

José Querino Ribeiro e o paradoxo da Administração Escolar

José Querino Ribeiro and the paradox of school administration

José Querino Ribeiro y la paradoja de la administración escolar

VITOR HENRIQUE PARO

Resumo: No contexto das homenagens prestadas a José Querino Ribeiro pelo centésimo aniversário de seu nascimento, o texto ressalta a importância de sua contribuição teórica para os estudos de administração educacional e procura discutir o paradoxo, pelo menos aparente, em sua obra, representado por sua defesa da aplicação na escola dos princípios e métodos da administração empresarial, em contraste com sua concepção de educação comprometida com a democracia e com a constituição de sujeitos, portanto, contrária aos objetivos da empresa tipicamente capitalista negadora desses princípios.

Palavras-chave: Querino Ribeiro e sua teoria de administração educacional; administração empresarial e gestão escolar.

Abstract: In the context of the celebrations of José Querino Ribeiro's birthday centennial, this paper highlights the importance of his theoretical contribution to the studies of educational administration and discusses the paradox, at least apparent, in his writings, represented by his defense of the utilization of the principles and methods of business administration in school management, in contrast to his educational conceptualization committed to the promotion of democracy and individual authorship, which contradict capitalist business objectives.

Keywords: Querino Ribeiro and his theory of educational administration; business administration and school management.

Resumen: En el contexto de las celebraciones del centenario del nacimiento de José Querino Ribeiro, el texto destaca la importancia de su contribución teórica para los estudios de administración educativa y discute la paradoja, al menos aparente, en su obra, representada por su defensa de la aplicación de los principios y métodos de administración empresarial, en contraste con su concepción de educación comprometida con la democracia y con la constitución de sujetos, contraria a los objetivos de la empresa capitalista negadora de esos principios.

Palabras clave: Querino Ribeiro y su teoría de administración educativa; administración de empresas y gestión escolar.

Começo por agradecer o convite que me foi feito para vir aqui falar a respeito desse assunto. Lembrar o Prof. Querino Ribeiro, além de ser uma honra muito grande, é extremamente prazeroso e até uma oportunidade para desabafar e falar de uma pessoa que tem sido, infelizmente, nos meios acadêmicos, onde ele mais deveria ser falado, insuficientemente mencionado, ou seja, na área de administração escolar. Então, agradeço especialmente ao Prof. João Gualberto que teve a idéia dessa homenagem, e agradeço a presença de todos.

Porque convivi com o Prof. Querino Ribeiro, também eu poderia ficar alguns bons minutos falando de coisas pitorescas e agradáveis, porque quem convivia com o Prof. Querino Ribeiro só via coisas bonitas e agradáveis. Fui seu aluno por muito pouco tempo, porque quando entrei na Faculdade de Educação ele já nem estava mais dando aulas. Fui aluno dele apenas numa aula de substituição e foi o suficiente para ver a simpatia dominante; aquilo que a gente hoje prega que tem de ser uma aula, uma interação de educação. Mas o suficiente também para eu lembrar do “clarinho, clarinho das neves” e do “escurinho, escurinho das trevas”, que é um modo que ele perguntava para saber se o estudante tinha ou não entendido a matéria. Ele queria sempre um *feedback*, um retorno, porque se não houvesse retorno não se estava ensinando; não se estava ensinando porque o outro não estava aprendendo. Também convivi com ele na Congregação da Faculdade de Educação da USP. Nessa época eu era bastante jovem e era representante dos alunos na Congregação. Então convivi com ele, durante esse período, primeiro como colega, já que ele compunha a Congregação, depois, com a morte do Prof. Laerte, ele passou a ser o diretor e presidente da Congregação. Enfim, tive o prazer e a honra de conviver com todos esses professores e principalmente com o Prof. Querino Ribeiro.

Poderia dizer também – aí eu não posso deixar de dizer – a homenagem que quero prestar, com esta lembrança do Prof. Querino Ribeiro, aos meus professores seus seguidores. A força do Querino Ribeiro era muito grande, mas também a capacidade que ele teve de formar discípulos é significativa. E dentre esses discípulos, felizmente, temos aqui o Prof. José Augusto Dias, o Prof. João Gualberto, o Prof. Roberto Moreira, a Prof^a. Anita Fávoro Martelli. Além do Prof. José Carlos Melchior, seu seguidor fiel. Eles não nos deixavam esquecer do Querino Ribeiro, porque para falar, nessa época, de administração escolar – e, também hoje, para falar de administração escolar com consistência – tem de se reportar a José Querino Ribeiro. E eles sempre se reportavam a ele com bastante simpatia, e isso então é muito importante, esse afeto que tinham por ele.

Também tive oportunidade de, como aluno do Prof. Heládio, na pós-graduação, isso por volta de 1974, fazer uma longa entrevista com o Prof. Querino Ribeiro, porque o Prof. Heládio estava interessado no depoimento de pessoas que foram professores na década de 1920. Foi extremamente prazeroso, ele contando da vida dele, com pormenores, por exemplo, de quando ele foi professor no ensino rural. Ele gostava de contar casos, e então contou o caso do fazendeiro que pegou

suas trouxinhas, botou para lá da porteira porque ele não queria que o professor fosse lá conscientizar os seus trabalhadores, seus colonos. “Você veio conscientizar os colonos, você veio ensinar eles a ler e a escrever, e se eles aprendem eles vão embora daqui.”

Mas estou apenas mencionando essas coisas porque acho que seria interessante nós conversarmos um pouco sobre sua contribuição teórica, sobre o significado dessa contribuição teórica. Ela é vasta e vou apenas, à guisa de lembrança e de homenagem ao Prof. Querino Ribeiro, lembrar aqui talvez um ou dois pontos, mas pontos que considero bastante significativos e espero que minha exposição mostre porque eles são significativos.

Recentemente retomei a leitura do Querino Ribeiro no contexto do Gepae, Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração Escolar – formado em grande parte por meus orientandos, mas também por não-orientandos e ex-orientandos – que foi uma coisa fascinante pela beleza da obra. A obra é não apenas profunda, mas também bonita, ela é esteticamente agradável. Eu sempre a indico como leitura obrigatória para os meus orientandos, e vocês sabem o que o orientando faz com leitura obrigatória, né? Teve um que na hora da discussão disse: “Vitor, você devia obrigar todos os seus orientandos a ler esse livro”; eu falei: “Ah! Seu desgraçado quer dizer que você não leu antes? Está lá na lista de leituras obrigatórias.” Mas leram e ficaram embasbacados: “Vitor, como ele escrevia!” “Mas por que que a gente não ouviu falar, a gente ouvia falar de tantos educadores brasileiros sérios e bons, por que que o Querino Ribeiro não tem esse nome?” Então, isso toca muito.

Bem, a seleção desses pontos, ou desta contribuição máxima do Prof. Querino Ribeiro para os estudos de administração escolar, é motivada por uma preocupação que é a seguinte: a obra do Querino Ribeiro pode ser aproveitada tanto pelos conservadores quanto pelos progressistas; e isso parece um paradoxo. Já quero dizer de antemão que isso que parece um paradoxo é um aspecto altamente positivo de uma obra, porque isso é próprio dos clássicos. Eu diria, muito resumidamente – correndo, por isso, o risco de cometer equívocos – que nós podemos dizer que há os querinianos antigos, que continuam querinianos, que continuam utilizando as sínteses dele, mas que não avançam, que continuam com o mesmo modo de falar e de pensar, a quem eu respeito, absolutamente; e há também os querinianos novos, que tentaram avançar nesse paradoxo e que estão sustentados nas bases, nos clássicos de Querino Ribeiro e que procuram avançar. Isso sem contar, obviamente, os dois outros grupos, dentro das teorias e das discussões de administração educacional, que são: os oportunistas empresariais, aqueles que nem precisariam de Querino Ribeiro, qualquer coisa eles dariam um jeito de inventar para pregar a privatização e a desescolarização, a deseducação da própria escola; e os simplesmente velhos, ou antigos: são aqueles que nunca ouviram falar de Querino Ribeiro, não são querinianos, nunca ouviram falar. Às vezes eles ficam estupefatos em saber que existiu Querino Ribeiro. Uma vez ouvi uma pessoa que falava, falava dos clássicos da administração, inclusive de

Vitor Paro, e não sabia quem era Querino Ribeiro; ele não sabia. Eu disse: “Você está fazendo uma ofensa a mim; como é que você pode falar em administração escolar (e para ele a administração é do começo da década de 1980), falar em gestão escolar, desconsiderando Querino Ribeiro?”

Mas vamos deixar esses não querinianos de lado e vamos tentar ver qual é esse paradoxo que existe na tese ou nessa teoria ou *Ensaio de uma teoria de administração escolar* de Querino Ribeiro. Ele se baseia, ou pelo menos se podem identificar aí, dois aspectos ou dois princípios fundadores da teoria. Um deles, no meu entender o mais importante, é aquele que diz: “a administração escolar serve a uma política e a uma filosofia de educação”. Quantas vezes nós ouvimos falar isso. É uma frase que nós ouvimos sempre em nossa formação aqui na Feusp. Querino Ribeiro vai desenvolver e dizer: a administração escolar, como qualquer administração, serve aos objetivos da coisa administrada. Vejam: tem de ser um princípio fundamental, não dá para falar em administração, não dá para falar em gestão, se você não se apegar a isso. Ele vai dizer explicitamente que a administração escolar deve ser apresentada como “um instrumento para a realização dos objetivos da educação” (RIBEIRO, 1952, p. 105). Deduzo, escrevo, me aprofundo e uso isso constantemente: a administração é mediação. Este é o conceito, no meu entender, mais geral de administração: é “a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (Paro, 1986, p. 18).

Nesse sentido, outro aspecto ligado a esse, que está incluso nesse, e ele faz questão de enfatizar – e que muitos querinianos às vezes se esquecem — é que a administração não é simples direção. Direção é *um* dos aspectos. Administração não é simplesmente gerência; estudar administração não é estudar o papel do diretor nem do administrador, não. Estudar administração é estudar as fórmulas e os instrumentos para levar à consecução dos objetivos, numa determinada direção. Ora, utilizar os instrumentos para alcançar os objetivos é pensar na instituição inteira. Então, todos os elementos têm de ser levados em conta. É por isso que o professor, mesmo que nunca venha a ser diretor, precisa entender de administração; porque ele faz parte da administração, ele faz parte da gestão, ele é um dos elementos mediadores da administração dos objetivos. O que interessa, no caso, são os objetivos. Ora, esse princípio é extremamente fecundo e demonstra, em certo sentido, a pobreza atual de muitos estudos sobre administração. Porque, se administração é isso, a característica principal de um trabalho de administração é o objeto que é administrado. Se é administração escolar, você precisa conhecer muito, antes e acima de tudo, a escola. Porque, dentro desse princípio, os objetivos da coisa administrada – estou falando “coisa” aqui no sentido de objeto, obviamente, sem nenhuma conotação depreciativa – o objetivo daquilo que se administra é que condiciona a forma, é que condiciona a própria administração. Veja a riqueza desse componente que está presente no *Ensaio de uma teoria da administração escolar*. Guardem bem isso: os objetivos é que condicionam a administração.

Pois bem, contrapondo a esse, nós temos um segundo elemento fundador na teoria de Querino Ribeiro, que é o seguinte (vou dizer com as palavras dele): “A administração escolar é uma das aplicações da administração geral; naquela como nesta os aspectos, tipos, processos, meios e objetivos são semelhantes.” (RIBEIRO, 1952, p. 113) Ele vai dizer – e nisto ele não tem novidade nenhuma, não é nada inédito, ele simplesmente segue aquilo que está presente na teoria em todos os escritos a respeito de administração e na própria prática — ele vai dizer, então, que a administração escolar fundamentalmente é administração geral. A administração escolar é caudatária da administração geral. Num outro momento ele diz: “Assim, a administração escolar encontra seu último fundamento nos estudos gerais de administração.” (RIBEIRO, 1952, p. 78)

Vejam que nós estamos, aparentemente, pelo menos de início, diante de um paradoxo. Mas aí é necessário um outro elemento para realmente se defender a tese de que é um paradoxo. Precisa-se ter presente que “administração geral” até 1952 – e até hoje infelizmente –, quando se fala em princípios de administração geral (não estou dizendo que Querino Ribeiro dizia isso), quando se fala em princípios de administração geral, está-se falando em princípio da administração *empresarial*, e a ligação entre uma coisa e outra é imediata. Por quê? Porque quem capitaneou o estudo da administração foi sempre a empresa, foram sempre os empresários, e sempre com objetivos empresariais. Mas não apenas os objetivos empresariais. E aí nós temos o livro portentoso — para mim, um clássico também — que é o livro do Harry Braverman, *Trabalho e capital monopolista*, que demonstra que essa empresa não é uma empresa qualquer. A empresa que sempre trabalhou, que sempre subsidiou, que sempre esteve interessada em desenvolver princípios específicos ou gerais de administração é a empresa capitalista.

Na verdade, se nós pensarmos num sentido bastante geral, podemos dizer que a escola é uma empresa, ou seja, uma instituição que persegue fins e busca alcançá-los por meio do esforço humano coletivo. Mas sabemos que a empresa capitalista não se basta nesse sentido geral. Então, quem busca esses princípios gerais inocentemente, acreditando que a empresa é neutra, identifica administração geral com administração de empresa e se esquece que a tal empresa capitalista tem objetivos, e ser bom administrador de empresa capitalista também é seguir o seu objetivo. Veja, se eu aplico o princípio geral de Querino Ribeiro na condução de uma empresa capitalista, uma empresa produtora de bens e serviços numa sociedade capitalista, eu tenho de dizer que aí o que a administração da empresa tem de se preocupar é com seus objetivos. Mas numa análise sociológica e econômica mais profunda, nós vamos perceber que o objetivo último da empresa capitalista produtora de bens e serviços é o lucro, e se nós nos aprofundamos nós percebemos que esse lucro só é possível pela apropriação do trabalho do outro. Veja: é um objetivo específico, interessado, mas é um objetivo específico que perpassa todas as empresas, pode ser uma fábrica de sabão, uma fábrica de tamanco, ou um banco, ou uma

igreja do tipo que nós temos hoje, aí, comercial; ela quer o lucro. Sua característica é a busca do lucro.

Então, se nós imaginamos que o que identifica, o que conceitua a administração é ser instrumento para a busca de objetivos, esse instrumento, no momento, pode buscar objetivos positivos para as pessoas – por exemplo, ele pode ter o objetivo de salvar vidas humanas – mas essa própria administração pode ser extremamente competente para destruir vidas humanas. É por isso que o Querino Ribeiro dizia: “Olha, não basta pensar na administração, tem de pensar na política e na filosofia que ela deve seguir.” Ela não pode ser neutra. Quando eu abraço a administração, já estou supondo que eu concordo com a própria política e filosofia, que eu concordo com os objetivos. Eu posso ser um ótimo administrador, matando pessoas numa guerra ou traficando drogas, e posso ser excelente administrador, salvando vidas humanas, num hospital, por exemplo. Mas quando nós comparamos e falamos, como diz Querino Ribeiro, que o que funda a administração é ser mediação, é ser instrumento para alcance dos objetivos e, ao mesmo tempo, nós falamos que a escola – uma instituição educativa – se pauta nos princípios da administração geral, é só dar um pulinho em falso e dizer que a administração da empresa é igual a administração da escola. Portanto, extremamente paradoxal.

Esse paradoxo é utilizado de um modo matreiro, interessado, por muitos que advogam uma administração da escola à imagem e semelhança da empresa capitalista. Mas não me venham dizer que estão seguindo Querino Ribeiro. Querino Ribeiro, quando falava em administração geral, não estava preocupado com esta administração de empresa que busca simplesmente o lucro e que simplesmente explora o trabalho alheio. Percebem?

Este é um paradoxo que se resolve quando se aprofunda mais. Quem conhecia o Querino Ribeiro sabia da importância que ele dava à educação e que ele não a pensava como objeto de uma administração no estilo capitalista que tanto criticamos hoje. Ele dá prova disso em sua própria obra quando fala dos objetivos de educação.

Desde meados da década de 1980, quando me propus a fazer uma crítica da administração escolar, continuo percebendo pessoas que se propõem a falar sobre administração da escola, mas pensam um modelo empresarial e vão buscar seus modelos na chamada administração geral. Mas essa administração geral (que na verdade não é geral, é específica, é capitalista) revela uma indigência muito grande em termos de cientificidade. A indigência na teoria geral da administração se deve ao fato de que ela não precisa ser muito boa, que ela não tem o que justificar. A questão de levar o outro a trabalhar – pelo caráter compulsório do trabalho na produção capitalista – é muito mais simples do que levar o outro a querer aprender – que é a função precípua da escola.

Essa indigência da chamada teoria geral da administração é facilmente visível mesmo naqueles que são considerados clássicos. Costumo dizer a meus alunos, em

tom de brincadeira, que, se você consegue ler até o fim um desses livros, você já é uma pessoa suspeita, porque eles costumam ser tão chatos tão superficiais, espécie de auto-ajuda empresarial, o próprio senso comum metido a teoria científica.

É coisa completamente diferente aquilo que o Prof. Querino pretende fazer. É por isso que o Prof. Querino é um clássico. Ele eleva, ele vai buscar os autores mais diferenciados na Administração, na Educação, na Sociologia, na Psicologia... Aí é que se percebe o que é que meus orientandos sentiram ao ler um livro como o *Ensaio de uma teoria de administração escolar*. Eles estavam acostumados a ler um monte de livros que hoje em dia não têm esse rigor. Mas ao lerem Querino Ribeiro eles ficaram diante de um clássico, de uma pessoa erudita que leva em consideração tudo: mesmo sem dizer que está fazendo dialética, sem dizer que está fazendo isso, que está fazendo aquilo, simplesmente faz: busca na realidade suas múltiplas determinações e faz um processo de síntese, para ver o que é que leva a quê. Quando estudei administração escolar aqui na Faculdade de Educação eu me lembro que lia bastantes autores, que não parava de ler... A propósito, a Professora Loyde Faustini, que estava aqui presente, era uma das professoras que trazia uma multiplicidade de autores, procedentes dos Estados Unidos. Também o Prof. José Augusto Dias fazia isso. Havia então, uma quantidade enorme de autores que a gente lia, lia, tinha muita coisa interessante. Mas que coisa chata aplicar isso na escola! Fica parecendo, diria eu hoje, esses livrinhos de auto-ajuda, que grassam no meio educacional. Que é o livrinho de auto-ajuda? Afeto, amor, não é? “Quem ama educa” a “pedagogia do afeto” – está certo? Está certo; mas cadê a profundidade disso? Onde estão os conceitos profundos de amor, de afeto, diferentes das noções bobocas presentes nessas “pedagogias”? Onde é que está a diferença que nós notamos e que é própria da ciência? Isso havia em Querino Ribeiro.

Por outro lado, os que, historicamente, diziam buscar princípios gerais da administração, querendo ou não, estavam interessados em princípios muito específicos, ou seja, os princípios da administração capitalista, no contexto da qual trabalhavam e na qual estavam interessados. Em última instância, estavam preocupados em levar o trabalhador a trabalhar com a maior eficiência possível. Taylor não pagava mais porque ele gostava do trabalhador. Não, ele pagava mais o trabalhador porque ele queria que o desgraçado trabalhasse, e mais do que compensasse o que lhe era pago. No regime taylorista, pagar mais agora significa pagar menos daqui a pouco, ou seja, diminuir o custo do trabalho pela eficiência do trabalhador. E isso é cabalmente demonstrado por Harry Braverman.

Muito embora tenha dito e insistido: “Olha, a administração geral se aplica na escola”, Querino Ribeiro não se filia a esse pensamento de mero controle e exploração do trabalho alheio. Ele vai demonstrar que está preocupado nada mais do que com aquilo com que estão preocupadas as pessoas que hoje fazem educação em termos progressistas. O recado é o seguinte: existe uma escola, uma instituição que tem uma missão importantíssima e precisa fazer isso da forma

mais adequada possível. Ora, fazer as coisas da forma mais adequada não é um conhecimento ou uma habilidade que nasce dentro da escola. Nasce na prática dos próprios seres humanos. Então, como aplicar essas coisas que são do mundo, digamos, geral, para realizar aquela missão? Junto com essa preocupação está presente uma visão de escola e de educação. A prova de que ele não está interessado na administração empresarial no sentido capitalista se dá na visão que ele tem de educação. Num determinado momento – vou-me permitir aqui ler um parágrafo –, ele diz o seguinte: “No estado em que encontramos atualmente a teoria da educação, sentimo-nos obrigados a considerar o verbo ‘educar’ como rigorosamente pronominal; o exato, pois a nosso ver é o educar-se: ‘eu me educo’, ‘nós nos educamos’.” Ele vai buscar isso em Lourenço Filho e em Dewey, mas diz lá: “Realmente, o fenômeno da educação, em si mesmo é puramente individual e psíquico [Lourenço Filho, *Introdução ao estudo da escola nova*], porque, ou o próprio indivíduo organiza e reorganiza suas experiências [John Dewey, *Democracia e educação*], ou ninguém poderá fazê-lo por ele. O fenômeno puro da educação é, portanto, a auto-educação, quer para as experiências bióticas, quer para as psíquicas, quer para as sociais” (RIBEIRO, 1952, p. 14). Ora, isso é de uma importância e de uma gravidade que não podem ser menosprezadas. Quando Querino Ribeiro diz isso, ele diz com autoridade não de quem está trabalhando com princípio da educação simplesmente, mas como quem está trabalhando com a Psicologia, com a Economia, com a Sociologia, com a Antropologia... está trabalhando exatamente com a realidade.

Precisou de um século inteiro com Vigotsky, Wallon, Piaget, Paulo Freire, com Makarenko, etc., para demonstrar exatamente isso: que o aluno, o educando, só aprende se quiser; é *ele* quem aprende; eu posso fazer o outro trabalhar, mas eu não posso fazer o outro aprender: o que eu posso é fazê-lo *dispor-se* a aprender; eu posso levá-lo a *querer* aprender, mas isso não é uma certeza. A educação, portanto, é sempre um risco. Isso não se faz de uma forma de “faça e obedeça”. Esta última forma se faz na empresa, mas não na verdadeira educação.

Essa é a diferença que Querino Ribeiro identifica. Quando ele vai falar sobre a administração da escola, comparando com a empresa, ele afirma que, na escola, na relação pedagógica, a autoridade tem um sentido particular. Então ele diz: “Considerando que na escola a idéia de autoridade tem um sentido particular, já porque a distância que separa os que devem comandar dos que devem ser comandados é muito pequena, já porque a educação moderna condena as velhas bases do *magister dixit*, a função de comando tem, nela, um sentido próprio.” Ou seja, é diferente comandar numa empresa mercantil e comandar na escola. “A base das relações humanas na unidade ou no sistema escolar é a colaboração esclarecida e consentida...” – você só consente se você for livre; e não se trata de ser simplesmente afetivo porque você pode ser afetivo com o cachorrinho e você não está educando; o afeto aqui tem de ter outro sentido: afetar, tocar no outro, significa

dar condições para que o outro se faça sujeito, se faça autor, não mera atividade, não mero ativismo – E continua: “[...] e não a subordinação fundada na autoridade com força para se fazer obedecer ou se fazer crer. Com isso queremos dizer que, na escola, a idéia de comando esvazia-se dos elementos histórico-militares que lhe fossilizaram o sentido, prejudicando sua moderna e conveniente compreensão” (RIBEIRO, 1952, p. 129).

O que quero dizer com essa minha breve fala – para vocês pode não ter sido breve, mas verdadeiramente o é diante da extensão que o tema apresenta – é que quem for buscar no Querino Ribeiro uns tantos métodos e técnicas insípidos que se encontram nos livros – na imensa maioria dos livros – que existem na praça sobre gestão e administração escolar, acabará encontrando coisa muito mais preciosa, acabará encontrando alguma coisa sobre educação, sobre escola.

Eu venho batendo nessa tecla: se você assume que a administração é mediação, sabe o que você tem de fazer? – Estudar escola. Se é com educação escolar que você está lidando, precisa saber como ela funciona. E não dá para saber como funciona a escola desconhecendo a Psicologia da Educação, desconhecendo Didática, não sabendo como se ensina, não se aprofundando nas múltiplas e inúmeras atividades e relações de poder, de afeto, de repulsão, de atração e de tudo o que acontece dentro da escola. Então, o bom estudo sobre administração escolar tem de ter a escola como objeto de estudo.

É isso que nós vemos hoje que falta para muitas pessoas que se metem a tratar de gestão ou de administração escolar. É preciso retomar a recomendação de Querino Ribeiro, porque muitos não o leram, ou se o leram não o entenderam e, em vez de estudar a escola e sua administração, se perdem, por exemplo, em tergiversações a respeito de qual o nome mais adequado, se *gestão* ou *administração*, se *escolar* ou *educacional*... Meu Deus! Vá ao dicionário, resolva isso e vamos trabalhar. É preciso acabar com essa falta de relevância no estudo da administração escolar. Essa falta de relevância não pode ser daqueles que foram *bafejados* pelas idéias de Querino Ribeiro. Os que estão aqui presentes e não tiveram contato pessoal com Querino Ribeiro devem estar intrigados: “Puxa, esse cara tinha alguma coisa que seduzia!” Tinha, sim. E não era só pessoal. Eu quero dar meu testemunho aqui, pelo meu trabalho. Tinha uma coisa que seduzia, que era muito mais universal, que era no nível do pensamento, no nível do trabalho teórico.

Muito obrigado.

REFERÊNCIAS

- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- DEWEY, John. *Democracia e educação*. São Paulo: Nacional, 1936.
- LOURENÇO FILHO, M. B. *Introdução ao estudo da escola nova*. São Paulo: Melhoramentos, 1930.

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez, 1986.

RIBEIRO, José Querino. Ensaio de uma teoria da administração escolar. São Paulo: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, USP, 1952. 171 p. (Administração Escolar e Educação Comparada – Boletim 158.)

r **VITOR HENRIQUE PARO** é Professor Titular (aposentado) da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo e bolsista de produtividade em pesquisa do CNPq (1D); Doutor em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1986), Livre-Docente em Educação pela Universidade de São Paulo (1991). Foi pesquisador sênior na Fundação Carlos Chagas e professor titular na PUC SP. E-mail: vhparo@usp.br.

*Recebido em agosto de 2007.
Aprovado em outubro de 2007.*