

Ano 7, Vol XIII, Número 2, Jul- Dez, 2014, Pág. 40-51.

O PAPEL DA GESTÃO EDUCACIONAL NA EFETIVAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA DE QUALIDADE

Angela Maria Gonçalves de Oliveira
PPGE/UNIR. UFAM
angela.biase@hotmail.com

Maria Lília Imbiriba Sousa Colares
PPGE/UNIR. HISTEDBR/UFOPA. LAPPLANE/UNICAMP
lilia.colares@hotmail.com

RESUMO: A pesquisa apresentada integra a revisão bibliográfica da dissertação do Mestrado em Educação da Universidade Federal de Rondônia Tem como objetivo analisar o papel da gestão educacional para a efetivação de uma educação pública de qualidade a partir da relação entre gestão democrática - participativa e qualidade na educação pública. Para isso, partiu-se de um estudo bibliográfico de diferentes autores tais como: Paro (2008) Oliveira (2009), França e Bezerra (2009), dentre outros. A partir dos estudos, contextualizamos a gestão educacional enfatizando os modelos e concepções de gestão escolar adotado nas instituições de ensino e sua relação com o modo de produção. Tais modelos vão desde a gestão autocrática, embasada na Gerência Científica de Taylor, entendida esta como a racionalização das atividades até a gestão democrática e participativa, exigida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9394/96, como requisito para a efetivação de uma educação de qualidade a partir da participação de todos os segmentos da escola: docentes, discentes, pais e comunidade. Cada modelo de gestão está intrinsecamente relacionado a um conceito de qualidade na educação e ao tipo de homem que se pretende formar levando em consideração o modo de produção existente em cada período histórico. Concluímos que os modelos de gestão adotado nas escolas dizem respeito ao modo de produção existente em cada período histórico e ao tipo de homem que se deseja formar de acordo com as exigências imposta pela sociedade atual.

Palavras-Chave: Administração escolar, gestão escolar participativa, qualidade na educação.

THE ROLE OF EDUCATIONAL MANAGEMENT IN EXECUTION OF PUBLIC EDUCATION OF QUALITY

ABSTRACT: The research presented is part of the literature review of a master's degree dissertation in Education at the Federal University of Rondônia and aims to analyze the role of educational management for establishing a quality public education from the relationship between democratic-participative and quality in public education. For that, from a bibliographical study of different authors such as: Paro (2008) (2009), France and Baloch (2009), among others was used. From the studies, we contextualized the educational management emphasizing models and conceptions of school management adopted in educational institutions and their relationship with the mode of production. Such models ranging from autocratic management, based on scientific management of Taylor, understood as the rationalization of activities to the democratic and participative management, required in the law of Guidelines and Bases for national education-LDB 9394/96, as a requirement for the establishment of a quality education from the participation of all segments of the school:

teachers, students, parents and community. Each management model is intrinsically related to a concept of quality in education and the type of individual who intended to form taking into consideration the existing production mode in each historical period. We conclude that the management models adopted in schools concern the existing production mode in each historical period and the type of individual you want to form according to the requirements imposed by the current society.

Keywords: school administration, school management, participatory quality in education.

1. INTRODUÇÃO

O processo histórico da colonização do Brasil acarretou desigualdades sociais, econômicas e culturais à nação brasileira. Soma-se a isso, os vários modos de produção existente no mundo e, conseqüentemente também em nosso país. Reverter esse quadro é um processo longo e muito difícil uma vez que ainda se encontra impregnado no cerne do ser humano a ideia da relação entre capital e poder. Sem querer tornar a educação em panaceia para todos os males, somente por meio de uma educação universalizada, democrática e de qualidade é que poderá pensar em um país melhor; um país onde a cidadania seja de fato respeitada com vistas a despertar o cidadão para desenvolver sua autonomia enquanto sujeito construtor de sua historia e, portanto, de seu país.

É nesse sentido que esse trabalho se propõe a caminhar. Analisar a qualidade da educação a partir da efetivação de uma gestão educacional participativa e, portanto, democrática. Que seja capaz de perceber-se não apenas tratando de questões burocráticas e administrativas; mas principalmente cuidando das questões pedagógicas que é a atividade fim de toda instituição educacional, pois no atual contexto não é mais possível pensar em uma instituição de ensino organizada com funções bem definidas hierarquicamente e delimitadas; uma instituição educacional vista como um sistema fechado que não se sinta preparada para refletir as mudanças que estão ocorrendo em todos os campos, quer sejam eles políticos, econômicos, sociais, tecnológicas ou culturais; não faz mais sentido a administração educacional visualizar os problemas ocorridos no âmbito da instituição de ensino de forma global, sem levar em consideração as interfaces da qual integram os sujeitos envolvidos.

Nesse sentido, falar de qualidade da educação, faz-se necessário inicialmente, analisarmos que tipo de homem a sociedade está formando ou qual o tipo de homem deseja formar? E para qual sociedade? Uma sociedade ainda presa à velhas convenções e modos de produção onde tem-se o capital como moeda principal? ou uma sociedade que vislumbra novos paradigmas, tanto de produção como educacionais? Uma sociedade que seja capaz de entender o homem como sujeito de seu processo histórico e cultural e que o prepare, de forma a desenvolver sua autonomia para uma sociedade em mudanças.

O presente trabalho está estruturando em duas partes. Na primeira, trataremos da administração educacional compreendida inicialmente a partir do conceito de administração geral embasada na gerencia científica da Taylor até entendermos o novo modelo de gestão a partir do Estado Democrático implantado com a Constituição Federal Brasileira de 1988. Em seguida trataremos especificamente da qualidade da educação e do papel que tem a gestão educacional na efetivação de um ensino de qualidade condizente com o novo contexto social, político, econômico e cultural e tecnológico, pois a luta pelo ensino público, universal e de qualidade faz parte da agenda de educadores e, porque não também, de outras categorias profissionais, visto que esta representa uma poderosa contribuição para a efetivação de democratização do país.

2. GESTÃO EDUCACIONAL: VENDENDO E REVENDO CONCEITOS

Para compreendermos o papel da gestão educacional que contribua na efetivação de um ensino de qualidade, faz-se necessário, inicialmente entender o conceito de administração. Para isto destacamos, o conceito definido por Paro (1996, p. 123), “[...] a atividade administrativa, enquanto utilização racional de recursos para a realização de fins é condição necessária da vida humana, estando presente em todos os tipos de organização social”. Com isso, entendemos que a administração, em seu sentido amplo, se faz necessária em qualquer instituição, quer seja, empresarial, educacional ou sem fins lucrativos como é o caso das Organizações não-governamentais. Assim entendida, a administração educacional é fator indispensável na instituição educacional para a organização da mesma e para contribuir na efetivação de

uma educação pública de qualidade que atenda aos interesses da coletividade sem perder de vista as características individuais do ser humano e se preocupar apenas com o mercado.

A administração educacional, cujo modelo inicial ainda se faz presente em nossa realidade, é fruto de um modelo de administração que remonta a Revolução Industrial, quando o então modo de produção capitalista, implantou nas escolas o mesmo modelo de administração presente nas organizações lucrativas. Tal paradigma, embasado no modo de produção Taylorista/Fordista, caracteriza-se principalmente por uma visão funcionalista e sistêmica onde cada indivíduo deve cumprir sua função pré-determinada a fim de que a sociedade, e no caso específico, a escola, funcione de forma harmônica. Assim, nesse contexto, ao diretor, que detinha o poder maior na instituição escola, cabia à função de mando, isto é, exercer seu poder sobre todos os que atuam na escola; enquanto ao professor agia de modo passivo. Aquele desenvolvia sua função sem levar em conta os sujeitos atuantes na instituição, onde o que estava em evidência não era o aluno, mas o processo de ensino oferecido de forma mecanizada e bancária, utilizando-se das palavras de Paulo Freire. Nesse contexto a administração escolar estava organizada por um organograma piramidal, com funções delimitadas verticalmente e hierarquicamente.

Para Andreotti. et.all. (2010)

Essa administração, fundada numa lógica de racionalização do trabalho, no aumento da produtividade e na ampliação da lucratividade, foi originada para coordenar os trabalhos dos operários nas fábricas e, por analogia ao trabalho fabril, para controlar as pessoas ou órgãos nas mais diversas atividades sociais e políticas. (2010. p. 24)

Sendo transferida também para a instituição escolar, esse modelo de administração visa garantir uma maior eficiência, eficácia e conseqüentemente, maior produtividade, como acontecia nas instituições lucrativas. No entanto, a escola não é uma instituição isolada e, portanto, não pode está fora do contexto capitalista sofrendo assim, influência direta desse modo de produção. Dessa forma, a escola, nesse modelo de administração era a responsável em preparar o futuro trabalhador para seu ingresso nas fábricas, utilizando-se dos mesmos modelos de administração.

A escola, lugar onde acontece a educação institucionalizada, tem uma grande importância para o desenvolvimento da sociedade, visto que é a

Escola é uma instituição que exerce um papel fundamental na sociedade: ela é forjadora dos membros de que esta necessita: é ela quem produz os seres sociais; é a escola que cuida das gerações mais jovens, notadamente quando a família não pode exercer a parte que lhe cabe nesse papel, por ter de garantir a produção de toda riqueza social. É a instituição escola a responsável pela socialização das informações e ideologias que cimentam todo o constructo social; é o espaço escolar que que é responsável pela transmissão de saberes produzidos e acumulados pela sociedade. (ANDREOTTI; LOMBARDI; MINTO, 2010, p. 19)

Essa forma de administração escolar perdurou por muito tempo nas instituições educacionais, porém, o processo de privatização, ocasionado pela acumulação do capital, afetou todas as instancias sociais e, conseqüentemente também o setor educacional que precisou adequar-se às novas exigências mercadológicas. A administração escolar, que até então adotava um modelo centralizador e autoritário tendo como prioridade o processo e não as pessoas; onde os problemas eram vistos de forma global sem análise subjetiva dos sujeitos escolares, exige-se uma nova forma de administração escolar e também com novas denominações, adotando um novo paradigma de administração escolar superando com isso o enfoque limitado da administração geral (LUCK, 2010).

Nesse sentido, não cabia mais aplicar as teorias de administração empresarial num âmbito educacional, visto que atuava no sentido oposto aos objetivos educacionais que devem estar voltados para a transformação social por meio da formação integral do indivíduo. Por isso, a administração escolar deve ser entendida a partir da análise de um longo processo histórico que traz em seu bojo as contradições de uma sociedade capitalistas dividida em classes sociais retratadas e perpetuadas por meio da escola.

A escola é vista, desde sua origem, como reprodutora da ideologia dominante e, assim sendo, não poderia agir contrário aos interesses da burguesia. Por isso, a administração escolar cada vez mais direciona seu trabalho no sentido de possibilitar o desenvolvimento de novas habilidades e competências compatíveis com o atual mercado de trabalho, por isso, ela exige competências cognitivas complexas, para preparar o futuro trabalhador para atender os interesses do capital.

No entanto, sabemos que é possível construirmos uma nova escola, pois se pensarmos na escola apenas como reprodutora da ideologia burguesa estamos negando o processo dialético no interior da mesma. Como afirmam Bueno e Gomes (2011) a

escola pode trabalhar no sentido da contra hegemonia burguesa e subsidiar o trabalhador na formação crítica, frente à realidade enfrentada. Nesse sentido, faz-se necessário investir, dentre outros aspectos, na formação dos trabalhadores em educação, a fim de que seja efetivada uma educação emancipatória, para o despertar da autonomia do educando, uma vez que a educação tem como papel político a formação do sujeito para a cidadania. A sociedade precisa do cidadão formado, um cidadão que possa atuar na vida em sociedade, como sujeito de direitos e deveres, tanto na vida privada, como também na vida social moderna, que exigem da educação, de modo especial, a educação formal, uma formação centrada na vida urbana e conseqüentemente na relação produção e consumo. Para isso, é importante a implementação de políticas públicas tanto na área da formação dos profissionais, como também da administração da educação, a qual consideramos condutora do processo educativo com vista a efetivar uma educação de qualidade.

3. GESTÃO E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

Discursos contemporâneos da área da educação defendem a qualidade da educação pública, porém, para defendermos tal qualidade, devemos, *a priori*, entender a concepção de homem que essa escola pública está formando, pois como falar em qualidade da educação sem saber que tipo de homem a sociedade deseja e para qual sociedade a escola está formando. Desta forma, o debate sobre qualidade da educação não é um tema recente, pois há décadas ele vem ocupando posição de destaques nas políticas públicas e por diferentes agentes sociais.

Sabemos que a noção de qualidade é bastante complexa e polissêmica e vem modificando-se a medida que muda o contexto social, político e econômico do país. Segundo Castro (2009) o conceito de qualidade da educação vem assumindo diversas concepções.

Inicialmente a qualidade da educação era visto a partir da dotação de recursos humanos e materiais, pois “*quanto mais custos ou mais recursos, quanto mais materiais por usuários, maior seria a qualidade da educação que estava sendo ministrada*” (CASTRO, 2009, p. 22).

Posteriormente a qualidade da educação passou a ser vista numa visão empresarial a partir de uma perspectiva custo-benefício, pois muda-se o foco da

qualidade para eficácia, isto é, mais qualidade com menos recursos. Esse conceito de qualidade, vista a partir de uma ótica econômica, pragmática e gerencial colocar a educação numa visão bastante restrita e para atender apenas aos interesses do capital uma vez que a qualidade da educação é medida com diferentes indicadores tais como: taxas de retenção e promoção bem como a comparação, por meio de diferentes indicadores, com resultados internacionais. Nesse modelo de avaliação da qualidade, o que menos importa é o processo de ensino e aprendizagem, mas o resultado final que deve sempre está em consonância com os interesses do capital e, assim, o aluno, sujeito principal desse processo, é visto apenas como um mecanismo para o alcance de resultados “positivos” para a perpetuação da ordem social vigente. No entanto,

A qualidade da educação pode ser entendida de uma outra maneira; desta feita, tomando como pressupostos a vertente democrática de qualidade construída por educadores comprometidos com a escola pública. Essa noção está estritamente articulada ao combate das desigualdades, das dominações e das injustiças sociais. Nesse sentido, *qualidade* é um conceito político, e não técnico; sociológico e não gerencial; crítico e não pragmático. (CASTRO, 2009, p. 23)

Nesse sentido, segundo a autora, a qualidade da educação vai além da simples elevação de dados estatísticos para serem comparados entre as diversas instituições de ensino e/ou países em desenvolvimento; é preciso pensar numa educação de qualidade que desperte a autonomia do sujeito a partir de seu processo histórico. Porém, para se implementar uma educação de qualidade, é importante considerar a gestão democrática, uma vez que é a gestão da escola um dos caminhos para elevação da qualidade da educação. Nesse sentido,

Compreendemos que a qualidade da educação está relacionada à democratização do ensino público. Não pode ser confundida com a qualidade voltada aos interesses do capital, nem meramente de índices estatísticos com relação à repetência, mas este entendimento passa pela formação dos sujeitos que atuam em diferentes espaços escolares e, fundamentalmente, dos gestores públicos. (COLARES; XIMENES-ROCHA; COLARES, 2012, p.13)

A formação dos sujeitos deve ser entendida em seu contexto histórico e social a partir da efetivação de políticas públicas específicas para essa questão com vista a uma formação integral que os situem no atual momento social, político, econômico e

tecnológico ora vivenciado a fim de que este desenvolva habilidade e competências necessárias para atuar e efetivar uma educação pública de qualidade a partir de preceitos democráticos assimilados especificamente a partir da Constituição Federal de 1988 que em seu art. 206 defende a VI - Gestão democrática do ensino público, na forma da lei. Tal legislação também aborda um educação de qualidade quando exige a VII - Garantia de padrão de qualidade.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a lei n. 9394/96 ratificando a Constituição Federal, responde a este princípio em seu art. 3º. quando determina que VII – Gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino.

Nesse sentido, a partir das determinações legais, cabe à escola, por meio de sua administração, efetivar uma gestão democrática onde possa contar com a participação de todos os sujeitos do processo uma vez que essa mesma legislação em seu art. 14, determina que haja:

- I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares equivalentes.

A partir das legislações vigentes buscamos fundamentação em Cury (2009) que afirma

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não-violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa gerar ‘cidadãos ativos’ que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não se ausentem de ações organizadas que questionem a invisibilidade do poder. (CURY, 2009. p. 17)

Com isso, entendemos que a formação dos sujeitos, que se inicia pela participação integral nas ações da escola, é condição primeira para a efetivação de um ensino de qualidade.

Embora entendamos que, atribuir a qualidade da educação única e exclusivamente a gestão escolar e consequentemente a todos os sujeitos envolvidos no *chão* da escola é uma visão limitada uma vez que existem aspectos que extrapolam o contexto escolar e estão além da visão e do alcance dos gestores escolares, pois mesmo como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei n. 9394/96 define em seu

Art. 15º. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Para Libâneo (2009) essa autonomia será sempre relativa, pois não acontece em sua totalidade visto que existem ações que estão além do alcance desse profissional, pois como o gestor escolar poderá contratar professores, ampliar recursos, efetivar reformas na infraestrutura da escola sem autorização dos superiores hierárquicos? Assim sendo

É impossível discutir gestão escolar e qualidade de ensino sem fazer algumas reflexões sobre as políticas e todo o sistema educacional, ou sem examinar a agenda nacional ou deixar de perquirir, embora superficialmente, as políticas educacionais, as condições materiais de implantação e operacionalização e investigar que são os atores dessa política – nas instâncias do planejamento, na execução, na avaliação e no *feedback* – ou ainda a cultura e as necessidades desses atores sociais. (FREITAS, 2009, p. 67)

Falar em gestão educacional e qualidade do ensino deve-se inicialmente, pensar nas políticas públicas educacionais implementadas pelo Estado. Assim, qual a relação das atuais políticas, como o Programa Universidade para Todos (PROUNI), o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e demais políticas com a qualidade da educação? De que forma tais políticas estão contribuindo para a formação de um cidadão crítico e consciente de sua posição numa sociedade com economia capitalista, globalizada e tecnologicamente avançada? Por isso, tratar de gestão e qualidade do ensino é ir além das falácias e passar para um trabalho concreto para a construção de uma escola pública cidadã, pois

Todos nós queremos que a gestão escolar e a qualidade do ensino na escola pública deixem de ser cidadãs de moral duvidosa e mal faladas e passem a ser (ou voltem a ser) senhoras de ilibada reputação. Sim. Ilibada: sem mancha, pura, isenta de qualquer mácula que a desacredite perante a família, a sociedade, o empregador, o mercado de trabalho, e nação e os demais países. (FREITAS, 2009, p. 69)

Como implementar um ensino de qualidade numa escola que, desde suas origens, está a serviço da classe burguesa e retrata as contradições da sociedade refletindo as disparidades dessa situação com seus diferentes problemas, quer sejam de ordem pessoal, estrutural ou financeiro?

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi exposto no decorrer do texto a gestão escolar não é a única responsável pela efetivação de um ensino de qualidade, porém, é um dos caminhos para se chegar a tão almejada meta. Porém, para que a gestão escolar possa conduzir a instituição a oferecer um ensino de qualidade, deve, *a priori*, galgar o caminho da democracia, pois conforme afirma Castro “a gestão democrática possibilita a melhoria da qualidade da educação e, nesse sentido, a *qualidade* deve negociada, participativa, auto-reflexiva, contextual/plural, processual e transformadora, sendo, portanto, uma transação” (2009, p. 35 *grifo do autor*).

Agir a partir de uma gestão democrática, exige a participação dos sujeitos do processo, visto que a participação é a base da democracia e a descentralização das ações realizadas na escola, desponta na melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Outro fator relevante, tratado nesse artigo refere-se a relação existente entre política, gestão e qualidade do ensino que estão intrinsecamente imbricados, pois

A política sem a dimensão operatória que a gestão lhe confere, torna-se mera retórica; a gestão, sem projeto político orientador, poderá transformar-se numa ação meramente instrumental e tecnocrática; contudo, também a política e a gestão, para além da qualificação intrínseca que naturalmente se lhes exige, necessitam de se traduzir em *qualidade do ensino* já que é este o objeto central de toda ação educativa [...]. (COSTA, 2009, p. 45)

Mesmo defendendo essa relação, ainda questionamos se a gestão do ensino tem realmente influencia na efetivação de um ensino de qualidade ou cumpre apenas um saber específico da educação com funções especificamente administrativa.

Sabemos que a gestão escolar assume diferentes dimensões, tais como: administrativa, pedagógica, financeira, recursos humanos, relação família-escola como sendo as mais comuns, porém seja qual for a dimensão, a atividade fim sempre será o sucesso do aluno e isso só será alcançado com a efetivação de um ensino de qualidade que possibilite ao estudante o desenvolvimento de competências e habilidade que o ajudem a perceber-se participante de uma sociedade dividida em classes sociais, mas que ele é o principal responsável pela transformação desse contexto, sendo este sujeito de sua história. Nesse sentido, uma educação de qualidade deve ajudá-la na busca pela sua autonomia e emancipação social e política.

REFERENCIAS

ANDREOTTI, A.L.; LOBARDI, J. C.; MINTO, L. W. (orgs). **História da Administração escolar no Brasil**. Campinas. SP: Editora Alínea, 2010.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de nº 1/92 a 44/ 2004 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal - Subsecretaria de Edições técnicas, 2004.

_____. Câmara dos deputados. **Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Secretaria especial de informação e publicações. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, 1996.

BUENO, J.L.P.; GOMES, M. A.O. Uma análise histórico-crítica da formação de professores com tecnologias de informação e comunicação. **Revista Cocar** (UEPA), v. 5, n. 10, p. 53-64, jul-dez 2011. Disponível em: <<http://paginas.uepa.br/seer/index.php/cocar/article/view/196/170>>. Acessado em 07 Janeiro 2013.

CASTRO, A. M. D. A. **A qualidade da educação básica e a gestão da escola**. In. FRANÇA, F. e BEZERRA (orgs.)... [et.all]. Política Educacional: gestão e qualidade do ensino. Brasília: Liber, 2009

COLARES, M. L. I. S.; XIMENES-ROCHA, S. H.; COLARES, A. A. **Formação continuada e gestão democrática na Educação Básica Pública.** In: COLARES, M. L. I. S.; XIMENES-ROCHA, S. H.; COLARES, A. A. *Gestão Educacional: práticas reflexivas e proposições para escolas públicas.* Belém: GTR, 2012.

COSTA, J. A. **Modelos organizacionais de escola e qualidade de ensino: o futuro e incursão especulativa.** In: FRANÇA, F. e BEZERRA (orgs.)... [et.all]. *Política Educacional: gestão e qualidade do ensino.* Brasília: Liber, 2009

CURY, C. R. J. *Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino.* In: OLIVEIRA, M. A. M. (org.). 6. ed. **Gestão educacional: novos olhares** – Petrópolis, RJ : Vozes, 2009.

FREITAS, K. S. de. **Gestão Escolar, qualidade do ensino e políticas públicas.** In: FRANÇA, F. e BEZERRA (orgs.)... [et.all]. *Política Educacional: gestão e qualidade do ensino.* Brasília: Liber, 2009.

LIBÂNEO, J.C. (Org). *Educação Escolar: políticas, estruturas e organização.* – 8. ed. – São Paulo: Cortez, 2009.

LUCK, H. *Concepções e processos democráticos de gestão educacional.* 7 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

_____ *Gestão educacional: uma questão paradigmática.* 7 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

PARO, V. H. **Administração Escola: uma introdução crítica.** 16. Ed. – São Paulo : Cortez, 2010.

<http://www.periodicos.udesc.br/index.php/linhas/article/viewFile/1212/1026> - acesso no dia 23/06/2013

Recebido em 05/2/2013. Aceito em 15/8/2013.

Contatos: Angela Maria Gonçalves de Oliveira - PPGE/UNIR. UFAM - angela.biase@hotmail.com
Maria Lília Imbiriba Sousa Colares - PPGE/UNIR. HISTEDBR/UFOPA. LAPPLANE/UNICAMP - lilia.colares@hotmail.com