a própria postura e a prática, com a ajuda da comunidade, é uma maneira de você crescer e se aprimorar como gestor.</p> <p>PROJETO INSTITUCIONAL - Projeto institucional: Rádio na escola - Confira como criar um canal de comunicação para divulgar a produção dos alunos e aumentar a integração com a comunidade.</p> <p>GESTÃO DA APRENDIZAGEM - Uma aposta no reforço - Na escola vencedora do Prêmio Gestão Escolar, do Consed, alunos dão monitoria no contraturno aos colegas com mais dificuldade.</p>
24	<p>PROJETO DE FORMAÇÃO   EDUCAÇÃO INFANTIL - 1º módulo: ler e recontar histórias - Para fomentar nas crianças o hábito leitor, oriente os professores a realizar atividades de leitura diárias.</p> <p>ADMINISTRATIVO - Regimento interno em dia - Para atualizar o documento, vale rever os capítulos referentes às normas de convivência e aos processos de avaliação.</p> <p>ESPAÇO - Sala dos professores: vamos tomar um cafezinho? - Um ambiente acolhedor garante o descanso e a troca de experiência entre a equipe.</p> <p>EQUIPE - Secretária: peça vital da organização - Além redigir comunicados, cuidar de documentos e atender à comunidade, a secretária também tem um papel educativo.</p> <p>TEMPO - O valor de cada minuto - Racionalizar o fluxo de pessoas nos corredores e investir em planejamento de atividades evita o desperdício do tempo de aula.</p> <p>PRÊMIO VICTOR CIVITA - Prêmio Victor Civita: novidades em 2013 - Diretores, coordenadores e orientadores podem concorrer ao prêmio de Educador do Ano.</p> <p>POLÍTICAS PÚBLICAS - PMDDE: (Mais) Dinheiro na mão da escola - Repasse direto de verbas garante ao diretor agilidade nas decisões sobre gastos.</p> <p>COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA - E-mail: uma ferramenta a serviço da formação dos professores - Estabelecer um diálogo virtual com a equipe complementa a discussão das reuniões pedagógicas.</p>
25	<p>PROJETO DE FORMAÇÃO   EDUCAÇÃO INFANTIL - Módulo 2: Rodas de conversa - Planejar um trabalho sistemático que estimule a prática da linguagem oral pelas crianças favorece o seu desenvolvimento.</p> <p>COMUNIDADE - O poder de motivar a comunidade - Ao definir metas claras, gestores envolvem professores, famílias e governo em prol da Educação - Animação: como mobilizar pais, alunos, funcionários e professores em torno de causas específicas.</p> <p>PRÊMIO VICTOR CIVITA - Chegou a hora de inscrever sua escola - Novidade no regulamento: o gestor agora concorre também ao título de Educador do Ano.</p> <p>EQUIPE - Precisa de ajuda? Então peça - Nada de assumir tudo sozinho! Convoque seus auxiliares para dividir o trabalho do dia a dia.</p> <p>ESPAÇO - Uma escola à prova de fogo - Para proteger a comunidade em caso de incêndio, faça a adequação da estrutura e forme uma brigada.</p> <p>POLÍTICAS PÚBLICAS - Ajuda de quem já chegou lá - Instituições com bons resultados recebem premiação – desde que apoiem as com notas baixas.</p>
26	<p>PROJETO DE FORMAÇÃO   EDUCAÇÃO INFANTIL - Módulo 3: Conhecer o mundo natural e social - Para melhorar o ensino de Ciências, proponha aos professores atividades que explorem situações de pesquisa.</p> <p>PRÊMIO VICTOR CIVITA - Inscrições na reta final - Confira as dicas dos selecionadores e não perca a chance de concorrer ao prêmio.</p> <p>COMUNIDADE - Uma palavrinha com a família - Escolha o meio certo de se dirigir aos pais para estabelecer um fluxo eficiente de informações entre eles e a escola.</p>

	<p>EQUIPE - Estagiários: os professores e gestores do futuro - Planeje atividades para o estudante universitário. Além de aprender, ele pode trazer boas ideias à escola.</p> <p>ADMINISTRATIVO - Transparência: contas abertas à comunidade - Como divulgar os recursos financeiros e os gastos da escola de forma clara e transparente.</p> <p>PROJETO INSTITUCIONAL - Sexo: tema permitido em toda a escola - Inclua o desenvolvimento sexual na pauta de formação docente e oriente os funcionários a tratar do assunto com naturalidade.</p> <p>PROJETO INSTITUCIONAL - Projeto Institucional: orientação sexual.</p> <p>PESQUISA - Eles vão à escola para ver os amigos - E isso é bom! Trabalhos em grupo e atividades culturais agradam os jovens e os engajam no ensino.</p>
27	<p>APRENDIZAGEM- Muito além do ranking. Desempenho no Enem é importante mas não pode ser a única meta.</p> <p>FINANÇAS- Entenda o novo PDDE. O Repasse mudou e agora quem usar menos de 70 5 do recurso será punido</p> <p>EQUIPE:Profissional, sim.Impessoal nunca. Conheça algumas maneiras de se aproximar dos funcionários e valorizá-los.</p> <p>PROJETO INSTITUCIONAL- Conversar para resolver. Com a mediação é possível encontrar ações pacíficas para a briga.</p> <p>COMUNIDADE- O bom estudante a escola retorna.Convide ex alunos a participar de eventos e colaborar em projetos</p> <p>PREMIO VICTOR CIVITA- 10 Educadores nota 10</p> <p>FORMAÇÃO DE PROFESSORES- Artigo ; projetos na educação infantil</p>
28	Não tivemos acesso a edição impressa da revista, o que dificulta esse levantamento.
29	Não tivemos acesso a edição impressa da revista, o que dificulta esse levantamento.

Realizado pela autora.

#### 4-Amostra de depoimentos de especialistas nas reportagens de capa da NEGE

Número da Edição	Título material	Transcrição
10	Juntos pela aprendizagem - Parcerias com sociedade civil podem ajudar a escola na sua missão de ensinar melhor, mas o gestor tem que ser protagonista.	“Depois de combinar e alinhar as metas de ambas as partes, é preciso decidir como elas serão avaliadas.no caso de parcerias pedagógicas, uma solução possível é usar índices e avaliações externas (por exemplo, melhorar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, o Ideb, e elevar a nota de Língua Portuguesa dos alunos do 9º ano da escola na prova Brasil ou na avaliação feita pela secretaria local). No caso de melhorias físicas, administrativas e de outra natureza, a opinião da comunidade tem um peso importante. <b>“O fundamental é que a meta esteja clara para ambos os lados e existam instrumentos eficientes para acompanhá-la”</b> , afirma Joelma Pires, professora do Núcleo de Política e Gestão da educação da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). A EE Luis Gonzaga Travassos da Rosa, em São Paulo, decidiu com a empresa de Tecnologia COM Braxis que era preciso aumentar a nota da instituição nas avaliações externas e, para isso as duas aliaram esforços .”(NEGE, nº10, p. 25- sem grifos no original)
15	Um ciclo transformador - Saiba como entrar no círculo virtuoso em que os alunos aprendem, a imagem da escola melhora e os professores se empenham em ensinar.	“Paralelamente às ações que alimentam a vontade de ensinar e aprender, é necessário investir no estudo e reconhecimento de práticas inovadoras, atestando com isso que ali as pessoas têm espaço para criar e ser agentes de mudança. <b>“Diretores e coordenadores devem dotar a equipe de autonomia e reconhecer a importância das sugestões e opiniões na manutenção da motivação de todos na escola”</b> , defende Evely Boruchovitch, professora do departamento de Psicologia Educacional da Faculdade de Educação da universidade Estadual de Campinas (Unicamp).” (NEGE, nº15, p. 24- sem grifos no original)
25	Desafios da coordenação pedagógica - Veja como superar os problemas do segundo segmento do ensino fundamental e do ensino médio	Quando assume que não somina os conteúdos o coordenador mostra humildade e deixa claro que seu papel não é dar aula ao professor, mas orientá-lo do ponto de vista didático- até porque essa é outra lacuna da formação inicial. <b>“Quando suas habilidades são reconhecidas, o professor se sente mais confiante em pedir orientação no âmbito pedagógico”</b> , explica Laurinda Ramalho de Almeida, professora da

		Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC- SP), que coordenou a pesquisa Coordenador Pedagógico e a formação de Professores, da FVC.” (NEGE, nº25, p. 36- sem grifos no original)
--	--	--

Tabela realizada pela autora.

### 5- Levantamento dos intelectuais por cada edição da seção "Gestão Escolar Indica:

Número da Edição	Nome do intelectual	Especificação
1	Roberta Panico	Coordenadora do Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária e consultora Nova Escola Gestão Escolar.
2	Lino de Macedo	Professor do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo-USP
3	Sidney Reinaldo da Silva	Professor da Faculdade de Ciências Humanas, Letras e Arte da Universidade Tuiuti do Paraná.
4	Francisca Oneide Lima	Formadora da Secretaria Municipal de Educação-PA
5	Veronice Coelho Carneiro	Coordenadora Municipal de Paraupabas, PA.
6	Alfredo Veiga Neto	Professor do programa de pós-graduação em Educação da Universidade Federal do rio Grande do Sul.
7	Marcio da Costa	Professor da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro
8	Márcia de Matos Pontes	Professora Adjunta da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia.
9	Airton Cardoso	Mestre em Ciência da Educação, consultor educacional e ex-diretor pedagógico do Colégio Angélica, em Coronel Fabriciano-MG.
10	Kátia Siqueira de Freitas	Professora e pesquisadora de Políticas Sociais e Cidadania da Universidade Católica de Salvador- UCSal
11	Sônia Maria Lima Teixeira	Membro da equipe pedagógica da Secretaria Municipal de Ensino de Nova Era-MG e da comunidade Escola que Vale.
12	Elizete Silveira Stopa	Professora do Instituto de Ensino Superior Fundação Comunitária Educacional e Cultural de João Molevade –IES Funcec- MG
13	Jenilza Spinsassé Morellatto	Coordenadora Pedagógica da Secretaria Municipal de Educação e Desporto de João Neiva-ES.
14	Não tivemos acesso a versão impressa dessa edição. Esta seção não foi localizada no acervo eletrônico da revista, o que nos impossibilitou de fornecer esse dado.	
15	Adriana Alves dos Santos	Formadora de diretores e vice-diretora da EM Nunes de Jesus,

		em Aracruz- ES.
16	Jenilza Spinsassé Morellatto	Coordenadora Pedagógica da Secretaria Municipal de Educação e Desporto de João Neiva-ES.
17	Não tivemos acesso a versão impressa dessa edição, a mesma não foi localizada no acervo eletrônico da revista.	
18	Karine Domingues Santos	Coordenadora do Programa Nacional de Informática na Educação –ProInfo na Secretaria de Educação de Itabira-MG
19	Selma Garrido Pimenta	Professora da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo e coordenadora do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre formação do Educador.
20	Regina Scarpa	Coordenadora pedagógica da Fundação Victor Civita-SP.
21	Miriam Orenszteinz	
22	Não tivemos acesso a versão impressa dessa edição, a mesma não foi localizada no acervo eletrônico da revista.	
23-29	IDEM para as edição 23, 24, 26, 27, 28, 29. Somente na 25ª edição que não consta nenhum autor na versão impressa.	

Tabela realizada pela autora.

**6- Seleção de entrevistas veiculadas pela Nova Escola Gestão Escolar que não foram analisadas neste estudo, mas que são significativas.**

Número da edição	Título/ Subtítulo da entrevista	Nome do entrevistado
1 <sup>a</sup>	Toda a força para o líder - Para a educadora paranaense, somente uma escola bem dirigida obtém bons resultados.	Heloísa Lück -
3 <sup>a</sup>	- "O PDE está em cada escola" - Professor da Unicamp diz que plano do governo precisa de adesão dos gestores	Dermeval Saviani
5 <sup>a</sup>	Em Nova York, gestores têm total autonomia - O subsecretário de Educação da cidade norte-americana conta o que fazem os diretores para melhorar o desempenho das escolas.	Chris Cerf
6 <sup>a</sup>	É preciso cultivar o respeito no ambiente escolar - Para a educadora e cientista social, normas e rituais melhoram a relação com a comunidade e podem ajudar a recuperar o valor institucional da escola	Maria Helena Guimarães
8 <sup>a</sup>	A escola o que é da escola - O português António Nóvoa defende a priorização do conhecimento e da cultura no currículo. "Outros conteúdos devem ser responsabilidade da sociedade	António Nóvoa
9 <sup>a</sup>	Rumo à qualidade do ensino público - Um dos criados do Custo Aluno-Qualidade inicial (CAQi) explica como essa proposta pode revolucionar a Educação pública no país	José Marcelino Rezende Pinto
11 <sup>a</sup>	Em busca de um melhor desempenho - Professor inglês explica o conceito de eficácia escolar e como ele está sendo incorporado na Educação brasileira	Nigel Brooke

13ª	O sucesso escolar vem com o trabalho em leitura e escrita - Diretor conta como uma instituição grande e de periferia combateu o fracasso e se tornou um caso de sucesso nos Estados Unidos	Matthew Crowley
16ª	Clima escolar influi na aprendizagem - Pesquisador norte-americano afirma que desempenho melhora quando o gestor confia na equipe, nos professores e nos alunos	Brian Perkins
18ª	O diretor deve ouvir quem está na escola - Professor defende a gestão coletiva como a forma de fazer com que todos sejam corresponsáveis pela aprendizagem	Vitor Paro
19ª	Salário e formação atrairão os melhores - Ministro aposta na aplicação da lei do piso, na meritocracia e no plano de carreira para estimular os bons alunos e abraçar a docência	Aloizio Mercadante
21ª	Estabilidade não pode ser estagnação - pesquisadores espanhol defende avaliações de desempenho mais criteriosas para evitar a acomodação de professores e gestores no cargo	Francisco Longo
25ª	"A universidade precisa da escola" - Para o educador chileno, investir em estágio é fundamental para resolver os problemas de formação inicial de professores	Cristian Fox

Tabela realizada pela autora.

