

# As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em administração da educação no Brasil

*ANPAE's publications and the evolution of knowledge in educational administration in Brazil*

*Las publicaciones de ANPAE y la trayectoria del conocimiento en administración de la educación en el Brasil*

---

GRAZIELA ZAMBÃO ABDIAN MAIA

**Resumo:** O texto trata da trajetória da produção teórica em administração da educação veiculada pela Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE). Examina os quatro primeiros textos dos *Cadernos de Administração Escolar*, publicados entre 1961 e 1968, e números selecionados da *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, editados entre 1983-2000, cujos temas são organizados em categorias, e analisa as de administração e gestão. Apesar de limitações conceituais, a autora reconhece que as publicações oferecem contribuições relevantes para o desenvolvimento teórico em administração da educação no Brasil.

**Palavras-chave:** administração da educação; gestão da educação; publicações da ANPAE

**Abstract:** This paper reports on the trajectory of knowledge in educational administration, as published by the Brazilian National Association of Educational Policy and Administration (ANPAE). It reviews four early booklets on school administration – *Cadernos de Administração Escolar* – published between 1961 and 1968, and selected issues of ANPAE's journal – *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação* – published between 1983 and 2000, under different categories, and analyses those classified under the concepts of administration and management. The author refers to conceptual limitations, but concedes that the publications present relevant contributions on the theoretical development of educational administration in Brazil.

**Keywords:** educational administration; educational management; ANPAE's publications

**Resumen:** El objeto de este artículo es la trayectoria del conocimiento en administración de la educación, con base en trabajos publicados por la Asociación Nacional de Política y Administración de la Educación (ANPAE) del Brasil. El trabajo examina los cuatro primeros textos de los Cuadernos de Administración Escolar, publicados entre 1961 y 1968, y una selección de números de la Revista Brasileña de Política y Administración de la Educación (RBPAE), publicadas entre 1983 y 2000, organizados en categorías y analiza dos de ellas (1983-2000): administración y gestión. Pese a las limitaciones conceptuales, la autora reconoce que las publicaciones presentan contribuciones relevantes para el desarrollo teórico en la administración de la educación.

**Palabras clave:** administración de la educación; gestión de la educación; publicaciones de la ANPAE

## INTRODUÇÃO

A administração da educação tem uma história recente e uma construção teórica que se baseou nas diferentes escolas de administração de empresas. Há um esforço deliberado dos teóricos da administração de empresas em elaborar princípios que sejam válidos e generalizáveis para a administração de outras organizações, inclusive a escolar. Para os profissionais da administração existem duas pressuposições para a concretização desse fato: 1) as estruturas das organizações são similares; 2) a adequação da organização escolar às condições sociais e o alcance dos seus objetivos necessitam da assimilação dos métodos e das técnicas de administração que garantam sua eficiência (FÉLIX, 1989).

Quanto à primeira pressuposição deve-se destacar a particularidade da organização escolar e sua especificidade. É o caso, por exemplo, da impossibilidade de se medir com precisão os resultados obtidos, como se faz nas organizações empresariais; o fato de a escola trabalhar com seres humanos que podem gerar divergências, conflitos, construção de consensos e crescimento pessoal, dentre outros (LIMA, 1998).

Essas considerações apresentam implicação direta para a superação da segunda pressuposição: o processo de construção do ambiente escolar e da educação deve ir além da assimilação de técnicas de administração que garantam sua eficiência, porque a organização escolar apresenta objetivos distintos daqueles vividos pelas empresas e, por esta razão, necessita de uma construção teórica própria, capaz de abarcar seus problemas e sua especificidade.

Félix (1989) aponta que a análise da relação entre a administração escolar e a administração de empresas não constitui objeto de investigação crítica dos teóricos da administração escolar. As questões políticas da administração do sistema escolar brasileiro, na maioria das vezes, são reduzidas a questões técnicas e, além disso, a maioria dos estudos orienta a prática da administração da educação de acordo com a estrutura da administração burocrática.

Para a autora, o sistema escolar na sociedade capitalista tem funções definidas pela estrutura econômica, mediatizada pelo Estado intervencionista. Sendo assim, o aperfeiçoamento burocrático e a especialização no interior da escola assumem a função de neutralizar forças antagônicas, ou seja, o controle exercido pela administração da educação, de modo geral, e pelo administrador escolar, de modo específico, “[...] indica um processo de descaracterização da Educação, tornando-a cada vez mais adequada ao modo de produção da sociedade capitalista” (FÉLIX, 1989, p. 33). A escola, portanto, é descaracterizada enquanto atividade humana específica e submetida a uma avaliação cujo critério é a produtividade no sentido que a sociedade capitalista lhe atribui.

O objetivo do trabalho da autora é tornar evidentes as relações entre as teorias administrativas e o desenvolvimento do capitalismo e, sobretudo, a relação

entre a construção teórica da administração escolar e a adoção dos pressupostos teóricos da administração de empresas. Deste modo, ela detecta que a generalidade das teorias da administração de empresas não é o resultado de um desenvolvimento teórico capaz de abarcar todas as práticas administrativas, mas é “a elaboração das teorias da administração no bojo do capitalismo que determina a sua aplicação generalizada na maior parte das organizações, cujos padrões de eficiência, racionalização, produtividade são determinados, também, pelo próprio modo de produção capitalista” (FÉLIX, 1989, p. 77).

Sander (1982), de forma mais abrangente, faz uma revisão histórica do estado de conhecimento da administração da educação no Brasil, no contexto da trajetória teórica da administração pública brasileira. O autor detecta a importação de receitas de administração de outras realidades e a tentativa de aplicação na nossa realidade, ressaltando a administração enquanto “[...] processo universal, um instrumento neutro, uma tecnologia mecânica para resolver problemas com pesada carga cultural e política” (SANDER, 1982, p. 8).

A revisão estuda a administração da educação sob quatro enfoques diferentes: jurídico, organizacional, comportamental e sociológico. Apesar de constituírem fases distintas, o início de uma não determina o término da outra, os autores de uma fase podem apresentar indícios de outra e, muitas vezes, as fases são superpostas.

O enfoque jurídico marcou os estudos até a década de 1930 e estes tiveram como referência a tradição do direito administrativo romano, além dos valores do cristianismo e dos ideais do positivismo. Adotou-se o legalismo, uma das características básicas do direito romano, na análise administrativa, que enfatiza o sistema fechado de conhecimento da administração, a ordem e “[...] prega a legislação antecipatória em oposição à legislação baseada na experimentação. A lei torna-se, então, um ideal a ser atingido em vez de um parâmetro a ser aplicado a circunstâncias concretas” (SANDER, 1982, p. 12). O autor evidencia a continuidade dos moldes coloniais, vinculados aos centros internacionais, após a Independência e a República.

O enfoque organizacional, por sua vez, marcou o período de 1932 (Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova)<sup>1</sup> a 1960. A administração da educação baseou-se nos princípios da administração clássica e “[...] na predominância dos técnicos que adotam soluções racionais para resolver problemas administrativos, em detrimento de seus aspectos humanos e sociopolíticos” (SANDER, 1982, p. 15). Dessa fase, segundo o autor, surgiram os trabalhos de autores mais influentes de administração

---

<sup>1</sup> “O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova”, documento elaborado por Fernando de Azevedo e assinado por 26 educadores brasileiros, líderes do movimento de renovação educacional, pretendeu imprimir uma direção mais firme ao movimento renovador e defini-lo mais objetivamente. Entre outras reivindicações os renovadores defendiam a escola pública, a gratuidade, a obrigatoriedade, a laicidade e a co-educação. Ver mais a respeito em Romanelli, 2003.

da educação no Brasil: Anísio Teixeira, José Querino Ribeiro, Antônio Carneiro Leão, dentre outros.<sup>2</sup>

O terceiro período, comportamental, desenvolveu-se após a II Guerra Mundial e teve suas bases teóricas nas ciências do comportamento, corrente proveniente dos Estados Unidos da América. A principal característica dos estudos do período foi abarcar fundamentos da psicologia e da sociologia, influenciando demasiadamente a teoria da administração da educação.

O último enfoque destacado, o sociológico, utilizou a ciência social nos estudos de administração: “[...] a eficiência da administração se determina primordialmente pela atuação de variáveis políticas, sociológicas e antropológicas e apenas secundariamente pela atuação de variáveis jurídicas e técnicas” (SANDER, 1982, p. 21). Alguns autores pertencentes a essa abordagem são: Lourenço Filho, Arnaldo Niskier, Carlos Correa Mascaro e também Myrtes Alonso que, mesmo com traços característicos de fases anteriores, aderiu aos fundamentos de superação dos problemas existentes no contexto sociopolítico.

Para Sander (1982), mais importante do que destacar autores é revelar a presença de dois fatos que marcaram essa fase: a fundação e fortalecimento da Associação Nacional de Professores de Administração Escolar (ANPAE), denominação inicial da associação; e o estabelecimento dos cursos de pós-graduação.

Além de destacar a fundação e fortalecimento da associação, Benno Sander (1986) refletiu, alguns anos depois, sobre a possível relação entre as diferentes fases da história da administração da educação e os compromissos da ANPAE.

Num primeiro momento, o compromisso dos integrantes estaria com a “eficiência” na organização do trabalho pedagógico, ao definirem, no I Simpósio Brasileiro de Administração Escolar, fevereiro de 1961, que

A administração escolar supõe uma filosofia e uma política diretoras pré-estabelecidas; consiste no complexo de processos criadores de condições adequadas às atividades dos grupos que operam na escola em divisão de trabalho; visa a unidade e economia de ação, bem como o progresso do empreendimento. O complexo de processos engloba atividades específicas – planejamento, organização, assistência à execução (gerência), avaliação de resultados (medidas), prestação de contas (relatório) – e se aplica a todos os setores da empresa – pessoal, material, serviços e financiamento (SANDER, 1986, p. 15).

Fica estabelecida, portanto, “[...] a primeira relação entre o primeiro compromisso da ANPAE e a administração da educação – um compromisso com a eficiência organizacional e o pragmatismo pedagógico” (SANDER, 1986, p. 16).

---

<sup>2</sup> Dos autores citados, destacam-se as obras: 1) “A Administração Pública Brasileira e a Educação” (Anísio S. Teixeira, 1956); 2) “Ensaio de uma Teoria da Administração escolar” (José Querino Ribeiro, 1978); 3) “Introdução à Administração escolar” (Antônio Carneiro Leão, 1939).

O autor destaca que, entre a década de 1960 e 1970, houve uma rejeição aos princípios da administração clássica e a ênfase no lado humano da organização e no lado psicossociológico da escola como instituição social. A relação entre o compromisso da ANPAE e a administração da educação no Brasil é um compromisso com a “eficácia” comportamental para a consecução dos objetivos educacionais.

No último período, a influência das ciências sociais consolida-se na ANPAE com a realização do “IX Simpósio Brasileiro de Administração da Educação”, realizado em 1978, que estudou a administração da educação no contexto das ciências sociais. No ano seguinte, realizou-se o “I Congresso Interamericano de Administração da Educação”, tendo como assunto em pauta a relação entre política e administração da educação no contexto da ciência social contemporânea. O novo compromisso da ANPAE com a administração da educação é assegurado: “[...] um compromisso com a efetividade política e a relevância cultural” (SANDER, 1986, p. 19).

Sander (1986) refletiu sobre a relação entre o compromisso da ANPAE com a administração da educação em 1986, quando a associação completava 25 anos de existência. O compromisso continuou através dos simpósios, das publicações e da abrangência de suas preocupações.

Dada a necessidade de aprofundamento de estudos na área da teoria administrativa e também a relevância da produção da Associação Nacional de Política e Administração da Educação, foram formuladas algumas questões para nortear o desenvolvimento de uma pesquisa sobre as publicações da ANPAE:<sup>3</sup> qual a trajetória e as características do conhecimento em administração da educação nas publicações da ANPAE? Em que medida elas contribuíram ou têm contribuído para o desenvolvimento de um pensamento administrativo original nesse campo de estudos? Enfim: quais as características e as contribuições das publicações da ANPAE referentes à administração da educação?

Nesse sentido, as intenções gerais do estudo foram a análise da contribuição teórica em administração da educação no Brasil publicada pela ANPAE e a identificação, através do estudo dos artigos produzidos nos seus documentos, da trajetória desse pensamento administrativo. Pode-se citar como intenções específicas: a organização da produção da ANPAE; o destaque dos movimentos e das tendências dos estudos; a seleção e a análise dos dados históricos presentes em seus arquivos; e a identificação das tendências recentes e da importância atual da ANPAE para a administração da educação. Acreditando na real possibilidade de contribuição com a área de conhecimento, o estudo privilegiou a análise dos quatro primeiros *Cadernos de Administração Escolar* e da *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, publicados pela ANPAE.

---

<sup>3</sup> A pesquisa referida é a Tese de Doutorado da autora deste artigo, intitulada “As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em Administração da Educação no Brasil”.

A seguir, serão apontadas as reflexões realizadas através do estudo dos *Cadernos de Administração Escolar* e das categorias “Administração” e “Gestão” da *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação no Brasil* (RBP AE).

#### AS PRIMEIRAS PUBLICAÇÕES DA ANPAE: OS CADERNOS DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR<sup>4</sup>

O estudo referiu-se aos quatro primeiros textos publicados pela ANPAE nos *Cadernos de Administração Escolar* (1964-1968): “Natureza e função da Administração Escolar” (Anísio Teixeira); “Introdução à Administração Escolar (Alguns pontos de vista)” (J. Querino Ribeiro); “Alguns aspectos da formação de Administradores Escolares” (Moysés Brejon); “A Administração Escolar na América Latina” (Carlos Correa Mascaro).

No período considerado (1964-1968), os artigos encontram-se num contexto marcado por uma euforia intelectual e por uma preocupação com a elaboração de temas capazes de oferecer aos professores da disciplina um programa voltado para um conteúdo teórico e generalizável (MENEZES, 1997).

#### Concepção e Função da Administração Escolar

*Se alguma vez a função de direção faz-se uma função de serviço e não de mando, esse é o caso do administrador escolar.* (Anísio Teixeira)

*[...] Administração deve ser considerada apenas como atividade, predominantemente técnica, modesta em seu alcance e limitada em suas pretensões.* (Querino Ribeiro)

Com a intenção de sublinhar o caráter e a natureza da administração escolar como função que somente pode ser exercida por educadores e que apresenta uma relação de subordinação e não de comando da obra de educação, Teixeira (1968) realiza uma comparação entre a administração médica e a administração escolar. Para ele, a primeira pode ser exercida apenas pelos médicos, e a segunda, apenas pelos educadores. Assim, a função do administrador escolar seria “[...] uma opção posterior que faz o professor ou o educador já formado e com razoável experiência de trabalho, e cuja especialização somente se pode fazer em cursos de pós-graduados” (TEIXEIRA, 1968, p. 14). Complementando sua concepção, Teixeira (1968) destaca que a administração escolar poderá aprender alguma

---

<sup>4</sup> As idéias centrais desta parte do artigo foram apresentadas na 29ª Reunião Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd), realizada em Caxambu, 2006.

coisa da administração de empresas, entretanto jamais deverá ser comparada a ela, porque

[...] 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. [...] na educação o processo é absolutamente humano e a correção um certo esforço relativo pela aceitação de condições organizatórias e coletivas inevitáveis (TEIXEIRA, 1968, p. 15).

Quanto à função do administrador escolar, o autor deixa evidente que, pela relação de subordinação, à atividade concerne mediar ou coordenar a equipe de professores (denomina-os peritos), que é verdadeiramente a responsável pelo ensino.

No II Simpósio, Ribeiro (1968) atribui à administração escolar a inexistência de uma única natureza e função, ou seja, a atividade pode despertar interesses diferentes: natureza técnica – apenas exercer a função; natureza didática – ensiná-la para outros; natureza cultural – investigá-la. O autor também distingue direção de administração, atribuindo à primeira a função de alto nível que envolve uma linha superior de conduta e a responsabilidade pela escolha da filosofia de ação; e à segunda, uma tarefa de instrumentalizar a direção para desempenhar o que esta delineou.

Com a intenção de promover um arranjo mais lógico e ajustado da disciplina administração escolar e, sentindo “[...] a perplexidade característica de quem precisa desenlear fios embaraçados em laços e nós, com as respectivas pontas escondidas [...]” (RIBEIRO, 1968, p. 25), o autor passou a desenvolver um processo de reconstrução contínua para alcançar uma delimitação mais segura desse campo de estudos e da docência. Com base na doutrina de Fayol, chegou à formulação teórica<sup>5</sup> que identifica a escola como uma grande empresa e estuda uma administração que seja aplicável à escola como a qualquer outra empresa.

Para ele, a administração funda-se em três elementos – na racionalização do trabalho, na divisão do trabalho, no interesse no trato pela administração –, tendo em vista a complexidade dos empreendimentos humanos e o jogo de interesses daí advindos. Nessa perspectiva, a administração é tomada como uma solução natural aos riscos causados pela divisão do trabalho, podendo definir-se como o processo para melhor conduzir os grupos humanos que operam em tarefas divididas para alcançar um objetivo comum. Entendida como meio ou como instrumento para alcançar fins já propostos, dela são separadas as atividades de filosofia e política por serem pressupostos que se estabelecem acima e fora da área administrativa. Finalmente, Ribeiro (1968) destaca que a atividade administrativa tem como objetivos: a unidade

---

<sup>5</sup> O autor entende por teoria a explicação racional resultante da observação dos fatos e da reflexão crítica a respeito deles, bem como da autocrítica da própria observação.

de ação; a economia da ação; e a prosperidade do empreendimento, entendida como o ajustamento progressivo do serviço às necessidades sociais.

No III Simpósio, Moysés Brejon (1968) tem como objeto principal de reflexão a Formação dos Administradores Escolares, entretanto não deixa de contemplar elementos que podem ser incorporados na análise referente à concepção e função da administração escolar. Dessa forma, ao referir-se à situação do sistema educacional e à formação dos administradores escolares no Brasil, destaca que é imprescindível uma reorganização das estruturas administrativas básicas do sistema porque, sem ela,

[...] estes (administradores escolares) passariam a agir num sistema inadequado ao bom desempenho das suas atividades, pois é verdade que grande parte dos administradores escolares estão reduzidos a meros executantes do que emana dos poderes políticos e a instituição escolar, presa e submissa como está à administração pública geral, sofre com esta as vicissitudes dos interesses político-partidário-eleitorais, que se fazem prevalecer aos de ordem técnica (BREJON, 1968, p. 45).

O autor também aponta que, nos raros estudos e reuniões realizados com o intuito de se discutir a Formação dos Administradores Escolares, é reconhecida a necessidade de aperfeiçoamento dos planos para a preparação dos profissionais.

Carlos Correa Mascaro (1968) desenvolve sua tese baseada em um dos artigos de Ribeiro<sup>6</sup> e aprofunda alguns pontos quando da publicação do II Simpósio. Retomando as considerações daquele autor, Mascaro (1968) enumera as atividades da administração escolar<sup>7</sup> e, sem pretender uma análise interpretativa da proposta, concorda com a exclusão da filosofia (definição de objetivos), da política (estilos de ação e de solução de problemas escolares adotados pelas entidades que mantêm os sistemas), e da didática (métodos e técnicas de ensino postos em prática), do conteúdo da administração escolar. Para ele, portanto,

[...] não são problemas da Administração Escolar, por exemplo, as técnicas de alfabetização, a opção entre sistemas de ação centralizados ou descentralizados, entre o monopólio de Estado ou a participação das entidades privadas, no campo da educação, ou a decisão pela educação democrática ou aristocrática (MASCARO, 1968, p. 78).

Há um consenso quanto à necessidade de desenvolvimento de estudos sobre a administração e a formação de administradores escolares originada dos esforços

---

<sup>6</sup> O artigo é “O problema da administração na formação e no desenvolvimento do sistema escolar brasileiro”, exposto no “Simpósio sobre problemas educacionais brasileiros” (São Paulo, 1959).

<sup>7</sup> No esquema “fayolista”, Ribeiro (1968, p. 78) enumera como atividades específicas da administração escolar: planejamento, organização, assistência à execução ou gerência, avaliação de resultados e prestação de contas ou relatórios.



para integrar a educação escolar no processo geral de desenvolvimento das nações, marcado por transformações sociais, políticas e econômicas. Os autores contemplam a crescente complexidade das organizações modernas, dentre elas a escola, e a decorrente imprescindibilidade de se proceder a estudos que contribuam com a eficiência das mesmas. Nesse sentido, “[...] o fato dos empreendimentos humanos se virem tornando cada vez maiores e mais complexos, fazendo entrar em jogo e risco grandes interesses sociais [...]” é um dos fatores que “[...] fundamenta, principalmente, o interesse, a atenção e o cuidado que se vêm ampliando no trato da Administração, não só como elemento técnico-prático de ação, como, até, objetivos de estudos acadêmicos em pleno desenvolvimento” (RIBEIRO, 1968, p. 29-30).

Anísio Teixeira (1961) também destaca, no relatório do I Simpósio, que a importância da administração escolar advém de dois fatores: a complexidade da escola moderna e a presença de professores não suficientemente preparados. Entretanto, “[...] se esta visão pode ser considerada um certo ‘pecado anisiano’, uma ‘concessão’ ao taylorismo, o pensador se redime quando trata da natureza e função da administração escolar, concebendo-a como função privativa de professores” (MACHADO, 2001, p. 6). E é esta, sem dúvida, a grande divergência entre os fundadores da ANPAE.

Para Querino Ribeiro e seus seguidores, existe a possibilidade e a urgência de se formular uma teoria da administração que seja generalizável. Para Anísio Teixeira, a administração escolar apresenta uma especificidade e particularidade que devem ser mantidas. Enquanto para o primeiro a administração é um instrumento a serviço da direção, para o segundo é uma atividade que está subordinada ao ensino vivenciado por professores e alunos na sala de aula. Para Moysés Brejon (1968), os administradores não podem se tornar meros executores de políticas previamente definidas.

Ressalta-se que há uma atualidade presente no pensamento dos diferentes autores que iniciaram uma reflexão sobre a administração escolar e sua respectiva concretização enquanto campo de estudos. Recentemente, apresenta-se, por um lado, a política educacional claramente impregnada de conceitos da administração empresarial e preocupada com a eficiência do sistema educacional e das escolas. Exemplo disso foi a ampla reforma promovida pelo Estado de São Paulo, que apresentou como um dos seus eixos principais as mudanças nos padrões de gestão.<sup>8</sup> Por outro lado, vários estudos apontam a necessidade de se considerar a escola como objeto de estudos das ciências da educação (NÓVOA, 1992), a importância da cultura e do clima organizacionais e seus efeitos sobre a organização escolar (TEIXEIRA, 2002), além, é claro, do desenvolvimento da gestão democrática da educação (GADOTTI, 2001).

Os estudos que trabalham com as idéias que envolvem a gestão democrática destacam que ao diretor cabe o desenvolvimento de algumas competências inseparáveis entre si e em termos hierárquicos: competência técnica, competência política e competência pedagógica. Há a presença de um forte compromisso com a comunidade,

---

<sup>8</sup> A esse respeito ver Neubauer (1999).

com o desenvolvimento do trabalho coletivo na escola e com o elemento docente presente na atividade do diretor, fatos também abordados por Anísio Teixeira no texto do primeiro *Caderno de Administração Escolar* (ANPAE, 1968).

## ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO NA RBPAAE

Da categoria “Administração”, foram analisados 45 artigos, sendo subdivididos em: “administração da educação” (19); “administração escolar” (07); “administração e participação” (10); “administração e planejamento” (04); “organização do trabalho na escola” (05). Em relação à primeira subcategoria, a trajetória do conhecimento foi marcada por três períodos principais: o primeiro (início da década de 1980) contou com o resgate do pensamento em administração da educação, com a não separação entre o pensar e o agir nas suas atividades e com a ênfase no papel político desempenhado por ela, destacando as conseqüências de suas práticas a favor ou contra as classes menos favorecidas. O segundo período inseriu o termo “Gestão” nos textos e teve como marco a realização do simpósio com o tema “A democratização da educação e a gestão democrática da educação” (1986); além disso, os autores contemplaram algumas características necessárias para a existência da escola democrática, entre elas: novas formas de provimento do cargo de diretor; investimento na formação de professores; maior flexibilidade e autonomia para as escolas; planejamento dinâmico e participativo; tomada de decisões coletiva. O terceiro período prosseguiu com a utilização paralela dos termos “Administração” e “Gestão”, mas o primeiro foi associado às formas antidemocráticas de trabalho, ao individualismo, à hierarquia e à centralização das decisões; ao segundo designou-se a possibilidade de horizontalidade das relações, da coletividade, da participação e da descentralização das ações no sistema educacional e nas unidades escolares. Nesse período também foi contemplada a relação entre educação/administração/qualidade, sendo criticado o sentido de qualidade estabelecido pelo modelo político neoliberal e destacada a importância de se buscar a especificidade da qualidade para a educação.

Em relação à subcategoria “administração e planejamento” houve uma forte convergência das idéias dos autores: eles não separam a atividade do planejamento da atividade política, detectaram que a prática tradicional do planejamento tem secundarizado o papel dos atores sociais responsáveis pela condução da educação e das ações nas escolas e, por fim, sinalizaram na direção do planejamento participativo e de uma visão mais incrementalista, que incorpore a sociedade civil.

Os artigos que trabalham com a “administração escolar” demonstraram acentuada criticidade em relação às atividades desempenhadas pelos profissionais e se tornou perceptível o esforço comum em tentar definir suas tarefas em tempos sociais, políticos e econômicos complexos. Se analisada sozinha, apesar de atribuir ao administrador escolar algumas atividades, como por exemplo, a necessidade de

concretização de uma proposta de democratização do sistema de educação e da escola, de organização da escola com a colaboração dos docentes e de coordenação e avaliação do processo de forma dinâmica e coletiva, essa subcategoria não ofereceu uma tradução de suas idéias para uma prática aplicável aos sistemas educacionais. Entretanto, com o desenvolvimento dos artigos sobre “administração e participação” e “organização do trabalho na escola” visualizou-se uma abordagem mais completa sobre o assunto, com um grande salto qualitativo na produção da ANPAE, ou seja, somaram-se às análises críticas preocupadas com as finalidades da educação e com o papel político do administrador escolar, as abordagens dos processos educacionais capazes de empreender uma efetiva transformação da sociedade.

Assim, os autores identificaram tanto a função técnica quanto a função política do diretor, desenhando alternativas capazes de abrir a escola para a comunidade e, conseqüentemente, apontando caminhos para uma mudança social em contextos específicos. Além disso, eles enfatizaram a escola enquanto objeto de estudo da educação, na importância da construção coletiva do projeto pedagógico da escola e nas dimensões humanas e políticas presentes em cada organização, bem como na importância do estudo da cultura da escola para a realização de mudanças na qualidade de ensino.

A partir de 1986 iniciou-se a produção sobre “Gestão” e dos dezenove artigos publicados na RBPAE, onze referem-se à “gestão da educação” e oito à “gestão escolar”. Quanto à primeira, os autores referem-se às abordagens mais amplas, englobando relações entre Estado, educação e política educacional. Ao contrário, “gestão escolar” aproxima-se da análise das atividades do diretor escolar. Os diferentes autores acrescentaram à “Gestão” um adjetivo, podendo este ser: democrática (década de 1980), inovadora, estratégica (1990 em diante).

O estudo dessa categoria proporciona uma aproximação de suas análises àquelas efetuadas no final da década de 1990 na categoria anterior (Administração). Nesse sentido, os autores também identificaram, sutilmente, a administração com a centralização, com a ênfase na burocracia, relações antidemocráticas e a gestão com práticas coletivas, relações horizontais e possibilidade de convivência democrática. Além disso, destacou-se, nos artigos sobre “Gestão”, que as abordagens presentes nos textos valorizaram o olhar para a escola nos seus aspectos contextuais e contingenciais, a necessidade de construção coletiva do projeto político pedagógico, a participação da comunidade desde a eleição dos diretores e o desenvolvimento de estudos que privilegiem processos específicos de implantação da participação.

Desde os primeiros textos publicados pela ANPAE, esteve presente uma confusão terminológica. Inicialmente, nos *Cadernos de Administração Escolar*, ela foi detectada na utilização dos adjetivos que procederam ao substantivo administração, podendo ser escolar e/ou da educação. Futuramente, quando do estudo da RBPAE, esta confusão ganhou uma complexidade maior, ou seja, houve uma utilização

conjunta de dois substantivos, “Administração” e “Gestão”, procedidos também por dois adjetivos, já identificados. Dos diferentes artigos publicados na Revista, apenas dois procuraram explicar a alteração dos termos e atribuíram à “Gestão” um caráter mais abrangente, holístico e estratégico, englobando em um só termo o planejamento, a formulação e a implementação de projetos educacionais. Com a intenção de refletir um pouco mais sobre esse embate terminológico, a pesquisa realizou um último capítulo, caracterizado pelo debate necessário entre os termos “Gestão” e “Administração”.

O estudo identificou que quando os autores utilizaram o adjetivo “da educação”, independentemente do substantivo que o precede (administração ou gestão), houve atribuição de maior amplitude ao tema, aproximando-o do compromisso sócio-político com a sociedade. Ao contrário, quando os textos utilizaram os termos “administração escolar” ou “gestão escolar”, a abordagem ficou mais restrita ao espaço organizacional.

Em relação aos substantivos (“Administração” e “Gestão”), detectou-se que, a partir de 1986, quando da realização do simpósio com a temática “Democratização da educação e gestão democrática da educação”, os textos publicados na RBPAE passaram a utilizá-los paralelamente. Ao primeiro, atribuiu-se, geralmente, a necessidade de ruptura com sua prática centralizadora e tradicional e ao segundo associou-se os adjetivos: democrática, inovadora e estratégica. O grande questionamento que permeou a análise conceitual foi exatamente se a adoção de um ou outro substantivo seria responsável pelas atribuições das qualidades ou defeitos de suas práticas. Como primeiro argumento negativo, o estudo identificou que desde 1961, passando pela primeira década de 1980, quando ainda os autores não utilizavam o termo “Gestão”, houve a preocupação em conceber a “Administração” enquanto atividade política, comprometida com os meios e com os fins, com o pensar e com o agir.

Baseado em Barroso (1995), o estudo buscou outra explicação para a fragilidade conceitual entre os termos na possível influência do contexto, marcado por reformas legais e práticas na educação. Nesse sentido, constatou-se que o nosso país vivenciou uma ampla reforma legal que privilegiou, dentre outros princípios, a adoção da gestão democrática da educação. Na prática, aconteceram várias reformas e programas incoerentes com esses princípios e mais próximas dos princípios tayloristas, de gestão empresarial. A publicação da ANPAE integrou o processo de reformulação conceitual, mas é preciso esclarecer que o núcleo central dos textos pareceu ser completamente diferente das intenções das práticas advindas das recentes reformas. Nesse sentido, os autores valorizaram a especificidade das organizações escolares, a importância delas serem consideradas como construções humanas, a necessidade de se estabelecerem processos informais de participação e, principalmente, a adoção do princípio da diversidade de práticas de gestão escolar, em função das características dos estabelecimentos de ensino e de suas comunidades.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

De todo processo percorrido, conclui-se que a fragilidade da produção teórica da ANPAE (1983-2000) esteve na ausência da explicitação clara sobre os conceitos utilizados. Considerando que em educação vários termos podem ser utilizados com significados práticos completamente divergentes e que os próprios autores da revista destacaram a necessidade de se refletir sobre eles a partir da especificidade da área, seria imprescindível o fortalecimento desse debate e, conseqüentemente, a transparência do significado advindo da alteração dos substantivos.

Entretanto, depois de discutir as características dos estudos, afirma-se que várias foram as contribuições das publicações da ANPAE para a trajetória do conhecimento em administração da educação no Brasil. E, para explicitá-las, será retomada a questão inicial sobre o possível desenvolvimento de um pensamento administrativo original.

Se o termo original estiver sendo entendido como “inicial”, aquele que “deu origem”, é possível afirmar que sim, do encontro inicial dos professores de administração escolar (1961) e das primeiras publicações da ANPAE, os *Cadernos de Administração Escolar*, originou-se, no Brasil, uma reflexão acadêmica bastante profícua por congrega posições divergentes sobre a natureza e função da administração escolar e também pela preocupação em constituir e delimitar um campo de estudos ainda não contemplado no país.

Se o termo “original” for considerado como atributo do que “tem caráter próprio” ou que “apresenta características singulares”, detecta-se, novamente, que nas publicações da ANPAE houve o desenvolvimento de um pensamento administrativo original. Assim, num primeiro momento (década de 1980), constou a preocupação com o resgate do pensamento e a indicação da necessidade de desenvolvimento de um paradigma alternativo para a administração da educação, capaz de integrar as posições até então existentes. Nesse primeiro período de existência da revista foi abandonada a posição inicial que adotava muitos elementos da teoria administrativa empresarial. No final dessa década e início da seguinte (1990), os textos desenvolveram uma postura bastante crítica em relação ao sistema educacional, à importação dos elementos da administração empresarial e enfatizaram o ato político da atividade administrativa, comprometido com a sociedade e com sua transformação. A partir daí, apesar da fragilidade detectada, às críticas foram acrescentados processos e formas de concretização do compromisso político defendido anteriormente, sendo que eles ganham força no olhar voltado para as especificidades e culturas de cada escola e de cada comunidade.

Cumprе ressaltar também que muitos autores das publicações da ANPAE, além de líderes e/ou participantes ativos da entidade (RIBEIRO, 1968; TEIXEIRA, 1968; MASCARO, 1968; SANDER, 1982) são reconhecidos intérpretes das perspectivas de administração da educação no Brasil (FÉLIX, 1989; PARO, 1986a;

WITTMANN, 1993; GRACINDO, 1997; CURY, 1993; MACHADO, 1998; GADOTTI e ROMÃO, 2001; TEIXEIRA, 2000; BRZEZINSKI, 2003; CATANI e GILIOLI, 2004). Pode-se dizer, finalmente, que a contribuição das publicações da ANPAE residiu em sua postura crítica em relação aos temas analisados e na resistência à aceitação de atos e práticas antidemocráticos, que excluem os protagonistas das decisões de suas práticas. Além disso, o grande mérito da trajetória do conhecimento esteve no abandono da necessidade de se formular uma teoria generalizável de administração da educação e na adoção de uma postura flexível, que contempla a diversidade de realidades presentes em nosso contexto social e educacional.

## REFERÊNCIAS

- ALGARTE, Roberto Aparecido. Planejamento situacional na escola: a participação viável. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 7, n. 1/2, p. 112-131, 1991.
- \_\_\_\_\_. O cerceamento social da escola: crítica ao seu perfil institucional. *Revista Brasileira de Administração de Educação*. Brasília, v. 8, n. 2, p. 35-50, 1992.
- \_\_\_\_\_. *Produção de pesquisas em administração da educação no Brasil: relatório final da pesquisa*. Brasília: ANPAE, 1998. 26 p. (Série Estudos e Pesquisas da ANPAE, 3)
- ALONSO, Myrtes. A administração educacional e os desafios da modernidade. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 11, n. 1, p. 9-26, 1995.
- ANPAE. Associação Nacional de Professores de Administração Escolar. *Relatório do I Simpósio Brasileiro de Administração Escolar*. São Paulo: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo, 1962.
- \_\_\_\_\_. *Edição Comemorativa do Simpósio Interamericano de Administração Escolar*. Salvador: ANPAE, 1968.
- \_\_\_\_\_. *10 anos*. Salvador: S. A. Artes Gráficas, 1971.
- ANPAE. Associação Nacional de Política e Administração da Educação. XIII Simpósio Brasileiro de Administração da Educação: A democratização da educação e a gestão democrática da educação. *Programa...* João Pessoa, 1986.
- \_\_\_\_\_. *Plano Estratégico, Plano de Ação, Estatuto e Regulamento*. Brasília: [s/e], 1996.
- ARROYO, Miguel. A administração da educação é um problema político. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 122-129, 1983.
- \_\_\_\_\_. Administração e qualidade da prática educativa: exigências e perspectivas. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 12, n. 1, p. 8-21, jan./jun. 1996.
- AVANCINE, Sérgio Luiz. Participação de pais de alunos em escolas públicas: primeiras avaliações de experiências estrangeiras. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 6, n. 1, p. 25-32, 1988.
- BARBOSA, Jane Rangel Alves. Administração pública e a escola cidadã. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 161-166, 1999.

- BARROSO, João. Para uma abordagem teórica da reforma da administração escolar: a distinção entre “direcção” e “gestão”. *Revista Portuguesa de Educação*. Minho, v. 8, n. 1, p. 33-56, 1995.
- BELLONI, Isaura. A administração pública e a qualidade da educação: a experiência do DF. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 12, n. 1, p. 72-79, 1996.
- BORDIGNON, Genuíno. A formação do administrador da educação e a questão da qualidade: análise de uma experiência. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 12, n. 1, p. 103-109, 1996.
- BOUFLEUR, José Pedro. Administração política da instituição escolar na perspectiva do agir comunicativo de J. Habermas. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 10, n. 2, p. 9-32, 1994.
- BREJON, Moysés. Alguns aspectos da formação de Administradores Escolares. In: *Administração Escolar*: Edição comemorativa do I Simpósio Interamericano de Administração Escolar. Salvador: ANPAE, 1968, p. 41-59.
- BRZEZINSKI, Iria (Org.). *LDB interpretada: diversos olhares se entrecruzam*. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- CABERLON, Vera Isabel. administração da educação no Brasil: um exercício de reflexão. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 10, n. 1, p. 73-82, 1994.
- CATANI, Afrânio Mendes; GILIOLI, R. S. P. *Administração escolar: a trajetória da ANPAE na década de 1960*. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- CATANI, Afrânio Mendes; OLIVEIRA, Romualdo Portela de. A pesquisa em administração escolar no Brasil. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 10, n. 1, p. 9-16, 1994.
- CATAPAN, Araci Hack. O conhecimento e a Administração do processo de trabalho escolar. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 11, n. 1, p. 27-40, 1995.
- CERQUEIRA NETO, E. P. *Gestão de qualidade princípios e métodos*. São Paulo: Pioneira, 1991.
- CERQUEIRA, Doralice Marques de Araújo; FREITAS, Kátia Siqueira de. Gestão da escola pública: uma análise da prática. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 185-192, 1999.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. Administrador escolar: seleção e desempenho. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 139-146, 1983.
- \_\_\_\_\_. O compromisso profissional da administração da educação com a escola e a comunidade. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 3, n. 1, p. 44-50, 1985.
- \_\_\_\_\_. A administração da educação brasileira. A modernização e o neo-liberalismo. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 9, n. 1, p. 51-70, 1993.
- ETGES, Norberto Jacob. O conteúdo e as formas da Administração Escolar Moderna. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 9, n. 2, p. 27-48, 1993.
- FALCÃO FILHO, José Leão. A gestão compartilhada na escola. *Revista Brasileira de administração da educação*. *Revista Brasileira de Administração de Educação*, Brasília, v. 8, n. 2, p. 9-34, 1992.
- \_\_\_\_\_. A construção da qualidade na escola: implicações para a organização e a prática escolar. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 12, n. 1, p. 94-102, 1996.
- FÉLIX, Maria de Fátima Costa. *Administração Escolar: problema educativo ou empresarial*. São Paulo: Cortez, 1989.

- \_\_\_\_\_. A Administração Escolar e seus desafios atuais. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 7, n. 1/2, p. 140-144, 1991.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão da educação e formação: notas para um projeto pedagógico. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Brasília, v. 14, n. 1, p. 131-142, 1998.
- FORTUNA, Maria Lucia de Abrantes. Sociedade, estado e educação: os contraditórios caminhos da gestão democrática. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 161-166, 1999.
- FRANCO, Maria Estela Dal Pai. O desvelamento e a contraposição de mitos na administração da educação brasileira. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 4, n. 1, p. 114-127, 1986
- FREITAS, José Cleber de. A administração pública e a qualidade de ensino. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 12, n. 1, p. 80-86, 1996.
- GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José (Org.). *Autonomia da escola*. princípios e propostas. 4. ed. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2001. (Guia da escola cidadã, v. 1)
- GRACINDO, Regina V. Estado, sociedade e gestão da educação: novas prioridades, novas palavras-de-ordem e novos velhos problemas. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Brasília, v. 13, n. 1, p.7-18, 1997.
- GUADAMUZ, Lourenço. Educação na América Latina: Administração para quê? Qualidade para quem? *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 12, n. 1, p. 31-35, 1996.
- JACOBI, Pedro. Os desafios de inovar na gestão educativa. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 167-172, 1999.
- LA MORA, Luís de. Mecanismos de participação social na gestão democrática da política de educação do Recife. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 10, n. 1, p. 83-94, 1994.
- LENHARD, Rudolf. A qualidade do ensino elementar, o professor e a política. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, n. 1, v. 2, p. 136-154, 1983.
- LIMA, Licínio. *A escola como organização e a participação na organização escolar*. Braga: Universidade do Minho, 1998.
- LIMA, Sueli Azevedo de Souza da Cunha. Gestão da escola: uma construção coletiva – superando conflitos e rompendo com a rotina burocrática. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 205-216, 1999.
- LINDAHL, Neusa Zapponi. Necessidades versus recursos: um dilema real. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 3, n. 1, p. 64-71, 1985.
- LYNDAKER, Charles Richard; PEREIRA, Suely Félix. A estrutura administrativa de uma escola para o excepcional. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 4, n. 1, p. 70-73, 1986.
- MACHADO, Lourdes Marcelino. *Teatralização do poder: o público e o publicitário na reforma do ensino paulista*. São Paulo: Arte & Ciência, 1998.
- MAIA, Graziela Zambão Abdian. *Gestão escolar: implicações para um ensino de qualidade*. 2000. 193 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília, 2000.
- MARANHÃO, Maria Teresa Dutra. Iniciativas de gestão educacional. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 7, n. 1/2, p. 103-111, 1991.



MASCARO, Carlos Correa. A administração Escolar na América Latina. In: *Administração Escolar*: Edição comemorativa do I Simpósio Interamericano de Administração Escolar. Salvador: ANPAE, 1968, p.60-93.

MELLO, Ediruald ; SERAFINII, Oscar. O perfil do administrador escolar: necessidade ou inutilidade. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 3, n. 2, p. 22-40, 1985.

MELLO, Guiomar N.; SILVA, R, N. A gestão e a autonomia da escola nas novas propostas de políticas educativas para América Latina. *Estudos Avançados*. São Paulo: USP, 12 (5), mai-ago/1991, p.45-60.

MENDONÇA, Erasto Fortes. Gestão democrática da Educação no Distrito Federal: das eleições à diretriz política. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Brasília, v. 14, n. 1, p. 9-38, 1998.

MENEGHETTI, Rosa Gitana Krob. A elaboração do projeto pedagógico como elemento de formação do profissional da educação. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 15, n. 1, p. 105-112, 1999.

MENEZES, João Gualberto de Carvalho. Uma contribuição para a memória da ANPAE. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Brasília, v. 13, n. 2, p. 261-269, 1997.

MENIN, Pedro Augusto Hercks. Alguns aspectos de democratização da gestão e autonomia da escola sob uma leitura micropolítica. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Brasília, v. 14, n. 2, p. 253-262, 1998.

MIRANDA, Glaura Vasques de. A administração educacional: desafios. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 7, n. 1/2, p. 145-154, 1991.

MOURA, Lenice B.; PERROTTA, Carmen. O planejamento da educação tecnológica no CEFET – RJ. *Revista Brasileira de Administração da Educação*, v. 7, n. 1 e 2, 1991.

NEUBAUER, Rose. Descentralização da Educação no Estado de São Paulo. In: COSTA, Vera Lúcia Cabral (Org.). *Descentralização da Educação*: novas formas de coordenação e financiamento. São Paulo: FUNDAP/Cortez, 1999.

NÓVOA, Antônio (Coord.). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote/Instituto de Inovação Educacional, 1992.

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar*: introdução crítica. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1986a.

\_\_\_\_\_. A gestão de escolas públicas de 1 e 2 graus e a teoria administrativa. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 22-29, 1986b.

\_\_\_\_\_. Situações e perspectivas da administração da educação brasileira: uma contribuição. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 9, n. 1, p. 9-36, 1993.

\_\_\_\_\_. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Brasília, v. 14, n. 2, p. 243-252, 1998.

PELLEGRINI, Marlou Zanella. Administração participativa: da teoria à práxis. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 124-128, 1986a.

\_\_\_\_\_. Planejamento participativo: um processo político. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 129-133, 1986b.

PESSOTI, Alda Luzia. Conselho Diretor: uma proposta de colegiado para democratizar uma escola de 1 grau. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 30-35, 1986.

PINTO, A. P. Informe sobre a cadeira de Administração Escolar. In: ANPAE. Associação Nacional de Professores de Administração Escolar. *Relatório do I Simpósio Brasileiro de Administração Escolar*. São Paulo: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo, 1962.

\_\_\_\_\_. Apresentação. In: *Administração Escolar*: Edição comemorativa do I Simpósio Interamericano de Administração Escolar. Salvador: ANPAE, 1968, p. 5-8.

PINTO, Fátima Cunha Ferreira. A contribuição da ANPAE para o conhecimento da administração da educação. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 4, n. 1, p. 27-32, 1986.

PORTO, Rondon. A construção da qualidade na escola: uma experiência. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 12, n. 1, p. 87-93, 1996.

RIBEIRO, José Querino. Discurso. *Relatório do I Simpósio Brasileiro de Administração Escolar*. São Paulo: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo, 1962.

RIBEIRO, José Querino. Introdução à Administração Escolar (alguns pontos de vista). In: *Administração Escolar*: Edição comemorativa do I Simpósio Interamericano de Administração Escolar. Salvador: ANPAE, 1968, p.18-40.

\_\_\_\_\_. *Ensaio de uma Teoria da Administração Escolar*. São Paulo: Saraiva, 1978.

RODRIGUES, Neidson. Colegiado: instrumento de democratização. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 3, n. 1, p. 72-79, 1985.

ROMANELLI, Otázia. *História da educação no Brasil (1930/1973)*. 28. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

SANDER, Benno. *Administração da educação no Brasil: evolução do conhecimento*. Fortaleza: Edições UFC, 1982.

\_\_\_\_\_. Apresentação. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 1, n. 1, 1983a.

\_\_\_\_\_. Consenso e conflito na administração da educação. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 12-34, 1983b.

\_\_\_\_\_. A administração da educação como processo mediador. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 2, n. 1, p. 38-63, 1984.

\_\_\_\_\_. 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.

\_\_\_\_\_. A administração e a qualidade em educação na América Latina. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 12, n. 1, p. 23-30, 1996.

\_\_\_\_\_. A ANPAE celebra sua trajetória histórica. *Depoimento*. New York, nov. 2001. Disponível em <[http://www.anpae.org.br/anpae/depoimento\\_benno.php](http://www.anpae.org.br/anpae/depoimento_benno.php)>. Acesso em 1/ago/2003.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. Administração educacional e desenvolvimento social. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 46-63, 1983.

SEGENREICH, Stella Cecília Duarte. Análise institucional: possibilidades de contribuição à avaliação e gestão de instituições educativas. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 10, n. 2, p. 33-46, 1994.

SILVA, Célia Costa; SILVA, Itamar. Gestão Escolar Democrática: um projeto em construção. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 9, n. 2, p. 69-80, 1993.

- SILVA, Jorge Ferreira da. Administração da educação: desafios da ambigüidade. *Revista Brasileira de Administração da educação*. Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 35-45, 1983.
- \_\_\_\_\_. Políticas e estratégias de integração escola-sociedade. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 3, n. 1, p. 51-63, 1985.
- \_\_\_\_\_. Carta ao leitor. *Revista Brasileira de Política e Administração da educação*. Brasília, v. 13, n. 1, 1997.
- SILVA, Rinalva Cassiano. A qualidade total na administração: afinal do que se trata? *Revista Brasileira de Administração da educação*. Brasília, v. 11, n. 2, p. 97-113, 1995.
- SOUSA, José Newton Alves de. Breve comentário sobre a contribuição da ANPAE para o conhecimento da administração da educação. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 4, n. 1, p. 33-35, 1986.
- TEIXEIRA, Anísio Spinola. A administração pública brasileira e a educação. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*. Rio de Janeiro, v. 25, n. 61, jan-mar/1956.
- \_\_\_\_\_. Que é administração escolar? Discurso. In: *Relatório do I Simpósio Brasileiro de Administração Escolar de São Paulo*. São Paulo: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade da USP, 1962.
- \_\_\_\_\_. Natureza e função da Administração Escolar. In: *Administração Escolar*: Edição comemorativa do I Simpósio Interamericano de Administração Escolar. Salvador: ANPAE, 1968, p.9-17.
- TEIXEIRA, Lucia Helena G. Cultura organizacional da escola: uma perspectiva de análise e conhecimento da Unidade Escolar. *Revista Brasileira de Política e Administração da educação*. Brasília, v. 16, n. 1, p. 7-22, 2000.
- TOSI, Maria Raineldes. A gestão democrática da educação através da ação da comunidade: uma experiência. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 36-45, 1986.
- \_\_\_\_\_. O papel pedagógico da administração escolar: uma proposta a partir da prática. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 11, n. 1, p. 41-56, 1995.
- VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. O conselho de escola e a gestão colegiada na escola pública do Estado de São Paulo. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 11, n. 1, p. 57-78, 1995.
- VIEIRA, Paulo Reis. Em busca da gestão estratégica da educação: notas para uma ruptura da perspectiva tradicional. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Brasília, v. 13, n. 2, p. 247-259, 1997.
- VIEIRA, Sofia Lerche. Planejamento Educacional – entre a tecnocracia e a democracia. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Brasília, v. 14, n. 2, p. 195-210, 1998.
- WITTMANN, Lauro Carlos. Administração e planejamento da educação: ato político-pedagógico. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 10-22, 1983.
- \_\_\_\_\_. Fundamentos e perspectivas para a gestão democrática da educação. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 12-21, 1986.
- \_\_\_\_\_. administração da educação Hoje: ambigüidade de sua produção histórica. *Em Aberto*. Brasília, ano 6, n. 36, out-dez/1987.
- \_\_\_\_\_. A base de experiências de gestão inovadora no processo educacional: sua base material e histórica. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, v. 7, n. 1/2, p. 60-79, 1991.
- WITTMANN, Lauro Carlos; CARDOSO, J. J. *Gestão compartilhada na escola pública: o especialista na construção do fazer saber fazer*. Florianópolis: AAESC, 1993.

XAVIER, A. C. R. Reflexões sobre a qualidade da educação e a gestão da qualidade total nas escolas. *Estado e Educação*. Campinas: Cedes/Papirus, 1992.

ZABOT, Nircélio. O regimento escolar como instrumento de organização administrativa e pedagógica da comunidade escolar. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 63-67, 1986.

---

**❶ GRAZIELA ZAMBÃO ABDIAN MAIA** possui graduação em Pedagogia (1995), mestrado e doutorado pelo Programa de Pós-Graduação em Educação, todos pela UNESP. Atualmente, é docente da mesma Universidade, onde coordena projeto de extensão intitulado “Formação continuada dos dirigentes municipais de ensino”. E-mail: [graziela.maia@gmail.com](mailto:graziela.maia@gmail.com).

*Recebido em agosto de 2008.  
Aprovado em setembro de 2008.*