DIRETOR DE ESCOLA PÚBLICA: DA TOTALIDADE A CENTRALIDADE?

MEDEIROS, Mirna de Lima[1]
VANTINI, Carla Baraldi Artoni[2]
PASSADOR, Cláudia Souza[3]
PASSADOR, João Luiz[3]

Recebido em: 2013.08.01 **Aprovado em:** 2014.07.03 **ISSUE DOI:** 10.3738/1982.2278.952

RESUMO: A administração das escolas e redes de ensino é objeto de estudo interessante à Administração uma vez que há um consenso quanto à importância da educação para o desenvolvimento dos países e dos cidadãos. O diretor é figura central e peça chave no contexto escolar. A forma de conceber a administração da escola impacta naquilo que se espera de um diretor, assim como aqueles conceitos nos quais o gestor acredita terão impacto em sua atuação. O presente trabalho busca apontar as mudanças de concepção dentro da evolução do corpo teórico de Administração Escolar e possíveis reflexos disto na forma de ver e atuar dos gestores escolares. Assim, além de traçar um quadro teórico tenta refletir quanto ao papel do diretor em cada uma das óticas. Entre os analisados estão autores clássicos (Leão, Ribeiro, Lourenço Filho e Alonso), críticos (Félix e Paro) e contemporâneos que discutem desafios ou características dos diretores na atualidade. Verificou-se que inicialmente o diretor aparece como responsável maior pela gestão da escola e atualmente preconiza-se a responsabilidade compartilhada. Conclui-se que, o diretor tem função importante na gestão da escola e a mudança de visão quanto à sua atuação não a simplificou, mas deixou-a mais complexa e dinâmica.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Diretor. Escola pública.

SUMMARY: The administration of schools and school systems is an interesting topic of study to the Administration area since there is a consensus on the importance of education for the development of countries and citizens. The director is the central figure and key player in the school context. The way of conceiving the school administration impacts on what is expected of a director, as well as those concepts in which the manager believes will influence its performance. This paper seeks to identify changes within the theoretical evolution of the School Administration and the possible consequences of this in the way of thinking and acting of school managers. Thus, besides outlining a theoretical framework attempts to reflect the role of the director in each of the perspectives. Among the classical authors are analyzed (Leão, Ribeiro, Lourenço Filho and Alonso), critical (Felix and Paro) and contemporaries that discuss challenges and characteristics of directors nowadays. It was found that initially the director appears as most responsible for the management of the school and currently the responsibility is shared. It is concluded that the director plays an important role in school management and the change of view as to his performance did not simplified it, but made it more complex and dynamic.

Keywords: School Management. Director; Public school.

INTRODUÇÃO

O atual consenso quanto à importância da educação para o desenvolvimento socioeconômico dos países torna relevante os debates e preocupações com a administração das escolas e das redes de ensino dentro das pesquisas em Administração. Ademais, sendo a administração "[...] a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados [...]" (PARO, 2002, p. 18) é razoável considerar que

[1] Professora Assistente da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) e Pesquisadora do Centro de Estudos em Gestão e Políticas Públicas Contemporâneas (GPUBLIC/USP)
[2] Pesquisadora do Centro de Estudos em Gestão e Políticas Públicas Contemporâneas (GPUBLIC/USP)
[3] Professores Associados da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP) e Coordenadora do Centro de Estudos em Gestão e Políticas Públicas Contemporâneas (GPUBLIC/USP)

quanto maior for a relevância da finalidade de determinada atividade, maior deve ser a importância dada ao processo administrativo. Considerando que a educação é um direito fundamental que deve ser garantido para o "[...] pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho [...]" (BRASIL, 1988, art. 205) parece, então, fundamental pensar no processo administrativo que conduzirá à consecução do processo educativo.

O presente ensaio se propõe **a entender e explicitar como o diretor escolar é apresentado nos estudos sobre Administração Escolar** com vistas a identificar possíveis mudanças de foco que este ator recebe no decorrer do tempo de acordo com os autores brasileiros, bem como refletir quanto às possibilidades decorrentes destas formas esperadas de atuação. Como "a escola é um universo específico cuja realidade, assim como a ação de seus atores, só pode ser compreendida a partir de um conhecimento prévio" (GUTIERREZ; CATANI, 2006) esforços de pesquisa reflexivos como este se fazem de grande valia para orientar estudiosos antes de pesquisas empíricas. Além disso, pode servir de norte para o delineamento conceitual de outras pesquisas uma vez que aponta linhas de pensamento, sua evolução, similaridades e diferenças.

Opta-se por discutir o que se fala em relação ao diretor da escola, pois este, seja qual for a forma de gestão adotada, possui grande relevância na organização e funcionamento da escola em todos os seus aspectos: pedagógico, sócio-político, financeiro, de estrutura física, etc. O diretor é um dos atores principais deste cenário, pois

> funciona como mediador entre o poder burocrático do quadro administrativo e a escola, como conjunto, sofre pressão dos professores no sentido de alinhar-se com eles, dos alunos para satisfazer reclamos racionais ou não, e dos pais, para manter a escola ao nível desejado pela comunidade. Tem de possuir as qualidades de um político, algum senso administrativo e ser especialista em relações humanas e relatórios oficiais (TRAGTENBERG, 1982, p.39).

Apontar para a centralidade do papel do diretor não significa atribuir a ele a responsabilidade isolada pela qualidade do ensino ou pelo bom funcionamento da escola, mas sim se admite a importância e complexidade das responsabilidades atribuídas a esse ator como articulador das ações administrativas e pedagógicas da instituição escolar.

Vários autores tratam da evolução do corpo teórico de Administração Escolar (MAIA; RIBEIRO; MACHADO, 2003; PARO, 2002; SANDER, 1986, 2001, 2007; WITTMAN, 1987), no entanto, não há grande número de trabalhos que tratam dos reflexos disto na forma de ver e atuar dos gestores escolares (GRACINDO,2009; BORDIGNON; GRACINDO, 2011; SANDER, 2009). Mas, se houveram mudanças na concepção de administração, também mudaram os papéis e/ou função do administrador, não? Trata-se da evolução Administração, mas não muito do trabalho administrativo ou do "administrador" em si. Verificam-se trabalhos quanto ao perfil do gestor, seus desafios, suas características e formação desejáveis, entre outras questões (ABRUCIO, 2010; LÜCK, 2000; SOUZA, 2006; TORRES; GARSKE, 2000; entre outros), no entanto, poucos são os trabalhos que falam do que já foi e do que é desejado a este ator específico (são exemplos focados em um período específico: ALONSO, 1988; GRACINDO,2009; SOUZA, 2006). Este trabalho mostra-se, então, interessante aos estudiosos na medida em que tenta fazer esse resgate.

A construção do trabalho deu-se na forma de ensaio teórico, que, segundo Severino (1996), refere-se à exposição lógico-reflexiva com ênfase na argumentação e interpretação pessoal. Livros e periódicos foram consultados por meio dos passos do método de leitura científica exposto por Cervo e Bervian (1983): visão sincrética; visão analítica e visão sintética. O ensaio está organizado em cinco partes à

continuidade da presente apresentação. Na primeira é feita uma breve discussão quanto à função gerencial posto que o diretor, principal gestor da unidade de ensino é foco do presente debate. Na segunda são apresentadas formas de ver a evolução da Administração Escolar (a de Sander e a de Maia, Ribeiro e Machado) com vistas a preparar o leitor para as discussões dos teóricos da área. Na terceira são apresentados alguns dos principais teóricos da Administração Escolar (Antônio Carneiro Leão, José Querino Ribeiro, Manuel Bergström Lourenço Filho, Myrtes Alonso, Maria de Fátima Costa Félix, Vitor Henrique Paro) à luz das categorias expostas na seção anterior, e sua visão geral quanto à administração escolar e ao diretor. Em seguida, são apresentadas algumas comparações e críticas, bem como são apontadas questões expostas por autores contemporâneos em artigos que não tratam da Administração Escolar como um todo, mas especificamente da figura do diretor na atualidade. Por fim, são tecidas considerações quanto ao trabalho.

A função gerencial

Antes de analisar a administração (gestão) escolar em si, é importante abrir um espaço para fornecer algumas definições que podem parecer simples, mas que, contudo, são corriqueiramente contestadas e debatidas dentro das ciências humanas e sociais: organização e administração (MARSDEN; TOWNLEY, 2004). Optamos também por valorizar o papel dos gestores que nesta seção poderão ser denominados de: dirigentes, executivos, gerentes, gestores ou administradores. Segundo Motta os termos foram mais ou menos utilizados no decorrer do tempo e por vezes serviram para distinguir hierarquias dentro de organizações, no entanto, "no rigor vernacular, as palavras administração, gerência e gestão são sinônimas" (MOTTA, 1999, p.14).

Uma organização, segundo Hampton (1992) e a descrição da concepção inicial de organização descrita por Marsden e Townley (2004), é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologias (um sistema formal) orientado para atingir um determinado objetivo. Além disso, as organizações encontram-se inseridas dentro de um meio ambiente que inclui atores (fornecedores, clientes, concorrentes, etc.) e condições (socioeconômicas, legais, históricas, políticas, etc.) que impactam, direta ou indiretamente, no seu funcionamento e são dotadas de recursos que ingressam (como pessoas, dinheiro e materiais) e outros que saem (como produtos e serviços). Algumas abordagens teóricas estabelecem tipologias organizacionais (não excludentes e, algumas vezes, combináveis entre si) como a da análise estrutural-funcionalista de Etzioni que utiliza o consentimento como critério comparativo e faz a divisão em: utilitárias, coercivas, normativas e mistas; a da teoria de sistemas que tipifica as organizações em econômicas ou produtivas, de manutenção, adaptativas e político-administrativas e das abordagens contingenciais que fazem a divisão de acordo com as diferentes formas estruturais e processuais derivadas de variáveis contextuais (MOTTA, 2001).

Na tipologia de Amitai Etzioni (apud Motta, 2001, p.18), baseada no poder, no uso e significado da obediência dentro das organizações, descreve-se: a) organizações utilitárias como aquelas que possuem o exercício do poder por meio de recompensas materiais e o consentimento via envolvimento calculado por parte dos membros de nível mais baixo; b) organizações coercivas como aquelas que possuem o exercício do poder por coerção e o consentimento via alienação dos membros de nível mais baixo; c) organizações normativas possuem o exercício do poder por meios simbólicos e o consentimento caracterizado pelo alto engajamento dos participantes de nível mais baixo; e) já as organizações do tipo mistas apresentam uma combinação das estruturas. As escolas, organizações de interesse dessa pesquisa, nessa classificação, podem ser tidas como um tipo específico de organização normativa, pois utiliza controles normativos como fonte primária de consentimento e controles coercivos como forma secundária.

Já segundo a proposta sistêmica de classificação de organizações: as econômicas ou produtivas compreendem as empresas industriais, comerciais, financeiras e prestadoras de serviço; as de manutenção referem-se às organizações educacionais de todos os tipos bem como igrejas; as adaptativas relacionam-se com a criação de conhecimento e com sua aplicação como é o caso de centros de pesquisa; por fim, as político-administrativas referem-se às instituições de coordenação e controle de recursos humanos e materiais (MOTTA, 2001). Por fim, na proposta contingencial para classificar a organização escolar é necessária a análise do seu contexto.

Segundo Hampton (1992), haveria três partes básicas em qualquer tipo de organização: pessoas, tarefas e administração. Esta última parte, a administração, pode ser entendida como o trabalho de combinar e direcionar recursos organizacionais para determinados propósitos (HAMPTON, 1992; PARO, 2002). No entanto, existem diferentes abordagens sobre o trabalho do gestor (ESCRIVÃO FILHO, 1995) às quais se baseiam nas diversas teorias e correntes do pensamento administrativo. As ideias dos pioneiros da Teoria Geral da Administração possuem em comum o fato de tenderem a tratar as "boas práticas" como universais, ou seja, haveria uma "única maneira certa" de alcançar os objetivos e alguém seria um bom administrador se fosse capaz de planejar cuidadosamente seus passos, organizar e coordenar as atividades de seus subordinados e comandar e controlar o seu desempenho (HAMPTON, 1992; MOTTA, 2001). A abordagem contemporânea, contudo, não é uma, mas são várias. Para além dessas visões mais clássicas temos atualmente visões que partem de pressupostos distintos, levando em consideração justamente a incertezas: teorias do caos e da complexidade que parecem ter sido ainda pouco incorporadas nas Teorias da Administração Escolar.

A evolução da Administração Escolar: uma base para análise

Sander (2007) categorizou as vertentes existentes na Administração Escolar segundo suas construções conceituais e praxiológicas em relação às práticas administrativas em educação. Ele as agrupou em quatro: administração eficiente (dimensão econômica), administração eficaz (dimensão pedagógica), administração efetiva (dimensão sociopolítica) e administração relevante (dimensão humana), além de expor sua perspectiva. Segundo o autor, as construções correspondem a critérios para avaliar e orientar o desempenho administrativo e derivam de momentos históricos diferentes.

A primeira, eficiente, é derivada da escola clássica da administração. Nela, os administradores escolares pautam sua conduta de acordo com os princípios gerais da organização e gestão desenvolvidos no século XX. O valor da eficiência é a produtividade, que é medida em termos de domínio de *know-how* e maximização dos recursos. A segunda construção heurística, a eficaz, deriva-se da escola psicossociológica de administração e diz respeito aos gestores que adotam os princípios e práticas funcionalistas de enfoque comportamental enraizados no movimento das relações humanas. Preocupa-se com o alcance eficaz dos objetivos pedagógicos propriamente ditos, medido em termos de capacidade administrativa para alcançar os fins e objetivos da prática educacional. A terceira, a efetiva, é derivada de um conjunto de teorias e práticas desenvolvidas após a Segunda Guerra Mundial. Suas principais contribuições são provenientes da ecologia administrativa, das teorias de contingência, do desenvolvimento institucional, entre outras. A escola é vista como um sistema aberto e adaptativo e a sua preocupação fundamental diz respeito à promoção do desenvolvimento socioeconômico e melhoria da condição de vida tanto do aluno como da sociedade. A quarta, a relevante, provém de formulações interacionistas no campo da teoria organizacional. Há uma preocupação com as características culturais e éticas que definem o desenvolvimento humano e a mediação administrativa prioriza os princípios de conscientização, significação, ação humana coletiva e totalizadora à luz do conceito de relevância. Avalia-

se esta vertente em termos de significados e das consequências de sua atuação para a melhoria do desenvolvimento humano e da qualidade de vida na escola e na sociedade. Para o alcance dos objetivos e de acordo com os princípios é necessária uma postura participativa dos responsáveis pela gestão da educação.

Por fim, Sander (2007) propõe uma nova síntese teórica, operacionalizada no paradigma multidimensional de administração da educação, baseado nas confluências e contradições entre as quatro construções. Trata-se de uma perspectiva "global e superadora" com múltiplas dimensões analíticas e praxiológicas simultânea e dialeticamente articuladas: econômica, pedagógica, política e cultural. Este paradigma se apoia em ampla contribuição transdisciplinar. "Cabe à administração da educação um papel mediador entre as distintas dimensões, suas confluências e seus conflitos, assim como contradições que caracterizam os fenômenos educacionais no seio da sociedade" (SANDER, 2007, p.106).

Uma proposição complementar a de Sander (2001, 2007) é a de Maia, Ribeiro e Machado (2003). Na proposta de Sander adota-se uma periodização para distinguir os enfoques teóricos, já na de Maia, Ribeiro e Machado (2003), modelos teóricos foram elaborados conforme a base conceitual adotada pelos teóricos.

A primeira abordagem dos autores é denominada de Clássico-Científica, nesse corpo teórico os autores da administração escolar se baseiam nas teorias de Taylor e Fayol (autores oriundos da Administração Clássica Científica) para estruturar os conceitos da administração escolar. A segunda é denominada Funcional-Eficientista, nessa concepção a administração é um modo de atingir objetivos e nesse contexto a ideia de eficiência de gestão figura como foco de discussão. Existem resquícios da abordagem clássico-científica através da visão racional-burocratizada, mas também se encontra indicativos da próxima abordagem, a sistêmica, evidenciando o caráter transitório do modelo. A terceira abordagem, a Sistêmico-Generalista, deriva-se da teoria geral de administração para propor a união da teoria dos sistemas com a de administração escolar. Por fim, a Histórico-Crítica, evidencia o fator político. Nela teóricos criticam os modelos racionais-burocráticos e transparecem um modelo mais apropriado baseado no modelo racional, mas eliminando a questão da burocracia.

Na próxima seção, são analisados os teóricos que enquadrados nas categorias citadas, uma vez que se entende que, dentro de cada uma, a forma de ver o diretor será distinta.

O diretor na ótica dos estudiosos da Administração Escolar

Segundo Maia, Ribeiro e Machado (2003), os teóricos aqui apresentados podem ser categorizados à seguinte maneira: Leão (1953) e Ribeiro (1952), de orientação clássico-científica; Lourenço Filho (1976), funcional-eficientista; Alonso (1988), sistêmico-gereralista; e Paro (2002) e Félix (1989), histórico-críticos. Já segundo Sander (2007) Leão (1953) e Ribeiro (1952) são considerados da vertente "eficiente"; Lourenço Filho (1976), "eficaz"; Alonso (1988), "efetiva"; e Paro (2002) e Félix (1989), "relevante". Paro (2009, 2010, 2011), por suas discussões e críticas mais atuais se aproxima mais da vertente "multidimensional superadora" que propõe Sander (2007).

Carneiro Leão (1954) foi talvez o primeiro autor a realizar um esforço sistemático de teorização sobre administração escolar no Brasil. Ele admite que a administração escolar é um ramo da administração geral inspirado nos mesmos métodos e procedimentos, contudo, faz ressalvas colocando que "nenhuma outra modalidade de administração pública requer maior dose de flexibilidade e de habilidade, de inteligência e de saber" (LEÃO, 1954, p.660) ou ainda chamando atenção para a relevância do processo educativo, a razão pedagógica da escola. Segundo o autor, a administração é um conjunto de funções necessárias para o cumprimento de uma ação em determinado sentido.

O autor centraliza a questão da administração escolar na figura do diretor, mesmo que este seja auxiliado por outras pessoas. A direção é tida quase como um sinônimo para administração escolar, que seria: o processo de identificação de problemas, de planejamento, de tomada de decisões, de acompanhamento, controle e avaliação das ações escolares e é todo ele centrado na figura do diretor. Este, nesta concepção, é o "executivo" da organização escolar e deve, portanto, desenvolver essas funções, que compreendem as operações técnicas, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas propriamente ditas. Leão (1953), em um de seus estudos pioneiros, elenca alguns objetivos que o diretor deve atender:

> 1º.) Estabelecer uma finalidade precisa ao professor.
> 2º.) Traçar condições seguras e justas para admissão, promoção e graduação dos programas.
> 3º.) Tornar possível a construção de objetivos definidos.
> 4º.) Assegurar melhor classificação de alunos.
> 5º.) Assegurar melhor coordenação entre os professores.
> 6º.) Estabelecer um uso mais econômico de tempo do professor e do aluno.
> 7º.) Buscar condições para realizar uma educação mais econômica e mais eficiente
> (LEÃO, 1953, p.138).

Ainda segundo Leão (1954), O modo de estabelecer a organização e a administração da educação deriva-se da maneira de conceber o Estado e do conceito que se tem da educação, nessas questões influem o passado e o presente do povo, suas trajetórias político-sociais, sua mentalidade, seu caráter, suas aspirações e as suas ideologias. As características nacionais, o modo de ser de um povo, suas tradições e sua índole explicam as diferenças nas formas de organizar e administrar. Assim, o autor propõe que o diretor de escola deve ser um professor com conhecimentos sobre a política educativa de seu povo e dos deveres de administrador. Sua ação não se limita à administração, mas também orientação e cooperação. Ele é o gerente de todas as peças, o líder de seus companheiros de trabalho, o aglutinador dos esforços.

Leão (1954) se foca no diretor, mas salienta a razão pedagógica da escola, enquanto Ribeiro (1952) não se prende tanto à figura do diretor, mas entende a administração escolar como um processo produtivo. Para Querino Ribeiro (1952) os princípios e métodos da administração científica são aplicáveis na escola, pois ela possui aspectos comuns a todas as organizações, contudo, o autor salienta a administração escolar se deve embasar na filosofia da educação:

> Administração Escolar vai funcionar como instrumento executivo, unificador e de integração do processo de escolarização, cuja extensão, variação e complexidade ameaçam a perda do sentido da unidade que deve caracterizá-lo e garantir-lhe o bom êxito. (...) Os ideais marcam o ponto para o qual devem convergir todos os esforços e cada um e do conjunto; são eles que dão a direção em que devem caminhar todos os processos desenvolvidos na escola. (...) Não teria sentido, pois, uma Administração Escolar, sem fundamentação em algum esquema de objetivos e ideais postos antes e acima dela, isto é, de uma filosofia. (RIBEIRO, 1952, p.45).
>
> Administração Escolar é o complexo de processos, cientificamente determinados que, atendendo a certa filosofia e a certa política de educação, desenvolve-se antes, durante e depois das atividades escolares para garantir-lhes unidade e economia (RIBEIRO, 1952, p.153).

O autor propõe que as atividades específicas da administração escolar são: planejamento, organização, assistência à execução, medida ou avaliação de resultados e relatório crítico. E, no que diz

respeito à direção da escola, enfatiza que se trata de ação constituída por elementos titulados diretores, supervisores, assistentes cujas responsabilidades variam em cada caso, mas que, em conjunto, são os responsáveis pela direção. Ou seja, essa atividade não deve ser atribuída a apenas um indivíduo, mas a um grupo. Além disso, vincula o sucesso da administração escolar à colaboração e corresponsabilidade dos membros do corpo diretor e admite que o corpo docente, além de executar sua função específica (ensinar), tem certa participação e influência nos processos administrativos.

Os dois primeiros autores expostos podem ser classificados na primeira vertente de Sander (2007), ainda que possuam particularidades, ambos trabalham sob um viés tecnocrático e baseiam-se na administração científica. Já Lourenço Filho (1976) enquadra-se na segunda vertente, pois se aproxima da escola de relações humanas da Administração. Este, além de basear-se nas escolas clássicas da Administração, vale-se de teorias que estavam em desenvolvimento, como as da Escola de Relações Humanas e Ecologia das Organizações.

Seu conceito é uma soma da concepção fayolista com o fator humano na organização. Envolve "planejar e programar, dirigir e coordenar, comunicar e inspecionar, controlar e pesquisar" (LOURENÇO FILHO, 1976, p.88) e, além disso, deve fazer com que os sujeitos sintam-se valorizados a ponto de se tornarem solidários e participativos no trabalho educativo. Verifica-se que a concepção, apesar de dita democrática, apresenta um caráter de busca de coesão e não necessáriamente de diálogo ou de transparência de ações. Além disso, o autor resume o trabalho do diretor escolar a duas tarefas combinadas:

> a) Coligir informações sobre a situação problemática, tal como realmente se apresente;
> b) Decidir no sentido de modificar esse estado de coisas, a fim de que os objetivos assentados possam ser obtidos com a eficiência desejada.
> As tarefas fundamentais do organizador e administrador resumem-se (...) em duas apenas (...): informar-se e decidir. (LOURENÇO FILHO, 1976, p.70).

O trabalho de Myrtes Alonso (1988) pode ser incluído na terceira vertente de Sander (2007), pois esta propõe a análise da organização escolar como um sistema social aberto. As relações entre a estrutura formal e informal da escola, bem como com seu exterior são percebidas como algo significativo para o trabalho do diretor. A dinâmica da escola seria decorrente de alguns fatores sobre os quais os administradores poderiam exercer certo controle, tais como: "um sistema adequado de comunicação (horizontal e vertical) e a distribuição da influência" (ALONSO, 1988, p.125). A inovação é considerada necessária e, portanto, as ações administrativas deveriam visar à facilitação de mudanças, como se percebe nos aspectos que considera essenciais do trabalho administrador, ao nível da unidade escolar, o diretor: "Coordenar e dirigir a ação conjunta dos professores, alertá-los para o processo de mudança, prepará-los para um sistema de ajustamento constante e criar condições favoráveis a esse processo […] "(ALONSO, 1988, p.8).

A autora salienta que na maioria das vezes os objetivos organizacionais não são formulados pelos diretores, estes ficam responsáveis por um processo de tradução dos objetivos em linguagem efetiva e operacional. No entanto, ao serem colocados como responsáveis pela implementação e desenvolvimento de um processo educacional, somente conseguiriam cumprir com essa função na medida em que reconhecessem a importância nos objetivos propostos e sua adequação às reais necessidades de uma realidade próxima. Essa participação exigiria do administrador: "um amplo conhecimento dos problemas educacionais da atualidade, das limitações interpostas pela estrutura do próprio sistema de ensino e ainda requer uma atitude de 'disposição para a mudança' "(ALONSO, 1988, p.135).

Alonso, assim como Leão, atribui toda a responsabilidade pela administração escolar ao diretor, no entanto, ao desenvolver reflexões quanto às responsabilidades do administrador escolar, admite que o administrador deve estar devidamente preparado para estas, e, ainda assim, não poderá desincumbir-se sozinho ou isoladamente. Ele deve ser capaz de articular e comunicar pessoas, além de perceber e solucionar problemas e outras questões. "Para que possa desempenhar adequadamente a sua função, o administrador precisa olhar a escola como um conjunto organizado onde atuam diferentes forças que devem ser ordenadas e controladas de modo a permitir o alcance dos objetivos pretendidos" (ALONSO, 1988, p.171).

No enfoque histórico-crítico, destacam-se, segundo Maia, Machado e Ribeiro (2003), os trabalhos de Félix (1989) e Paro (2002). Sander (2007) aponta que os dois autores (Félix e Paro) possuem uma perspectiva democrática da gestão escolar na qual se valoriza o pensamento crítico e a participação como estratégia político pedagógica. Segundo o último autor comentado (Paro) a ação administrativa também deve se pautar no uso racional dos recursos para alcance dos objetivos propostos como sugerido por Alonso (1988). Para o autor, quanto maior a relevância dos objetivos a serem alcançados, maior a importância das mediações para se conseguir isso, ou seja, maior é a importância da administração. Ele ressalta que a administração escolar possui o fim peculiar de construção, pela educação, de sujeitos humano-históricos, possuindo assim um caráter mais delicado do que o da empresa capitalista (de apropriação do excedente de trabalho pelo capital) (PARO, 2010). Paro (2002, 2003, 2010) se diferencia ao tratar a gestão escolar como um "processo semelhante" à gestão empresarial, mas que se torna particular na medida em que seus insumos não são como os industriais, pois envolvem sujeitos. Segundo o autor, a gestão trata-se da "mediação para a realização de fins e de uma concepção de política como convivência (conflituosa ou não) entre sujeitos, e tendo presente o caráter necessariamente democrático da educação para a formação de personalidades humano-históricas" (PARO, 2010, p.763).

Para o autor, o diretor é figura central na escola e possui uma atuação cerceada por contradições. Se por um lado o sistema hierárquico coloca-o como autoridade máxima no interior da escola, e, portanto, seria o diretor dotado de grande poder e autonomia; de outro, como responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, este se caracteriza como mero preposto do estado (PARO, 2010, 2011). Se por um lado ele deve possuir conhecimento técnico para uma administração adequada, de outro sua falta de autonomia e de recursos concretos o impedem de utilizar os métodos e técnicas adquiridos em sua formação. O autor critica ainda essa forma de administração da escola ao salientar que:

> O diretor como responsável último pela escola tem servido ao Estado como um mecanismo perverso que coloca o diretor como 'culpado primeiro' pela ineficiência e mau funcionamento da escola, bem como pela centralização das decisões que ai se dão. Isto leva o diretor de escola a ser alvo dos ódios e acusações de pais, alunos, professores, funcionários e da opinião pública em geral, que se voltam contra a *pessoa* do diretor e não contra a natureza de seu *cargo*, que é o que tem levado a agir necessariamente contra os interesses da população (PARO, 2003, p.24).

E diz que essa dualidade e problemas inerentes à forma tradicional e autoritária da organização escolar que ainda encontra-se presente na atualidade, mas o desejável seria uma organização mais democrática, pois, "ao se distribuir autoridade entre os vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder [...], mas dividindo responsabilidade. E ao acontecer isso, quem está ganhando poder é a própria escola" (PARO, 2003, p.12). Além disso, destaca (de forma simplificada), que o gestor precisa trabalhar com dois tipos de recursos: objetivos e subjetivos (PARO, 2010).

Teixeira (2003, p.04) salienta que "seria ingênuo pensar que uma escola pode prescindir de mecanismos sistemáticos de administração", pois de uma forma ou de outra, todos são norteados por princípios derivados da teoria da Administração. Paro (2002), mesmo defendendo maior participação, admite que "os aspectos técnicos" não são descartáveis, ao contrário, acredita que desses também dependem o sucesso da escola. O autor, no entanto, salienta que a administração não deve ser vista como atividade-fim e sim como atividade-meio para a consecução dos objetivos. Destaca-se que a busca pelos objetivos perpassa às atividades-meio que não devem se restringir, mas atuar de forma atrelada e continua com as atividades-fim (PARO,2010). No âmbito escolar em particular aponta que "há que se ter como horizonte uma administração e uma direção escolar que levem em conta a educação em sua radicalidade, contemplando sua especificidade como processo pedagógico e sua dimensão democrática como práxis social e política" (PARO, 2010, p.777).

Félix (1989, p.82) também faz críticas aos trabalhos que se detém ao "tecnicismo" da administração e reforça a importância de contemplar outros aspectos dizendo que "na medida em que a prática da administração escolar é tratada do ponto de vista 'puramente' técnico são omitidas as suas articulações com as estruturas econômicas, políticas e social, obscurecendo a análise dos condicionantes da educação". Assim, o diretor, aparece no trabalho da autora, implicitamente, como elemento cujo trabalho deve ser mais bem pensado, pois a maneira capitalista não seria compatível com a gestão de estabelecimentos de ensino uma vez que é por meio desta que é mantido o *status quo* de exploração de força do trabalho e produção de mais valia. A autora não pormenoriza como deveria ser a ação administrativa, mas deixa claro que não poderia ser baseada nos preceitos da administração de empresas (seja científica, estrutural funcionalista ou sistêmica). Expõe ainda que aos administradores e educadores um desafio se coloca: o de "participar, efetivamente, do processo de transformação da escola e da sociedade" (FÉLIX, 1989, p.194).

Diante das classificações apresentadas na seção anterior e das visões dos autores expostas na presente discussão, um quadro síntese dos autores e categorias nas quais se enquadrariam é apresentado (Quadro 01). Pode-se verificar que, apesar de utilizarem distintos critérios para apresentar a evolução da disciplina, as propostas expostas possuem certa semelhança de divisão dos autores. Tal fato, de certa forma, pode indicar que as propostas complementam-se entre si.

Quadro 01: Os estudiosos da Administração Escolar segundo categorias propostas

Estudioso	Classificação segundo Sander	Classificação segundo Maia, Ribeiro e Machado
Antônio Carneiro Leão	Eficiente	Clássico-Científica
José Querino Ribeiro	Eficiente	Clássico-Científica
Manuel Bergström Lourenço Filho	Eficaz	Funcional-Eficientista
Myrtes Alonso	Efetiva	Sistêmico-Generalista
Vitor Henrique Paro	Relevante → Multidimensional	Histórico-Crítica
Maria de Fátima Costa Félix	Relevante	Histórico-Crítica

Fonte: Elaborado pelos autores

À continuidade serão abordados alguns autores contemporâneos que por vezes possuem perspectivas e abordagens teóricas bastante distintas, não sendo possível enquadra-los perfeitamente em divisões como a anteriormente apresentada, mas cabendo sua apresentação para o debate da atualidade. Mendonça (2000), por exemplo, trata da questão democrática no contexto patrimonialista brasileiro, enquanto Lück (2000) possui uma perspectiva um pouco mais gerencialista e Libâneo (2001) trata a

gestão a partir de uma perspectiva mais técnica e política. Há, contudo, alguns pontos de convergência entre os mesmos, bem como entre esses e outros contemporâneos que serão destacados na reflexão que segue.

As óticas clássicas e vigentes: notas críticas

Nota-se nos primeiros estudos forte concepção burocrática, onde a escola é uma organização altamente hierarquizada; seu chefe maior é o diretor; cada departamento possui sua função e deve reportar sua execução e o que houver de relevante ao superior para que este faça funcionar a "empresa escolar". Ao enfatizar relações de subordinação, as determinações rígidas de funções, hipervalorização da racionalização do trabalho, há uma tendência a retirar ou, ao menos, diminuir nas pessoas a faculdade de pensar e decidir sobre seu trabalho e, com isso, o grau de envolvimento profissional fica enfraquecido (LIBÂNEO, 2001).

A complexidade do mundo e, por conseguinte, da escola tem aumentado, exigindo que esses afazeres sejam realizados de maneira mais dinâmica, flexível e tendo em vista os novos desafios. Segundo Souza (2006), as tradicionais tarefas sociais da escola são somadas às demandas mais contemporâneas do desenvolvimento social e econômico do país. Essas demandas são originarias de um novo momento histórico-político-social que permitiu o surgimento de críticas aos modelos anteriormente adotados: a reabertura política-democrática (DRABACH; MOUSQUER, 2009; SANDER, 1995; SOUZA, 2006). A partir dessas críticas é que começa a aparecer na literatura o conceito de gestão escolar que compreenderia a essência política e a preocupação com o pedagógico. O uso dessa terminologia era "uma tentativa de superação do caráter técnico, pautado na hierarquização e no controle do trabalho por meio da gerência científica, que a palavra administração (como sinônimo de direção) continha" (ADRIÃO; CAMARGO, 2007 apud DRABACH; MOUSQUER, 2009).

Atualmente os escritos dão preferência ao termo gestão, mais específicamente o termo gestão democrática. Mendonça (2000, p.66) afirma que "a gestão democrática surge como um contraponto à ênfase organizacional e tecnicista, bem como ao reducionismo normativista da busca da eficiência pela racionalização de processos". Além disso, explica:

> Quando a crítica ao tecnicismo toma corpo no campo da Pedagogia e o papel político da educação começa a ganhar destaque, as teorias de administração assumem um enfoque aberto ao compromisso da atividade pedagógica com os processos de democratização e de transformação social. As teorias passam, então, a considerar a importância da participação coletiva nos processos de planejamento e gestão educacionais, assumindo a crítica ao modelo verticalista da estrutura organizacional dos sistemas de ensino e da própria escola, bem como o papel desempenhado pelos dirigentes. (MENDONÇA, 2000, p.67)

Os rumos apontados por parte dos estudiosos da gestão escolar salientam a necessidade de competências administrativas por parte dos gestores, uma vez que há um norteamento para a autonomia sustentável e capacidades administrativas próprias.

Para Lück (2000) cabe aos gestores encarar a administração escolar baseada em alguns pressupostos, dos quais se pode destacar: a realidade é global, dinâmica e imprevisível, sendo que a crise é natural e oportunidade de crescimento e transformação; a busca pelo sucesso é um processo e não uma meta; a responsabilidade do gestor é a articulação sinérgica dos recursos humanos, orientando-os aos resultados e desenvolvimento; boas experiências servem como referência e não como modelos; a melhor maneira de gerir é de forma sinérgica, com uma equipe atuante e levando em consideração o seu ambiente cultural.

> A partir de tais pressupostos, emerge o entendimento de que professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais, comunidade, todos, não apenas fazem parte do ambiente cultural, mas o formam e constroem, pelo seu modo de agir, em vista do que, de sua interação dependem a identidade da escola na comunidade, o seu papel na mesma e os seus resultados (LÜCK, 2000, p.15)

Diante deste cenário de desafios e mudanças, Lück (2000, p.16) expõe que "um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos", sendo assim ator principal e peça-chave no contexto escolar.

Ainda abordando o papel do diretor no entendimento contemporâneo, Libâneo, Oliveira e Toschi (2003, p.335) expõem que "o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente". Os autores destacam o papel significativo do diretor na gestão escolar:

> A participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática, mas o exercício da democracia não significa ausência de responsabilidades. Uma vez tomadas as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p.332)

Enfim, segundo os autores, o papel do diretor deve ser entendido como o de líder cooperativo: um aglutinador de aspirações, desejos, expectativas da comunidade escolar, bem como articulador de adesão e participação de todos os segmentos.

Ainda é possível encontrar vieses mais centralizadores ou gerencialistas, contudo, a nossa Lei de Diretrizes e Bases da Educação preconiza a gestão democrática e, sendo assim, a maioria dos estudos brasileiros (conforme destacam Maia (2008) e Sander (2009)) trata da gestão contemporânea ou do diretor e suas articulações à luz da desejada democracia, participação e autonomia. Não bastam apenas as competências administrativas a luz de algum conhecimento de filosofia da educação ou da história da comunidade como foi visto nos autores enquadrados nas duas primeiras vertentes teóricas. Maia (2008), ao fazer um resgate dos trabalhos publicados na ANPAE, importante fórum de debate como reconhecido por Sander (1986), salienta que esses trabalhos, que envolvem a gestão democrática, entendem que ao diretor cabe o desenvolvimento de algumas competências inseparáveis tanto entre si quanto em termos hierárquicos. São elas as competências: técnica, política e pedagógica. Além disso, existe a presença de um forte compromisso com a comunidade, com o desenvolvimento do trabalho coletivo na escola e com o elemento docente presente na atividade do diretor.

Os estudos e debates não devem se ater ao discurso de participação e suas formas externas ou somente a instrumentos ou modismos administrativos, a participação, tão desejada, "implica os processos de gestão, os modos de fazer, a coordenação e a cobrança dos trabalhos e, decididamente, o cumprimento de responsabilidades compartilhadas, conforme uma mínima divisão de tarefas e um alto grau de profissionalismo de todos" (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003)

O trabalho e o cotidiano do diretor são complexos e se fossemos listar tudo que lhe é atribuído pelos autores teríamos um quadro semelhante ao que segue (Quadro 02).

Quadro 02: Tarefas atribuídas ao diretor

Planejar	Prever	Pesquisar	Organizar	Ajustar	Coordenar	Comunicar
Interagir	Assistir	Controlar	Decidir	Solucionar	Inspecionar/ Supervisionar	Verificar/ Avaliar
	Liderar	Mediar	Motivar	Manter a unidade	Manter o equilíbrio	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao juntar os diversos olhares teóricos sobre os fatores atribuídos ao diretor de escola, tem-se noção das pressões, da responsabilidade e da centralidade desempenhada por este ator específico dentro da escola. Assim como se pode inferir que desempenhar todas as ações solitariamente seria complicado e desgastante.

O presente trabalho reconhece o caráter político da escola e as diversas forças que incidem sobre esta, no entanto, entende que a administração (vista como práticas e processos organizados) é necessária para que se alcancem os fins pedagógicos. Desta maneira, nos aproximamos também da definição de Bordignon e Gracindo (2001) que colocam a gestão da educação como o processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho apresentamos os caminhos trilhados pela Administração Escolar e as diferentes atribuições alocadas ao diretor de acordo com o período ou modelo teórico "compartilhado". Pode-se, de forma caricatural, sintetizar a trajetória de seu papel dentro da escola colocando que ele já foi entendido como "rei" e pouco, a pouco, foi tomando o papel de conselheiro e estrategista de um exército que deve lutar para uma conquista comum.

Assim como o ato administrativo, o ato de teorizar sobre a ação administrativa também é pautado por valores e por condicionantes situacionais e históricos, sendo assim, é de se esperar que as concepções quanto ao diretor da escola pública tenham se alterado no decorrer do tempo e, mesmo num mesmo período, sejam diferentes de acordo com aquele que teoriza a respeito. A multiplicidade de visões não quer dizer que um esteja errado e outro certo, mas sim que olharam para faces diferentes do fenômeno sendo influenciados por variáveis externas distintas.

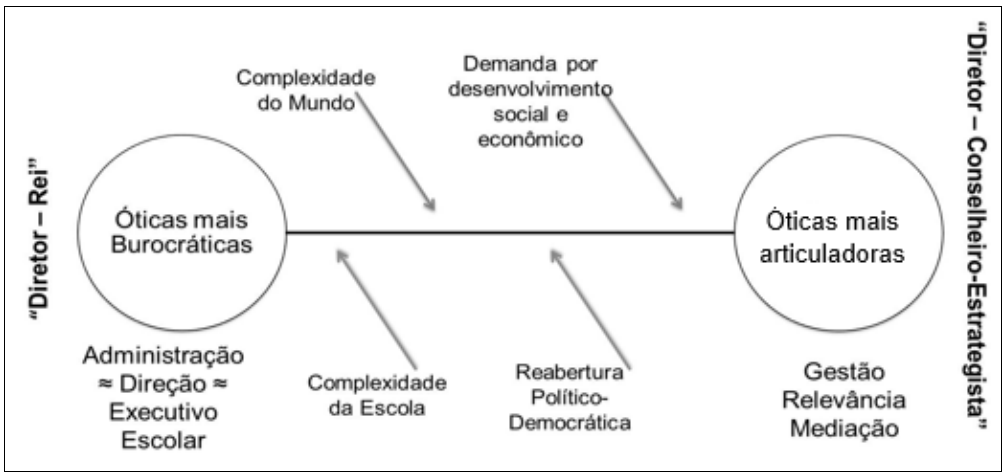
Se nos primeiros estudos o diretor aparece como responsável maior, se não responsável único, pela gestão da escola, os atuais debates compartilham essa responsabilidade. Os diretores continuam, e provavelmente sempre serão, importantes para a organização escolar, mas a sua posição é menos ditatorial e mais articuladora e agregadora. Essa mudança de atribuição dada aos diretores não significa necessariamente que o seu trabalho diminuiu ou simplificou-se. Pelo contrário, talvez o trabalho tenha se tornado mais complexo e rico e a figura deva ser ainda mais valorizada. Libâneo, Oliveira e Toschi (2003, p.330) fazem importante colocação, com que, após a discussão realizada, confirmamos e compactuamos:

“A direção da escola, além de uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico”.

Ter uma figura central é importante. É interessante que as pessoas saibam a quem recorrer; com quem compartilhar problemas; uma pessoa que saiba as atribuições de cada um e que tenha liberdade (nem que seja pelo cargo ocupado) para acompanhar o andamento e cobrar a execução das ações ou ainda alterar o curso. É fato que as pessoas têm opiniões e habilidades distintas que muito podem contribuir em uma gestão conjunta, contudo na sociedade brasileira ainda não há maturidade (além do fato de que sempre existirão objetivos particulares nem sempre congruentes com os gerais) para uma proposta autogestionária. Sendo assim, valorizamos e entendemos como necessário o diretor como figura central na organização escolar entendendo que este deve atuar não como “dono da razão”, mas como articulador das várias razões contidas na escola.

Na figura 01 apresenta-se um esquema de maneira a sintetizar ilustrativamente a discussão e entendimento das mudanças ocorridas apresentado no presente trabalho. Cabe ressalvar que trata-se de um esquema simplificado. São apontadas questões amplas e importantes tangenciadas no presente ensaio (decorrente das discussões dos autores analisados), mas que podem ser mais bem exploradas em estudos específicos.

Figura 01: Síntese das discussões do ensaio



Fonte: Elaborado pelos autores.

Na realidade cada vez mais complexa que se apresenta na escola, se articulam interesses, atores e perspectivas diversos. Conforme apontado por Souza (2006) e Medeiros, Passador e Passador (2013), as tradicionais tarefas da escola são somadas às demandas mais contemporâneas do desenvolvimento social e econômico do país. Segundo esses, as atividades de gestão escolar são permeadas por diversas variáveis dinâmicas e plurais. Não se pode desconsiderar que a escola, em maior ou menor grau, se encontra engendrada de interesses coletivos, individuais, governamentais e também do setor privado. Além disso, é depositária de muitas esperanças (seja de pais por um futuro para seus filhos, seja da sociedade por uma nação mais consciente, seja do governo de uma administração eficiente etc.). Assim sendo, diante do contexto e das discussões apresentadas, entende-se que o diretor não pode ser reificado e deve trabalhar colaborativamente com os demais membros da equipe gestora escolar (normalmente composta por coordenador, vice-diretor e supervisor, ainda que nem sempre hajam todos esses profissionais para todas as escolas em todos os municípios brasileiros).

Sabe-se ainda que há outras nuances que poderiam ser consideradas como a forma de ascensão ao cargo de diretor (por concurso, indicação política ou eleição), mas essas variam de acordo com o lócus de estudo e não foram foco do presente trabalho. Ademais, cabe ressalvar que, além das visões discutidas no presente trabalho, há ainda outras variáveis "macroambientais", tais como as políticas vigentes que impactam na maneira ou nas possibilidades de agir do diretor nas escolas públicas. São exemplos: o "PDDE" - Programa Dinheiro Direto na Escola, o "PDE Escola" – Plano de Desenvolvimento da Escola, o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, entre outros. A análise e discussão dessas políticas, planos e programas fogem ao escopo do presente estudo, mas poderiam ser explorados em novos trabalhos, pois poderiam qualificar, impulsionar ou até amarrar algumas propostas de gestão. Fazendo uma analogia, não se pode desconsiderar que a regência da orquestra (escola) pelo maestro (diretor) depende não só da partitura (proposta político-pedagógica) e do arranjo proposto (concepção de gestão) da música (alunos) que se pretende tocar, mas também dos músicos (professores), dos instrumentos musicais (funcionários de apoio e outros recursos), da plateia e sua participação (família e sociedade), da estrutura do cenário, etc.

Como fragilidade do ensaio pode-se ainda expor a não pretensão de discorrer e pormenorizar todo o pensamento dos autores, mas sim, realizar uma síntese a respeito das questões apontadas por cada um. Além disso, pode-se ter cometido alguma injustiça ao deixar de mencionar a contribuição de algum outro teórico menos debatido no meio acadêmico. Considera-se, no entanto, que existe uma imensa riqueza de conteúdos apresentados por cada um dos teóricos e que o presente espaço de discussão seria insuficiente para um maior detalhamento. Além disso, a discussão teórica apresentada contribui não só para a exposição de pontos de vistas específicos, mas suscita também algumas reflexões e questionamentos a partir das concepções analisadas. Deixa-se, então, algumas questões para reflexões e pesquisas futuras: Houve mudanças na atuação de quem já estava no cargo de diretor com base nas mudanças teóricas ocorridas no decorrer do tempo? Quais os impactos e mudanças e de que forma elas se incorporaram? Quais as diferenças apresentadas por diretores que se aproximam da vertente relevante e eficaz nas relações com o corpo docente das escolas? Como o diretor pode se aproximar mais da perspectiva multidimensional e de quais proposições teóricas ele poderia se valer para embasar sua atuação? Como os diversos atores (professores, funcionários, alunos, familiares, comunidade) percebem e interagem com diretores que atuam sob diferentes perspectivas? Há distinção no desempenho em avaliações educacionais dos alunos que estudam em escolas com diretores que se enquadram em categorias distintas?

NOTAS

[1] Agradecimentos: À CAPES e à FAPESP pelo apoio financeiro concedido ao projeto.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Gestão escolar e qualidade da Educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. In.Fundação Victor Civita. São Paulo: **Estudos & Pesquisas Educacionais**, n.01, maio 2010.

ADRIÃO, T; CAMARGO, R. B. A. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, R; ADRIÃO, T. (orgs.) **Gestão, financiamento e direito à educação**: análise da LDB e da Constituição Federal. 2. Ed. São Paulo: Ed. Xamã, 2007.

ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. 6.Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988.

ALVARIÑO, C. et al. **Gestión Escolar:** Un estado del arte de la literatura. Santiago, 2000. Disponível em: <http://www.educarchile.cl/medios/20010814154550.doc> Acesso: Fev 2009.

BORDIGNON, G; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C; AGUIAR, M. A. da S. (Org). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2001.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constitui%E7ao_Compilado.htm>. Acesso em: 22 jul. 2011.

CASASSUS, J . **Transformaciones en la Gestión Educativa**, informe UNESCO, 1998.

CERVO, A.L; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**.3.Ed.São Paulo:McGraw-Hill,1983.

DRABACH, N. P; MOUSQUER, M. E. L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v.9, n.2, p.258-285, jul/dez 2009.

ESCRIVÃO FILHO, E. A. **A Natureza do trabalho do executivo**. 1995. 165f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1995.

FÉLIX, M. F. C. **Administração Escolar**: um problema educativo ou empresarial? 4.Ed. São Paulo: Cortez, 1989.

GRACINDO, R. V. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: Exigências, práticas, perfil e formação. Revista **Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009.

GUTIERREZ, G. L; CATANI, A. M. Participação e Gestão Escolar. In. FERREIRA, N. S. C. **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. 5.Ed. São Paulo: Cortez, 2006.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea:** teoria, prática e casos. 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

LEÃO, A. C. Aspecto Externo de La Administracion Escolar. In. RUIZ, S. H.(org) **Organizacion Escolar.** Mexico: Union Tipografica Editorial Hispano Americana, 1954.

LEÃO, A. C. **Introdução à administração escolar**.3.Ed.São Paulo: Editora Nacional,1953.

LIBÂNEO, J. C. O sistema de organização e gestão da escola. In. LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 4.Ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHI, M. S.**Educação Escolar:** políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e administração escolar:** curso básico. 7.Ed. São Paulo: Melhoramentos, 1976.

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

MAIA, G. Z. A; RIBEIRO, D. S; MACHADO, L. M. **A evolução do conhecimento em Administração da educação no Brasil**: suas raízes e processos de constituição teórica. In: 26 Reunião Anual da Anped, Poços de Caldas, 2003.

MAIA, G. Z. A. As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em Administração da educação no Brasil. **RBPAE**, v.24, n.1, p.31-50, jan./abr. 2008.

MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. A Coruja de Minerva: Reflexões sobre a Teoria na Prática. In. CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. N. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDEIROS, M. L.; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. **Gestão e Complexidade na Escola Pública**. 1. ed. São Paulo: Annablume / CAPES, 2013

MENDONÇA, E. F. **A regra e o jogo**: democracia e patrimonialismo na educação brasileira. 329p. Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, 2000.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações**: evolução e critica. São Paulo: Pioneira/ Thomson Learning, 2001.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente.** 10. Ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

PARO, V. H. 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.

PARO, V. H. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

PARO, V. H. Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. **Educação e Sociedade**, Campinas, v.30, n.107, p.453-467, maio/ago. 2009.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 2003.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. 11.Ed. Campinas: Cortez, 2002.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaios de uma teoria da administração escolar.** São Paulo: USP, 1952.

SANDER, B. A ANPAE e o compromisso com a Administração da Educação no Brasil. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. Porto Alegre, v.4, n.1, p.12-26, jan./jun.1986.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber, 2007.

SANDER, B. Gestão educacional: concepções em disputa. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v.3, n.4, p.69-80, jan./jun. 2009.

SANDER, B. Política e gestão da educação no Brasil: momentos e movimentos. **Revista Brasileira de Políticas de Administração da Educação**, Porto Alegre, v.17, n.2, p.263-276, jul/dez. 2001.

SOUZA, A. R. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. 302f. Tese (Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: São Paulo, 2006.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 22.Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

TEIXEIRA, H. J. **Da administração geral à administração escolar.** São Paulo: Edgard Blücher, 2003.

TORRES, A; GARSKE, L. M. Diretores de Escola: o desacerto com a democracia. Brasília: **Em Aberto**, vol.17, n.72, p.60-70, fev/jun.2000.

TRAGTENBERG, M. **Sobre educação, Política e Sindicalismo**. São Paulo: Autores Associados, 1982.

VIEIRA, S. L. et al. **Gestão da Escola**: Desafios a Enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

WITTMANN, L. C. Administração da Educação hoje: ambigüidade de sua produção histórica. In: **Em Aberto**. Brasília, ano 6, n.36, out/dez, 1987.