



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA  
COMO POSSIBILIDADE DE ATUALIZAÇÃO  
DO CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR  
À LUZ DO PENSAMENTO DE VITOR HENRIQUE PARO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Vania Paiva Golgo**

**Santa Maria, rs, Brasil**

**2011**

**A PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA  
COMO POSSIBILIDADE DE ATUALIZAÇÃO  
DO CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR  
À LUZ DO PENSAMENTO DE VITOR HENRIQUE PARO**

**Vania Paiva Golgo**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional da  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),  
como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional.**

**Orientadora: Profa. Me. Cristiane Ludwig**

**Santa Maria, rs, Brasil**

**2011**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**A PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA  
COMO POSSIBILIDADE DE ATUALIZAÇÃO  
DO CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR  
À LUZ DO PENSAMENTO DE VITOR HENRIQUE PARO**

elaborado por  
**Vania Paiva Golgo**

como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Cristiane Ludwig, Ms. (UFSM)**  
(Orientadora)

**João Luis Pereira Ourique, Dr. (UFPEL)**  
(1º examinador)

**Daniele Rorato Sagrillo, Ms. (UFSM)**  
(2º examinador)

Sapucaia do Sul, 16 de setembro de 2011.

## *AGRADECIMENTOS*

*Ao meu esposo, Antônio Carlos, agradeço pela paciência e estímulo nessa etapa que decidi empreender.*

*Aos meus queridos filhos, Carlos, Tatiana e Marcelo, pela compreensão nos momentos em que deixei de ficar com eles para estudar ou fazer trabalhos do curso.*

*À minha orientadora, profa. Cristiane Ludwig, pela disponibilidade e auxílio na elaboração dessa monografia.*

*Às minhas colegas e amigas, que muito me ajudaram nessa atividade, em especial à Rose Marie Sulzbach Longaray e Eliane Maria Kronhardt Scheffer.*

*"[...] qualquer que seja o caminho que venham a tomar as políticas públicas dirigidas à superação da atual escola básica, 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".*

(Vitor Henrique Paro)

## **RESUMO**

Monografia de Especialização  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA COMO POSSIBILIDADE DE ATUALIZAÇÃO DO CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR À LUZ DO PENSAMENTO DE VITOR HENRIQUE PARO**

AUTORA: VANIA PAIVA GOLGO

ORIENTADORA: PROFA. CRISTIANE LUDWIG

Data e Local da Defesa: Sapucaia do Sul, 16 de setembro de 2011.

A busca por uma escola comprometida com o seu tempo traz o desafio da relação entre escola e sociedade. Nesse sentido, essa pesquisa se baseia em reflexões teóricas atuais sobre a administração escolar como parâmetro compreensivo para repensar as práticas escolares. Por isso, o objetivo do presente trabalho é analisar a possibilidade, à luz do pensamento de Paro, de uma atualização do conceito de administração escolar sob a dimensão participativa. A metodologia utilizada é de cunho bibliográfico e parte do manancial reflexivo de Paro (1986, 1987, 2007, 2009, 2010) para uma análise compreensiva do tema. A administração escolar, inspirada na dimensão participativa, enfoca essa pesquisa no trabalho coletivo que assume o gestor, a fim de ampliar as possibilidades das questões referentes ao espaço escolar. Nessa dimensão, em contraponto a uma administração escolar voltada aos interesses capitalistas que resultam na rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, a referida pesquisa aponta para a atuação do gestor na transformação da escola em um espaço intersubjetivo, cujo alcance formativo implica na dimensão crítica da cidadania e sua transformação social.

**Palavras-chave:** Administração Escolar. Gestor Escolar. Educação.

## ***ABSTRACT***

The search for a school committed to its time brings the challenge of the relationship between school and society. In this sense, this research is grounded in current theoretical reflections about the school administration as a parameter to rethink comprehensive school practices. Therefore, the objective of this study is to analyze the possibility, in light of the thought of Paro, of an update of the concept of school administration under the participatory dimension. The used methodology is bibliographical matrix and part of the reflective source of Paro (1986, 1987, 2007, 2009, 2010) for a comprehensive analysis of the subject. The school administration, inspired on the participatory dimension, focuses this research in group work that the manager assumes in order to expand the possibilities of the issues relating to the school. In this regard, on counterpoint to a school administration turned to capitalist interests that result in routinization and bureaucratization of activities within the school, this research points to the manager's role in the transforming of the school into an intersubjective space, which the formation range implies in critical dimension of citizenship and social transformation.

**Keywords:** School Administration. School Manager. Education.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>08</b>
<b>CAPÍTULO I - A RENOVAÇÃO EDUCACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR ..</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO II - A ATUALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR VOLTADA PARA A PARTICIPAÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO III - OS PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E SUA RELAÇÃO COM O COTIDIANO ESCOLAR .....</b>	<b>23</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>31</b>



## INTRODUÇÃO

A busca por uma escola comprometida com o seu tempo traz o desafio da relação reflexiva entre escola e sociedade. Nesse aspecto, essa pesquisa embasa sua reflexão nas perspectivas teóricas atuais sobre a administração escolar como parâmetro compreensivo para repensar as práticas escolares.

Essa reflexão coloca o conceito de administração escolar em seu sentido mais amplo. O tratamento da temática parte do manancial reflexivo de Paro (1986, 1987, 2007, 2009, 2010) para uma análise compreensiva do tema. A premissa, sob a luz do pensamento de Paro (2010, p. 762) é focar a possibilidade de atualizar.

O conceito de administração (ou gestão) como 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 (2010, p. 763).

Considerando-se a importância da dimensão política de cunho democrático na promoção da formação mais ampla do sujeito, é igualmente oportuno destacar a potencialidade do caráter humano na realização dessa atividade, já que o homem é capaz de estabelecer esses parâmetros. “A justificativa comum é a de que o ensino é importante, e é por isso que se deve realizá-lo da forma mais racional e eficiente; portanto, é fundamental o modo como a escola é administrada” (PARO, 2010, p. 765). Esse diferencial, frente aos novos tempos de gestão escolar democrática, visa à integração entre escola e sociedade como possibilidade de, por um lado, ir além dos limites intraescolares, e, por outro, alargar os horizontes formativos dos sujeitos envolvidos no processo escolar, renovando caminhos e pontuando para o exercício da cidadania.

Nesse contexto, a atuação do gestor, segundo Davis e Grosbaum (2002), é fundamental na transformação da escola em um espaço intersubjetivo, no qual o foco central seja o aluno e sua relação compreensiva com o outro, com o mundo, a sociedade, a cultura. Sendo assim, o perfil dos gestores da escola, nesse espaço, assume a responsabilidade em conduzir as práticas pedagógicas a uma dimensão crítica da sociedade, tanto pelos aspectos políticos, como econômicos ou culturais.

Uma escola que busca ampliar os horizontes formativos no seu processo pedagógico demanda uma gestão escolar que seja democrática, participativa, atuante, atenta às mudanças e as relações mais horizontais entre seus integrantes. Nesse sentido, é preciso reconhecer que as mudanças são urgentes e necessárias e o empenho de todos que educam é fundamental. E, acima de tudo, de uma gestão que, de acordo com Lück (2006, p. 33), é descrita como sendo:

Um conjunto de fatores associados, como por exemplo: a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivas e se traduz na capacidade de influenciar positivamente os grupos e inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas.

Construir uma escola pública para novos tempos, com uma dimensão reflexiva sobre o processo escolar, a fim de atribuir uma nova prática de gestão vem a ser um grande desafio. Por isso, o objetivo do presente trabalho é analisar a possibilidade, à luz do pensamento de Paro, de uma atualização do conceito de administração escolar sob a perspectiva da dimensão participativa.

Dessa maneira, será dado enfoque ao trabalho intersubjetivo que assume o gestor escolar na perspectiva do princípio participativo, a fim de ampliar as possibilidades das questões referentes ao espaço escolar. Como citado pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação, módulo IV (2001, p. 111):

Salientamos a importância do trabalho coletivo e o papel de lideranças fortes na organização da escola – de seu ensino, de seu tempo de seu espaço –, tendo em vista que é em uma escola ordenada e planejada que as novas gerações se apropriam do legado das precedentes.

Sendo assim, destaca-se a importância do trabalho coletivo, que envolve a comunidade escolar, sejam alunos, professores, pais, funcionários ou outros envolvidos e de um gestor escolar que atue de forma reflexiva e comprometida com a constituição de um espaço escolar voltado para a construção da cidadania.

Optou-se pela estratégia metodológica de pesquisa de caráter bibliográfico, cujo propósito é despertar para a edificação da gestão escolar democrática, no sentido de apontar para a importância de iniciativas e experiências coletivas de gestão no processo de espaços interpretativos no contexto escolar. Assim, a pesquisa bibliográfica abordada neste trabalho tem por objetivo conhecer as

diferentes contribuições científicas disponíveis sobre o referido tema. De acordo com Charlot (2006) a pesquisa bibliográfica apresenta as bases reflexivas para encontrar respostas comprometidas com as questões do presente. Por isso, esse tipo de pesquisa indaga: “[...] o que vocês querem saber e que ninguém ainda sabe, inclusive eu? Porque se alguém já tem a resposta, não vale a pena fazer uma pesquisa. Quando sabemos aquilo que queremos conhecer, temos a base de um projeto de pesquisa” (CHARLOT, 2006, p. 10).

Na tentativa de aprofundar a compreensão do conceito de administração escolar participativa e do papel do gestor à luz do pensamento de Paro, a proposta de desenvolvimento da monografia é apresentada em três capítulos.

No primeiro capítulo, a pesquisa aborda a historicização do conceito de administração escolar cujo rumo inicial é baseado no modelo de administração taylorista/fordista, como também, no fayolismo. Intelectuais da época alegavam a necessidade de maior ênfase científica no campo educacional. Com o avanço da industrialização e o desenvolvimento do mundo capitalista, os ideais progressistas de educação defrontam-se com um sistema de produção capitalista ao invés de um sistema voltado à autonomia do trabalhador e à criatividade. A ênfase científica da administração escolar tem seu rumo inicial no modelo *taylorista/fordista*, idealizado por Frederick W. Taylor e Henry Ford, respectivamente. O *fayolismo*, idealizado por Henri Fayol, reconhece a escola como uma empresa. Esses modelos de administração, entre eles o Toyotismo criado por Taiichi Ohno, difundiram-se rapidamente, refletindo na organização e administração pública, inclusive na educação.

No segundo capítulo, será abordada a atualização da administração escolar voltada a uma visão empenhada na participação no contexto escolar. Serão fortalecidas a participação dos colegiados da escola e suas decisões, com uma administração escolar comprometida com a transformação social. É relevante destacar, também, que pensar em processo participativo implica divisão de poder e democratização das decisões, baseadas em princípios democráticos.

Por fim, no terceiro capítulo, serão destacados os paradigmas da administração escolar que perpassam para o cotidiano escolar. A pretensão reflexiva desse capítulo busca referendar o grande Prof. José Querino Ribeiro e sua obra como um clássico da literatura na área da administração escolar. Este capítulo considera, também, a análise de uma gestão democrática do ensino, tendo como pressuposto a participação e a autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

Dentro dos paradigmas que perpassam no cotidiano escolar, a investigação destaca uma gestão democrática pela sua característica pedagógica, seu caráter público, coletivo, pela democratização das decisões, pela formação da cidadania e, finalmente, por sua transformação social.

# CAPÍTULO I

## A RENOVAÇÃO EDUCACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Este capítulo visa delinear a historicização do conceito de Administração Escolar e sua trajetória como um dos campos de estudos acadêmicos da história educacional brasileira.

Os primeiros estudos abrangendo o conceito de Administração Escolar reportam-se à década de 1930. Intelectuais da época alegavam a necessidade de maior ênfase científica no campo educacional. Com o avanço da industrialização e o desenvolvimento do mundo capitalista, os ideais progressistas de educação defrontam-se com um sistema de produção capitalista ao invés de um sistema voltado à autonomia do trabalhador e à criatividade. A ênfase científica da administração escolar tem seu rumo inicial no modelo *taylorista/fordista*, idealizado por Frederick W. Taylor e Henry Ford, respectivamente, assim como no *fayolismo*, idealizado por Henri Fayol. Nesse modelo originário de produção, em que o trabalhador perde a autonomia e a criatividade, o *taylorismo* acentua a dimensão negativa do trabalho, visando exclusivamente a produção em massa de mercadorias. O *fordismo* norte-americano, por sua vez, caracteriza-se como um método baseado na produção em série, sendo um aperfeiçoamento do *taylorismo*. Já o *fayolismo*, reconhece a escola como uma empresa e procura adequar uma administração que seja ajustada à escola, assim como a outra empresa qualquer. Esses modelos de administração verticalizados difundiram-se rapidamente, inclusive na educação, refletindo na organização e administração pública das escolas.

Diante disso, os ideais progressistas de educação defrontavam-se com um sistema de produção que objetivava o avanço da industrialização. Um novo projeto educacional é apresentado com o movimento pedagógico da Nova Escola de corrente norte-americana, tendo como protagonista John Dewey.

A industrialização e o desenvolvimento do mundo capitalista se estendem pela Europa e por outros continentes. Nessa época, o modelo japonês de produção, criado pelo japonês Taiichi Ohno, o Toyotismo, desenvolve-se nas fábricas de automóveis Toyota como um novo modelo de administração. Diferentemente dos mercados americano e europeu, que utilizavam os modelos de produção Fordista

Taylorista, o modelo Toyotista espalhou-se pelo mundo, em meio a uma crise de capital, na década de 70.

O toyotismo, de acordo com Antunes (2003), é uma produção acoplada à demanda, com a finalidade de acolher às exigências mais individualizadas do mercado do consumidor, diferenciando-se, assim, da produção em série e de massa do taylorismo/fordismo. O toyotismo desenvolve-se numa estrutura mais flexível, fundamentando-se num padrão produtivo organizacional e tecnologicamente avançado, resultado da introdução de técnicas de gestão de força de trabalho próprias da fase informacional. Por isso, sua produção é variada e heterogênea, ao contrário da homogeneidade fordista. Assim, as empresas do complexo produtivo toyotista, têm uma estrutura horizontalizada, ao contrário da verticalidade fordista.

No tocante as relações de trabalho, houve modificações em relação ao trabalhador, que deveria ser mais qualificado.

Se no apogeu do taylorismo/fordismo a pujança de uma empresa mensurava-se pelo número de operários que nela exerciam sua atividade de trabalho, pode-se dizer que na era da acumulação flexível e da “empresa enxuta” merecem destaque, e são citadas como exemplos a ser seguidos, aquelas empresas que dispõem de *menor* contingente de força de trabalho e que apesar disso têm maiores índices de produtividade (ANTUNES, , 2003 p. 53).

Desse modo, ao contrário do modelo fordista e taylorista, o toyotismo não valorizava o trabalhador como se imaginava, pois o que ocorria era o aumento da concorrência entre os trabalhadores que disputavam melhores índices de produtividade entre si. Ainda de acordo com Antunes (2003 p. 53), os efeitos do modelo toyotismo no mundo do trabalho repercutiram na desregulamentação dos direitos do trabalho, no aumento da fragmentação no interior da classe trabalhadora, na precarização e terceirização da força humana, na destruição do sindicalismo de classe e sua conversão num sindicalismo dócil, entre outros. Dito de modo geral, esses modelos de administração apresentam a mesma lógica, isto é, aumentar a exploração do trabalhador.

Dessa maneira, as demandas econômicas, a modernização e a mão de obra para as indústrias exigiam um operário de acordo com as necessidades desses modelos de produção, ou seja, que atendessem às necessidades da produção capitalista com o objetivo de acúmulo de capital a partir da exploração do trabalho.

Nessa conjuntura econômica, podemos observar o aniquilamento do processo educacional, onde a escola passa a ter outras funções, atendendo mais as demandas econômicas e de preparação para o trabalho do que a de formação humana.

A educação, nessas condições, passa a ser fruto da produção capitalista do mundo do trabalho. E a empresa passa a ser exemplo de administração para a escola, o que de fato vem a ter como foco a ênfase no caráter técnico/administrativo em detrimento do pedagógico. Porém, segundo Teixeira (1968, *apud* FREITAS, p. 14-15, 2000):

[...] jamais a administração escolar poderá ser equiparada ao administrador de empresa, à figura hoje famosa do *manager* (gerente) ou do *organization-man*. Embora alguma coisa possa ser aprendida pelo administrador escolar de toda a complexa ciência do administrador de empresa de bens materiais de consumo, o espírito de uma e de outra administração são de certo modo até opostos. Em educação, o alvo supremo é o educando a que tudo mais está subordinado; na empresa, o alvo supremo é o produto material, a que tudo mais está subordinado. [...] Portanto, somente o educador ou o professor pode fazer administração escolar.

Assim sendo, a administração escolar e a administração de uma empresa são polos opostos, pois uma visa o lado humano e o cognitivo e a outra somente o lucro, a produtividade. “[...] Na educação o processo é absolutamente humano e a correção um certo esforço relativo pela aceitação de condições organizatórias e coletivas inevitáveis” (TEIXEIRA, 1968, *apud* FREITAS, 2000, p.15).

Paro destaca, em seus estudos e pesquisas, o quanto a função da administração escolar deveria ser diferenciada daquelas vivenciadas pelas empresas. Nesse sentido, o autor afirma:

No processo de produção capitalista, o comando está nas mãos dos proprietários dos meios de produção. Esse comando se reflete na superestrutura política, jurídica e ideológica, que se organiza com vistas ao domínio da classe capitalista, detentora do poder econômico, sobre o restante da população (PARO, 1986, p. 41).

Nesse contexto, a administração escolar apresenta-se com objetivos distintos aos da administração empresarial e, para tanto, ela deve ter sua própria construção, abrangendo seus problemas e sua especificidade. A escola é feita para todos, para seres humanos únicos, com suas características individuais, interesses e personalidades num ambiente de confiança e respeito às diferenças de cada um,

diferentemente do ambiente de uma empresa capitalista. Nesta, os objetivos não são apenas diferentes, mas desfavoráveis aos buscados pela escola, que são voltados aos direitos sociais. Isso porque os objetivos da empresa visam o lucro, a produtividade e a competição.

É também o sistema de produção capitalista que, segundo Paro (1986, p. 62) promove a desqualificação do trabalhador, pois de acordo com o autor:

Ao dividir o ofício em seus elementos mais simples, a produção capitalista está, ao mesmo tempo promovendo a desqualificação do trabalhador. Este, que no processo anterior podia desempenhar uma função complexa que lhe exigia a participação não apenas de sua habilidade física, mas também de seus conhecimentos, capacidade de raciocínio, decisão e criatividade, passa a exercer, no processo capitalista de produção, apenas uma tarefa parcelar e repetitiva que lhe exige, além da destreza física – e, ainda assim, limitada a operações muito restritas –, uma participação intelectual que fica pouco acima do nível requerido pelo trabalho animal.

Dessa forma, a escola apresenta-se com um perfil que, além de diferenciar-se da empresa, se dispõe a preparar o cidadão como ser consciente, democrático e participativo e a desenvolver uma consciência crítica da realidade em que se encontra, construindo dessa maneira seu conhecimento e sua identidade. Vale ainda acrescentar que:

[...] o componente técnico, sistematicamente ignorado pela imensa maioria dos responsáveis por políticas públicas em educação, refere-se à própria natureza do ato educativo, isto é, ao modo como o educando se apropria da cultura. Sendo a educação a maneira pela qual se constrói o homem em sua historicidade, a realização concreta da educação precisa inapelavelmente levar em conta essa peculiaridade (PARO, 2010, p. 771).

Buscar compreender o sentido da apropriação do saber vem a ser uma maneira pela qual o aluno, ao adquirir e produzir conhecimentos, técnicas, valores, comportamentos, atitudes, constrói sua história e sua identidade. Isso tudo influencia uma educação escolar que tenha por finalidade a formação humana do educando, que se faz sujeito no processo de formação da sua personalidade, através da apropriação da cultura.

Entendida em seu sentido mais geral, o que toda administração tem de essencial é o fato de constituir-se em “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (PARO, 1986, p. 18).



Nesse aspecto, a administração, tanto escolar como empresarial, define-se como uma atividade pautada na racionalidade. Os modelos de administração, oriundos do processo industrial das fábricas, influenciam as gestões escolares nos planejamentos, na organização racional do trabalho pedagógico, na operacionalização dos objetivos, no parcelamento do trabalho com a especialização de funções e na burocratização, em nome de uma eficiência e produtividade maiores. Porém a escola, mesmo buscando o processo de racionalização da empresa, não deve esquecer suas funções sociais importantes para a formação da personalidade do educando.

A administração escolar precisa saber buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue os princípios, métodos e técnicas adequados ao incremento de sua racionalidade. O exemplo da empresa a este respeito parece bastante revelador. Se atentarmos para o desenvolvimento histórico da atividade administrativa no interior das empresas, perceberemos que o crescimento de sua racionalidade se deu através do desenvolvimento de técnicas e métodos adequados a sua especificidade e ao alcance de seus objetivos (PARO, 1986, p.136).

Procedimentos administrativos relacionados à escola frente às novas aquisições teóricas da administração capitalista, segundo Paro (1986), originam uma rotinização e burocratização das atividades no interior da escola. Desse modo, a aplicação da administração capitalista na escola leva à burocratização das atividades e em nada contribui para sua finalidade educativa (PARO, 1987). Pelo contrário, esse processo conduz ao esvaziamento de seus conteúdos, comprometendo um ensino formativo mais amplo, isto é, voltado para uma visão reflexiva, crítica e participativa, como será analisado no próximo capítulo.

## **CAPÍTULO II**

### **A ATUALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR VOLTADA PARA A PARTICIPAÇÃO**

Neste segundo capítulo será abordada, através da visão de Paro, a atualização da administração escolar sob o princípio da participação, evidenciando, dessa maneira, uma dimensão compreensiva no âmbito do contexto escolar.

Paro (1986, p. 160):

[...] que a Administração Escolar atual, pautada pelo autoritarismo em suas relações e pela ausência de participação dos diversos setores da escola e da comunidade em sua realização, não se coaduna com uma concepção de sociedade democrática a que se pretende chegar através da transformação social. Por isso, uma teoria e prática de Administração Escolar que se preocupe com a superação da atual ordem autoritária na sociedade precisa propor como horizonte a organização da escola em bases democráticas.

Nesse aspecto, a administração escolar inspirada no princípio da participação busca fortalecer práticas coletivas no âmbito da comunidade escolar, ou seja, proporcionar determinadas estratégias no incremento à participação dos colegiados da escola e nas decisões a serem tomadas. A relevância de uma administração escolar participativa se produz quando ajustada a um espaço social privilegiado de democratização, almejando assim, a dimensão mais ampla da formação.

Dessa maneira, a administração escolar se volta para uma gestão política, cultural e pedagógica, em que o gestor, em seu papel de articulador, conduz sua prática aos interesses da comunidade escolar. O que se busca é uma administração no âmbito da escola comprometida com a transformação social, isto é, que a escola cultive uma prática social, em que seus princípios e abordagens metodológicas se voltem para desenvolver uma racionalidade ampliada.

Cabe ao gestor fortalecer as práticas escolares coletivas, na tentativa de eliminar a centralização ou a privatização do poder, resultando em uma gestão escolar participativa. Assim, mediar ou coordenar não é determinar que as pessoas façam exatamente o que você quer, mas respeitar e preservar as diferenças do grupo.

De todo modo, é na administração participativa que o gestor busca não somente a realização das atividades de planejamento, organização, direção, entre

outras de cunho administrativo, como também não deixa de incluir as atividades pedagógicas e financeiras.

Por isso, um dos canais para se pensar em uma nova forma de administrar é a divisão de poder, sem comprometer interesses pessoais e corporativos, a fim de se enfrentar a força da burocracia nas instituições. Nesse sentido, o processo de trabalho baseado em princípios democráticos floresce no coletivo, no plural, pelas novas relações que estabelece, na distribuição da autoridade e na formação da cidadania.

Paro ([s.d.], p. 1) aponta alguns aspectos relevantes a partir da década de 1980, como a democratização da escola pública básica e da própria sociedade.

[...] o de que se trata aqui é da democratização das relações que envolvem a organização e o funcionamento efetivo da instituição escola. Na verdade, o que se destaca é que não podemos mais centralizar o poder nas mãos de diretores ou secretarias de ensino. Ela deve ser partilhada com todos os atores partícipes da ação educativa, sejam eles alunos, pais, agentes da comunidade ou representantes da sociedade. Ou seja, a educação deve estar ao alcance de todos de forma democrática e a escola, como instituição, deve ser feita 'para todos', criando um ambiente de confiança e respeito às diferenças de cada um.

Por isso, a instituição escolar é um espaço propício para formar o cidadão para a vida em sociedade, respeitando as diferenças, ou seja, trabalhando com a diversidade, no papel fundamental e imprescindível da promoção da cidadania.

Ainda segundo Paro (1986, p. 160):

Para a Administração Escolar ser verdadeiramente democrática é preciso que todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola. Em termos práticos, isso implica que a forma de administrar deverá abandonar seu tradicional modelo de concentração da autoridade nas mãos de uma só pessoa, o diretor – que se constitui, assim no responsável último por tudo o que acontece na unidade escolar –, evoluindo para formas coletivas que propiciem a distribuição da autoridade de maneira adequada a atingir os objetivos identificados com a transformação social.

A instituição escolar vivencia mudanças significativas no tocante à compreensão de seu processo como um todo. Nessas condições, o processo escolar desloca a questão do poder e da autoridade para a ação coletiva, que é política e pública. Nesse contexto, ela fortalece sua autonomia, libertando-se de

estruturas burocráticas. Isso porque a escola está sendo construída por todos, tanto na elaboração do projeto político pedagógico como em seu currículo – que deverá ter uma visão globalizante e interdisciplinar.

Seguindo essa perspectiva, a escola contribui para ampliar as concepções de cultura, de sociedade, de mundo, na comunidade na qual está inserida. Nesse caso, busca fazer dessa comunidade seu laboratório de aprendizagem, já que se trata de um processo que não está pronto nem acabado. Sob essa compreensão, Paro (1986, p. 161), destaca que:

[...] a Administração Escolar, em sua forma democrática e cooperativa, não é algo pronto, que se possa aplicar como uma receita que tenha a propriedade de resolver, apenas por si, os problemas que a prática escolar apresenta. Embora se tenha presente que a autoridade deve ser compartilhada por todos, o que supõe formas coletivas ou colegiadas de gestão escolar, não é possível estabelecer *a priori*, com precisão, qual a forma mais adequada dessa administração. É na práxis administrativa escolar, enquanto ação humana transformadora adequada a objetivos educativos de interesse das classes trabalhadoras que se encontrarão as formas de gestão mais adequadas a cada situação e momento histórico determinados.

A construção da democracia e da cidadania no contexto de uma administração escolar, impõe a atualização de concepções e de práticas pedagógicas. A construção coletiva da autonomia escolar implica em promover ações, articular sugestões e programas, envolvendo o maior número de participantes, dentro e fora da escola. Dessa forma, um novo paradigma da administração escolar, junto com a autonomia, a recomendação de gestão colegiada, com responsabilidades compartilhadas pela comunidade escolar será o desafio da escola com vistas a uma formação mais ampla.

Nesse contexto, propostas formativas sugerem uma administração transformadora. Uma das vias usadas para a mudança é a participação. Paro (s.d., p. 1), comenta que:

As medidas visando à maior participação dos usuários da escola e demais envolvidos em sua prática nos destinos da escola pública básica podem ser agrupadas em três tipos: as relacionadas aos mecanismos coletivos de participação (conselho de escola, associação de pais e mestres, grêmios estudantis, conselho de classe); as relativas à escolha democrática dos dirigentes escolares; e as que dizem respeito a iniciativas que estimulem e facilitem, por outras vias, o maior envolvimento de alunos, professores e pais nas atividades escolares. Neste último tipo incluem-se as iniciativas

mais próprias dos sistemas municipais de ensino que, especialmente a partir do final da década de 1980, por estarem sob a direção de governos mais identificados com interesses populares, implementaram medidas visando à melhoria das condições de trabalho dos educadores escolares, ou visando à mitigação do autoritarismo das relações pedagógicas, ou ainda visando à participação da comunidade externa à escola.

O Conselho de Escola é um órgão de representação da comunidade escolar de natureza consultiva e deliberativa e na sua composição conta com a participação dos vários segmentos da escola (pais, alunos, professores, funcionários, entre outros). Coloca-se com importante espaço de mediação e interlocução dentro do processo de democratização da gestão escolar, em todas as suas instâncias.

A Associação de Pais e Mestres conta com a participação dos usuários da escola, tendo quase que exclusivamente um caráter arrecadador. O Grêmio Estudantil é um órgão de organização dos estudantes, auxiliando na tomada de decisões da escola. Resgatar esse ator social é fundamental para a implementação de ações colegiadas e participativas na escola. Por sua vez, os conselhos de classe são voltados à avaliação dos estudantes de forma participativa entre professores, alunos e pais.

O conselho de classe [...] tem papel proeminente na avaliação escolar e pode ser de importância determinante na participação de estudantes (e mesmo de pais) nas tomadas de decisões a respeito do desempenho pedagógico de professores e demais educadores escolares. [...] os usuários têm o direito de se familiarizarem com o modo de agir pedagógico da escola e podem contribuir com sua opinião, expectativa e interesses para uma prática pedagógica mais adequada (PARO, [s.d.], p. 2).

É preciso destacar que essas medidas podem gerar práticas de prevenção, correção e enriquecimento de novos caminhos para pensar esse espaço formativo que é a escola. Assim, uma escola que se volta para a transformação social de sua comunidade vem a ser um benefício que poucas vezes pudemos observar.

Nesse sentido, a escola, ao difundir conhecimentos, cumpre um papel importante que é o de formar cidadãos críticos, autônomos e emancipados. Isso porque trabalhar numa proposta educacional voltada à formação humana e comprometida com a transformação da sociedade é um longo caminho a ser percorrido. Nessa trajetória, o esforço se volta na direção de uma dimensão

compreensiva na formação escolar dos alunos aproximando os mesmos de conceitos por meio dos quais possam fazer a leitura de mundo.

Nesse cenário, Paro (1986) destaca que a função social do professor, que também é um gestor, está articulada com uma visão reflexiva e crítica da relação escola e sociedade. O fundamental nessa visão é que o educando não se limite a uma condição de consumidor passivo, mas sim de que ele tenha um entendimento sistematizado da realidade e que lhe permita efetivamente nela intervir. Nesse processo pedagógico compreensivo, o aluno é preparado para desvendar os valores culturais ocultos da sociedade, ainda fortemente amparada em interesses capitalistas. O professor, no seu fazer pedagógico, articula esses saberes para fortalecer o caráter formativo que envolve o ato de ensinar e aprender em que o estudante é desafiado a ampliar seus conhecimentos, pois, segundo o autor supracitado:

Educar não é apenas explicar a lição ou expor um conteúdo disciplinar, mas propiciar condições para que o educando se faça sujeito de seu aprendizado, levando em conta seu processo de desenvolvimento biopsíquico e social desde o momento em que nasce (PARO, 2010, p. 772).

Sob o espírito participativo, os professores não se consideraram mais os detentores do conhecimento, mas os orientadores desse processo, cabendo a eles canalizar a vivacidade do seu aluno, instigando sua curiosidade e sua capacidade de observação e crítica. Na abertura ao outro, aprendem e se modificam. Assim, não se acomodam, ao contrário, recriam seu fazer, tendo em suas vidas a insaciável sede do saber. Além disso, participam das atividades que a comunidade apresenta, reforçando seu vínculo com esta.

O que resulta é a educação ser tomada como uma atividade qualquer, passível de ser exercida sem o necessário conhecimento e competência técnica, pois dos próprios professores não se exige (nem se oferecem condições para) um conhecimento razoavelmente profundo de pedagogia e uma prática didática razoavelmente competente (PARO, 2010, p. 772).

Nessa perspectiva, o aprendizado do professor e do aluno se produz coletivamente, num processo reflexivo em que ambos vivenciam situações e experiências, tendo a escola como um espaço de pesquisa, de construção e de reconstrução do conhecimento e da realidade. Assim, estarão construindo

conhecimentos significativos, pois os incorporaram de situações práticas reflexivas e de observações da própria vivência.

Por isso, a administração escolar passa a dar lugar a uma nova forma de pensar a educação preocupada com a formação do sujeito crítico, político, ético e estético, ao contrário da administração empresarial com sua cultura globalizada, excludente e consumista.

### **CAPÍTULO III**

## **OS PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E SUA RELAÇÃO COM O COTIDIANO ESCOLAR**

Esse capítulo inicia com as palavras de Paro ao homenagear o Professor Querino Ribeiro em seu centésimo aniversário de nascimento. Paro (2007, p. 562) comenta em seu texto que:

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 da administração escolar.

Um grande autor como José Querino Ribeiro não poderia deixar de ser destacado, pois, como salienta Paro (2007), a obra de Querino pode embasar pesquisas nas instâncias educativas, além de ser apropriada tanto pelos conservadores quanto pelos progressistas; parece um paradoxo, mas é característica própria dos clássicos.

Paro salienta, em seus estudos anteriores (2007), a existência desse paradoxo para explicar o fato de a obra de Ribeiro ser aproveitada tanto por teóricos conservadores quanto por progressistas. Como ele mesmo destaca:

Aqueles enfatizam o primeiro termo, procurando aplicar à escola os princípios e métodos da administração empresarial capitalista; os últimos apegando-se ao segundo, relevando o caráter mediador da administração e propondo uma administração escolar que seja adequada aos fins especificamente democráticos da instituição educativa. Ambas as tendências se aproximam e se afastam ao mesmo tempo do pensamento de Ribeiro. A primeira se aproxima ao admitir princípios gerais para todo tipo de empresa, inclusive a educacional, mas se afasta ao deixar de reconhecer a especificidade do educativo, quando este se mostra contrário aos princípios e meios da empresa capitalista. A segunda se aproxima, ao reforçar o caráter democrático do objetivo educativo e a necessidade de alcançá-lo pela mediação administrativa, mas se afasta ao recusar-se a conceber a administração escolar à imagem e semelhança de qualquer empresa (PARO, 2009, p. 457).

Dessa maneira, além de ressaltar esse reconhecido autor, essa pesquisa buscará, através de seus escritos sobre administração escolar, destacar duas alternativas para a formação de gestores escolares, apresentadas por Paro (2009, p. 454):



[...] uma formação “técnica” específica, calcada nos princípios e métodos da empresa capitalista, com apelo “gerencial” e privilegiando as formas de controle do trabalho alheio, ou uma formação fundamentada no pedagógico e nas potencialidades da educação como prática democrática.

Nesse contexto, advindo da Administração Escolar e Administração Empresarial, destaca-se que os fins de ambas as formas de administrar são completamente contrárias aos objetivos propostos entre empresa e escola. A escola possui características específicas que devem ser levadas em conta quando há a participação e o envolvimento do ser humano. Dito de outro modo, a administração escolar visa uma organização pautada na intersubjetividade, ou seja, na relação sujeito-sujeito, que tem como propósito ouvir o outro na sua diferença específica, acolhendo as opiniões, as ideias e as propostas como possibilidade de ampliar os projetos referentes às questões ligadas à escola.

É nessa direção que se assinalam as práticas pedagógicas que envolvem formas de trabalho, projetos de ensino, entre tantas outras atividades que regem a participação de todos os atores da escola nas decisões e implementação de iniciativas vinculadas à vida escolar. No entanto, esse não é o caso da empresa capitalista, que deve possuir concepção técnica específica, ou seja, uma administração empresarial que vise em primeiro lugar o lucro, a dominação. Nesse caso, a organização empresarial visa uma administração pautada em parâmetros técnicos, isto é, na relação sujeito-objeto, na medida em que busca controlar o sujeito como se fosse um objeto, sem considerar suas variáveis e especificidades.

Refletindo a respeito dessas considerações relevantes sobre a administração escolar e administração empresarial, pode-se ressaltar a sua contribuição ao incremento da produtividade, da racionalização das atividades e da sistematização dos procedimentos, na busca de um ensino de melhor qualidade, tendo como consequência o sucesso na aprendizagem dos alunos. São modelos técnicos de administração que têm a ver com as formas de administrar o cotidiano escolar. No entanto, para além desses mecanismos, é preciso reconhecer a importância de se estabelecer metas de organização e de planejamento, assim como, dinâmicas de participação que fortaleçam a autonomia da escola.

Por isso, essa investigação considera, também, os fundamentos reflexivos para a análise de uma gestão que contemple a escola e sua dimensão formativa mais ampla, aquela que busca articular de forma reflexiva a relação escola-

sociedade. A implantação da gestão democrática do ensino propôs uma nova concepção pedagógica, tendo como pressupostos a participação e a autonomia pedagógica, administrativa e financeira, instrumentos fundamentais de uma prática educativa cidadã e de qualidade. Quando falamos em participação, na sociedade atual, não podemos ignorá-la como uma extensão do espaço público. Dessa maneira, ela vem ocupando espaços na educação e, sobretudo, na escola, quando o seu compromisso com a democracia determina, como consequência, a necessidade do exercício da gestão democrática no ensino público.

O processo de trabalho, baseado em princípios democráticos, coloca a questão do poder e da autoridade para a ação coletiva, que é política como também pública. A gestão só se torna democrática pela sua dimensão pedagógica, pelo seu caráter público, pelas novas relações que estabelece, pela democratização das decisões e pela formação da cidadania e sua transformação social.

É com esse intuito que Sander (2005) enfatiza que a gestão da educação está hoje instalada no Brasil como um conceito compreensivo que diz respeito ao pensar e ao fazer a educação em sua totalidade, visando o cumprimento de sua missão política e cultural e a consecução de seus objetivos pedagógicos.

Dessa maneira, a Gestão Democrática da Educação Pública, certificada através da Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9394/96, vem a ser o alicerce na identificação de mudanças e continuidades da base teórica da administração escolar para a gestão escolar.

Paro (2010, p. 768) destaca que a definição da palavra **direção** está voltada à gestão escolar:

[...] a palavra direção pode ser utilizada indistintamente como sinônimo de chefia, comando, gestão, governo, administração, coordenação, supervisão, superintendência etc. Aqui nos interessa a identificação que comumente se faz entre direção escolar e administração escolar; ou entre diretor escolar e administrador escolar. Essa identificação fica bastante visível na exigência, que normalmente se faz, de que o diretor de escola tenha uma formação em administração escolar (ou gestão escolar).

A gestão escolar comprometida com uma gestão democrática articula, de forma participativa, o seu campo pedagógico, administrativo e financeiro, no sentido de se voltar para a formação de sua autonomia e na capacidade de trabalhar de forma intersubjetiva, reconhecendo a posição do outro, do coletivo. Sendo assim,

trabalhar o coletivo é importante para ampliar concepções e conceitos e formas de agir no ambiente escolar. O gestor pautado em princípios democráticos acredita no potencial intersubjetivo; assim, planeja, organiza, orienta e propõe que as decisões sejam compartilhadas com professores, alunos, pais e comunidade. É a democracia presente no ambiente escolar com responsabilidade, comprometimento, parceria e diálogo. Dessa maneira, o gestor sinaliza a possibilidade de que novas atitudes e ações podem se criar nas formas de conduzir a gestão escolar.

De acordo com Paro (2009, p. 461):

É preciso supor uma sociedade de humanos muito pouco desenvolvida politicamente para admitir que o alcance de objetivos por meio do esforço coletivo só se faça pela forma de uma direção monocrática das vontades, que se destaca acima do grupo dirigido. O ser humano, em vez disso, pode muito bem organizar-se politicamente, de maneira a que a direção seja a manifestação da vontade do próprio grupo, cuja coordenação, como o próprio termo indica, seja feita não sobre os dirigidos, mas *com* eles. E essa é a forma por excelência numa sociedade que pretenda fazer-se cada vez mais propícia ao florescimento da liberdade e da convivência dialógica e negociada entre pessoas e grupos que se afirmem como sujeitos, autores de suas histórias individuais e coletivas.

Dessa maneira, os paradigmas da administração escolar devem perpassar para o cotidiano escolar através de uma visão global e uma ação local, que vise à inserção contextualizada do grupo, de forma autônoma e participativa. Nesse sentido, o gestor busca promover mecanismos de gestão democrática, compreendida como espaço de participação, de descentralização do poder e, portanto, do exercício da cidadania, como também da construção das histórias individuais e coletivas de cada indivíduo.

Paro (2010, p. 775-776) aponta sobre a relevância de se refletir a respeito da prática do diretor da escola. Como ele mesmo destaca:

Por isso, devem estar em pauta duas dimensões que se interpenetram mutuamente: de um lado, a explicitação e a crítica do atual papel do diretor, e de como a direção escolar é exercida; de outro, a reflexão a respeito de formas alternativas de direção escolar que levem em conta a especificidade político-pedagógica da escola e os interesses de seus usuários.

De modo geral, o processo de construção do ambiente escolar e do papel do diretor deve ir além de interesses particulares e da centralização de poder. A implementação de um Projeto Político Pedagógico, que seja vinculado acerca da

função social da educação e da escola, garante a participação dos vários segmentos que compõem a comunidade, tarefa da qual gestores e toda comunidade não poderão se furtar. A escola, nesse caso, é regida pelo reconhecimento de que pessoas e grupos em situações desfavoráveis necessitam de atenção e condições especiais, para igualar-se a seus semelhantes no processo de desenvolvimento.

Como aponta Paro (2010, p. 770),

[...] deve-se procurar entender cada vez melhor no decorrer da história o modo como a criança pensa e aprende, e perceber cada vez mais nitidamente como seu processo de desenvolvimento biopsíquico depende de sua condição de sujeito de autor. Buscar compreender, dessa maneira, o Projeto Político Pedagógico que revela muito mais do que fragmentos do ensinar, descobre-se a sociedade e seus valores, transcende a sala de aula e se encontra com a cidadania. Portanto, dentro do contexto escolar, é fundamental que todos se sintam sujeitos construtivos desse espaço escolar como espaço público, espaço da comunidade.

O mesmo autor ainda afirma que:

A escolha democrática de dirigentes escolares é outra medida que tem sido objeto de reivindicação de usuários e servidores da escola e que tem constituído uma espécie de marca dos governos [...]. Desde o início da década de 1980 até o presente, a eleição de diretores – que no começo encontrou fortes resistências para se instalar – [...] tem-se constituído em importante horizonte de democratização da escola para o pessoal escolar e usuários da escola pública básica, que a vêem como alternativa para desarticular o papel do diretor dos interesses do Estado (PARO, [s.d.], p. 3).

Nesse sentido, formar gestores comprometidos com a construção democrática da escola pública, com foco em uma formação mais ampla é um grande desafio. Para tanto, uma gestão democrática busca partilhar os interesses, os objetivos, as finalidades da prática pedagógica, financeira e administrativa da escola com professores, alunos, pais, funcionários e comunidade. Os benefícios oriundos dessa participação não serão, de forma alguma, caracterizados como existentes graças à “bondade” do Estado ou como uma dádiva das classes dominantes, nem se converterão em serviços de qualidade inferior, adaptados às limitações dos desprivilegiados. Ao contrário, serão identificados como resultantes de um esforço coletivo, que crescerá pela participação de todos, lembrando que uma gestão democrática não é uma opção e, sim, um compromisso previsto, inclusive, em lei através das políticas públicas que norteiam a educação.

Com o Projeto Político Pedagógico, o Conselho Escolar, a Associação de Pais e Mestres e o Grêmio Estudantil é que poderemos alcançar uma mudança significativa na organização da gestão escolar. De todo modo, é importante salientar, portanto, que a democracia por si só não resolve todos os dilemas e desafios que a escola vivencia em seu cotidiano como um todo. No entanto, é através dela que pode brotar a possibilidade de participação conjunta da comunidade escolar na busca de uma escola comprometida com seu tempo.

## CONCLUSÃO

A presente monografia, tal como referido na introdução, buscou, através de ampla pesquisa bibliográfica, refletir sobre a possibilidade de uma atualização do conceito de administração escolar à luz do pensamento de Paro.

Frente aos tempos de gestão escolar participativa, sabe-se que a busca por uma escola comprometida com os anseios da sociedade necessita apoiar suas bases em uma administração pautada na intersubjetividade, isto é, de abertura ao outro, no sentido de ouvir, respeitar e buscar contemplar a participação de todos os segmentos da comunidade escolar – alunos, familiares, professores, funcionários e residentes nas adjacências. Cabe, então, ao gestor escolar, preservar as diferenças de todos esses indivíduos, promovendo a democratização da cultura. Por intermédio da intersubjetividade, o gestor pode ampliar as perspectivas dos projetos para a sua escola, renovar caminhos, modificar e aperfeiçoar estratégias, pontuando para o exercício da cidadania, de modo que os alunos atuem como cidadãos críticos e transformadores da realidade.

Conclui-se, ao final dessa pesquisa que, apesar de inovadora, a administração escolar participativa não é utópica. A escola administrada sob os princípios democráticos cria um ambiente aberto, interativo, dinâmico e de livre acesso a toda a comunidade escolar. Sob esse olhar, é possível criar e ampliar os espaços formativos, possibilitando que as crianças, os adolescentes, os adultos e os idosos percebam a importância de uma visão crítica e participativa na escola, a fim de exercer sua cidadania.

Espera-se que, com essa pesquisa, gestores, professores e comunidade em geral compreendam a importância da construção da democracia no âmbito escolar. Isso porque, como ficou evidenciado na pesquisa, o tradicional modelo de administração escolar não é capaz de atender às reais necessidades e interesses da formação reflexiva e crítica de seus sujeitos, ainda mais em tempos em que a geração atual convive cada vez mais com uma gama de meios de comunicação em massa. Por isso da importância em ascender o diálogo crítico entre escola e sociedade em um horizonte formativo.

Certamente é uma tarefa difícil – mas não impossível – a transformação da escola em um espaço que propicie a participação da comunidade escolar nos

processos pedagógicos, administrativos e financeiros, no sentido de cultivar a democracia nesses espaços e fortalecer a dimensão cidadã de seus atores.

## REFERÊNCIAS

ALCERDA, Beatriz Pires de. **Administração Escolar**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1977.

AMORA, Antonio Augusto Soares. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 6ª reimpr. São Paulo: Boitempo, 2003.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

\_\_\_\_\_. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4024.htm)>. Acesso em: 15 mar. 2011.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento de ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/109783/lei-5540-68>>. Acesso em: 15 mar. 2011.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5692.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5692.htm)>. Acesso em: 15 mar. 2011.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListatextoIntegral.action?id=75723>>. Acesso em: 15 mar. 2011.

CHARLOT, Bernard. A pesquisa educacional entre conhecimentos, políticas e práticas especificidades e desafios de uma área de saber. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 31, p. 7-18, jan./abr. 2006.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO. **Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares**: módulos I, II, III e IV. Brasília: [s.n.], 2001.

DAVIS, Cláudia; GROSBaum, Marta Wolak. Sucesso de Todos, Compromisso da Escola. In: VIEIRA, Sofia L. (Org.) **Gestão da Escola**: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002, p. 90.

FRAGOSO, Graça Maria; PENHA, Henrique Dias. Bibliotec@escolar.com.br. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19., 2000, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: FEBAB, 2000. 1 CD-ROM.



FREITAS, Kátia Siqueira de. Quem foi Anísio Teixeira? **Revista da Bahia**, Salvador, v. 32, n. 31, p. 84-90, jul. 2000. Disponível em: <<http://www.bvanisioteixeira.ufba.br/artigos/siqueira.htm>>. Acesso em: 24 abr. 2011.

GADOTTI, Moacir. **História das Idéias Pedagógicas**. São Paulo: Ática, 1993.

LÜCK, Heloísa et al. **Liderança em Gestão Escolar**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MANIFESTO dos pioneiros da educação nova. In: CHIRALDELLI JR., Paulo. **História da Educação**. São Paulo: Cortez, 1990.

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

\_\_\_\_\_. Administração Escolar. **Revista Em Aberto**, Brasília, ano 6, n. 36, out./dez. 1987.

\_\_\_\_\_. José Querino Ribeiro e o paradoxo da administração escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 561-570, set./dez. 2007.

\_\_\_\_\_. Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 107, p. 453-467, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 12 mar. 2011.

\_\_\_\_\_. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor da escola. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.

\_\_\_\_\_. **Estrutura da Escola e Prática Educacional Democrática**. São Paulo: USP, [s.d.]. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/30ra/trabalhos/GT05-2780--Int.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

SANDER, Benno. Produção do conhecimento em políticas e gestão da educação. **Revista Linhas Críticas**, Brasília, n. 20, 2005. Disponível em: <[http://bennosander.com/publicação\\_detalhe.php?cod\\_texto=2](http://bennosander.com/publicação_detalhe.php?cod_texto=2)>. Acesso em: 25 jul. 2011.