
LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

ISABELY GATTO MALMAGRO

**As boas práticas de administração escolar
presentes nos artigos da base de dados
sciELO**



Rio Claro
2018

ISABELY GATTO MALMAGRO

As boas práticas de administração escolar presentes nos artigos da
base de dados sciELO

Orientadora: Prof. Dra. Joyce Mary Adam

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Instituto de Biociências da Universidade Estadual
Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - Câmpus de Rio
Claro, para obtenção do grau de Licenciada em
Pedagogia.

Rio Claro
2018

M256b Malmagro, Isabely Gatto
As boas práticas de administração escolar
presentes nos artigos da base de dados sciELO /
Isabely Gatto Malmagro. -- Rio Claro, 2018
31 p. : tabs.

Trabalho de conclusão de curso (Licenciatura -
Pedagogia) - Universidade Estadual Paulista
(Unesp), Instituto de Biociências, Rio Claro
Orientadora: Prof Dra Joyce Mary Adam

1. Administração escolar. 2. Gestão escolar. 3.
Gestão democrática. 4. Gestão. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp.
Biblioteca do Instituto de Biociências, Rio Claro. Dados fornecidos pelo
autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

Dedico este Trabalho de Conclusão de Curso à minha mãe que muito batalhou para me dar condições de estudar, ao meu pai que mesmo em memória se fez presente em minha vida e decisões, à minha família que tanto me incentivou e me apoiou e ao meu noivo que me encorajou durante estes anos de graduação que não foram fáceis.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, Deus que sempre esteve ao meu lado em todas as batalhas que enfrentei. Gostaria de agradecer minha mãe e meu pai que muito fizeram pela minha educação.

Agradecer à minha família que durante estes anos me deram forças quando pensei em desistir, ao meu noivo que esteve comigo todos estes anos e me aturou estudando durante horas quando queria minha atenção.

Quero agradecer aos professores maravilhosos, à minha orientadora Prof. Dr. Joyce Mary Adam que com muita paciência não desistiu de mim, das minhas correrias e até alguns sumiços.

Gostaria de agradecer também à minha grande força, minha querida amiga Jucileide Monteiro também graduanda. Nossa parceria foi fundamental, uma levantando a outra quando estávamos no limite.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo central identificar práticas educacionais que contribuam para a área de gestão educacional. A pesquisa qualitativa de natureza bibliográfica foi realizada a partir da leitura e análise de artigos dos anos de 2010 à 2016, encontrados na base de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO). Para fundamentar o trabalho, foram considerados pressupostos teóricos do livro “Administração Escolar: Introdução Crítica” (PARO, 1986). A partir do levantamento de artigos localizados na base de dados Scielo, buscou-se ampliar a compreensão sobre as práticas que são consideradas fundamentais para uma boa administração escolar. Ainda, buscou-se identificar práticas consideradas fundamentais para o funcionamento escolar de maneira efetiva. Este trabalho deixa evidente que o gestor tem uma função primordial na transformação social.

Palavras-chave: Administração escolar. Gestão escolar. Gestão democrática. Gestão.

ABSTRACT

The main objective of this work is the identification of educators who contribute to an area of educational management. Qualitative bibliographical research was carried out from the reading and analysis of articles from the years 2010 to 2016, after the database of Scientific Electronic Library Online (SciELO). To base the work, the theoretical assumptions of the book "School Administration: Critical Introduction" (PARO, 1986) were included. From the data collection based on the Scielo database, we sought to base the practices that are necessary for good school administration. In addition, we sought to identify the fundamental tasks for school functioning in an effective way. This work makes clear that the manager has a primary role in social transformation.

Keywords: School administration. School management. Democratic management. Management.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 07 |
| 2 OBJETIVOS DA PESQUISA | 12 |
| 2.1 Objetivos gerais | 12 |
| 2.2 Objetivos específicos | 12 |
| 3 PERCURSO METODOLÓGICO | 13 |
| 4 SEÇÃO 1: AS ORIGENS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR | 15 |
| Seção 1.1: Administração Escolar na perspectiva de Vitor Paro | 16 |
| 5 SEÇÃO 2: OS PERIÓDICOS E AS ANÁLISES DAS CATEGORIAS | 19 |
| Seção 2.1: Conceito de gestão democrática | 22 |
| Seção 2.2: Relação de poder na escola | 23 |
| Seção 2.3: Formação inicial do diretor | 24 |
| Seção 2.4: Dificuldades do gestor escolar | 25 |
| Seção 2.5: Conceito de participação | 25 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 28 |
| REFERÊNCIAS | 30 |
| BIBLIOGRAFIA CONSULTADA | 32 |

1 INTRODUÇÃO

A administração escolar é a atividade que tem a função de “buscar a realização dos fins educativos, tanto as atividades-meio quanto as atividades-fim que se desenrolam na escola — e não somente as atividades de direção” (PARO, 2010). Ou seja, a administração será a utilização racional de recursos para a realização de determinados fins.

A administração como é entendida e realizada hoje é produto de longa evolução histórica e traz a marca das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade. [...]. Isso implica examinar o conceito de administração em geral, ou seja, a administração abstraída de seus determinantes sociais que, sob o capitalismo, por exemplo, configuram a chamada administração capitalista. Mas, aí, não se trata, já, de administração em seu sentido apenas geral, e sim administração historicamente determinada pelas relações econômicas, políticas, sociais que se verificam sob o modo de produção capitalista (PARO, 1986, p. 24-25).

A atuação competente e eficaz dos administradores educacionais é uma tarefa crucial e preponderante para o aprimoramento e desenvolvimento da escola, principalmente quando pensamos no contexto do sistema público de ensino. Segundo Filho et al (1993):

Esta complexidade da atuação do administrador intermediário já foi também constatada por Keys (1982) no contexto da administração de empresas. Como observa Keys, o administrador intermediário para ser eficiente e competente em sua tarefa, precisa "olhar" para cima (a administração superior), para baixo (seus subordinados), para os lados (seus pares) e para fora (a comunidade). O administrador de escola, de modo semelhante, precisa desempenhar com eficiência todas estas mediações a fim de tornar seu trabalho dentro da escola um instrumento de facilitação e aprimoramento de sua atividade-fim (FILHO et al, 1993, p.40).

No entanto, vemos que essa atuação do diretor tenderá a se colocar tanto mais a serviço da burocracia superior do sistema quanto menores forem o grau de autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, assim como a participação da comunidade. Por outro lado, assim como o crescimento do grau de autonomia da escola, o papel mediador do diretor se deslocará da preocupação principal com as instâncias superiores e se voltará mais para o contexto interno da unidade escolar, em que terá que lidar o trabalho dos professores e funcionários (FILHO et al, 1993).

Esta breve discussão do papel mediador do administrador escolar, embora ainda neste momento superficial, justifica o interesse para uma análise teórica mais profunda acerca do tema. Ainda, como graduanda do curso de licenciatura plena em Pedagogia da Unesp – Campus Rio Claro, ao início do 6º semestre do curso, me aventurei na busca de um orientador e de um tema que me despertasse o interesse e a vontade de aprender mais sobre. Ao acompanhar as aulas da Prof.^a Dr.^a. Joyce Mary Adam sobre administração escolar, decidi que este, de fato, era um tema que eu gostaria de me aprofundar.

Sabemos que os âmbitos escolares de hoje em dia apresentam diferentes tipos de funcionamento e diante disso, nós estudantes de Pedagogia, quando fazemos os estágios ficamos um pouco perdidos com relação a esta diferença de atitudes da equipe gestora. Na tentativa de me aprofundar em uma análise de fatores diferenciados que possam de algum modo acrescentar e integrar meu aprendizado quanto aluna do curso de Pedagogia, me propus a pesquisar mais sobre as práticas que ocorrem em diferentes tipos de gestão que podem resultar em formas distintas de administração escolar. A questão que fez interessar-me por este assunto é o fato da busca incessante para um bom funcionamento da gestão de uma escola, sabendo que gestar uma escola envolvem muito mais que apenas regras a serem seguidas, que não há um manual para os futuros gestores que determine o que eles devem ou não fazer para que consigam obter o resultado tão esperado por todos.

A prática de estágio vivenciada no curso na área de gestão enquanto graduandos do curso de pedagogia nos traz muitos ensinamentos com relação a preparação para ser um diretor, e é neste momento que nós alunos vivenciamos o dia-a-dia do diretor e o quanto se faz necessário estar em constante aprendizagem e sempre disposto a ouvir a visão e as sugestões da equipe docente e dos funcionários da escola, que sempre poderão de alguma forma contribuir para a melhoria e o bom funcionamento.

Temos clareza de que esse trabalho não mudará a realidade da escola pública, porém, temos como intuito que com esta pesquisa possamos transmitir um pouco sobre o que foi analisado com relação as práticas que já são desenvolvidas ao longo de seis anos e as suas peculiaridades, de forma que, consiga me nortear e somar ao meu estofo cultural adquirido durante toda minha formação e que ainda irei adquirir futuramente. Para poder ser um diretor é necessário ter prática docente

especificamente em sala de aula e acredito ser de suma importância estar sempre envolvido e em busca de novos conhecimentos no âmbito de gestão escolar, visto que a gestão é o que define o funcionamento de toda uma escola, ou seja, um dia também quando formados teremos que nos submeter a diferentes tipos de escolas e de gestões distintas, para tal se faz necessário pelo menos um conhecimento básico sobre esta área. Muitas práticas mudaram e a visão de muitos gestores também acerca dos modelos de gestão democrática, o que também foi fator preponderante para buscarmos saber mais sobre como é visto esta dificuldade dos gestores em encontrar uma prática efetiva para sua escola.

Ainda, mas não menos importante, devemos pensar que vivemos em uma sociedade capitalista e que por consequência tem o foco voltado para o mercado de trabalho. Deste modo, a administração escolar em seu desenvolvimento histórico refletiu as ideias da administração geral que tem como seu principal referencial o modo de produção. Os aspectos históricos não podem ser deixados de lado, pois estes já traziam reflexos do que teríamos como consequência da evolução da sociedade, ou seja, uma sociedade capitalista que se baseia no trabalho árduo e excedente como forma de tentativa de uma mudança financeira e cultural.

Buscamos identificar possíveis caminhos diferentes dos que já conhecemos e tendo como base para discussão as ideias do autor Vitor Henrique Paro que traz a questão da gestão democrática e a gestão empresarial, sendo esta a que idealiza gerenciar uma escola como gerencia-se uma empresa, ter como foco apenas a formação para o trabalho, esquecendo-se dos valores éticos e morais que a escola também tem por obrigação transmiti-los para acrescentar a formação daqueles que passarem por lá.

[...] a educação poderá contribuir para a transformação social, na medida em que for capaz de servir de instrumento em poder dos grupos sociais dominados em seu esforço de superação da atual sociedade de classe. Dessa forma, a questão da educação enquanto fator de transformação social inscreve-se no contexto mais amplo do problema das relações entre educação e política. (PARO, 1986, p. 154)

Acreditamos que o primeiro passo para mudar uma sociedade é dar mais autonomia para a educação, somente assim as pessoas poderão contribuir para a construção de uma consciência crítica a respeito do que é a vida e tudo que nela existe, para transformar a consciência. Pequenas mudanças têm que acontecer,

como a administração escolar democrática em que as famílias escolhem o melhor dirigente ou diretor para que possa transformar a localidade em algo melhor, gerando igualdades de oportunidades para todos. Por outro lado, sabemos que não é fácil pois a escola tem que estar preparada para a reconstrução do Projeto Político Pedagógico em que realmente atinge às necessidades da comunidade local e que trace metas claras e coerentes para que solucionem os problemas existentes da sociedade. O que se espera da comunidade intelectual é que eles tragam benefícios e melhorias a todos.

O problema encontra-se na recuperação da estrutura educacional que perpassa pela valorização dos profissionais de educação e de uma gestão democrática em que a escola realmente esteja preocupada com a construção da sociedade local. Os profissionais da educação, acima de tudo, devem permanecer com a qualificação profissional, atualizando-se e tentando reverter o ensino sucateado em um ensino de qualidade, para que a partir disto possamos conseguir formar pessoas mais críticas e que se envolvem mais, para a busca de uma sociedade melhor. Se sairmos das concepções cotidianas e nos aprofundarmos na análise do real, perceberemos que o que a administração tem de “essencial” é o fato de ser mediação na busca de objetivos, conforme proposto por Paro (1986).

Se a escola negar o currículo elitista e produzir seu próprio currículo construindo, assim, a sua personalidade e reforçando a sua cultura fará com que a relação Políticas Públicas – Escola – Comunidade e conhecimento se completem indissociavelmente para o bem comum, e desta forma acredito que boas práticas de administração escolar podem de alguma forma auxiliar neste processo.

Assim, neste trabalho, realizou-se uma análise de artigos publicados na base de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO), tendo como foco os artigos publicados sobre o campo de gestão e administração escolar nos anos de 2010 até o ano de 2016. Foram analisados aproximadamente 18 artigos, que tem como tema principal práticas dos diretores para que a escola possa ter um êxito ou ao menos aproximar-se de tal, assim consegui identificar propostas de melhorias ou tentativas elaboradas pelo gestor ou equipe gestora, consideradas por estes autores eficazes ou não para um bom funcionamento da escola.

Consideramos que, a análise das práticas descritas nos artigos que foram publicados nos periódicos pesquisados até aqui deixa em evidência a relevância de identificar as boas práticas de administração escolar para uma possível mudança

social e nesse sentido justifica-se a importância do meu trabalho de conclusão de curso que venho apresentar.

2 OBJETIVOS DA PESQUISA

2.1 Objetivos gerais

- Contribuir para uma melhor sistematização e análise da produção científica que trata da administração escolar e suas práticas.

2.2 Objetivos específicos

- Distinguir quais as práticas de administração mais efetivas para uma boa gestão, presentes nos artigos analisados.
- Explicitar quais as contribuições da análise de diferentes práticas de administração escolar, presentes nos artigos da base de dados scielo, para o processo formativo dos futuros diretores.
- Identificar as reflexões desencadeadas a partir do exercício da análise de outras práticas de administração.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O referente trabalho desenvolvido foi uma pesquisa de natureza qualitativa, sendo que para a efetivação dos objetivos propostos, dentro do escopo de metodologias atreladas a este tipo de abordagem, utilizamos como instrumentos de coleta de dados o levantamento bibliográfico, conforme explicitarei adiante.

De acordo com Bogdan e Biklen (1994), a investigação qualitativa tem início por antropólogos e sociólogos no século XIX e acontece devido à problemas sociais que eram enfrentados na época. Na área da educação, a pesquisa de natureza qualitativa se amplia em 1980, devido à necessidade de estender a compreensão de temáticas mais complexas nesta área. Minayo (2010) define o método qualitativo como:

[...] o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam. Embora já tenham sido usadas para estudos de 15 aglomerados de grandes dimensões (IBGE, 1976; Parga Nina et.al 1985), as abordagens qualitativas se conformam melhor a investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob a ótica dos atores, de relações e para análises de discursos e de documentos (MINAYO, 2010, p. 57).

De acordo com Godoy (1995), buscando a compreensão ampla do objeto de pesquisa, considera-se que os dados da realidade são importantes e devem ser analisados. “O ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados holisticamente: não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo (GODOY, 1995, p. 62)”.

Com relação à pesquisa bibliográfica, Gil (2002) traz sua perspectiva:

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem a análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas (GIL, 2002, p. 44).

Gil (2002) também coloca que a pesquisa bibliográfica se desenvolve ao longo das seguintes etapas: a) escolha do tema; b) levantamento bibliográfico preliminar; c) formulação do problema; d) elaboração do plano provisório de assunto; e) busca das fontes; f) leitura do material; g) fichamento; h) organização lógica do assunto; e i) redação do texto. Para o autor, a principal vantagem deste tipo de pesquisa consiste no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma porção de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia ser pesquisado diretamente.

Como referido anteriormente, a temática desta pesquisa são as boas práticas de administração escolar, e por esse motivo, buscou-se artigos publicados na base de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO), tendo como foco os artigos publicados sobre o campo de gestão e administração escolar nos anos de 2010 até o ano de 2016. Foram analisados 18 artigos, que tem como tema principal práticas dos diretores para que a escola possa ter um êxito ou ao menos aproximar-se de tal, assim consegui identificar propostas de melhorias ou tentativas elaboradas pelo gestor ou equipe gestora, consideradas por estes autores eficazes ou não para um bom funcionamento da escola.

A pesquisa nos periódicos surtiu para a análise de 22 artigos ao todo, sendo que apenas 18 se aplicavam ao tema proposto. Os 18 artigos foram analisados a partir de categorias de análises, no caso, cinco categorias, sendo estas: conceito de gestão democrática presentes nos artigos, relação de poder na escola, formação inicial do gestor, dificuldades do gestor escolar e conceito de participação. Estas categorias foram elencadas a partir da leitura e da classificação de acordo com a aparição dos assuntos nos artigos pesquisados nos periódicos.

4 SEÇÃO 1: AS ORIGENS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

A administração escolar se dá originalmente por influências sociais e as exigências cotidianas encontradas em determinada sociedade, como podemos analisar segundo Ribeiro (1978):

É a sociedade que cria o clima, proporciona os meios e determina os objetivos e a orientação desse processo. O indivíduo educa-se sempre para determinada situação e, de certa maneira, por meio de uns tantos recursos técnicos, materiais e humanos que a sociedade lhe prepara cuidadosamente (RIBEIRO, 1978, p. 8)

A teoria da administração escolar buscou fundamentos na educação pois só desta forma conseguiria adaptar o “clima” para que o educando pudesse aprender. Assim, consideraram os aspectos sociais da educação que se apresentaram de duas formas distintas, denominadas por Ribeiro (1978) como: intencional e não intencional. A educação intencional é aquela que o meio é totalmente voltado para que o indivíduo aprenda, já a não intencional é aquela em que o indivíduo está como telespectador e ainda assim consegue absorver e identificar as ideias discutidas.

No livro de Ribeiro (1978), apresentam-se discussões acerca de atividades em grupo e o quanto a educação intencional é responsável por direcionar a integração do aluno no grupo, já a não intencional responsabiliza-se para resolver os conflitos e diferenças individuais que acontecem dentro do grupo.

Dos aspectos sociais da educação, os intencionais são, como vimos, se não os mais ricos, os primeiros e, pelo menos, os mais importantes em consequência, pois que constituem como que o lastro sobre o qual se vai construir todo o tecido de relações entre os indivíduos e os grupos de que participam (RIBEIRO, 1978, p. 11).

A administração escolar foi tornando-se mais complexa, assim como suas necessidades foram aumentando de acordo com as mudanças sociais e exigências sociais. Ribeiro (1978, p. 59) contribui dizendo que: “Daí sua estrutura e funcionamento não poderem mais desenvolver-se ao acaso, mas exigirem uma sistematização de precauções capaz de garantir-lhe a unidade de objetivos e a racionalização de funcionamento”. Os primeiros teóricos da administração escolar se inspiraram na administração empresarial para elaborar os seus referenciais teóricos, sendo assim inspiraram-se na administração das empresas privadas para resolver suas dificuldades que surgiram com o progresso social e desta forma a escola inspirou-se para também resolver as suas dificuldades.

No livro de Ribeiro (1978), é abordado a perspectiva de Taylor e seus estudos sobre o trabalho operário. Ele desenvolveu uma teoria para a maior produtividade industrial, estudou as estruturas gerais de funcionamento de uma empresa e partindo deste pressuposto chegou na formulação da teoria funcionalista da administração, que inicialmente trazia a questão da administração militar que até então estava presente no cotidiano da época.

A proposição do tipo funcional que Taylor concebeu foi uma verdadeira revolução; além disso, foi ainda uma previsão notável dos rumos que os problemas administrativos haveriam de tomar com a crescente concentração das empresas e as exigências de racionalização do trabalho de que ele próprio foi, igualmente, o mais notável dos estudiosos (RIBEIRO, 1978, p. 62).

Porém as teorias de Taylor não tratavam do aspecto humano, já que foi embasado um trabalho estritamente técnico e para a área da educação o trabalho com o individuo humano é o principal fator. Henri Fayol elaborou um livro publicado em 1916, no qual suas contribuições foram tão importantes quanto as de Taylor pois completavam-se.

A Taylor e Fayol se devem, pois, as mais compreensivas e decisivas contribuições para os estudos de administração: a Taylor, especialmente, a ideia de uma estrutura administrativa nova, melhor ajustada à também nova linha técnica de produção – a administração funcional; a Fayol, a análise do processo administrativo, através das atividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle (RIBEIRO, 1978, p. 64).

As teorias administrativas que foram desenvolvidas depois foram de alguma forma inspiradas nas teorias desenvolvidas originalmente por Taylor e Fayol.

Seção 1.1: Administração Escolar na perspectiva de Vitor Paro

A gestão originou-se de forma empresarial, como reflexão da sociedade capitalista em que vivemos surgiu uma necessidade de organização de funções dentro de âmbito de trabalho, seja ele fabril, ou como estará presente nos artigos: a gestão escolar.

Sendo assim entra-se em questão o ambiente escolar que segundo teóricos antigos viram a necessidade de ser administrada, sendo o diretor responsável principal pelas ações que são desenvolvidas neste âmbito. “Não existe organização sem administração e a recíproca é quase sempre totalmente verdadeira, já que é

precipuaente dentro das organizações que a administração é exercida” (PARO, 1996, p.17).

A administração é resultado de uma grande evolução histórica e que carrega consigo marcas das lutas sociais e dos interesses políticos que cercaram essas discussões. A mesma é determinada historicamente pelas relações econômicas, políticas e sociais, de modo geral é analisada de acordo com os determinantes sociais, por exemplo a sociedade capitalista, determinantemente faz com que se configure uma administração capitalista. “Iniciando, pois, por considerá-la em seu sentido geral, podemos afirmar que a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (PARO, 1986, p. 18)

A administração é uma atividade exclusivamente humana, já que só o homem é capaz de estabelecer objetivos e metas a serem cumpridas. A administração escolar é de extrema importância para a organização do ambiente, visto que a escola apresenta um esquema de funcionamento e para tal se faz necessário a contribuição de diversas partes para que se estabeleça um relacionamento efetivo para o fim escolar: educação.

A administração escolar é responsável por articular entre o estado atual e a transformação social dependendo do objetivo em que ela estiver proposta a seguir, e a escola é a agente da transformação social, assim como o diretor tem um papel fundamental nesta ação. A administração empresarial dentro da escola é encarada de forma natural, na teoria da administração, como problema estritamente técnico, sem vínculo algum com as relações econômicas e sociais.

A escola, por sua vez, é reprodutora da sociedade em que vivemos. Assim sendo, a administração escolar deve promover atitudes que gerem mudanças e esta é a dificuldade encontrada no campo de gestão. A sociedade capitalista é apresentada de forma determinante, a escola é vulnerável as imposições sociais, políticas e econômicas, e a administração escolar é uma luta diária do gestor. Segundo Paro (1986) a administração inicialmente tem cunho empresarial, porém ainda há gestores que a encaram da mesma forma inicial e transformam o ambiente em um espaço mecânico e totalmente sistematizado, como as empresas lidando com máquinas.

Ainda, vivemos a sociedade descrita por Marx, uma sociedade de classes, com desigualdades e padrões sociais que comandam de forma significativa, que é o

fator principal das desigualdades salariais dos professores, problemas educacionais provenientes de déficits na economia do país.

De fato, na medida em que a prática da administração escolar é tratada do ponto de vista “puramente” técnico, são omitidas as suas articulações com as estruturas econômica, política e social, obscurecendo a análise dos condicionantes da educação. As normas técnico-administrativas que são propostas como normas para o funcionamento do sistema escolar constituem um produto desses condicionantes. No entanto, elas são adotadas e implementadas como se fossem autônomas, isentas das determinações econômico-sociais (PARO, 1986, p. 127).

A gestão educacional requer planejamentos meticulosos e divisão de tarefas didáticas, o acompanhamento realizado pelos supervisores e coordenadores do trabalho docente e discente é de extrema importância, para que desta forma possamos alcançar com precisão os objetivos educacionais. O diretor é colocado em um ambiente de pressão, onde sofre diretamente e indiretamente pelos professores, pais, alunos e funcionários de forma geral, além de toda a responsabilidade de seguir as orientações da lei estadual e municipal vigente do local de trabalho.

Além de serem cobrados por todas as dificuldades enfrentadas pela escola, a sociedade cobra o diretor pelas dificuldades enfrentadas pela educação, condições de trabalho e condições sociais e imposições do governo. O diretor é mediador de todas as situações que ocorrem dentro do ambiente escolar e a proposta de gestão democrática que é a teoria que é colocada em prática hoje em dia, faz com que o trabalho do diretor torne-se mais reflexivo, ou seja, que tenha que repensar sempre sua prática e aprender a ouvir e avaliar a opinião do próximo, coisa que não são aceitáveis em uma sociedade que visa o lucro acima do bem estar social.

5 SEÇÃO 2: OS PERIÓDICOS E AS ANÁLISES DAS CATEGORIAS

Com o intuito de pensar e fundamentar sobre o referente assunto tratado no decorrer deste trabalho, realizou-se um levantamento bibliográfico na base de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO) considerando como palavras-chave nos trabalhos: Administração escolar, gestão e gestão escolar, tendo como recorte os anos de 2010-2016. A pesquisa dos periódicos surtiu para a análise 22 artigos ao todo, sendo que apenas 18 se aplicavam ao tema proposto e foram analisados, como veremos a seguir.

Quadro 1 – Artigos encontrados sobre Administração e Gestão Escolar

| TÍTULO | AUTOR(ES) | ANO | REVISTA |
|--|--|------|---|
| Gestão escolar e o trabalho dos educadores: da estreiteza das políticas à complexidade do trabalho humano. | ALVES, W. F. | 2010 | Educação e Sociedade |
| O Cotidiano da Gestão Escolar: o método de caso na sistematização de problemas. | COELHO, F. M. | 2015 | Educação & Realidade |
| Gestão da Educação Infantil: Um balanço de literatura. | FERNANDES, F. S.; CAMPOS, M. M. | 2015 | Educação em Revista |
| O espelho do gestor escolar do ensino público: relação de poder e governamentalidade. | FERREIRINHA, I. M. N. | 2015 | Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos |
| Criatividade e escola: limites e | OLIVEIRA, E. L. L.; ALENCAR, E. M. L. | 2010 | Revista Semestral |

| | | | |
|--|--|------|--|
| possibilidades segundo gestores e orientadores educacionais. | S. | | da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional |
| A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado. | PERONI, V. M. V. | 2012 | Proposições |
| Os gestores educacionais e a recepção dos sistemas externos de avaliação no cotidiano escolar. | ROSISTOLATO, R.; VIANA, G. | 2014 | Educação e Pesquisa |
| Gestão democrática da escola e gestão do ensino: a contribuição docente a construção da autonomia na escola. | SANTOS, M. do C. G.; SALES, M. P. da S. | 2012 | Revista Ensaio |
| Um olhar histórico sobre a gestão escolar. | SILVA, J. B. | 2007 | Educação em Revista |
| A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. | SOUZA, Â. R. | 2012 | Revista Brasileira de Educação |
| Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. | SOUZA, Â. R.; GOUVEIA, A. B. | 2010 | Educar em Revista |
| Contribuições da teoria institucional para a análise da gestão de escolas: um estudo de caso de | VERSIANI, Â. F.; REZENDE, S. F. L.; PEREIRA, A. C. | 2016 | Read |

| | | | |
|--|--|------|----------------------|
| escola pública brasileira bem sucedida os índices de desempenho da educação básica. | | | |
| Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: Convergências teóricas. | PASSADOR, C. S.; SALVETTI, T. S. | 2013 | Educação e Sociedade |
| Gestão escolar em instituições de Ensino Médio: Entre a gestão democrática e a gerencial. | CABRAL NETO, A.; CASTRO, A. M. D. A. | 2011 | Educação e Sociedade |
| Desafios Teórico-metodológicos para as pesquisas em administração/ gestão educacional/ escolar*. | ABDIAN, G. Z.; NASCIMENTO, P. H. C.; SILVA, N. D. B. da. | 2016 | Educação e Sociedade |
| A construção da identidade de diretores: discurso oficial e prática. | ADAM, J. | 2011 | Educação em Revista |
| Paulo Freire na formação de educadores: contribuições para o desenvolvimento de práticas crítico-reflexivas. | FREITAS, A. L. S. de; FORSTER, M. M. dos S. | 2016 | Educar em Revista |
| A escola como locus de Formação docente: Uma gestão bem-sucedida. | GRIGOLI, Josefa A. G | 2010 | Cadernos de Pesquisa |

Fonte: elaborado pela autora.

Dessa maneira, os artigos foram separados em cinco categorias, sendo elas: conceito de gestão democrática, relação de poder na escola, formação inicial do gestor, dificuldades do gestor escolar e conceito de participação. Para a separação, elencamos os pontos em comum que foram abordados nos artigos selecionados e discutimos buscando encontrar práticas bem-sucedidas para a gestão escolar.

Seção 2.1: Conceito de gestão democrática

Dos artigos levantados, três abordam o conceito de gestão democrática, sendo um dos conceitos mais discutido nos artigos a reprodução da injustiça social, que limita a inserção da gestão da democrática.

Paro (2001a) desenvolve essa lógica explicando que as escolas públicas brasileiras, de maneira geral, são reprodutoras da injustiça social, já que recolocam as pessoas nos lugares reservados por relações econômicas, formando-as para um mercado de trabalho com pequenas chances de mobilidade social (PASSADOR; SALVETTI, 2013,p.481).

A gestão democrática tem poder de transformação social e os estudos trazem uma aposta de grande mudança nas escolas públicas.

Esse estado de falta de autonomia do diretor é um reflexo da situação de pouca autonomia da própria escola, e somente na medida em que se conseguir a participação de todos os setores envolvidos com a escola (professores, alunos, pais, funcionários e comunidade), atribuindo-lhes poder de decisão sobre os objetivos e o funcionamento desta, é que haverá condições para pressionar os escalões superiores, sendo esta a única forma crível a conquistar recursos satisfatórios e autonomia para a escola. Por essas razões, o anseio de um papel transformador passa pela democratização da gestão escolar (PASSADOR; SALVETTI, 2013, p. 481).

Esta presente nos artigos a afirmação de que hoje é indispensável a implementação do sistema democrático de ensino e administrativo, para que as funções que cabem aos âmbitos escolares possam ocasionar a melhoria da qualidade da educação.

[...] se situa um dos desafios dos educadores: a democracia, assim como a cidadania, se fundamenta na autonomia. Uma educação emancipadora é condição essencial para a gestão democrática. Escolas e cidadãos privados da autonomia não terão condições de

exercer uma gestão democrática, de educar para a cidadania (CABRAL NETO; CASTRO, 2011, p. 754).

A gestão democrática apresenta muitas discussões sobre a dificuldade de inserção da mesma em uma sociedade que foi construída historicamente e economicamente capitalista, sendo assim, movida pelo capital, lucro e a preocupação com a mão de obra qualificada para os mercados de trabalho que movem a economia do país.

Seção 2.2: Relação de poder na escola

Cinco artigos trouxeram abordagens sobre a relação de poder e autoridade dentro de âmbitos escolares.

O que se tem hoje é um sistema hierárquico que, em tese, concentra todo o poder nas mãos do diretor, gerando, porém, uma contradição: o diretor supostamente possui direito e autonomia para comandar, mas, de fato, por sua condição de responsável último pelo cumprimento legal, acaba por exercer muito mais esta função que a de gestor escolar, em suas atribuições administrativas e pedagógicas (PASSADOR; SALVETTI, 2013, p. 481).

A relação de poder está intrínseca na sociedade capitalista. A mesma é subdividida até os dias atuais em classes, na qual a elite detém todo o poder econômico e cultural. A escola é uma das formas mais eficazes de reprodução social e a relação de poder é a mais eficaz encontrada para manter a ordem, desta forma sufocando a autonomia do indivíduo e da própria escola.

Com a superação do paradigma da administração clássica, a gestão passa a ser um conceito global e uma proposta ampla que colocam em questão a centralização/descentralização de poder no interior de uma empresa, instituição ou organização (SANTOS; SALES, 2012, p. 174).

Junto com a descentralização do poder, vem a mudança da visão de liderança e o que é função de um líder, além de como é importante a participação efetiva do líder como motivador social, uma liderança construtiva necessária para um ambiente democrático.

Nesse sentido, a figura do/da líder tende a ser enfraquecida, já que o poder emerge da coletividade, pois como empreendimento humano-social, a instituição, empresa ou organização não necessitará mais da relação de mando, já que nessa proposta cada sujeito tem

consciência da “missão” institucional e da sua contribuição à coletividade. Assim, os estilos de liderança autocrática (centralização de poder) vão sendo superados pela democrática (poder partilhado) e, numa dimensão mais utópica e pouco utilizada na nossa realidade, o estilo laissez-faire (ausência de poder) (SANTOS; SALES, 2012, p. 174).

Sessão 2.3: Formação inicial do diretor

Cinco artigos apresentam a importância da formação inicial para os gestores.

Referente a esse projeto coletivo, entre as conclusões destacamos a necessidade de reacender a discussão iniciada nos anos 1960 a respeito da formação inicial do diretor de escola, para que este possa interagir de forma propositiva com as diretrizes da política educacional. Essa conclusão baseou-se em nossa preocupação de que a administração/gestão não se feche em si mesma, pois, para que esteja a serviço dos fins educacionais, os diretores têm de conhecer de quem e por quem são pensados os fins, a serviço de quem está, seus limites e reais possibilidades de atuação (ABDIAN; NASCIMENTO; SILVA, 2016, p. 466).

Os artigos apresentaram uma vasta discussão sobre a importância de o diretor conhecer a sua função, os seus objetivos e os fins educacionais que por intermédio do mesmo consigam ser alcançados de forma mensurável. Os estudos apresentam também a discussão sobre a forma de inserção destes gestores em seus trabalhos e o quão significativo é este processo para a educação.

Uma das pesquisas, realizando um estudo comparado entre escolas de dois estados brasileiros, justamente porque apresentam formas diferentes do provimento do cargo de diretor de escola, indicou, além dos elementos presentes na pesquisa coletiva, questões importantes relacionadas, sobretudo, à qualidade da educação, que emergiram do contraste do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) das escolas com diretores eleitos e das escolas com diretores concursados, nas quais as primeiras apresentaram um baixo índice e, as segundas, alto índice (ABDIAN; NASCIMENTO; SILVA, 2016, p. 467).

Desta forma, os artigos geraram uma grande discussão em torno de qualidade de ensino, pois foi apresentado por eles a questão da interligação entre a formação inicial do gestor, sendo esta, responsável por deixar com que os objetivos estejam sendo apresentados de forma clara aos gestores, e a qualidade da educação,

sendo apontada em grande parte nos artigos como um dos reflexos de uma gestão bem-sucedida.

Uma escola na qual a gestão conhece o seu papel enquanto formador e parte de um processo importante, ocasiona também a vontade dos professores de lecionarem em escolas que visem a transformação social. “Na verdade, se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos (Paro, 2003, p. 10)”.

Seção 2.4: Dificuldades do gestor escolar

Três artigos discutem em torno das dificuldades encontradas no dia-dia do gestor escolar.

Uma das dificuldades, como pode ser visto pela discussão que faremos a seguir, é a superação da visão racional/burocrática muito fortemente presente no sistema educacional e em suas instituições. Essa visão racional/burocrática contribuiu para a construção de uma identidade do diretor como mandatário do Estado, dificultando a real autonomia e a participação no cotidiano da escola (ADAM, 2011, p. 223).

O diretor escolar possui funções pedagógicas importantes para o desenvolvimento escolar e o auxílio aos professores, se faz necessário demandar atenção ao desenvolvimento da prática pedagógica do professor e estar atento ao desempenho escolar dos alunos. O gestor escolar consegue acompanhar a prática diária dos professores em parceria com o coordenador escolar e os registros diários produzidos pelos professores em seu semanário.

Os procedimentos metodológicos relacionados ao registro também foram referidos na avaliação da disciplina, de um modo geral, como um aspecto positivo, mesmo quando mencionadas as dificuldades de sua realização (FREITAS; FORSTER, 2016, p. 65).

Sendo assim, nos artigos lidos é possível verificar a dificuldade do diretor de conciliar a burocracia vigente e necessária para a escola enquanto instituição e a escola enquanto âmbito educacional.

Seção 2.5: Conceito de participação

Dois artigos discurrem suas discussões acerca do conceito de participação na vida escolar.

Podemos dizer que no nível da discussão e da efetivação a gestão democrática da escola pode significar participação quando há o envolvimento das várias instâncias da escola na discussão, no planejamento e nas decisões relativas à instituição, ou apenas significar representação, quando há órgãos colegiados na escola sem efetivo envolvimento ou poder de intervenção e decisão (SANTOS; SALES, 2012, p. 175).

A grande dificuldade encontrada quando se trata do conceito de participação é o pouco conhecimento ou nenhum conhecimento da comunidade na produção do documento escolar, o Projeto Político Pedagógico, que é de grande importância para um funcionamento em parceria.

A gestão democrática da escola, em uma perspectiva progressista, no seu objetivo precípuo com a qualidade da educação, assume responsabilidade social de formar para a cidadania, portanto, o incentivo à participação, à circulação de informações e à viabilização de recursos para a formação e manutenção dos conselhos escolares, dos grêmios estudantis e das associações de pais e mestres são ações que demandam esforço, sobretudo, da equipe técnico-pedagógica da escola e dos seus professores, para o cumprimento dessa proposta política que ultrapassa os muros da escola e vai além do instituído (SANTOS; SALES, 2012, p. 176).

A escola enquanto instituição é regida por um projeto-político-pedagógico, este com elaboração realizada por toda a equipe escolar e este documento é produzido para nortear os aspectos sociais, regras e competências que devem ser seguidas durante o tempo vigente de 4 anos. A participação da comunidade e funcionários na elaboração dos documentos é fundamental para que quando colocado em prática esteja a conhecimento de todos e desta forma com uma grande parceria consiga alcançar os objetivos estipulados pelos quatro anos.

Como diretora, sempre buscou meios de valorizar o trabalho em equipe, e sua gestão foi marcada pela preocupação de promover a interação de professores, alunos, pais e funcionários e estimular a participação coletiva nas decisões sobre os problemas da escola (GRIGOLI et al., 2010, p. 249).

Ainda, é importante refletir que a participação dentro das escolas públicas, assim como a democracia participativa na sociedade, só se efetivará de fato, segundo Bordenave (1994) se os pais se sentirem parte da instituição. “A

participação não é somente um instrumento para a solução de problemas mas, sobretudo uma necessidade fundamental dos ser humano” (BORDENAVE, 1994, p.16). É necessário que ocorra uma democratização e descentralização de poder na escola pública, na qual o ensino seja pautado por uma gestão democrática com ampla participação de diferentes segmentos. A escola e seus atores necessitam ter claro sua responsabilidade e implicações na relação com a comunidade, principalmente se deseja uma escola democrática e participativa, principalmente superando a ideia de que a democracia dependa de concessões, segundo Paro (2008).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos artigos elencados e subdivididos em cinco categorias trago como considerações de meu trabalho a intensificação da necessidade de uma gestão democrática e participativa, uma gestão de envolvimento escolar como um todo. Os artigos selecionados trazem de forma explícita ou instrínseca a importância e a diferença de uma escola que é pautada na gestão democrática e uma escola em que o gestor é a autoridade maior e o mesmo delega as funções de cada sem uma análise grupal.

Com a leitura é possível identificar que para uma gestão bem-sucedida se faz necessário o envolvimento da escola como um todo, a construção do projeto político pedagógico da escola, sendo este o principal documento enquanto norteador escolar. É de suma importância que este seja construído com a parceria da comunidade escolar, além dos professores, funcionários e até mesmo alunos para que desta forma seja atendida as necessidades específicas do público alvo a que se dirige as competências deste documento.

Apresenta-se também nas discussões a prática fundamental para uma gestão e uma instituição bem-sucedida que é a prática do registro. Assim como os professores, os demais funcionários e a equipe de gestão devem de alguma forma apropriar-se da prática de registrar os ocorridos, pois os registros são fundamentais para o aprimoramento da sua própria prática e também um documento fundamental para realizar os estudos de caso e de suma importância para discussões em cursos de formações continuadas, pois não há aprendizado maior do que os envolvidos discutirem soluções para problemas vividos por eles próprios. Muitos foram resolvidos de determinadas formas, mas em um diálogo de exposições de soluções é possível adquirir novos aprendizados capazes de amadurecer a sua prática de resolução de conflitos.

Há presente nos artigos a discussão sobre a autonomia do gestor escolar e o conhecimento do mesmo sobre seus objetivos. É fundamental que o gestor conheça os objetivos a serem conquistados enquanto gestor e a importância do seu papel na vida social e no poder de transformação que o mesmo possui quando exerce sua autonomia de forma construtiva e potencializadora. A autonomia, juntamente com a prática do registro e uma administração democraticamente construída com a parceria da comunidade, alunos, funcionários e professores é a chave para uma

gestão bem sucedida e transformadora, capaz de potencializar o desenvolvimento social e educacional dos alunos.

REFERÊNCIAS

- ABDIAN, G. Z.; NASCIMENTO, P. H. C.; SILVA, N. D. B. da. Desafios Teórico-metodológicos para as pesquisas em administração/ gestão educacional/ escolar*. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 37, n. 135, p.465-480, 2016.
- ADAM, J. A construção da identidade de diretores: discurso oficial e prática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v.27, n.03, p.211-230, 2011.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.
- BORDENAVE, J. D. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- CABRAL NETO, A.; CASTRO, A. M. D. A. GESTÃO ESCOLAR EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO MÉDIO: Entre a gestão democrática e a gerencial. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 32, n. 116, p.745-770, 2011.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral** 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- FILHO, J. C. S.; CARVALHO, M. L. R. D.; GONÇALVES, C. G. S. ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL COMO PROCESSO DE MEDIAÇÃO INTERNA E EXTERNA À ESCOLA. **Paidéia**, Rib. Preto, v. 5, ago. 1993.
- FREITAS, A. L. S. de; FORSTER, M. M. dos S. Paulo Freire na formação de educadores: contribuições para o desenvolvimento de práticas crítico-reflexivas. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 61, p.55-69, set. 2016.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, p. 57-63, 1995.
- GRIGOLI, J. A. G. A escola como lócus de Formação docente: Uma gestão bem-sucedida. **Cadernos de Pesquisa**, v. 40, n. 139, p.237-256, jan. 2010.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. **PAS - Pesquisa Anual de Serviços**, 1976.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec- Abrasco, 2010.
- PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ed. Ática, 2003.
- PARO, V. H. Participação da comunidade na gestão democrática da escola pública. In: _____. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2008. p. 15 – 27.
- PARO, V.H. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

PARO, V.H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2001a.

PARO, V. H.; **A Administração Escolar: Introdução e Crítica**, 9ª Edição, S.P: Cortez, 1996.

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

PASSADOR, C. S.; SALVETTI, T. S. Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: Convergências teóricas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 34, n. 123, p.477-492, jun. 2013.

RIBEIRO, J. Q. Ensaio de uma teoria da administração escolar. São Paulo: **Saraiva**, 1978. 206 p.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALVES, W. F. Gestão escolar e o trabalho dos educadores: da estreiteza das políticas à complexidade do trabalho humano. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 110, p.17-34, jan-mar. 2010.

COELHO, F. M. O Cotidiano da Gestão Escolar: o método de caso na sistematização de problemas. **Educação & Realidade**, [s.l.], v. 40, n. 4, p.1261-1276, 2015.

FERNANDES, F. S.; CAMPOS, M. M. Gestão da Educação Infantil: Um balanço de literatura. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 31, n. 01, p.139-187, 2015.

FERREIRINHA, I.M. N. O espelho do gestor escolar do ensino público: relação de poder e governamentalidade. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, [s.l.], v. 96, n. 243, p.457-473, 2015.

OLIVEIRA, E. da L. L.; ALENCAR, E. M. L. S.de. Criatividade e escola: limites e possibilidades segundo gestores e orientadores educacionais. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, São Paulo, v. 14, n. 2, p.245-260, 2010.

PERONI, V. M. V. A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado. **Pro-posições**, Campinas, v. 23, n. 2, p.19-31, 2012.

ROSISTOLATO, R.; VIANA, G. Os gestores educacionais e a recepção dos sistemas externos de avaliação no cotidiano escolar. **Educação & Pesquisa**, São Paulo, v. 40, n. 1, p.13-28, 2014.

SANTOS, M. do C. G.; SALES, M. P. da S. GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA E GESTÃO DO ENSINO: A CONTRIBUIÇÃO DOCENTE À CONSTRUÇÃO DA AUTONOMIA NA ESCOLA. **Revista Ensaio**, Belo Horizonte, v. 14, n. 02, p.171-183, 2012.

SILVA, J. B.da. Um olhar histórico sobre a gestão escolar. **Educação em Revista**, Marília, v. 8, n. 1, p.21-34, 2007.

SOUZA, Â. R. de. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Revista Brasileira de Educação**, v. 17, n. 49, p.159-174, jan. 2012.

SOUZA, Â. R. de; GOUVEIA, A. B. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 1, p.173-190, 2010.

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração Científica**, trad.brasileira, 5ª.ed., Atlas, 1968.

VERSIANI, Â. F.; REZENDE, S. F. L.; PEREIRA, A. C. Contribuições da teoria institucional para a análise da gestão de escolas: um estudo de caso de escola pública brasileira bem sucedida os índices de desempenho da educação básica. **Read**, Porto Alegre, v. 83, n. 1, p.193-224, 2016.