

As transformações do trabalho da coordenação pedagógica na lógica gerencial da educação estadual Paulista entre 1996 e 2022

José Walber Ferreira Monteiro ¹

RESUMO

O objetivo deste artigo é compreender as transformações do trabalho da coordenação pedagógica na educação pública estadual de São Paulo. A proposta parte de um levantamento das alterações da legislação desde a última LDB (1996), com atenção especial ao período após a aprovação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) do ensino médio (2017). As mudanças quanto a atribuições e o papel da coordenação pedagógica é mais um entre os processos de “flexibilização” do trabalho institucionalizado nos setores privados da produção e que avançaram para os setores públicos, atingindo, entre estes, a educação. Nossas referências são os determinantes históricos e conjunturais (político-econômica) do neoliberalismo, entre 1996 e 2022 e suas influências na estruturação do trabalho da coordenação pedagógica da educação estadual paulista. Precisamos entender os determinantes históricos, político-econômicos no processo do trabalho, orientada aos coordenadores do ensino médio na educação estadual em São Paulo. Assim, observamos as sucessivas mudanças ocorridas nas orientações quanto ao processo de atuação sobre as atribuições e mediações do trabalho da coordenação pedagógica no ensino médio, segmento aqui tratado. A análise dos dados coletados, feitos a partir do referencial teórico próprio da pedagogia crítico-social e das políticas educacionais. A compreensão dessas mudanças na função da coordenação e seu papel no “gerencialismo” aplicado no desenvolvimento do trabalho na educação contribui com o desenvolvimento de uma visão cada vez melhor e mais clara, sobre este campo de atuação da prática docente.

Palavras-chave: Gerencialismo, Neoliberalismo, Coordenação pedagógica, Gestão escolar.

INTRODUÇÃO

A pesquisa aqui apresentada estudou as transformações do trabalho da coordenação pedagógica nas escolas estaduais de São Paulo relacionadas a implementação do ideário neoliberal na educação, tendo como período de pesquisa a promulgação da Lei de Diretrizes e Base (LDB), em 1996 até 2022. O estímulo para esta pesquisa surgiu pela própria experiência que tive ao assumir a função em 2019. Todas as contradições e demandas relacionadas a coordenação pedagógica, a diferença de interpretação sobre as atribuições, as expectativas diferentes sobre a coordenação na visão da gestão, na visão dos professores, na visão dos estudantes assim como a de seus pais e responsáveis. As orientações

¹ Licenciado do Curso de ciências sociais da Universidade Metodista de São Paulo; Mestre em Educação pela Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP, walbermonteiro@yahoo.com.br;



técnicas fornecidas pela diretoria de ensino e mesmo pelos canais oficiais de formação, como o centro de formação e aperfeiçoamento dos professores do estado de São Paulo, a EFAPE.

O estudo das alterações provocadas pelo neoliberalismo na educação foi ampliado na década de 1990, quando distintas políticas educacionais foram orientadas pelos princípios do neoliberalismo. Obras como Gentili (1994), Laval (2019), Fernandes (2023), discutem os elementos das medidas econômicas e políticas do neoliberalismo na educação, mostrando que “existe um amplo acordo para se considerar as políticas educacionais neoliberais como parte do programa de reconversão econômica e social de certos grupos que poder tem”. (Gentili, 1994, p.34)

Para tanto, é necessário compreender as influências econômicas e políticas sobre a classe trabalhadora deste período, e como as disputas estão relacionadas à oferta de educação pública e suas transformações, voltadas às transformações das relações de trabalho no neoliberalismo. Como afirma Gentili “Ao lado desse processo de mercantilização da educação, há uma forte pressão para que as escolas e as universidades se voltem para as necessidades estreitas da indústria e do comércio.” (Gentili, 1994, p.24)

O tema estudado – coordenação pedagógica – que foi pesquisado por meio documental e bibliográfico, pode verificar a partir das transformações referidas às funções e da coordenação na estrutura educacional, reconhecendo o avanço de uma perspectiva neoliberal da escola pública, ao que procuramos entender como essas alterações influenciaram as mudanças no trabalho da coordenação pedagógica na rede estadual de estado de São Paulo, especialmente aquelas relacionadas ao aspecto da estrutura de gestão e suas funções.

A pesquisa bibliográfica e documental possibilitou que fizéssemos um levantamento, para posterior análise, sobre como a função da coordenação pedagógica foi alterada ao longo deste período do desenvolvimento do neoliberalismo no Brasil e especialmente no estado de São Paulo. Buscamos compreender o papel de uma concepção gerencialista² no desenvolvimento do

² O gerencialismo, referencial conceitual e político importante no desenvolvimento da Nova Gestão Pública, reconfigurou o funcionamento do Estado em cima de uma autoridade gerencial.



trabalho da coordenação pedagógica e seus reflexos na estrutura educacional. Esse tema ganha maior relevância em um período em que a coordenação pedagógica passou a ser vista com mais relevância para os objetivos educacionais de avaliação padronizada, entendendo esta função, de coordenação, cada vez mais moldada a uma concepção administrativa da educação que colabora com a visão neoliberal.

O texto segue organizado em dois capítulos, a saber, o capítulo 1, intitulado Gerencialismo na educação, apresenta como as questões educacionais brasileiras têm sido influenciadas pelo desenvolvimento econômico, tanto do modo de produção quanto das riquezas aqui produzidas. No capítulo 2, intitulado Reestruturação da função de coordenação e as adaptações da legislação, tem-se uma que traz a análise e discussão das mudanças relacionadas à coordenação pedagógica com base na legislação da rede estadual de Educação de São Paulo.

Por fim, nas considerações finais, são realizadas reflexões que, espera-se, possam contribuir para o campo da Educação, auxiliar em novos debates e proposições sobre a função/o papel do coordenador pedagógico, enquanto profissionais que contribuem diretamente para o desenvolvimento de relações que permeiam a vida da escola (Placco; Almeida, 2003).

METODOLOGIA

Por metodologia, utilizamos a revisão bibliográfica. Primeiramente, recorreremos à bibliografia ratificada pela crítica no respectivo campo, que, além de indicar uma direção a seguir no desenvolvimento das investigações, também atribui legitimidade a esta pesquisa, tendo em vista serem reconhecidamente aceitos em seu campo de estudo. Entretanto, acreditando que a pesquisa científica está em constante transformação, recorreremos também a trabalhos mais recentes, como artigos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado.

A pesquisa ainda é definida como qualitativa-descritiva, tendo em vista a incidência da pesquisa bibliográfica aplicada à investigação em campo; além do que, avalia-se que o conceito qualitativo deve ser aquele que orienta qualquer pesquisa, não restando dúvidas que esse método pode contribuir com a ciência e a pesquisa.



O método qualitativo estabelece hipóteses previamente definidas, assim como as variáveis. Este método é aquele que procura desvelar processos sociais, buscando alcançar novas abordagens, conceitos e categorias referentes ao fenômeno estudado. Pode-se definir a pesquisa qualitativa como aquela em que se emprega procedimentos de interpretação a partir dos dados coletados.

Na pesquisa qualitativa, busca-se compreender o fenômeno, sendo essa sua ação fundamental. Já a pesquisa documental refere-se à investigação em diferentes documentos, formais e informais, escritos, imagéticos, audiovisuais e afins. Já as entrevistas semiestruturadas possibilitam a organização de perguntas básicas e essenciais, seguindo interesses pré-definidos, orientando o encadeamento. O roteiro de perguntas não se caracteriza por ser rígido, havendo a possibilidade, conforme o encadeamento da entrevista, de alterar a ordem das perguntas, abertura de espaço para o entrevistado pontuar aquilo que julgar importante, ou mesmo o surgimento de novas hipóteses norteadoras da pesquisa.

REFERENCIAL TEÓRICO

Adotamos como referencial teórico o materialismo histórico-dialético e a perspectiva de análise do trabalho de coordenação pedagógica como referência das mudanças educacionais propostas pelo governo de São Paulo durante o período estudado. Tendo como referência a perspectiva de teóricos como Christian Laval e Pierre Dardot, o artigo seguirá na linha de uma visão crítica do trabalho da coordenação no processo de formação e do próprio trabalho em si.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para pensarmos sobre como o neoliberalismo influencia e altera a educação pública precisaremos de uma visão crítica sobre este processo e de reflexão acerca de suas dimensões históricas. Trata-se de um debate sobre a ação do neoliberalismo em todo sistema econômico, político, cultural e social. Sendo assim, também é uma reflexão de como o homem, enquanto ser social, se forma e se desenvolve, e ao se desenvolver, transforma e organiza todas suas relações sociais. Entre estas, se encontram as questões relacionadas à educação pública.



As questões educacionais brasileiras tiveram seu desenvolvimento histórico associado ao desenvolvimento do modo de produção e da distribuição das riquezas em nosso país.

No caso da educação pública, o enfrentamento de todas suas contradições ocorreu a partir das condições politicamente dadas e com base na mentalidade dominante, cujos resultados seriam consequências desta visão neoliberal.

Portanto, com aquilo que chamamos de olhar histórico, poderemos entender em que condições e com quais instrumentos foram construídas as bases que foram moldando esta escola pública, a partir do neoliberalismo. Ou, como resumiu Cunha, Sousa e Silva:

Para tanto, é preciso reunir esforços, interpretações e diálogos que conectem o conhecimento científico à melhoria da vida social e à soberania dos povos de modo que se evidencie como as ações de poucos, das oligarquias, fincam estruturas de cerceamento de direitos da população e como resistiram às mudanças que contrariasse seus privilégios econômicos e políticos. (Cunha; Sousa; Silva, 2011, p.331).

Entre alguns dos elementos do neoliberalismo para a educação pública orientados aos países latino-americanos conforme estudos realizados por Behring & Boschetti (2007), destacados por Silva (2011). Eis alguns eixos: Manutenção de um estado mínimo; Predomínio do individualismo; O bem-estar individual; Predomínio da liberdade e da competitividade; Naturalização das desigualdades; Prioridade de ações setoriais para grupos focalizados.

Como de fato, o neoliberalismo altera a educação pública? A resposta a esta pergunta tem dimensões distintas a serem levadas em conta. Uma destas é a econômica, por se tornar serviço e não mais direito. Há implicações orçamentárias, e ocorre privatização e mercantilização. Como consequência, a educação se torna um meio de acumulação para o setor privado, priorizando o lucro de curto e médio prazo, ou a gestão 'eficiente' dos gastos públicos no ano fiscal, ao invés da formação da população no longo prazo.

Outro aspecto é o político. A organização da educação passa a ser realizada por agentes privados, mesmo que de forma indireta, parcerias público-



privadas e outras formas de privatização e terceirização. Intrinsecamente ligado a grupos potencialmente beneficiários das políticas de privatização/terceirização, as mudanças na organização da educação aumentam o poder de atores não-estatais na gestão e na definição de políticas públicas.

Uma terceira característica é que, ideologicamente, a educação serve às noções de mercado e, posteriormente, traz a compreensão de subjetividade neoliberal. O neoliberalismo seria, neste sentido, uma nova ordem racional que vai apagando, tendencialmente, a diferença entre o público e o privado e que teria a condição de se apropriar, de distintas características da vida, até poder acessar a maneira mais íntima desta vida, moldando o sujeito em seu modo de ser (Laval; Dardot, 2017)³.

Ao falarmos de subordinação do trabalho, referimo-nos mesmo no trabalho das estruturas públicas, como o caso da educação, que embora tenha uma natureza distinta daquelas conhecidas no setor privado, cumpre um papel significativo no processo do desenvolvimento neoliberal, como preparar a mão de obra que suprirá o mercado de trabalho. Como afirma Pablo Gentili:

A educação serve para o desenvolvimento no mercado e sua expansão potencializa o crescimento econômico. Neste sentido, ela se define como atividade de transmissão do estoque de conhecimento e saberes que qualificam para ação individual competitiva na esfera econômica, basicamente, no mercado de trabalho. (Gentili, 1998, p.104)

A questão educativa nunca teve sua natureza e seu papel social plenamente definida dentro do capitalismo, pelo menos para a escola pública. No entanto, em sua fase neoliberal, em que se aprofunda, não só uma visão de mundo, mas também uma prática estritamente economicista, a burguesia passa a utilizar a educação dentro de um projeto de seu total interesse. Não com um objetivo que vise uma formação humana completa, mas que prepare uma parte das pessoas a se adequarem às necessidades dos processos produtivos em curso.

³ LAVAL, Christian. PIERRE, Dardot. La pesadilla que no acaba nunca. El neoliberalismo contra la democracia. Tradução Afonso Díez. Barcelona: Gedisa Editorial, 2017.



Incluindo a preparação para o trabalhador se tornar parte do exército industrial de reserva.

Neste sentido, para além da necessidade de se produzir um tipo de força de trabalho que atenda às demandas dos novos padrões de acumulação capitalista, em especial os estruturados nas novas tecnologias⁴, esta mesma força de trabalho precisa estar convencida de novas construções teóricas que se propuserem a estabelecer ou explicar o atual momento histórico. Isso inclui formulações como “o fim da história”⁵ “fim do trabalho” e consequentemente o “fim das classes”⁶, as teses da “sociedade do conhecimento”⁷, “formação flexível”⁸, qualidade total, a defesa de um Estado mínimo, para citar alguns. Com os novos padrões tecnológicos, ao trabalhador se exige menos especialização e mais qualidades generalistas, para que possa se adaptar às mudanças tecnológicas e de organização do trabalho. A educação, nesse ínterim,

⁴ A visão da evolução tecnológica se assemelha à teoria darwiniana, pois se acredita que o processo de desenvolvimento tecnológico é muito parecido ao da evolução biológica das espécies por meio da seleção natural. Da mesma forma que evoluem as criaturas terrestres de acordo com a lógica anônima e automática da sobrevivência dos mais adaptados, a miríade de possibilidades tecnológicas geradas pela imaginação e engenho humano passa por meio de um processo perpétuo e competitivo de seleção que elimina os piores. Desta maneira, sobrevivem apenas as mais adaptadas aos propósitos humanos – como se isso ocorresse natural e automaticamente. (NOVAES, 2007, p.60)

⁵ Sobre o conceito de fim da história, ver: Fukuiama, F. **O fim da história e o último homem**, Ed. Gradiva, Lisboa, 1999; para uma crítica ao mesmo, ver: Marques, Danilo Araújo. *Do Fim Ao Futuro da História: Uma Análise Acerca do Percurso da Teoria de Francis Fukuyama de 1989 a 2012*. **Revista Historiador**, n. 6, 2014.

⁶ Para um debate acerca do ‘fim do trabalho’, ver: Abramovay, Ricardo. *O fim do trabalho. Entre a distopia e a emancipação*. **Estudos Avançados**, v. 35, p. 139-150, 2021; Carcanholo, Marcelo Dias; MEDEIROS, João Leonardo. *Trabalho no capitalismo contemporâneo: pelo fim das teorias do fim do trabalho*. **Revista Outubro**, n. 20, p. 171-197, 2012.

⁷ Para uma crítica ao conceito de Sociedade do Conhecimento, ver: Duarte, Newton. *Sociedade do conhecimento ou sociedade das ilusões?* Autores associados, 2022; Melati, Edmara Aparecida Parra. *Sociedade do conhecimento ou sociedade das ilusões? Quatro ensaios crítico-dialéticos em Filosofia da Educação*. **Quaestio-Revista de Estudos em Educação**, v. 17, n. 2, 2015.

⁸ Para uma leitura crítica sobre a formação flexível, ver: Kuezer, Acácia Zeneida. *Trabalho e escola: a flexibilização do ensino médio no contexto do regime de acumulação flexível*. **Educação & Sociedade**, v. 38, p. 331-354, 2017.



acompanha as mudanças do trabalho e da economia. Como nos recorda Christian Laval:

(...) transformações parciais, localizadas, em geral insidiosas e discretas, que eram vistas com muita dor por professores, alunos e pais, mas não possuíam uma caracterização sociológica e política clara. No início dos anos 2000, era importante mostrar a coerência, o caráter sistêmico e o significado histórico dessas transformações. Era preciso dizer o que o que estava acontecendo tinha nome, seguia um conceito: o neoliberalismo escolar. (Laval, 2019, p.7)

Por todo exposto, a educação pública é objetivo importante no projeto neoliberal, pois é quem constrói a memória histórica dos sujeitos sociais. “Com a imposição do modelo liberal, a questão da escola não é apenas o que denominamos um “problema social”: ela tende a se tornar uma questão de civilização” (Laval, 2019, p.21). Por isso, a ideia de uma reflexão e prática que qualifique professores e professoras na construção/desconstrução desta escola é fundamental.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho da coordenação pedagógica na educação estadual de São Paulo, como várias outras representações profissionais, foi influenciado a partir das transformações no mundo do trabalho e do avanço neoliberal, em especial, no último quartil do século XX e início do século XXI. Neste sentido, a compreensão das influências econômicas e políticas sobre a classe trabalhadora refletiram na oferta de educação pública e suas transformações, estando diretamente relacionadas às transformações das relações de trabalho no neoliberalismo. Daí o papel central na busca da compreensão do papel de uma concepção gerencialista no desenvolvimento do trabalho da coordenação pedagógica e seus reflexos na estrutura educacional, visto terem tido as questões educacionais brasileiras o seu desenvolvimento histórico associado ao desenvolvimento do modo de produção e da distribuição das riquezas em nosso país.

Por conta dos problemas estruturais ligados ao desenvolvimento de um capitalismo tardio e dependente, que não era uma exclusividade do Brasil





entre os países latino-americanos, a implementação do projeto neoliberal desde o começo mostrou que uma integração econômica mundial da região não seria conseguida com soluções simples.

Entre alguns dos elementos do neoliberalismo para a educação pública orientados aos países latino-americanos encontramos: manutenção de um estado mínimo, predomínio do individualismo, o bem-estar individual, predomínio da liberdade e da competitividade, naturalização das desigualdades e a prioridade de ações setoriais para grupos focalizados.

Como o projeto de país proposto, na década de 1990, contou com a unificação de frações das elites dominantes com parte do capital financeiro externo para garantir seus interesses de acumulação, foi preciso garantir que a relação dos governos com as organizações não governamentais funcionasse para que o modelo desta nova ordem fosse firmado.

O gerencialismo e a Nova Gestão Pública estabeleceram na educação uma nova lógica. E neste sentido, devido ao seu papel e posição estratégica dentro da estrutura escolar, a coordenação pedagógica foi se tornando com o passar do tempo, cada vez mais importante na implementação e manutenção pautada nesta lógica gerencialista. E continuamos observando ajustes que servem apenas a esta lógica do olhar gerencial. Em Lei complementar Nº 1374, de 30 de março de 2022, que instituiu o plano de carreira e remuneração para professores do ensino fundamental e médio, designa agora para função de especialista em educação e gestão educacional, integrantes do quadro do magistério em exercício na função, que passa a ser designada Coordenador de Gestão Pedagógica (CGP).

Entre as justificativas encontramos: - o fortalecimento das ações de orientação e aperfeiçoamento do fazer pedagógico em sala de aula, pilar básico da melhoria da qualidade do ensino. Novamente, observa-se a utilização da ideia de qualidade tratada de maneira genérica. Para além do mínimo de 3 anos de experiência docente na rede estadual de ensino, destaca-se a preferência para a ocupação da função, o diploma de licenciatura plena em pedagogia. Em um período de utilização de inúmeras plataformas, cujas atividades e tarefas chegam prontas e as avaliações externas estão atreladas a materiais como os slides fornecidos para as aulas, contraditoriamente, a função de coordenação volta a ser





designada como “pedagógica” e de caráter dialógico. Apenas retórica, ou como cantou Cazuzu, “...tuas ideias não correspondem aos fatos”.

Ficou claro que a questão educativa, por conveniência ou contradição, nunca teve sua natureza e sua questão social plenamente definida dentro do capitalismo, pelo menos para a escola pública. Mas, em sua fase neoliberal, não só uma visão de mundo, mas também uma prática estritamente economicista, a burguesia passa a utilizar a educação dentro de seu projeto. Assim, a educação precisaria atender a necessidade de produzir um tipo de força de trabalho que atenderia às demandas dos novos padrões de acumulação capitalista.

A educação não teria o papel de apenas qualificar a força de trabalho para as novas características dos processos produtivos, mas também de conformá-la a este novo modelo, servindo como reproduzidor ideológico do postulado neoliberal, pois, como destacado no texto, “Apenas um processo violento de “adestramento” do trabalhador poderia fazê-lo assumir uma condição de “colaborador”, ao invés de se reconhecer como trabalhador, dono de sua força de trabalho”.

Embora, no discurso neoliberal, seja a estrutura pública e a maneira com que o Estado incide sobre as questões sociais e econômicas o problema de nossa sociedade, pode-se dizer que este sistema de produção demonstra sua contradição e seus limites ao entender a dependência do capital frente ao trabalho vivo. Como característica marcante desta visão, a desvalorização de todos os setores públicos, incluindo a educação, tendo como meta a privatização ou a gestão privada dos instrumentos públicos. Também foram definidos eixos de atuação que tinham como meta a racionalização organizacional, a mudança nos padrões de gestão e a melhoria na qualidade do ensino, juntamente com princípios previstos na reforma político administrativa do Estado ao campo educacional.

Embora nenhuma reforma se dê sem contradições e resistências, devido a grande burocratização, centralização e descentralização, processos avaliativos externos, boa parte da formação continuada de professores realizadas “de cima para baixo” e formação centralizada a partir da secretaria estadual de educação do estado de São Paulo, vemos esta função como essencial na implementação deste ideário político e conceitual.



Uma das saídas apontadas para a superação dos maus resultados da escola pública, pelos defensores do projeto neoliberal, seria transformar a educação em uma mercadoria onde a livre escolha e concorrência do mercado se encarregariam de entregar o que as famílias estariam contratando.

Neste sentido, buscamos analisar as mudanças que a função da coordenação pedagógica teve na legislação e procuramos refletir que tipos de impactos essas mudanças tiveram na visão do papel da coordenação e suas prováveis consequências. Por exemplo, vemos que a divisão dos trabalhos escolares, aos moldes do taylorismo existentes nas fábricas, desarticulou o trabalho pedagógico.

Observamos durante a pesquisa que, todas as vezes que foi necessário, o estado neoliberal, alterou atribuições e o peso tanto da função quanto do papel do profissional que a exerce. Há uma necessidade em se considerar a real importância do papel da coordenação pedagógica para o desenvolvimento educacional dos estudantes e a melhoria das condições pedagógicas e didáticas dos professores. Pela característica de sua função, a coordenação pedagógica da escola tem mais condições de servir como articulador, do já mencionado, projeto político pedagógico.

Ela tem uma grande responsabilidade na articulação entre a gestão, estudantes, professores, responsáveis e a secretaria de educação, à comunidade escolar como um todo.

Refletirmos sobre natureza da coordenação como função ou como um cargo, com direitos e atribuições definidas e garantidas em legislação. Com possibilidade de desenvolvimento profissional a partir de plano de carreira, que torna a coordenação, um objetivo desejado profissionalmente e extremamente qualificado na estrutura da gestão escolar. Espera-se que possa contribuir para o campo da Educação, auxiliar em novos debates e proposições sobre a função do papel do coordenador pedagógico, enquanto profissionais que atuam diretamente para o desenvolvimento de relações que permeiam a vida da escola. Também, pensarmos sobre o papel da coordenação pedagógica em traduzir as necessidades deste período para que uma escola viva possa dar conta das demandas de nosso tempo.



REFERÊNCIAS

ARRUDA, Pedro Fassoni. **Capitalismo Dependente e Relações de Poder no Brasil: 1889-1930**. São Paulo: Expressão Popular, 2012.

FERNANDES, Maria José da Silva, **Neoliberalismo na Educação Paulista: Um retrato da coordenação pedagógica na rede pública de ensino**. São Paulo: Editora Mireveja, 2023.

FRIGOTTO; Gaudêncio. Educação e Formação Humana: ajuste neoconservador e alternativa democrática. In: GENTILI, Pablo A.A.; SILVA, Tomaz Tadeu da; **Neoliberalismo, qualidade total e educação**, 5ª ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes Ltda., 1994.

FUKUYAMA, Francis. **O fim da história e o último homem**. Lisboa: Ed. Gradiva, 1999.

GENTILI, P.A.A.; **A falsificação do consenso: simulacro e imposição na reforma educacional do neoliberalismo**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes Ltda., 1998.

GENTILI, Pablo A.A.; SILVA, Tomaz Tadeu da. da; **Neoliberalismo, qualidade total e educação**, 5ª ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes Ltda., 1994.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa: o neoliberalismo em ataque ao ensino público**. São Paulo: Boitempo, 2019.

_____. PIERRE, Dardot. **La pesadilla que no acaba nunca**. El neoliberalismo contra la democracia. (Tradução Afonso Díez). Barcelona: Gedisa Editorial, 2017.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. **O coordenador pedagógico no confronto com o cotidiano da escola**. São Paulo: Loyola, 2010, p. 47-60.

SILVA, Ana Maria C. J. Especialistas da educação (Verbetes). In: O LIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. (Orgs.). **Dicionário de verbetes: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: GESTRADO, UFMG/Faculdade de Educação, 2010. Disponível em:

<https://gestrado.net.br/wp-content/uploads/2020/08/281-1.pdf>. Acesso em: 10 mar.2024

SANTOS, Cleito Pereira. Trabalho, controle e subordinação: o taylorismo-fordismo como modo de organização da autoridade do capital no século XX. **CS Online-Revista Eletrônica de Ciências Sociais**, n. 19, 2015.

SAVIANI, Demerval. **Escola e democracia**. Ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

