



ESCOLA DE
HUMANIDADES

EDUCAÇÃO POR ESCRITO

Educação por escrito, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 1-8, jul.-dez. 2020
e-ISSN: 2179-8435

<http://dx.doi.org/10.15448/2179-8435.2020.2.32233>

ARTIGOS

A modernização da educação pública brasileira e a necessidade de uma gestão educacional por competência

The modernization of brazilian public education and the need for an educational management by competence

La modernización de la educación pública brasileña y la necesidad de una gestión educacional por competencia

**Vanessa Lemos Duarte
de Castro Gama¹**

orcid.org/0000-0003-1920-615
vanessa.duarte@univasf.edu.br

**Marcelo Silva de Souza
Ribeiro¹**

orcid.org/0000-0003-1196-7383
mribeiro27@gmail.com

Recebido em: 15/10/2018.

Aprovado em: 9/10/2018.

Publicado em: 07/01/2021.

Resumo: Sem a pretensão de aprofundar ou esgotar o tema, este artigo limitou-se a analisar a viabilidade da introdução da gestão por competência no âmbito da gerência educacional em razão das exigências trazidas pela globalização. O estudo analisa como o processo de modernização do sistema de educação brasileiro necessita de mudanças em seus paradigmas e a pertinência da gestão educacional no centro dessas mudanças. Tem-se como uma possível sugestão a criação de políticas públicas para se pensar um modelo de capacitação de gestores de instituições públicas de ensino a partir de um processo abrangente e transdisciplinar, no qual o desenvolvimento de habilidades com vistas a alcançar competências variadas possa constituir um novo acervo de atitudes e comportamentos adequados, não para suprir as exigências dos financiadores internacionais da educação brasileira, mas para cumprir com a função social a qual é determinada para a escola.

Palavras-chave: Gestão pública. Gestão por competência. Educação pública.

Abstract: Without the pretension of deepening or exhausting the subject, this article is limited to analyzing the viability of the introduction of the management by competence in the scope of educational management due to the demands brought by globalization. The study analyzes how the process of modernization of the Brazilian education system requires changes in its paradigms and the relevance of educational management in the center of these changes. A possible suggestion is the creation of public policies concerning a model of training for public educational institution managers based on a wide and transdisciplinary process, in which the development of skills in order to achieve varied competences may constitute a new collection of appropriate attitudes and behaviors, not to meet the demands of the international financiers of Brazilian education, but to fulfill the social function which is determined for the school.

Keywords: Public Management, Competence Management, Public Education.

Resumen: Sin la pretensión de profundizar o agotar el tema, este artículo se limitó a analizar la viabilidad de la introducción de la gestión por competencia en el ámbito de la gestión educativa en razón de las exigencias traídas por la globalización. El estudio analiza cómo el proceso de modernización del sistema de educación brasileña necesita cambios en sus paradigmas y la pertinencia de la gestión educativa en el centro de esos cambios. Se tiene como una posible sugerencia la creación de políticas públicas para pensar un modelo de capacitación de gestores de instituciones públicas de enseñanza a partir de un proceso integral y transdisciplinario en el cual el desarrollo de habilidades con miras a alcanzar competencias variadas pueda constituir un proceso el nuevo acervo de actitudes y comportamientos adecuados, no para suprir las exigencias de los financiadores internacionales de la educación brasileña, sino para cumplir con la función social la cual es determinada para la escuela.

Palabras clave: Gestión pública. Gestión por competencia. Educación pública.



Artigo está licenciado sob forma de uma licença
[Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

¹ Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), Petrolina, PE, Brasil.

Introdução

Em tempos de educação regida pelos princípios neoliberais, um termo se destaca nos manuais: qualidade. Pela a perspectiva neoliberal, a crise educacional é explicada pela obsolescência do Estado e o conseqüente anacronismo que o sistema educacional vem sofrendo nos últimos anos, demandando uma reforma pelos princípios da racionalidade técnica, como os sentidos e eficiência e produtividade, por exemplo. Ainda, como se isso não bastasse, a culpa recai também sobre os gestores dos estabelecimentos escolares. Em uma posição crítica à perspectiva neoliberal e destacando alguns dos seus aspectos, Gentili (2006, p. 5) destaca:

a existência de mecanismos de exclusão e discriminação educacional resulta de forma clara e direta, da própria ineficiência da escola e da profunda incompetência daqueles que nela trabalham. Os sistemas educacionais contemporâneos não enfrentam, sob a perspectiva neoliberal, uma crise de democratização, mas uma crise gerencial. Esta crise promove, em determinados contextos, certos mecanismos de "iniquidade" escolar, tais como a evasão, a repetência, o analfabetismo funcional etc.

Segundo Coraggio (2001, p. 16), além do cálculo das relações financeiras de custo-benefício, o instrumental economicista da educação implica, em última análise, a gradual introjeção e institucionalização de valores da esfera do mercado no âmbito da educação e da cultura educacional. Portanto, a democratização da escola está igualmente subordinada ao reconhecimento de que tal tarefa depende, inexoravelmente, da realização de uma profunda reforma administrativa do sistema escolar orientada pela necessidade de introduzir mecanismos que regulem a eficiência, a produtividade, eficácia, em suma: a qualidade dos serviços educacionais, dentro da visão neoliberal.

A Constituição Federal (CF) de 1988 apresenta um desenho completamente diferente do proposto pela ideia neoliberal ao estabelecer a educação como um direito fundamental social (artigo 6º) e no artigo 205 acrescenta,

a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988, p. 123).

A ordem apresentada pela CF/88 é clara em centrar a educação no desenvolvimento da pessoa, seguido do exercício da cidadania e, por fim, a qualificação profissional. Segundo Castilho (2009, p. 119): "a preparação para o mercado jamais poderia ser colocada à frente da preparação para o exercício da cidadania e, muito menos, da garantia das condições para o pleno desenvolvimento do indivíduo, em todas as suas facetas".

Pereira (2007, p. 18) é claro ao afirmar que, as análises do Banco Mundial estabelecem critérios econômicos como a eficiência e os custos em seus programas e projetos educacionais e são apoiados pelo governo nacional, o que desconsidera o processo educacional que forma o aluno, que deveria pensá-lo em sua totalidade, e não como mero produto do processo educativo.

Embora esses organismos trabalhem em parceria com o governo brasileiro, eles visam retorno financeiro e, para tanto, determinam critérios de investimentos, por isso são de suma importância o controle da qualidade, a eficácia e a eficiência, uma vez que índices escolares de aprovação, reprovação, abandono escolar, acarretam repercussão nas taxas de financiamento.

Diante da perspectiva de reformar a gerência educacional é que esse artigo pretende analisar a viabilidade da introdução da gestão por competência nas instituições públicas de ensino do Brasil, não em decorrências das exigências neoliberais, mas para cumprir a função social da escola, que é ser um espaço democrático dentro da sociedade contemporânea. Servindo para discutir as suas questões, possibilitar o desenvolvimento do pensamento crítico, trazer as informações, contextualizá-las e dar caminhos para o aluno buscar mais conhecimento. Para a consecução desse objetivo, foi realizado um estudo bibliográfico, o qual permitiu conhecer e caracterizar a necessidade de modernização da gerência educacional brasileira do século XXI.

Políticas públicas neoliberais

Dentro das políticas públicas educacionais dos governos neoliberais, o mercado configura-se como um ator na sua formulação, em especial para o ensino básico, pois é ele que determina

a qualificação profissional necessária a qual o indivíduo deverá ter para concorrer a uma vaga de trabalho, que é cada vez mais escassa. Resalta-se, então, como característica básica do neoliberalismo a transmissão das metodologias empresárias para o setor educacional, em busca da "qualidade" supostamente almejada. A escola deixa de ser uma instituição com metas próprias, para estar a serviço do mercado.

Não é, assim, de se estranhar que o Banco Mundial, atendendo aos interesses das grandes corporações internacionais, financie e imprima programas educacionais para a América Latina. No caso específico do Brasil, o Banco Mundial impõe uma lista de exigências que deverão ser cumpridas para que os financiamentos sejam liberados. De acordo com Altmann (2002, p. 86 apud TORRES, 1996),

a educação passou a ser analisada com critérios próprios do mercado, e a escola é comparada a uma empresa. As propostas do BIRD para a educação são feitas, de acordo com a autora, basicamente por economistas, dentro da lógica e da análise econômica. A relação custo-benefício e a taxa de retorno constituem as categorias centrais, com base nas quais se define a tarefa educativa, as prioridades de investimento, os rendimentos e a própria qualidade.

Não parece haver contribuições para a melhoria da educação brasileira ao colocar a escola no mesmo patamar de uma empresa, sobretudo quando há direcionamento de verbas educacionais, por exemplo, para o ensino fundamental no sentido de universalizar essa etapa e visando resultados quantitativos. Por sua vez, essa universalização pretende apenas atender aos interesses do mercado de trabalho, sobretudo formatando mão de obra barata a partir da grande maioria desfavorecida da população brasileira, concretizando-se a continuidade da dualidade histórica da educação, ou seja, uma educação barata e de pouco valor para os pobres e uma educação sofisticada para os ricos. Não só educandos, então, marginalizados, como também os professores são obrigados a se "reciclar" por meio de formações continuadas que, desvinculadas da noção de totalidade, caminham pela permanência da fragmentação do conhecimento, sob

o eufemismo da multidisciplinaridade.

Basso e Bezerra (2014) são objetivos ao afirmarem que o governo brasileiro tem investido em uma educação mínima, de baixo custo, reduzida ao ensino fundamental, voltada apenas à melhoria de índices estabelecidos por órgãos externos e a diminuição do analfabetismo. Quer dizer, a educação está longe de ser prioridade e instrumento de mediação entre os indivíduos. Para os supracitados autores "a educação está a serviço de políticas de favorecimento liberal, fornecendo aos trabalhadores brasileiros apenas aquilo que necessitam para integrar o mercado de trabalho capitalista" (BASSO; BEZERRA, 2014, p. 12).

O modelo de política de recursos humanos caótico que se generalizou no setor educacional nas décadas de 1970 e 1980, marcou o sistema expansionista educacional. O mesmo processo de expansão sem planejamento foi reproduzido no segmento de recursos humanos, onde a quantidade foi a meta prioritária e o setor privado, o grande protagonista no processo de formação de professores, não previu qualquer forma de controle de resultados, concentrando-se apenas na quantidade de formandos e não na qualidade dos profissionais que estavam sendo postos no mercado. E aqui observa-se até mesmo uma contradição da perspectiva neoliberal na educação, que seria o emprego da racionalidade técnica gerencial, sobretudo no planejamento, prevendo controle dos resultados e regulando os fluxos produtivos como a ofertas de vagas e qualificação docente.

Com o processo de redemocratização dos anos 1980, a ideia de padronização das escolas começou a ser repensada com novas formas de formulação de políticas públicas educacionais. Foi nesse processo de abertura política que surgem as políticas educacionais no Brasil e que vêm sendo balizadas por mudanças, destacando-se, sobremaneira, as de ordem jurídico-institucional. Têm-se então a aprovação da nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e do Plano Nacional de Educação (PNE), que se colocam como passo decisivo nessas mudanças.

Castro (2008), é claro ao afirmar, no que se refere à modernização da gestão, que a qualidade e o desenvolvimento de uma gestão responsável

devem estar baseados em resultados. Segundo o documento,

Una calidad de gestión que se hace responsable de los resultados y logros de su propio desempeño constituye un factor crucial en la modernización de la administración educativa. Este nuevo estilo de gestión implica una gran capacidad de la administración para definir dentro de sus planes y programas, logros e indicadores de rendimiento que en cada caso espera alcanzar y aplicar sistemáticamente procedimientos de evaluación de los resultados obtenidos en cada programa o proyecto de trabajo (UNESCO, 1993, p. 32).

Diante do que foi trazido pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), na Declaração de Santiago, fica evidente o fato dos sistemas educacionais deslocarem atenção para a otimização dos custos e a melhoria da qualidade de prestação de serviços dando ênfase às políticas neoliberais de administração nos processos e resultados, bem como acrescentar aos aspectos quantitativos os qualitativos, uma vez que se fazem necessários para exercerem com competência o novo modelo de gestão proposto.

O índice de desempenho e ênfase nos resultados são fatores cruciais para a moderna gestão escolar que busca estabelecer uma nova cultura organizacional firmada nos princípios de gestão estratégica e de controle de qualidade, orientada para a racionalização, a eficiência e a eficácia visando a modernização da gestão como fator fundamental para a consecução dos objetivos dos financiadores da educação nacional.

A escola vista como uma organização empresarial

Como o delineamento de um novo modelo social, as escolas se veem obrigadas a se “empresariarem” buscando acompanhar a “evolução dos tempos”. A instituição de ensino agora não deve ser vista apenas como uma academia de saber, mas também como uma organização que planeja, cria e elabora estratégias, uma vez que, além de ser um centro de saber, ela assumiu uma roupagem de prestadora de serviços, independentemente de ser uma escola pública ou privada.

Assim, segundo Castro (2008), a gestão edu-

cacional necessita produzir uma transformação profunda na gestão educativa tradicional, que permita articular, efetivamente, a educação com as demandas econômicas, sociais, políticas e culturais, rompendo com o isolamento das ações educativas através do desenho de mecanismos mais dinâmicos de avaliação de resultados, de programas eficazes de compensação educativa e de sistemas de informação e investigação para a tomada de decisão, como fórmulas destinadas a aumentar a capacidade de gestão.

Para Castro (2008), a reestruturação do sistema capitalista, nas últimas décadas, destacou a procura por eficácia e produtividade levando os responsáveis pela administração pública a buscarem, na iniciativa privada, uma nova forma de organização e gestão para os serviços públicos. Ainda para Castro (2008), a ideia de modernização da gestão vem sendo introduzida no âmbito das reformas educacionais como uma estratégia fundamental para garantir o sucesso escolar. A ênfase nos resultados e nos indicadores de desempenho constitui um fator crucial de modernização da gestão educativa para a perspectiva neoliberal, ideia essa que vêm se fortalecendo a partir do final do século XX.

Seguindo essa trajetória organizacional, para dirigir a escola não basta ser professor, atualmente necessita-se mais que isso. O novo modelo de instituição cobra um gestor, um profissional que tenha conhecimentos, além dos saberes pedagógicos, que até algumas décadas eram suficientes. Hoje, para ser um gestor escolar, necessita-se de uma formação holística, polivalente e diversificada, e quando falamos da formação de gestores educacionais da rede pública de ensino vê-se que não é essa a realidade.

Segundo Luck (2000), com a nova perspectiva de gestão escolar, não se deve contar com dirigentes escolares que aprendam na base do improvisado, por tentativa e erro, espera-se um gestor capacitado para resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, para desenvolver trabalho em equipe, monitorar resultados, planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, bem como promover a

integração escola-comunidade, criar novas alternativas de gestão, realizar negociações, mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, manter um processo de comunicação e diálogo abertos, estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, articular interesses diferentes.

É de fundamental importância a formação voltada para os gestores de modo que esses desenvolvam atitudes, conhecimentos e habilidades para a organização das demandas e do trabalho na coletividade dos vários segmentos. Enfim, é primordial que a administração escolar seja considerada como uma das partes propoñentes e principal articuladora desse processo.

A capacitação do gestor escolar

As mudanças sociais, a globalização, os avanços tecnológicos dentre outros fatores têm gerado pressões nas instituições de ensino para a promoção do desenvolvimento de modelos que as tornem mais inovadoras, flexíveis e criativas, buscando, assim, maximizar os resultados propostos pelos financiadores da educação pública do Brasil.

Sabe-se que há bastante complexidade quando o assunto é qualidade educacional e, principalmente, quando se trata de educação pública brasileira, e uma das principais vertentes que influencia diretamente a melhoria da educação ofertada é a formação do profissional que está à frente da gestão escolar.

Minimamente, o gestor educacional necessita possuir bases éticas, fundamentos econômico-financeiro, legislação de ensino, educação inclusiva, gestão de pessoas, comunicação interpessoal, didática, projetos e pesquisas dentre outros assuntos relacionados à administração.

É necessário que esse profissional tenha consciência que ele trabalha com um produto que ao mesmo tempo é uma prestação de serviço e que trata diretamente com pessoas, e para tanto requer muito conhecimento e competência. Conhecimentos que não são adquiridos puramente com as práticas pedagógicas necessita-se muito mais que anos de sala de aula e formações continuadas para professores. Esses professores, para se tornarem

gestores, necessariamente têm que se capacitar para assumir tão função, uma vez que a mesma exige conhecimentos específicos, e que resultados são cobrados com base em números e metas.

Nesse contexto, a gestão por competência se mostra como uma alternativa contrapondo-se aos métodos tradicionais, os quais se estruturam as ações de recursos humanos no setor público, objetivando alcançar a eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento humano e social juntamente com os objetivos da gestão organizacional, as instituições estabelecem competências necessárias às pessoas para o alcance de suas metas.

Segundo Dutra (2008), a gestão por competência é um modelo de gestão que visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de modo a agregar valor à organização e ao indivíduo. Articulada ao setor público, Silva e Mello (2013), compreendem que a gestão por competência se revela como um modelo de gestão para o alcance da eficácia organizacional, capaz de articular o desenvolvimento humano e social dos servidores com os objetivos da gestão organizacional.

Quando se trata de gestão escolar percebe-se a falta de um delineamento da função, não se sabe quais as verdadeiras atribuições do profissional que está à frente da instituição de ensino. As competências constituem-se referências para guiar a chamada excelência profissional ou a qualidade do desempenho profissional. Bastante generalizada, essa abordagem tem trazido algumas dificuldades, quando se trata de estabelecer quais as competências alusivas ao gestor escolar.

Corroborando com o descrito, Paro (2010, p. 766) afirma que

a relativa escassez, no âmbito das investigações sobre a realidade escolar no Brasil, de estudos e pesquisas a respeito da natureza e do significado das funções do diretor de escola à luz da natureza educativa dessas instituições.

Isso nos mostra a necessidade de estudos aprofundados para auxiliar no desenvolvimento da formação adequada do gestor educacional. Segundo Fernandes (2015), entre 2011 e 2012 o repositório da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) contou com 15 pesquisas

inscritas no tema da formação de gestores, enquanto há mais de 6.600 sobre formação docente.

Vê-se que as atividades relacionadas à gestão escolar foram profundamente alteradas em decorrência das reformas educacionais das últimas décadas, acarretando, assim, em tarefas mais complexas para os gestores escolares, além de provocar novas demandas como a necessidade de "reconhecer que os novos diretores estão submetidos a um rol mais complexo de responsabilidades" (FORTUNATTI, 2008, p. 52).

A educação pública passou e continua passando por diversas mudanças, o que acarreta ao gestor escolar desenvolver atribuições nunca antes exigidas referentes a demandas da comunidade escolar. Para que essa gestão responda eficazmente aos anseios legais e ao mesmo tempo os da sociedade, e ao gestor é cobrado uma gama de conhecimentos de diversas áreas do saber como "mediação administrativa *sui generis*, tanto em termos de racionalização do trabalho quanto de coordenação do esforço humano coletivo" (PARO, 2010, p. 776).

A qualificação orientada para a política de resultados, materializado em programas e ações que induzem à instrumentalização dos gestores para o desempenho em diferentes setores da escola, é entendido, segundo Corrêa (2017), como uma formação de gestores aptos para viabilizar e, sobretudo, responder aos ditames instituídos para os novos requerimentos de gestão escolar do século XXI.

Contudo, para atuarem como gestores escolares do século XXI se faz necessário uma formação específica, cujos objetivos, metas e ações visem apoiar a educação com o propósito de fortalecer a escola pública brasileira. Já na década de 1960 Teixeira afirmava que: "É evidente que o país acha que para isso não é preciso preparo" (TEIXEIRA, 1961, p. 1). E mesmo após meio século o problema continua o mesmo. A falta de políticas públicas que sistematizem as formações dos gestores escolares da rede pública de ensino, especialmente em se tratando da formação inicial, apresenta-se como um dos gargalos para a efetiva qualificação desse profissional.

McLaren e Baltodano dizem que:

A reapropriação das escolas, da educação dos professores, da luta cultural e da educação em geral, como veículos para a transformação social deve ser fundamentada no compromisso claro de organizar os pais, estudantes e as comunidades. Isso significa que a sociedade deve desenvolver educadores críticos, intelectuais orgânicos e professores cuja defesa da justiça social possa iluminar suas práticas pedagógicas (MCLAREN; BALTODANO, 2000, p. 14).

Quando se fala de capacitação, ou gestão escolar por competência, não é apenas competência para atingir planos e metas estabelecidos por instituições internacionais que financiam a educação brasileira, fala-se de capacitar os profissionais de educação para serem intelectuais críticos, reflexivos e transformadores. Profissionais capazes de estimular pessoas não somente a gerar conhecimento, mas ensinar e estimular a pensar, questionar, criticar, julgar e avaliar.

Considerações finais

Considerando o complexo contexto educacional da atualidade, devido ao acúmulo de atribuições transferidas às escolas, pode-se dizer que as mudanças necessárias só ocorrerão se tivermos como ponto de partida uma boa formação dos profissionais que atuam nela e, principalmente, daquele que está à frente de sua gestão.

A sociedade atual clama por instituições de ensino aptas a enfrentar os desafios trazidos pela contemporaneidade. Todavia, para que haja essa escola seu gestor, necessariamente, precisa estar preparado uma vez que é ele que se torna o interlocutor entre o professor, aluno, família, comunidade e a própria instituição, tendo a certeza de que dele emana todo planejamento de desempenho de ações eficazes.

Por fim, verifica-se a necessidade da criação políticas públicas para se pensar um modelo de capacitação de gestores de instituições públicas de ensino a partir de um processo abrangente e transdisciplinar, no qual o desenvolvimento de habilidades com vistas a alcançar competências variadas possa constituir um novo acervo de atitudes e comportamentos adequados não para suprir as exigências dos financiadores internacionais da educação brasileira, mas para

cumprir a função social descrita na Constituição Federal que é formar cidadãos, desenvolver pessoas para viver dignamente em sociedade e promover o bem-estar social garantindo uma educação digna para todos.

Referências

ALTMANN, Helena. Influências do Banco Mundial no projeto educacional brasileiro. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 28, n. 1, jan./jun. 2002. p. 77-89. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022002000100005>.

BASSO, Jaqueline Daniela; BEZERRA Luiz Neto. As influências do neoliberalismo na educação brasileira: algumas considerações. **Revista eletrônica itinerarius reflectio**, Jataí, v. 1, n. 16, 2014. <https://doi.org/10.5216/rir.v1i16.29044>.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: de 5 de outubro de 1988. Brasília, 1988.

CASTILHO, R. **Justiça social e distributiva**: desafios para concretizar direitos sociais. São Paulo: Saraiva, 2009.

CASTRO, Alda. Maria. Duarte. Araujo. Administração Gerencial: a nova configuração da gestão da educação na América Latina. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 24, n. 3, p. 389-406, set./dez. 2008. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/rbpaee/article/view/19265>.

CORAGGIO, José Luis. **Educación y Desarrollo Local. Buenos Aires**: [s.n.], 2001. Disponível em: <http://www.corraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/edydesarrollolocal.pdf>. Acesso em: 30 set. 2018.

CORRÊA, Francinete Massulo. **Implicações da performatividade na formação continuada e no trabalho pedagógico do gestor escolar**. 2017. Tese (Doutorado em Educação)-- São Paulo, PPGE, UNINOVE, 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

FERNANDES, Cássia do Carmo Pires. **O programa escola de gestores da educação básica e seus efeitos para a formação de gestores escolares em Minas Gerais**. Tese (Doutorado em Educação)-- Juiz de Fora: UFJF, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/184/1/cassiadocarmopiresfernandes.pdf>.

FORTUNATTI, José. **Gestão da educação pública**: caminhos e desafios. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 51-54. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=REAFFRXP86oC&pg=PA51&hl=pt->. Acesso em: 01 out. 2018.

GENTILI, Pablo. **Neoliberalismo e educação**: manual do usuário. Disponível em: <http://firgoa.usc.es/drupal/node/3036>. Acesso em: 4 abr. 2006.

LÜCK, Heloísa. Perspectiva da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./ jun. 2000.

MCLAREN, P.; BALTODANO, M. The Future of Teacher Education and the Politics of Resistance. **Teacher Education**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 31-44, 2000. <https://doi.org/10.1080/10476210050020363>.

PATTO, Maria Helena Souza. "Escolas cheias, cadeias vazias" Nota sobre as raízes ideológicas do pensamento educacional brasileiro. **Estudos avançados**, [S. l.], v. 21, n. 61, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v21n61/a16v2161.pdf> <https://doi.org/10.1590/S0103-40142007000300016>.

PARO, Vitor Henrique. 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. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08>. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022010000300008>.

PEREIRA, Sandra Márcia Campos. **Projeto Nordeste de educação básica e o FUNDESCOLA**: uma análise do discurso governamental e do Banco Mundial sobre a qualidade do ensino. 2007. 149p. Tese (Doutorado em Educação)--Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista, Araraquara, SP, 2007.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

TEIXEIRA, Anísio. Que é administração escolar? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 84, p. 84-89, 1961.

UNESCO. Proyecto Principal de Educación. Declaração de Santiago. Santiago do Chile. **Boletim**, Santiago do Chile, n. 31, ago.1993.

Vanessa Lemos Duarte de Castro Gama

Mestra em Administração Pública, programa PROFIAP/ UNIVASF. Especialista em Administração Pública e Responsabilidade Fiscal (Escola Superior Aberta do Brasil, ESAB, Brasil) e em Neuropsicopedagogia Clínica e Institucional(), graduanda em Pedagogia (Grupo Educacional IBRA, Brasil).

Membro do Grupo de Pesquisa Educação e Desenvolvimento, (dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/5352221307673741), da Linha de Pesquisa Infância e Educação Infantil dgp.cnpq.br/dgp/espelholinha/535222130767374172425) e participa do grupo de estudos do Núcleo de Estudos e Práticas sobre infâncias e Educação Infantil NUPIE. Membro do Laboratório de Estudos e Práticas em Pesquisa-Formação. Administradora na Universidade Federal do Vale do São Francisco.

Marcelo Silva de Souza Ribeiro

Doutorado em Ciências da Educação pela Université du Québec, Montréal (2013). Mestre em Educação em Pesquisa pela Université du Québec, Montréal. Tem graduação em Psicologia pelo Centro de Ensino Superior de Maceió (1994), especialização em Educação Especial (UFAL/1994) e Educação a Distância (SENAC AL/2011). Atualmente é pós-doutorando da Universidade Federal da Bahia, (BA, Brasil). Professor adjunto da Universidade Federal do Vale do São Francisco, lotado no Colegiado de Psicologia, professor do Mestrado em Psicologia (Univasf), professor programa de Mestrado em Formação Docente da Universidade de Pernambuco (UPE, Campus Petrolina) e editor da Revista de Educação do Vale do São Francisco, Revasf. Coordena do projeto de pesquisa, "A relação das crianças com os seus pais o lugar da brincadeira"; em cooperação internacional com a Université du Québec à Trois Rivières (UQTR). Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Psicologia Educacional, atuando principalmente nos seguintes temas: infância, novas tecnologias, processos inclusivos e formação profissional. A favor da manutenção e valorização do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação/ A favor do retorno à normalidade democrática.

Endereço para correspondência

Vanessa Lemos Duarte de Castro Gama/ Marcelo Silva de Souza Ribeiro

Universidade Federal do Vale do São Francisco,

Av. José de Sá Maniçoba, s/n

Centro, 56304917

Petrolina, PE, Brasil