

Os caminhos da produção científica sobre gestão escolar no Brasil

The paths of scientific research on school administration in Brazil

Los caminos de la producción científica sobre gestión escolar en Brasil

ÂNGELO RICARDO DE SOUZA

Resumo: Este artigo apresenta um levantamento bibliográfico da pesquisa brasileira sobre gestão escolar. A partir da análise dos bancos de dados da ANPED, CAPES e de um projeto de pesquisa da PUC-SP, o levantamento identificou um conjunto de 183 trabalhos de mestrado e doutorado em educação que examina a problemática da gestão escolar. Com base na leitura dos resumos, compôs-se um conjunto de categorias heurísticas para explicar como as pesquisas abordaram a problemática da gestão escolar e como foram tratados seus temas correlatos. O texto conclui apresentando a tendência dominante da pesquisa científica na área e mostrando a variedade de abordagens no estudo da temática ao longo do período investigado (1981-2001).

Palavras-chave: gestão escolar; escola; pesquisa em educação.

Abstract: This paper presents a bibliographical account of Brazilian scholarly work on school administration. Based on the examination of recent data bases prepared by ANPED, CAPES, and a research project developed at PUC-SP, the survey identified 183 master theses and doctoral dissertations in education focusing on school administration. In light of the review of the abstracts, a set of heuristic categories was established to explain how research approached school management and how it treated its related issues. The paper concludes by presenting the overall tendency of scientific research in the field and by revealing the diversity of approaches used throughout the years of the investigation (1981- 2001).

Keywords: school administration; school; educational research.

Resumen: Este trabajo presenta un levantamiento bibliográfico de la investigación brasileña sobre gestión escolar. A partir del análisis de los bancos de datos de ANPED, CAPES y de un proyecto de investigación desarrollado en PUC-SP, el levantamiento identificó 183 trabajos de maestría y doctorado en educación que examinan la problemática de la gestión escolar. Sobre la base de la lectura de los resúmenes, se estableció un conjunto de categorías heurísticas para explicar como las investigaciones han abordado la problemática de la gestión escolar y como han tratado sus temas correlativos. El texto concluye presentando la tendencia dominante de la investigación científica en ese campo y mostrando la variedad de aproximaciones en el estudio del tema durante el período de cobertura de la investigación (1981-2001).

Palabras clave: gestión escolar; escuela; investigación educativa.

INTRODUÇÃO

Este texto tem por objetivo apresentar os resultados de um levantamento bibliográfico da produção acadêmica sobre a temática Gestão Escolar no período compreendido entre 1981 e 2001, no Brasil. Para tanto, busquei analisar os resumos das dissertações de mestrado e teses de doutorado na área da educação que tenham se identificado com palavras-chave que tratassem da temática. Gestão escolar, administração escolar, dirigente escolar, associação de pais e mestres, conselho de escola, dentre outros, estão entre os principais termos elencados para o levantamento que ora se apresenta.

A produção acadêmica brasileira no campo da gestão escolar apresenta alguma uniformidade ao longo dos últimos 20 anos. No levantamento bibliográfico, realizado a partir do banco de teses e dissertações da ANPEd (1999), do banco de teses da CAPES e do banco de dados de um projeto de pesquisa da PUC-SP (MARIN, BUENO & SAMPAIO, 2003), encontramos um conjunto interessante de questões que apontam a tendência da pesquisa na área da gestão escolar. No banco de dados de teses e dissertações (PUC-SP) que tomam a escola por objeto de estudos,¹ e que utilizou a base organizada pela ANPEd, foram selecionadas aquelas que colocam a problemática da gestão escolar no centro das suas atenções. Do total de 3.498 (três mil, quatrocentos e noventa e oito) teses e dissertações que compõem o banco de dados da PUC-SP, 125 (cento e vinte e cinco) estudam a gestão escolar. Estas, mais as 58 (cinquenta e oito) outras teses e dissertações referentes aos anos de 1999, 2000 e 2001 do banco de teses da CAPES, que não compunham aquele outro banco de dados, resultam no total de 183 (cento e oitenta e três) trabalhos que tomam a gestão escolar como objeto de investigação. Por vezes este objeto não compõe isoladamente o problema da pesquisa, mas mesmo assim classifiquei todas as pesquisas² em nível de mestrado e doutorado no país que buscaram abordar a temática. Estudei, por fim, todos os resumos e construí um banco de dados próprio para essas 183 pesquisas objetivando enfatizar a produção na área no período de 1981 a 2001, base e teto de tempo apresentados nos bancos de dados disponíveis.

A PRODUÇÃO NAS PESQUISAS SOBRE GESTÃO ESCOLAR

Em parte considerável das teses e dissertações, apresenta-se uma discussão sobre a gestão como ferramenta, como técnica para o desenvolvimento do trabalho

¹ O levantamento do Grupo de Pesquisas da PUC-SP considerou como “escola” todos as instituições educacionais formais, da educação infantil ao ensino superior.

² É possível que alguns trabalhos do período tenham ficado de fora deste levantamento, devido à possível ausência de registro, ou falta de identificadores (palavras-chave) e/ou falta de resumo disponível.

escolar; mas em vários outros trabalhos, a gestão é colocada quase como um fim em si mesma, sendo abordada, nesses casos, como objeto das razões de ser da escola, como um fenômeno *em-si* que encerra uma racionalidade que transcende, por vezes, a própria natureza da escola. Decorre desta posição uma espécie de mitificação da gestão, isto é, ela é elevada à condição de mito que a tudo responde (ADORNO & HORKHEIMER, 1985, p. 21), sugerindo que o domínio técnico da gestão e/ou político-administrativo sobre a escola representa o domínio de todas as suas faces, ou pelo menos que é responsável pelo incremento seguro da qualidade do ensino:³

A participação coletiva nas tomadas de decisões das pessoas envolvidas no processo educativo pode ser considerada o aspecto fundamental para a melhoria da qualidade de ensino (VILELA, 1997).

Particularmente, as entidades da sociedade civil goianas ligadas à educação, a partir do final da década de 70, participaram dessas lutas, acreditando na melhoria da qualidade de ensino através da criação de mecanismos de participação democrática na gestão da escola pública (CARMO, 1996).

Por outro lado, o olhar sobre a gestão entendendo-a como técnica principal em uma organização burocrática, e buscando esmiuçar as características desta técnica mostrando a sua racionalidade e formas de organização, não parece ser objeto de muito interesse nas pesquisas do campo.

Neste trabalho, produzi levantamentos da produção considerando o nível da pesquisa (mestrado ou doutorado), o ano da produção, o orientador e a universidade,⁴ assim como acerca do conteúdo da produção propriamente dito. Para tal levantamento, após a leitura dos resumos, criei uma classificação que busca demonstrar o principal aspecto tratado no trabalho quando da abordagem da gestão escolar. Esta classificação apresenta um total de 188 (cento e oitenta e oito) citações temáticas e este número é maior do que o número de trabalhos, porque algumas dessas pesquisas tratou concomitantemente de mais de um tema. Os registros temáticos mostram que a Gestão Democrática responde por mais de 31% dos trabalhos na área, seguida do tema Direção Escolar com mais de 28%, Conselho de Escola com 18%, demais Processos e Instrumentos de Gestão Escolar em geral, com pouco menos de 6% e Associação de Pais e Mestres com apenas

³ Parece interessante uma análise que coteje estas naturezas da gestão nos diferentes trabalhos, de forma a quantificar com mais precisão quantos trabalhos se caracterizam em tal ou qual grupo e, principalmente, a identificar se tais ou quais características estão localizadas em períodos/épocas específicos. Esta análise não nos foi possível ainda desenvolver.

⁴ Porém, esta parte do trabalho ainda está inconclusa e, ademais, parece-me que o aspecto mais interessante deste levantamento, e talvez mais importante, diz respeito aos temas correlatos e às abordagens do problema da gestão escolar na produção acadêmica brasileira.

1,7% do conjunto dos trabalhos. Há ainda um contingente de trabalhos que tratam de outros temas, não listados inicialmente na composição do banco de dados e que mais adiante serão apresentados.

TABELA 1
Temas abordados na produção sobre a gestão escolar

Tema	Número de trabalhos	%
Gestão Democrática	58	31,7
Direção Escolar	57	31,1
Conselho de Escola	31	16,9
Processos e instrumentos de gestão em geral	10	5,5
APM	03	1,6
Outros	41	22,4

Obs.: o número de citações é maior do que o número de trabalhos devido às respostas múltiplas
Fonte: ANPED, 1999; Marín, Bueno & Sampaio, 2003; CAPES, 2004.

A Gestão Democrática é tema muito presente em discussões na educação, desde a escola básica até os programas de pós-graduação, margeando especialmente os campos da política e da legislação educacional. Consubstanciou-se num tema notório da área e ganhou mais expressão ainda a partir da Constituição Federal (CF) de 1988, a qual, assim como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei n. 9.394/96, apresenta a idéia de Gestão Democrática da Educação Pública no Brasil, transformando em letra de lei um princípio que tomara corpo especialmente ao longo dos anos 80 do século passado, com a experimentação de alternativas modelares em escolas de diferentes níveis e em redes de ensino país afora. Este é um tema muito presente na produção, como veremos mais adiante, particularmente a partir dos anos 90, pois há uma direta conexão com as peças legais que a instituíram como princípio do ensino público no país.

Como mencionado acima, a Constituição Federal dispõe no artigo 205 que a educação, em trabalho conjunto do Estado e da família, visará dentre outros aspectos o desenvolvimento da cidadania. Se entendermos neste conceito de desenvolvimento da cidadania a plena capacidade de fruição de direitos e convívio social, veremos que não se dissocia cidadania de democracia, pelo menos no plano normativo, isto é, se a possibilidade dos indivíduos manifestarem (individual e coletivamente) suas opiniões e participar da vida social, que é um direito consagrado na própria constituição, é a expressão legal da democracia, a fruição deste direito é a garantia da cidadania, o que sugere que a cidadania compreende o verdadeiro

sentido da democracia. No artigo seguinte, o 206, a CF apresenta os princípios sobre os quais se edificarão o desenvolvimento do ensino no país, e no item VI atesta: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Como os sistemas de ensino são “descentralizados”⁵ desde sempre no país, compete a cada estado e/ou município⁶ o estabelecimento dessas “regras” para o “método” democrático, como a lei complementar, a LDB, mostra através do artigo 3, VIII: “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” e complementa no artigo 14: “Os sistemas de ensino definirão normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades (...)”. Mas, de que se trata esta gestão democrática? O mesmo artigo 14 da LDB responde esta questão, apontando os princípios sobre os quais esta idéia de gestão democrática minimamente se edificará: “I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. Este parece ser o patamar mínimo sobre o qual a idéia de democratização da gestão deverá se consubstanciar país afora.

Além disto, no artigo 15 da LDB, há mais uma pista sobre a democratização da gestão, ao se afirmar que os sistemas de ensino assegurarão progressivos graus de autonomia às escolas. Como parecem fenômenos que só podem se expressar adequadamente coexistindo, democracia e autonomia dão o nível de desenvolvimento um do outro, isto é, quanto mais autonomia, há mais espaço para a democracia, e vice-versa.

A LDB ainda faz menção às questões da autonomia para o ensino superior, bem como garante, no artigo 56, a gestão democrática também neste nível de ensino para as instituições públicas, e até é parcialmente mais específica no formato a ser implementado, assegurando a existência de órgãos colegiados deliberativos, nos quais a participação de todos os segmentos internos e externos à instituição é pressuposta.

Esta preocupação com a gestão democrática expressa na lei, reflete também a preocupação dos pesquisadores da área, pois tem sido um tema revisitado com bastante frequência. Apesar de ser o tema mais abordado nos estudos sobre a gestão escolar, responsável por mais de 30% dos trabalhos, aparece apenas a partir de 1987 com um trabalho e de maneira mais sólida a partir de 1989, atingindo o ápice em 1993, com nove trabalhos. Mas mesmo que nos anos subsequentes a produção sobre a gestão democrática não volte aos patamares de 1993, ainda assim é um tema presente em todos os anos até 2001. O que interessa, todavia, mais do que a quantia de trabalhos produzidos sobre este tema são as abordagens que lhe são dedicadas.

⁵ A idéia de descentralização neste ponto é sinônima de divisão de responsabilidades entre órgãos federais e estaduais-municipais de educação.

⁶ No caso dos municípios, somente quando é instituído um sistema próprio de ensino.

Há algumas teses de doutorado que tratam deste tema. Inicialmente a tese de Rosa Schechter, intitulada “Gestão democrática em universidades públicas: um estudo exploratório da UFRJ”, defendida em 1993 na UFRJ, que, como o título sugere, trata de analisar os processos de gestão no ensino superior. A partir dos dados coletados, a autora afirma que não foi possível identificar procedimentos que caracterizassem a gestão da universidade estudada como democráticos. Também em 1993, Maria Raineldes Tosi defendeu a tese de doutorado na USP, denominada “Administração escolar participativa: o fato e algumas teorias”. Neste trabalho, a autora relata alguns fatos da organização de escolas públicas e dos órgãos de administração do sistema de ensino que cotejados à teoria permitiram, segundo a autora, referendar, criticar e propor meios possíveis para a democratização da gestão na escola pública. Em 1997, a tese de doutorado de Maria Lúcia A. Fortuna, “A democratização da gestão na escola pública: uma possibilidade de reflexão sobre seus condicionantes subjetivos”, defendida na USP, objetiva mostrar a dimensão ocupada pelos sujeitos na gestão democrática e os processos e dinâmicas nas suas relações coletivas cotidianas. E em 2000, temos a tese de Avelar L. B. Mutim, “Gestão Escolar Participativa: sonho e realidade”, defendida na UFBA, que mostra que a democratização da gestão escolar é um ponto de partida para a busca de transformações que podem levar à melhoria da qualidade do ensino, mas certamente não é o único, nem por si só garante bom desempenho escolar. Desses trabalhos, as teses de Fortuna e Schechter são menos prescritivas e mais descritivo-analíticas, isto é, fazem mais o trabalho de entender as razões que fazem a escola (de qualquer nível) ser o que ela é, e estão esses trabalhos menos preocupados com a definição do que deve ser produzido pela escola na perspectiva de democratizar sua gestão. Essa última idéia parece ser apontada pelos autores dos dois outros trabalhos, que, por sinal, é seguida de perto por boa parte dos trabalhos defendidos nos cursos de mestrado. As dissertações de Almeida (1993), Sales (1993), Tavares (1990), dentre outros, estudam a gestão democrática de maneira um tanto normativa, ou seja, tratam de demonstrar como a escola (e a gestão) devem se organizar para a efetivação da democracia no seu cotidiano. Todavia, há vários outros trabalhos no nível do mestrado: Hora (1992), Ghanem Junior (1992), Pepe (1995), dentre outros, que se preocupam com o objeto de forma parecida àquelas duas teses citadas há pouco, numa abordagem mais crítica com a realidade experimentada pelas escolas, vislumbrando descrever e analisar as formas pelas quais essas escolas se deparam com os problemas que entornam a gestão democrática.

A temática Direção Escolar também aparece, como vimos na Tabela 1, num conjunto grande de trabalhos e, para além das dissertações e teses, tem sido também preocupação de autores que se debruçam sobre este objeto e têm, especialmente na literatura mais recente, tratado de elementos que nem sempre são coincidentes com as teses e dissertações nas análises sobre a função, o perfil, o modo de provimento do cargo do dirigente escolar. Provavelmente, isto está alicerçado no fato da produção

sobre a temática ser distribuída ao longo de todo o período analisado e expressar compreensões diferentes sobre o que significa a função de diretor de escola.

Dourado (2000), por exemplo, vê na função desempenhada pelo dirigente escolar uma característica marcadamente política:

A administração escolar configura-se, antes do mais, em ato político, na medida em que requer sempre uma tomada de posição. (...) Entendemos que a administração escolar, por não se resumir à dimensão técnica, mas por configurar-se como ato político, tem a sua trajetória reduzida, no bojo desta modalidade, à rotinização das atividades administrativas e burocráticas, secundarizando, desse modo, a compreensão mais abrangente do processo político-pedagógico (p. 82-83).

E, em pesquisa desenvolvida em 1997 sobre o perfil do diretor e da gestão escolar e as formas de provimento do cargo nas redes de ensino dos municípios das capitais brasileiras e nas redes estaduais de ensino, o mesmo autor avalia que aquele conceito de gestão democrática, pelo menos teoricamente, está sendo difundido através de mecanismos de eleições diretas para diretores de escolas públicas e pela implementação de conselhos de escola mais participativos. Todavia, pondera que ainda há grande distância entre o discurso dos administradores dos sistemas de ensino, que afirmam implementar a gestão democrática, e a realidade da gestão escolar no país.

Vitor Paro (1995), por sua vez, também apresenta argumentos semelhantes aos de Dourado, especialmente no que tange às distâncias entre a teoria e a prática da gestão democrática pelos diretores escolares, vendo nesses muito mais a expressão de “gerentes” da escola do que a função de dirigentes da organização do trabalho educativo. Neste livro, o autor nos apresenta o retrato de uma escola pública estadual paulista, que compõe uma rede de ensino na qual os dirigentes escolares são todos concursados, não havendo outra forma de provimento do cargo. O autor avalia que mesmo com a tese da moralidade pública ao seu lado, esta forma de provimento não é exatamente adequada ao desenvolvimento da função de diretor escolar, se se tem no horizonte a perspectiva da gestão democrática. Outra questão abordada pelo autor, diz respeito a uma possível dupla dualidade/contraditoriedade de funções do diretor escolar, na medida em que as pessoas que ocupam esta função percebem-se divididas entre as tarefas de natureza mais pedagógica e as de natureza mais administrativa na escola e, noutra dimensão, também vêem-se no meio das disputas de poder entre o Estado e a corporação de professores e os interesses da comunidade na qual a escola está inserida.

Os trabalhos que tomam a Direção Escolar como tema também são bastante expressivos, atingindo também mais de 30% de toda a produção sobre a gestão escolar e, diferentemente da Gestão Democrática, estão presentes ao longo de todo o período analisado, todavia sua presença é marcante na década de 80 quando responde por quase 60% de todos os trabalhos do período. Certamente esta preocupação está relacionada com as diferentes compreensões acerca do fenômeno gestão escolar e as abordagens

dadas a esses trabalhos refletem um pouco o câmbio desses entendimentos acerca da direção escolar. No início do período, na década de 80, a preocupação com a direção escolar estava mais associada com a definição do papel do diretor na escola, como são os estudos de Falcão (1981), Puterman (1983) e Barbosa (1985). Além disso, há alguns estudos naquela década sobre a face pedagógica do dirigente escolar, destacando os trabalhos de Magalhães (1983), Melo (1988) e Cury (1988). Todos esses estudos são no nível do mestrado. Nos anos 90, o papel do diretor escolar continua sendo objeto de investigação nos trabalhos de mestrado de Holthausen (1991), Lopes (1994) e Furlanetti (1996), mas o que esta década inaugura nos estudos sobre o dirigente escolar é a temática específica “eleições para diretor de escola”, que com distintas abordagens apresentam uma nova realidade para as escolas públicas. Aqui encontramos coincidência entre as teses e as demais obras da literatura da área, pois no bojo do processo de democratização (pelo menos nos planos legal e teórico) que se difundia na educação nacional, várias redes de ensino instituíram a eleição como uma forma de provimento do cargo de dirigente escolar, processo este que tem se ampliado de forma significativa e isto tem provocado a reflexão de autores da área, contudo não parece haver ainda estudo que tenha feito uma avaliação mais precisa sobre o que significa esta forma de provimento do cargo, seja do ponto de vista da organização pedagógica da escola ou da sua democratização. De toda forma, o primeiro trabalho a tratar deste tema foi o de Rose Rossato (1991), defendido na PUC-RS, que buscou estudar as razões que movem a escolha dos dirigentes escolares pelos professores em escolas públicas do Rio Grande do Sul. Somam-se a esse ainda as dissertações de Calaca (1993), Oliveira (1994), dentre vários outros, incluindo a pesquisa de mestrado de Elsa Elena Isasa (2000), denominada “Del status académico a la política electiva de directores: un camino sin retorno – estudio comparado Argentina-Brasil”, defendida na PUC-RS que procura mostrar as similitudes e diferenças entre o sistema educativo argentino e o brasileiro no que tange ao provimento do cargo de diretor escolar. A tendência de boa parte desses estudos é o de partir do pressuposto que as eleições para diretores constituem um mecanismo de ampliação da democracia na escola. A tese de Bertan (1997), apresentada à UNICAMP, não tem esta mesma perspectiva. Também trata do provimento do cargo de dirigente escolar, mas mostra outras formas utilizadas para tal escopo além da eleição e procura, como objeto central do estudo, interpretar a singularidade e a especificidade das formas utilizadas, as tramas e relações de poder desenvolvidas no processo de escolha dos diretores em duas escolas paranaenses ao longo de duas décadas.

Os trabalhos que colocam o Conselho de Escola⁷ como centro das preocupações nos estudos sobre a gestão escolar também são significativos, respondendo por

⁷ Os diferentes trabalhos denominam o Conselho de diversas formas: Conselho de Escola, Conselho Escolar, Colegiado Escolar. Para efeitos de classificação consideramos que essas denominações não alteram o sentido do objeto em estudo.

pouco menos de 17% de toda a produção na área. Mas como a Gestão Democrática, esses trabalhos não são encontrados ao longo de todo o período, ao contrário, os estudos que tratam do Conselho de Escola surgem apenas em 1991 e crescentemente os trabalhos ampliam-se atingindo o ápice em 2000, com sete trabalhos produzidos. Isto se deve ao fato de que essas temáticas da Gestão Democrática e do Conselho de Escola estão relacionadas às condições reais de organização da gestão escolar e na década de 80, apesar dos reclames dos educadores, havia poucas experiências sobre a implementação dessa concepção/mecanismo na escola pública brasileira, não suscitando o debate acadêmico sobre o tema.

A idéia da constituição de Conselhos, ou órgãos colegiados de gestão na Escola Pública, está diretamente relacionada à tese da democratização da gestão, uma vez que institucionalizariam um mecanismo de participação coletiva nos processos de gestão da educação pública, além da sua própria razão constitutiva que os aponta como órgãos colegiados organizados nas diferentes esferas do Estado (União, Estados, Municípios, Locais), voltados à promoção da relação Estado/Sociedade, discutindo, normatizando, aconselhando, deliberando, acerca das questões educacionais que estão postas na sua área de abrangência (CURY, 2000).

Todavia, apesar da existência dos Conselhos, sejam escolares ou educacionais (em qualquer instância da gestão do sistema de ensino), não estar posta para serem órgãos de ação cartorial ou aparelhos burocráticos, e sim estar a serviço daquela relação Estado/Sociedade, por dentro, zelando para o desenvolvimento da educação (CURY, 2000), a prática não parece, mais uma vez, coincidir com a teoria. Há uma flagrante oficialização dos Conselhos, o que se apresenta como uma estratégia do poder público para algum tipo de controle popular, naquilo que Cury (citando José M. Carvalho) chama de “Estadania”.

De todo jeito, a teoria sobre os conselhos presente na produção acadêmica aponta-os na direção da matriz teórica maior desta temática no Brasil, Antonio Gramsci, para quem o Conselho é um lugar onde a razão se aproxima do bom senso e ambos do diálogo público. E mesmo na linha descrita por Cury (2000): “Faz parte da dialética de um Conselho ser um órgão colegiado, ser um corpo colegiado. Membros de igual dignidade, com responsabilidades comuns, devem fazer o esforço de, coletivamente (*co*), fazer uma leitura (*legium*) racional e dialógica dos problemas próprios daquela instituição social” (p. 50).

O primeiro trabalho a tratar deste tema foi a dissertação de Montenegro (1991), defendida junto à PUC-SP, voltada a discutir as relações entre o Conselho e a ampliação da participação na gestão da escola pública em São Paulo. O trabalho de José Marcelino de R. Pinto (1994), intitulado “Administração e liberdade: um estudo do conselho de escola à luz da Teoria da Ação Comunicativa de Jürgen Habermas”, tese defendida na UNICAMP, é um belo exemplo da produção na área, pois constrói um modelo de análise para o estudo das organizações a partir da teoria da ação comunicativa de Habermas e utiliza-o para estudar o Conselho de Escola.

Em estudo de caso, o autor mostra as dificuldades, os limites e as potencialidades desta instituição de gestão escolar.

Outro estudo muito interessante neste campo é a tese de doutorado de Rubens B. de Camargo (USP, 1997), denominada “Gestão democrática e nova qualidade de ensino: o conselho de escola e o projeto de interdisciplinaridade nas escolas municipais de São Paulo (1989-1992)”, que toma elementos de campos epistemológicos não tão próximos para analisar a gestão da escola pública paulistana, discutindo e analisando as dificuldades e possibilidades do Conselho de Escola como centro das ações de poder da escola. É uma tônica nos estudos sobre o Conselho a apresentação do elemento “possibilidades”, ou “alternativas” de organização e funcionamento, numa perspectiva um pouco prescritiva. De toda forma, a maioria dos trabalhos nesta área estudou casos objetivos de Conselhos em funcionamento, a partir de observações, entrevistas, documentos, o que evidencia uma preocupação com o *modus operandi* da gestão na prática cotidiana escolar. Todavia, há estudos que apresentam aquele lado mais normativo, mesmo com o devido suporte teórico, como é o caso da dissertação de mestrado de Ângela Ma. B. R. Ciseski (1997), apresentada à USP, denominada “Aceita um Conselho?: teoria e prática da gestão participativa na escola pública”. Este trabalho objetivou analisar a proposta de governo na gestão 1989-1992, na capital paulista, no que tange à ampliação da participação na gestão escolar. Analisando sua própria prática, a autora também demonstra as limitações da implantação dos colegiados escolares, mas dedica um tanto do seu trabalho em demonstrar como devem funcionar mecanismos como o Conselho de Escola tendo em vista a democratização da gestão escolar. Há outros estudos com esta mesma abordagem, como é o caso de Berkenbrock (1993), Genovez (1993) e Markus (1997). A maioria dos demais estudos sobre os Conselhos, contudo, como Carvalho (1992), Flores (1996), Vilela (1997) e outros, se somam àquela outra perspectiva descrita anteriormente, voltada mais à descrição e análise dos Conselhos de Escola.

Apesar do Conselho de Escola ser um instrumento da gestão escolar democrática, ganhou destaque neste levantamento por compor, ele próprio, um campo relativamente amplo de investigações. Os demais processos e mecanismos de gestão escolar, todavia, são pouco estudados, não representando mais do que 6% de todos os trabalhos, distribuídos em poucos anos do período analisado, mas não de maneira aglutinada. Isto é, a produção sobre este tema está relativamente dispersa no correr do período. E alguns desses trabalhos datam do início do período analisado, 1981 e, talvez por isto, representem uma preocupação com os mecanismos de gestão que não são ainda identificados em organismos como o Conselho de Escola. A dissertação de Luis S. de Araújo Filho (PUC-RS, 1991), voltada à análise da co-gestão em universidades públicas do Piauí e do Rio Grande do Sul é um bom demonstrativo disto. Parece que este tema da co-gestão estava bastante presente à época, pois no mesmo ano, na UFRJ, foi defendida por Irael Almeida uma dissertação de mestrado

do que toma este mecanismo de gestão como objeto de estudos, na perspectiva de entendê-lo como alternativa de superação das tradicionais formas de se pensar a administração escolar. A dissertação de Eneida Ma. T. Araújo (1998, USP), também trata desses mecanismos de gestão, porém como mais atual, localiza-os de forma mais coincidente com a realidade das escolas do final da década de 90, enfatizando o Conselho de Classe, a Associação de Pais e Mestres e o Conselho de Escola, como elementos que tendem a democratizar a escola pública.

Foram separados também neste levantamento, os trabalhos que tomam as Associações de Pais e Mestres (APM) como objeto de estudos, por entender – *a priori* – que haveria uma produção minimamente significativa sobre este tema. Esta hipótese não se confirmou e encontrei apenas três estudos que tratam da temática, o que equivale a menos de 2% do conjunto de trabalhos sobre a gestão escolar. Há outros estudos que tratam, de alguma forma, da APM, como é o caso da acima citada dissertação de Araújo (1998) ou da minha própria dissertação de mestrado (SOUZA, 2001), mas esses trabalhos não tomam a APM como centro das suas preocupações e este levantamento, como já mencionado, foi dedicado a identificar os temas principais das teses e dissertações. Os poucos trabalhos que têm a APM como objeto de estudos são a dissertação de Jacob Puterman (1983), defendida na UNICAMP, que apresenta um estudo de caso acerca da concepção, implementação e funcionamento da cantina escolar e da cooperativa escolar, ambas sob responsabilidade da APM; a dissertação de Edson Gregório de Oliveira (PUC-SP, 1999), voltada a descrever e analisar a origem e a evolução das APM na Rede Estadual Paulista; e a dissertação de Eliane Benedita F. de Oliveira (1999), apresentada à UFSCar, que discute as relações entre a APM e o diretor escolar na busca pela democratização da gestão.

É intrigante esta pequena produção de trabalhos sobre este tema, pois as APM são instituições que estão ao lado das escolas públicas há bastante tempo, por vezes quase se confundindo com elas e com presença marcante no cotidiano da gestão escolar. Nos anos 90, em particular, os programas de transferências de recursos financeiros elegeram uma forma privilegiada de fazer com que as escolas públicas recebessem dinheiro público e esta forma passa quase sempre pela APM, tendo-a como unidade executora do recurso público através dos chamados programas de descentralização financeira. A metodologia utilizada de forma mais comumente para o desenvolvimento desse braço das reformas no financiamento da educação no Brasil foi o incentivo à constituição de mecanismos de transferências de responsabilidades financeiras para as escolas, conhecidos como descentralização.⁸ O procedimento para tanto é através de um contrato, no qual entidades privadas, as APM, constituídas especialmente para

⁸ Vários autores afirmam que não se trata de “descentralização”, mas sim de “desconcentração” (RIVAS, 1991; CASASSUS, 1995; e mesmo nós em SOUZA, 2001 e 2003). De toda forma, para este artigo tratamos deste mecanismo de transferência de responsabilidades do centro do poder público para as escolas como Descentralização, uma vez que este é o termo utilizado pelos próprios gestores públicos e por vários pesquisadores.

este fim ou não, à margem das escolas, assumem a responsabilidade pela administração de parte das tarefas até então reservadas ao poder público e recebem uma quantia de recursos financeiros públicos para o cumprimento dessas tarefas.

Normalmente, a associação assina aquele contrato com o poder público, denominado “Contrato de Gestão”, recebe os recursos públicos e os aplica em diversos bens e serviços na escola pública e, ao final de um dado período, presta contas da aplicação dos recursos.

Os estudos sobre as políticas educacionais, associados à gestão escolar, que apresentaremos logo na sequência, não privilegiam a análise da APM e, na maioria das vezes, nem mesmo da escola, como veremos. Os estudos mais centrados na escola também não parecem ver na APM um objeto interessante para compreender a dinâmica da escola e nem mesmo da sua gestão, logo há uma lacuna razoável na produção nesta área no país que deixa de tratar de forma devida este importante mecanismo de gestão escolar.

Os demais trabalhos sobre a gestão escolar que encontramos no levantamento, decorrem de um conjunto amplo de temas sobre a gestão escolar, mas há dentre eles alguns temas mais presentes, como é o caso da relação entre gestão escolar e políticas educacionais, presente em seis trabalhos (3,3%). É verdade que a maior parte desses trabalhos foca o objeto mais na política do que na gestão, descaracterizando um pouco o objeto como aqui o entendemos. É o caso da tese de doutorado de Adrião (USP, 2001), que discute as alterações nos padrões de gestão escolar na rede estadual paulista com o advento das políticas educacionais implantadas na gestão 1995-1998 em São Paulo, que, ao ver da autora, coincidem com o modelo de administração gerencial proposto por Bresser Pereira. De forma equivalente, a tese de Rocha (1992), apresentada à PUC-SP, busca estabelecer relação entre a gestão da escola pública no estado do Mato Grosso do Sul e as práticas *clientelistas* muito presentes, segundo a autora, nas escolas daquele estado. Em ambos os casos, e na maioria dos outros trabalhos que abordam tal temática, o foco das pesquisas parece não residir na escola e nos seus sujeitos ou nos mecanismos e processos de gestão, mas sim nos possíveis impactos sofridos pelas escolas e/ou nas determinações que se apresentam a ela a partir das concepções da macro-política.

As relações entre a gestão escolar e os resultados do trabalho pedagógico, preocupação diversas vezes explicitada nos discursos dos dirigentes escolares e dos gestores dos sistemas de ensino, não é um tema que tenha presença significativa no conjunto dos trabalhos que tratam da gestão escolar no Brasil. Apenas os trabalhos de Maia (1995) e de Souza (2000), ambos em nível de mestrado defendidos na UFCE, buscam construir tal associação. A primeira das duas dissertações procura identificar os fatores da prática docente e da gestão escolar e sua influência no rendimento escolar de alunos da 1ª série do ensino fundamental. Utilizando a base de dados do SAEB, o autor verifica a importância dos “processos escolares” e relativiza os “insumos” enquanto fatores intra-escolares na determinação da qualidade dos resultados da

escola pública. O segundo trabalho buscou relacionar a percepção e performance docente e da gestão escolar com o desempenho dos alunos da 8ª série do tele-ensino das escolas públicas estaduais de Fortaleza, na disciplina de matemática e, para tanto, utilizou a base de dados do Sistema Permanente de Avaliação das Escolas Estaduais do Ceará (SPAECE) e chegou à conclusão de que os resultados escolares são frágeis e que os docentes e diretores têm sensibilidade apurada na percepção das razões desse desempenho. De toda forma, as possíveis relações entre modelos de gestão e resultado escolar não foram abordadas por nenhum dos dois estudos. Entendo que esta abordagem poderia contribuir sobremaneira para a identificação dos possíveis resultados decorrentes da adoção de um determinado modelo de gestão escolar.

Um outro tema que apareceu em vários trabalhos é a relação entre concepções e modelos de gestão escolar, que aparece em doze trabalhos (6,6%). Alguns desses trabalhos apontam para a descrição de propostas de organização e gestão da escola nas quais um modelo é destacadamente adotado, outros apontam para uma perspectiva mais teórica sobre as concepções da gestão escolar, dentre os quais o trabalho mais conhecido é a tese de doutorado de Paro (1985), denominada “Administração Escolar: uma introdução crítica”, defendida na PUC-SP. Neste trabalho, o autor identifica a administração como fenômeno exclusivo do homem que pode estar voltada tanto à mudança das condições sociais como à sua manutenção. E vê na escola, como toda instituição educacional, um poder de se voltar à transformação social, promovendo aos trabalhadores a apropriação do saber historicamente acumulado e o desenvolvimento de uma consciência crítica da realidade. Paro observa a administração escolar como um fenômeno marcado pelo conservadorismo, na teoria e na prática, e avalia isto por identificar que faltaria uma vinculação orgânica entre a utilização dos recursos da escola e um compromisso político que a articulasse com os interesses das camadas mais populares.

NOTAS FINAIS

A produção acadêmica brasileira sobre gestão escolar, no período compreendido entre 1981 e 2001, parece ter sido trilhada pelos caminhos apontados pelos temas correlatos que estavam na pauta do dia, ou seja, parece haver coincidência entre o conteúdo pesquisado nos mestrados e doutorados em educação e o cotidiano das discussões sobre a gestão escolar na escola, nas organizações de trabalhadores em educação, na direção dos sistemas educacionais e na política e legislação educacional em dada época. Não poderia ser de outra forma. Isto só demonstra a relevância do tema no conjunto das preocupações educacionais mais gerais. Talvez até de forma exagerada, isto é, parece que as teses e dissertações reproduzem, mesmo que parcialmente, a percepção que a escola e os educadores têm sobre a importância da gestão para a educação pública. Em outras palavras, a gestão escolar, por vezes, tem sido entendida de forma um pouco equivocada, sendo confundida como a própria razão

de ser da educação, ou pelo menos como o processo mais importante que ocorre na escola pública e a abordagem que vários estudos dão à gestão escolar parece refletir esta mesma compreensão, olhando a gestão como um fim em si mesma e menos como ferramenta a serviço da organização e desenvolvimento do trabalho pedagógico.

Mas mesmo assim, várias pesquisas de mestrado e doutorado abordaram a gestão escolar de maneira crítica e relevante, procurando sistematizar a realidade encontrada nas escolas a partir de base teórica sólida e leitura analítica da empiria, tratando de temas candentes na gestão da educação brasileira e não deixando de lado suas preocupações com a contribuição para o avanço não só da pesquisa como também da própria instituição escolar.

Há, contudo, problemas nessa produção, particularmente no que se refere à ênfase um tanto normativa de vários trabalhos sobre gestão escolar. É curioso que nos anos 90 essa ênfase tenha sido ainda maior, a despeito do avanço da pesquisa na área. Talvez justamente por conta deste avanço, do crescimento quantitativo da produção acadêmica, é que problemas dessa natureza surjam. O fato é que não parece estar ocorrendo um arrefecimento desta perspectiva de pesquisa, ao contrário, vários estudos, especialmente sobre os conselhos de escola e sobre a gestão democrática, apresentam-se no final do período analisado voltando-se mais a demonstrar como a escola deve se organizar para ser democrática e menos a descrever e analisar como tem se organizado a gestão da escola, democrática ou não. Como observado em nota ao final do texto, parece importante a construção de uma análise que busque cotejar as diferentes naturezas e formas como é vista a gestão escolar, objetivando quantificar mais precisamente quantos trabalhos seriam reconhecidos em cada grupo característico e, especialmente, identificando se esses grupos característicos estão localizados em períodos/épocas específicos. Esta pode ser uma alternativa interessante de aprofundamento deste texto.

Além disso, há ainda alguns tópicos que foram pouco abordados, com ênfase para a pequena produção sobre as Associações de Pais e Mestres (APM), o que é instigante, uma vez que, como vimos, essas instituições por vezes se confundem elas próprias com a escola, ou melhor, com a direção da escola e, mesmo esta e aquela sendo alvo de muitos estudos, a APM não parece ser reconhecida como um objeto de investigação que mereça maior atenção, em qualquer perspectiva, seja sociológica, histórica ou política.

Ressalto, também, que estudos sobre perfil de dirigentes escolares ou da gestão escolar brasileira ou de alguma região do país não foram encontrados neste levantamento, mesmo no período mais inicial da pesquisa, quando estudos mais quantitativos eram mais comuns e poderiam dar suporte a macro investigações que abordassem esta problemática. Por conta disto, estudos que apontem a construção de tipologias que descrevam e analisem a realidade da gestão escolar parecem não existir no país. Há alguns poucos estudos teóricos, como citado, isto é, estudos que apresentem matrizes de análise sobre a teoria na área, o que

demonstra também ser uma abordagem carente na investigação sobre gestão escolar no Brasil.

As fontes para esta pesquisa, a mídia eletrônica da ANPEd, da CAPES e o banco de dados da pesquisa desenvolvida na PUC-SP, estão bem organizadas e facilitam a maior parte do trabalho que realizei neste levantamento. Todavia, há problemas com o banco de teses da CAPES. Este banco de dados é todo informatizado e é acessado *on-line*. Mas quando o pesquisador solicita a consulta ao banco, ele fornece no máximo 50 (cinquenta) teses/dissertações sobre a palavra-chave requerida por ano, o que pode ser um problema, pois pode haver mais teses no banco e o pesquisador não tem como saber. A alternativa que se apresenta é a escolha de outros indicadores para o mesmo ano e depois realizar o cruzamento, lendo os títulos encontrados nos diferentes levantamentos e verificar se não houve duplicidade de informações e/ou se as informações no banco se esgotaram, o que provoca um trabalho razoavelmente grande.

Um último problema que merece ser notificado se refere à falta de padronização dos resumos. Isto é, os textos que se propõem resumir os trabalhos sobre gestão escolar têm tantos diferentes formatos, propostas de organização, conteúdos, que dificultam uma avaliação mais criteriosa sobre a produção na área. Há vários resumos que não apresentam a metodologia da pesquisa, outros que não demonstram minimamente os resultados da investigação realizada, outros com problemas na definição das palavras-chave, enfim, parece ser absolutamente necessário, para permitir levantamentos mais qualificados sobre a pesquisa na área, que os resumos e identificadores das pesquisas de mestrado e doutorado no país cumpram com um roteiro mínimo.

Este trabalho, por fim, não tinha a pretensão de construir um estado da arte da gestão escolar no Brasil, mesmo porque se fosse essa a intenção, a fonte empírica talvez devesse levar em conta os textos integrais e não os resumos das teses – ademais não tratei neste trabalho da produção das demais pesquisas e publicações na área não vinculadas necessariamente às dissertações e teses defendidas. De todo jeito, este trabalho se apresenta, e espero que este escopo tenha sido atingido, como um suporte a mais para os pesquisadores do campo, na busca de oferecer-lhes um pouco do panorama da investigação na área, o que pode auxiliar nos seus respectivos levantamentos bibliográficos.

REFERÊNCIAS

- ADORNO, Theodor; HORKHEIMER, Max. *Dialética do Esclarecimento*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1985.
- ANPEd. *Banco de Teses e Dissertações*. Mídia eletrônica. São Paulo: Ação Educativa, 1999.
- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição Federal*. 2. ed. Curitiba: Juruá, 1999.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]*, Brasília, DF, v. 134, n. 248, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27834-27841.

CAPE. *Banco de Teses*. [On-line] Disponível em: <<http://www.capes.gov.br>> Acesso em: jul. 2004.

CARMO, Alberto Ribeiro. *Os Conselhos da Rede Municipal de Ensino de Goiânia*. Goiânia: [s.n.], 1996. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Goiás, 1996, Goiânia, BR-GO.

CASASSUS, Juan. *Tarefas da Educação*. Campinas: Autores Associados, 1995.

CURY, Carlos R. Jamil. Os Conselhos de Educação e a Gestão dos Sistemas. In: FERREIRA, N.; AGUIAR, M. (Org.). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.

DOURADO, Luiz. A Escolha de Dirigentes Escolares: política e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. (Org.). *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 2000.

MARIN, Alda J.; BUENO, J.; SAMPAIO, M. *Balço das Dissertações e Teses Brasileiras Sobre a Escola: 1981/1998*. São Paulo: [s.n.], 2003. Trabalho apresentado no Seminário Perspectivas Teóricas de Investigação Sobre a Escola, promovido pelo Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: História, Política, Sociedade da PUCSP, São Paulo, BR-SP. Texto mimeografado.

PARO, Vitor. *Por Dentro da Escola Pública*. São Paulo: Xamã, 1995.

RIVAS, Ricardo Hevia. *Política de Descentralización en la Educación Básica y Media en América Latina: estado del arte*. Santiago del Chile: UNESCO/REDUC, 1991.

SOUZA, Ângelo R. *A Escola, por Dentro e por Fora: a cultura da escola e o programa de descentralização financeira em Curitiba-PR*. São Paulo: [s.n.], 2001. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2001, São Paulo: BR-SP.

_____. Reformas Educacionais: descentralização, gestão e autonomia escolar. *Educar em Revista*, Curitiba, n. 22, p. 17-50, 2003.

VILELA, Delfina Paiva. *O Conselho de Escola: impasses, perspectivas e busca de participação*. Campinas: UNICAMP, 1997. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1997.

APÊNDICE

AUTORES E TÍTULOS DAS TESES E DISSERTAÇÕES QUE TRATAM DA GESTÃO ESCOLAR (1981-2001)

ABDIAN, Graziela Zambão. *Gestão escolar: implicações para um ensino de qualidade*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho/Marília. 2000.

ABICH, Lourivaldo. *A Organização dos Professores e a Implantação da Gestão Democrática nas Escolas Estaduais de Mato Grosso (1987 a 1990)*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Mato Grosso. 1998.

ADRIÃO, Theresa Maria de Freitas. *Alteração dos Padrões de Gestão do Ensino Público Paulista*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade de São Paulo. 2001.

ALBUQUERQUE, H. M. de P. *A Escola-Padrão do Estado de São Paulo: um Referencial de Gestão para uma Educação Democrática?* Tese (Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 1997.

ALMEIDA, Ana Maria Fonseca de. *Administração da Educação Pública e Construção de Prédios Escolares: um Estudo de Relações Clientelistas*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1993.

ALMEIDA, Irael Pevidor de. *Co-gestão Educacional: o Modelo Administrativo em que as Pessoas Levam em Conta as Pessoas*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1981.

ALMEIDA, Karla Nazareth Correa de. *A Dimensão Educativa da Gestão: o Desafio em Construir a Educação Pública no Interior da Amazônia: o Caso de Gurupa*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de São Paulo. 1997

ALMEIDA, Maria de Lourdes Granato. *Possibilidades e Desafios de Gestão Democrática em Escola Pública: Contexto Paulistano de 89-92*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – Supervisão e Currículo. 1993

ALMEIDA, Zózina Maria Rocha de. *Conselho Escolar: (Des)construindo Espaços*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal da Bahia. 2000.

AMARAL, Salete D. *Administrador-educador: em Busca de uma Definição*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de São Carlos. 1998.

ANDREWS, Christina Windsor. *Fatores Promotores da Participação da Comunidade em Escolas Públicas: um Estudo dos Procedimentos de Gestão em Escolas da Rede Municipal de Ensino em São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo. 1999.

ARAÚJO FILHO, Luis Soares de. *A Co-gestão das Universidades Federais do Piauí e do Rio Grande do Sul na Opinião de seus Professores: um Estudo Comparativo*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 1981.

ARAÚJO, Encida Maria Terra. *Os Mecanismos de Ação Coletiva na Gestão da Escola Pública*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de São Paulo. 1998.

BARBOSA, Maria do Socorro. *O Plano Teórico-legal e Pragmático nas Funções do Diretor Escolar: um Estudo no Primeiro Núcleo Regional de Educação do Estado do Rio Grande do Norte*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1985.

BARROS, Crisanto Avelino Sanches de. *Conselho de Escola Deliberativo: Desafios da Democratização da Escola Pública Paulista*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1995.

BARROS, Ibaneis Rocha. *Gestão Escolar, Participativa e de Qualidade – uma Possível Solução para o Sul do Piauí*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Católica de Brasília. 1999.

BERKENBROCK, Margarete Nay. *Conselho de Escola: um Aprendizagem Democrático no País das Excludências*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – Supervisão e Currículo. 1993.

BERTAN, Tereza Canhadas. *Os Cargos de Direção das Escolas Públicas no Paraná: a Trama das Relações de Poder*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1997.

BEZERRA, A.A.C. *Gestão Democrática da Construção de uma Proposta Curricular no Ensino Público: a Experiência de Aracaju*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade de São Paulo. 1997.

- BRANDÃO, Elton Palmeira. *Uma Direção Colegiada e sua Proposta Político-pedagógica em uma Escola Pública de Segundo Grau do Estado do Rio de Janeiro: um Estudo de Caso*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade do Estado do Rio de Janeiro. 1993.
- BRITO, Tania Maria Rezende. *Uma Proposta de Administração Educacional Participativa e Democrática*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1992.
- CAÇÃO, Maria Izaura. *Administração da Escola Pública Estadual: Exercício Solitário ou Solidário?* Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1989.
- CALACA, Celina Ferreira. *Eleição de Diretor de Escola e Gestão Democrática: Estudo de Caso*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – História e Filosofia da Educação. 1993.
- CALDAS, Ana Maria Alves Rodrigues. *Gestão da Escola e Luta por Educação Escolarizada e Não Escolarizada: Processos Interdependentes*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – Supervisão e Currículo. 1995.
- CALEGARI, Marcia Amália Affonso. *A Administração Escolar e a Prática Pedagógica Construtivista*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Metodista de Piracicaba. 1995.
- CAMARGO, Rubens Barbosa de. *Gestão Democrática e Nova Qualidade de Ensino: o Conselho de Escola e o Projeto de Interdisciplinaridade nas Escolas Municipais de São Paulo (1989-1992)*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade de São Paulo. 1997.
- CAMPOS, Leda Maria Ferreira de. *O Papel do Gestor na Viabilização de Projetos Pedagógicos*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de Campinas. 2000.
- CARDOSO, Aparecida. *Gestão Participativa numa Escola Comunitária*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1995.
- CARDOSO, Jarbas José. *Modelos de Gestão Escolar e o Projeto Político-pedagógico: qual a Conexão?* Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1999.
- CARMO, Alberto Ribeiro. *Os Conselhos da Rede Municipal de Ensino de Goiânia*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Goiás. 1996.
- CARVALHAES, Dulcinéia de Oliveira. *O Planejamento Estratégico Aplicado a uma Instituição Educacional*. Dissertação (Mestrado em Tecnologia). Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. 2001.
- CARVALHO, Cecília de. *Conselho de Escola: Caminho para a Participação?* Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – Supervisão e Currículo. 1992.
- CARVALHO, Maria Irma Rochitti de. *A Administração Participativa e a Política Acadêmica da UNIMEP*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Metodista de Piracicaba. 1993.
- CERQUEIRA, Doralice Marque de Araújo. *Gestão da Escola Pública: Uma Análise da Prática*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal da Bahia. 2000.
- CESAR, Sonia Buffa. *Administração Escolar: uma Práxis Pedagógica*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1990.
- CISESKI, Angela Maria Biz Rosa Antunes. *Aceita um Conselho?: Teoria e Prática da Gestão Participativa na Escola Pública*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de São Paulo. 1997.
- COLARES, Maria Lilian Imbiriba Souza. *Concepção de Gestão Educacional: Estudo com Diretores de Escola Pública do Ensino Fundamental Formados em Pedagogia e Habilitados em Administração Escolar pela Universidade Federal do Pará*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 2000.

- CORREA, Rosa Lydia Teixeira. *Administração Participativa: Realidade ou Mito?* Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1991.
- CORTINA, Roseane Leite. *Burocracia e Educação: o Diretor de Escola no Estado de São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de São Carlos. 1994.
- COSTA, Maria de Lourdes de Castro. *Gestão Democrática da Escola Pública: uma Questão de Qualidade*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Brasília. 1994.
- COUTO, Jurema Barbieri. *Gestão Democrática na Escola Pública: o Caso do Distrito Federal (1985-1988)*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Brasília. 1988.
- CUNHA, Daisy Moreira. *Intervenção Estatal na Gestão Escolar pelo Controle da Qualidade Total*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Minas Gerais. 1995.
- CURY, Diana. *A Dimensão Pedagógica na Atuação do Diretor de Escola Pública de Primeiro e Segundo Graus*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de São Carlos. 1988.
- DIAS, Luzia Parreira. *Gestão Democrática e Colegiados Escolares*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. 1999.
- DOMAKOSKI, José Felix. *A Contribuição da Informação na Gestão Administrativa*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica do Paraná. 2000.
- FALÇÃO, Luciane Maria Quintanilha. *Desempenho de Papeis do Diretor de Escola de Primeiro Grau do Município do Rio de Janeiro, segundo Mintzberg*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1981.
- FALEIRO, Marlene de Oliveira Lobo. *O Público e o Privado na Gestão Administrativa da Universidade*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de São Paulo. 1996.
- FARENZENA, Nalú. *Burocracia na Administração da Escola Pública Brasileira*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 1990.
- FARIA, Elaine Turk. *Análise do Desempenho do Diretor de Escolas de Primeiro e Segundo Graus de Porto Alegre, a Partir de um Modelo de Funções e Atribuições do Administrador Escolar*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 1988.
- FARIA, Wilma Maria de. *Representações Sociais de Gestão Escolar: um Estudo entre Educadores na Cidade de Natal*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2000.
- FERNANDES, Maria Lúcia da Cruz. *Gestão Democrática da Escola: Concepções e Práticas do Diretor de Escola e Coordenador Pedagógico do CEFAM*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de São Carlos. 2001.
- FERNANDES, Sayonara Regina Pernisa. *Colegiado Escolar: um Jogo de Poder*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Juiz de Fora. 2001.
- FERREIRA, Celinéia Paradelá. *Administração Participativa na Escola Confessional: Limites e Possibilidades: Estudo de Caso do Colégio do Instituto Metodista Bennett de 1983 a 1991*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1992.
- FERREIRA, Dorival. *As Ações Administrativas nas Organizações Escolares: Fundamentos e Influências*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual do Estado de São Paulo/UNESP-Marília. 1992.
- FERREIRA, Maria de Fátima Andrade. *Gestão Colegiada na Escola Pública: Expressão de Autonomia ou Heteronomia*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal da Bahia. 1999.

- FIERRO, Luiz F. Pina. *Estudo Comparativo da Percepção do Clima Organizacional e dos Estilos Administrativos na Liderança das Escolas de 1º. Grau de Piracicaba (Brasil) e Arica (Chile)*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1986.
- FIORINI FILHO, João Alberto. *Gestão da Escola Pública: o Diretor ou sua Ação Cotidiana*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – Supervisão e Currículo. 1996.
- FLORENTINO, Paulo Campos. *O Microcomputador e a Gerência de Informações para a Tomada de Decisão em Administração Escolar*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1990.
- FLORES, Daniel Garcia. *Conselho de Escola: Possibilidades e Limitações: um Estudo de Caso*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual Paulista – Campus Marília. 1996.
- FONTOURA, Márcio Magalhães. *Transformação da Escola Privada: Análise Crítica sobre o Processo de Implementação de um Modelo de Gestão como Instrumento de Modernização da Escola*. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 1999.
- FORTUNA, Maria Lucia de Abrantes. *A Democratização da Gestão na Escola Pública: uma Possibilidade de Reflexão sobre seus Condicionantes Subjetivos*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade de São Paulo. 1997.
- FORTUNATO, Marina Pinheiro. *O Desafio da Gestão Participativa na Escola Pública no Estado de São Paulo e o Desencontro do Sistema Central Burocratizado*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 1998.
- FRANÇA, Magna. *Gestão Educacional nos Anos 90: um Estudo sobre a Descentralização Financeira*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2001.
- FRANCO, Maria Amélia R. S. *Nas Trilhas e Tramas de uma Escola Pública: Abordagem Fenomenológica de um Relato de Experiência como Diretora*. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 1996.
- FREIRE FILHA, Reinilda de Souza. *A Gestão Democrática do Ensino no Município de Camaragibe*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Pernambuco. 1996.
- FREITAS, Leda Gonçalves de. *A Contribuição do Movimento Sindical dos Professores para a Construção da Gestão Democrática das Escolas Públicas do Distrito Federal no Período 1985-1994*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Brasília. 1996.
- FREM, Sandra Aparecida. *Obstáculos e Possibilidades para uma Gestão Democrático-participativa na Escola Estadual de Primeiro Grau*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1989.
- FROTA, Fernando Aguiar. *Gestão Democrática na Universidade Pública*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Metodista de Piracicaba. 1996.
- FURLANETTI, Maria Peregrina de Fátima M. *O Papel do Diretor na Construção de uma Escola de Sucesso*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – Psicologia da Educação. 1996.
- GAMA, João Carlos da. *Administração Escolar: Perspectivas e Responsabilidades de Autodeterminação Real*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Santa Catarina. 1996.
- GANZELI, PEDRO. *O Processo de Construção da Gestão Escolar no Município de Campinas: 1983/1996*. Teste (Doutorado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 2000.

- GARCIA, Iara Guadalupe. *Consultoria Escolar: Percepção de Diretores de Escola Pública Estadual*. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Pontifícia Universidade Católica de Campinas. 1999.
- GARCIA, Teise de Oliveira Guaranha. *Gestão Democrática: Desafios para a Ação Coletiva em uma Escola de Diadema*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de São Paulo. 1995.
- GENOVEZ, Maria Saete. *Conselho de Escola: Espaço para o Exercício da Participação?: um Estudo de Caso*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1993.
- GHANEM JUNIOR, Elie George Guimarães. *Lutas Populares, Gestão e Qualidade da Escola Pública*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de São Paulo. 1992.
- GIRARDI, Neusa Maria. *Autonomia da Gestão Escolar e as Funções Educacionais do Estado*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – História e Filosofia da Educação. 1994.
- GOLDENER, Rivane Gorodicht. *Relação entre Currículo de Graduação em Pedagogia e Exercício da Função de Direção*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1981.
- GONÇALVES, Dalva Cifuentes. *Administração de conflitos na escola*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1992.
- GONÇALVES, Marianina Impagliazzo. “Gestão Democrática”. *A Simulação do Gerenciamento Democrático da Escola Pública*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade do Estado do Rio de Janeiro. 2000.
- GUEDES, Barbara Gil. *Gestão da Escola Pública: Propostas para a sua Democratização*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1990.
- GUERRA, Manoel Alves. *Conselho de Escola: Construindo a Participação no País da Exclusão*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1998.
- GUSMÃO, Zanete Almeida. *A Gestão Escolar e os Desafios Frente ao Avanço das Políticas Neoliberais: uma Análise de uma Experiência em Belém do Pará*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Metropolitana de Piracicaba. 2000.
- HACHEM, Silvana Aparecida de Souza. *Gestão Escolar Compartilhada no Paraná: Caminho para a Excelência na Educação?* Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Paraná. 2000.
- HOLTHAUSEN, Luiza Cardozo. *Funções e Atribuições do Diretor de Escolas na Teorização e na Prática*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 1991.
- HORA, Dinair Leal da. *A Gestão Democrática em Educação e a Relação Escola-comunidade: Artes e Ofícios*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – Supervisão e Currículo. 1992.
- IGARASI, Lizarda Yae. *A Gestão Escolar como Fator Condicionante da Qualidade de Ensino e Grau de Satisfação dos Atores Escolares e Desempenho da Unidade Escolar*. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas/RJ. 2001.
- ISASA, Elsa Elena. *Del Status Académico a la Política Electiva de Directores: un Camino sin Retorno Estudio Comparado Argentina-Brasil*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2000.
- LAIN, Leocádia. *Estilo de Liderança do Diretor em Relação a Satisfação dos Docentes: um Estudo em Escolas de Primeiro Grau Completo da Terceira DE – RS*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 1982.

- LEME, Maria B.G.P. *A Integração da Escola de Oito Anos: uma Questão Administrativa*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 1991.
- LIMA, Lucia Stsuko Imamura. *Perfil do Administrador Escolar nas Escolas de Primeiro e Segundo Graus da Rede Oficial e Particular de Ensino*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Metodista de Piracicaba. 1988.
- LIMA, Marilene Cavalcante de Oliveira. *Contexto Social e Teoria da Administração Educacional: Velhos e Novos Paradigmas*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1993.
- LIMA, Sueli A. de Souza. *Organização da Escola, Ensino e Atuação do Diretor*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Goiás. 1995.
- LOPES, Jurema Rosa. *O Professor Regente na Função de Diretor de Escola no Município do Rio de Janeiro e seu Papel no Processo de Avaliação da Aprendizagem Hoje*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade do Estado do Rio de Janeiro. 1994.
- LOPES, Maria Ângela Soares. *Necessidade de um Novo Paradigma na Formação do Diretor da Escola*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Brasília. 1995.
- MACIEL, Maria José de Oliveira. *Gestão Escolar Democrática: os Conselhos Escolares na Rede Municipal de Ensino do Recife*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Pernambuco. 1995.
- MAGALHÃES, Ana Lourdes Menezes. *Administração Escolar, Dimensão Pedagógica: Consciência Política*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Pernambuco. 1983.
- MAGOSSI, Wilson. *Gestão Democrática na Escola: Estudo das Ações que Desenvolve um Diretor de Escola Comprometida com a Gestão Democrática*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – Psicologia da Educação. 1993.
- MAIA, Alberto Filho Maciel. *Fatores Relativos a Gestão Escolar e a Prática Docente Associados ao Rendimento Escolar dos Alunos da Primeira Série do Primeiro Grau das Escolas Públicas do Estado do Ceará*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Ceará. 1995.
- MARCONDES, Maria Alice. *Administração Escolar na PUC/SP: um Estudo Descritivo em Busca de Novos Caminhos*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – Supervisão e Currículo. 1996.
- MARKUS, Maria Elsa. *Conselho de Pais e Mães: o Desafio Participativo numa Proposta de Democratização da Escola Pública*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Mato Grosso. 1997.
- MARQUES, Luciana Rosa. *Projeto Político-pedagógico: Construindo a Autonomia das Escolas Públicas? As Representações Sociais dos Conselheiros*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Pernambuco. 2000.
- MARTELLI, Andréa Cristina. *Gestão Escolar: Mudança de Paradigma ou uma Nova Nomenclatura para um Velho Modelo?* Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1999.
- MARTINS, Elita Betânia de Andrade. *Autonomia Financeira e Participação: Contribuições para Discussão sobre Escola Democrática*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Juiz de Fora. 2000.
- MASOTTI, Lezy. *Relações No Cotidiano da Escola – um Direito de Voz da Comunidade Escolar numa Proposta de Ação Integrada*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2000.
- MATOS, Maria Aíde Roldi Freire de. *O Discurso da Participação na Gestão Democrática da Escola Pública*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Espírito Santo. 1995.

- MATOSO, Maria da Glória Barbosa. *Conselho Escolar: um Novo Paradigma de Gestão Escolar e Qualificação do Ensino?* Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Ceará. 2000.
- MELO FILHA, Elisabeth Francisca de. *Gestão Escolar Colegiada: Conselho Escolar e Outros Mecanismos Democráticos: um Caso em Pernambuco*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal da Paraíba. 1998.
- MELO, Alair Vieira. *O Professor/Diretor: sua Dupla Função e o Prejuízo ao Ensino-aprendizagem*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal Fluminense. 1988.
- MENIN, Pedro Augusto Hercks. *Gestão e Autonomia da Escola: Contribuições a partir de uma Leitura Micro-política*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – História e Filosofia da Educação. 1996.
- MINGUILLI, Maria da Glória. *Direção de Escola Estadual de Segundo Grau*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1984.
- MONTENEGRO, Neisse Fernandes. *O Conselho de Escola e a Gestão Participativa*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – Supervisão e Currículo. 1991.
- MOREIRA, Ana Maria de Albuquerque. *A Gestão de Recursos Financeiros na Escola: o Caso do Programa Dinheiro Direto Escola*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Brasília. 1999.
- MOURA, Zélia Maria de. *Desempenho e Percepção do Papel do Diretor Escolar: um Estudo no Município de Natal, RN*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 1983.
- MÜLLER, Ademir. *Avaliação Institucional da Gestão Escolar na Escola Pública: a Democracia no Processo Decisório*. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional). Universidade de Santa Cruz do Sul. 1999.
- MUNIZ, Arnaldo Brasil. *Gestão Democrática e Qualidade do Ensino: um Estudo com Escolas Municipais de Rio Branco/AC*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1999.
- MUTIM, Avelar Luiz Bastos. *Gestão Escolar Participativa: Sonho e Realidade*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal da Bahia. 2000.
- NASCIMENTO, Clara Germana S. G. *Gestão Educacional e Formação de Professor*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1997.
- NISHYAMA, Lais Akemi. *O Cotidiano do Diretor de Escola*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – Supervisão e Currículo. 1991.
- NÓBREGA, Maria Luiza Sardinha de. *Escola Padrão: Autonomia e Gestão Democrática*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1999.
- NOVAES, Ivan Luiz. *A Democratização da Gestão da Educação: um Estudo da Eleição de Diretores e Vice-diretores das Escolas da Rede Municipal de Ensino de Salvador*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal da Bahia. 1996.
- NUNES, Carla Alessandra da Silva. *Gestão Democrática da Educação: a Ação Colegiada nas Escolas Municipais de Aracaju*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Sergipe. 2000.
- OCELLI, Claudia. *O Processo de Construção de Projetos Político-pedagógicos no Espaço Escolar e suas Implicações na Democratização da Gestão: um Estudo de Caso no Município de Contagem (MG)*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Minas Gerais. 1997.
- OLIVEIRA, Ana Angélica Rodrigues de. *A Eleição para Diretores e a Gestão Democrática da Escola Pública: uma Reflexão sobre suas Possibilidades e Limitações*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1994.

- OLIVEIRA, Ana Telma Rosa de. *Municipalização e Gestão Democrática da Escola: um Caminho para a Qualidade*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Brasília. 1995.
- OLIVEIRA, Dalva Câmara de. *Gestão Democrática Escolar: um Estudo de Expectativas, Efeitos e Avanços*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Espírito Santo. 1994.
- OLIVEIRA, Edson Grigório de. *Associação de Pais e Mestres – Origem e Evolução na Rede Pública de Ensino no Estado de São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Educação: História, Política, Sociedade). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 1999.
- OLIVEIRA, Eliane Benedita Ferreira de. *A Participação da Associação de Pais e Mestres e sua Relação com o Administrador Escolar: um Estudo de Caso*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de São Carlos. 1999.
- OLIVEIRA, Sílvia Maria Proença de. *Clima Organizacional e Estilo de Liderança do Diretor de Escola de Primeiro Grau*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Metodista de Piracicaba. 1992.
- ORNELLAS, Ana Paulina Bastos. *O Diretor Escolar e suas Mediações face a Secretaria Estadual de Educação, em Contexto de Auditoria*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. 1996.
- PARO, Vitor Henrique. *Administração Escolar: uma Introdução Crítica*. Tese (Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – História e Filosofia da Educação. 1986.
- PEPE, Theresa Maria de Freitas Adriano. *A Gestão Democrática nas Escolas da Rede Municipal de São Paulo: 1989-1992*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de São Paulo. 1995.
- PEREIRA, Maria José Ribeiro. *Gestão Descentralizada na Escola Pública: o Projeto Político Pedagógico*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2001.
- PERES, Maria Helena Moraes. *O Papel do Diretor no Processo de Democratização da Escola*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Brasília. 1990.
- PETTER, Roseméry Celeste. *A Gerência de Qualidade Total na Educação Pública na Compreensão de Diretores e Professores da Rede Municipal de Ensino de Cuiabá-MT*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Mato Grosso. 2000.
- PINTO, José Marcelino de Rezende. *Administração e Liberdade: um Estudo do Conselho de Escola a Luz da Teoria da Ação Comunicativa de Jürgen Habermas*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1994.
- PIRES, Joelma Lucia Vieira. *Qualidade Total nas Escolas Públicas: uma Decisão Política como Resposta à Demanda Econômica (o Caso de Minas Gerais)*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de São Paulo. 2000.
- PORTAL, Leda Lísia Franciosi. *Concepções de Participação na Administração de Escolas Estaduais de Segundo Grau de Porto Alegre: um Estudo Fenomenológico*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 1993.
- PORTO, Maria do Rosário S. *Burocracia no Sistema Público do Estado de São Paulo: a Direção de Escola*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de São Paulo. 1986.
- PRAIS, Maria de Lourdes Melo. *Administração Colegiada e Prática Pedagógica Progressista na Escola Pública Mineira*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – História e Filosofia da Educação. 1987.

- PUTERMAN, Jacob. *O Papel do Diretor de Escola no Inter-relacionamento Escola-comunidade: Relato de uma Experiência Concreta*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1983.
- QUEIRÓZ, Rosa Maria Limeira de. *Conselho Escolar: Possibilidades e Limites para uma Gestão Escolar Participativa*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal da Paraíba. 2000.
- RAMIRES, Jussara Martins Silveira. *A Participação do Aluno no Conselho de Escola na Rede Municipal de Ensino em São Paulo e a Formação da Cidadania*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de São Paulo. 1998.
- RECAMAN, Dorcas Rodrigues Silva de. *Projeto Político-pedagógico em Construção na Gestão Democrática da Escola Pública*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Espírito Santo. 1996.
- REIS, Claudio Edward dos. *Dimensão da Autoridade: um Estudo sobre o Papel do Diretor de Escola*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. 2000.
- REIS, Maria das Graças Fernandes de Amorim dos. *O Compromisso Político-social do Diretor como Educador*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de São Carlos. 2000.
- RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. *A Gestão da Qualidade em Educação: Possibilidades de Aplicação dos Princípios da Qualidade Total*. Tese (Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade Católica do Rio De Janeiro. 2000.
- ROCHA, Dorothy. *A Gestão da Educação Pública em Mato Grosso do Sul: Práticas Racionalizadoras e Clientelismo*. Tese (Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – História e Filosofia da Educação. 1992.
- ROCHA, Maria Aparecida Queiroz. *Tomada de Decisão na Escola: os Desafios da Participação*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Juiz de Fora. 2000.
- ROSÁRIO, Luciana Marchezini. *Gestão Escolar e Violência na Tensão Fundadora em Poder e Potência*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de São Paulo. 2000.
- ROSSATO, Rose Mary Borges. *Razões que Levam o Professor das Escolas Estaduais a Escolher o Diretor no Processo de Eleição*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 1991.
- RUSSO, Miguel Henrique. *Teoria e Prática da Administração Escolar: Confluências e Divergências*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade de São Paulo. 1995.
- SALES, Josete de Oliveira Castelo. *A Proposta de Gestão Colegiada no Cotidiano da Escola Pública*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Ceará. 1993.
- SANTOS, Clóvis Roberto dos. *O Gestor Educacional para uma Escolha em Mudança*. Tese (Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – Currículo. 2000.
- SANTOS, Inalda Maria dos. *A Política de Descentralização do Financiamento do Ensino Fundamental e sua Repercussão nas Unidades Escolares: um Estudo sobre o Programa Dinheiro Direto na Escola*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Pernambuco. 2001.
- SANTOS, José Barreto dos. *Gestão Democrática na Educação: Estudo sobre sua Transição no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Metodista de Piracicaba. 1997.
- SANTOS, Lenalda Dias dos. *Gestão Participativa no Contexto da Educação Tecnológica: Expectativas da ETFSE*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal da Paraíba. 2000.

- SANTOS, Nancy Gomes dos. *O Proveniente do Cargo de Direção Escolar de Primeiro e Segundo Graus no Estado do Rio Grande do Norte: uma Questão de Natureza Técnico-formal ou Político-partidária?* Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 1987.
- SCHECHTER, Rosa Menasche. *Gestão Democrática em Universidades Públicas: um Estudo Exploratório da UFRJ*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1993.
- SILVA, Dener Luiz da. *Interações Sociais no Conselho de Escola: o Estudo de um Caso*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – Psicologia da Educação. 1996.
- SILVA, Ila Maria Souza da. *A gestão pedagógica entre técnicos e pequenos produtores rurais assentados: o (des)encontro de discussões, saberes e práticas*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Ceará. 1996.
- SILVA, Lea de Lourdes Calvão da. *Avaliação das Dissertações em Administração Escolar do Mestrado em Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1981.
- SILVA, Marcelo Martim Rodrigues da. *A Ressignificação do Papel do Diretor Escolar*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Metodista de Piracicaba. 2000.
- SILVA, Maria Vieira. *Trabalho Docente e Gestão Escolar: Formação, Deformação e Transformação do Educador*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Uberlândia. 1995.
- SILVA, Sebastião Orlando da. *Tendência Paradigmática de Administração na Escola Pública Estadual Fundamental e Média de Pirassununga/SP*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1998.
- SIQUEIRA, Sena Aparecida de. *Participação da Comunidade na Gestão de Escolas no Distrito Federal: a Teoria e a Prática: Confluência ou Conflito*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Brasília. 1998.
- SOBRINHO, João Batista Fonteles. *Participação Comunitária na Gestão da Escola Pública de Teresina/PI: Eleição de Diretores e Conselhos Escolares*. Dissertação (Mestrado em Educação). Fundação Universidade Federal do Piauí. 1999.
- SOUZA, Ângelo Ricardo de. *A Escola, por Dentro e por Fora. A Cultura da Escola e o Programa de Descentralização Financeira em Curitiba-PR*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – Educação: História, Política, Sociedade. 2001.
- SOUZA, Edmar Pereira de. *Participação dos Pais e Gestão Escolar: o Caso da Escola Aureolina Eustácia Ribeiro – Cuiabá/MT*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Mato Grosso. 1996.
- SOUZA, Juceli Lima de. *Influência da Performance Docente e da Gestão Escolar no Desempenho dos Alunos em Matemática (Estudo de Caso)*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Ceará. 2000.
- SOUZA, Liomar M. de. *Estilo Administrativo de Diretores de Escolas Estaduais no Município de Moji-Mirim*. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 1993.
- SOUZA, Marina Amaral Carvalho de. *O Assistente de Direção, na Visão do Diretor de Escola*. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – Psicologia da Educação. 1992.
- SPADER, Eunice Aparecida. *Gestão Democrática da Escola Pública: o Caso do Distrito Federal*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Católica de Brasília. 1999.
- TAVARES, Maria das Graças Medeiros. *Gestão Democrática do Ensino Público: como se Traduz esse Princípio?* Dissertação (Mestrado em Educação). Instituto de Estudos Avançados em Educação. 1990.

- TEIXEIRA, B. de B. *Por uma Escola Democrática: Colegiado, Currículo e Comunidade*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade de São Paulo. 2000.
- TOSI, Maria Raineldes. *Administração Escolar Participativa: o Fato e algumas Teorias*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade de São Paulo. 1993.
- UEMURA, Eico. *O Brinquedo e Administração no Contexto Escolar*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1999.
- VARGAS SANTIAGO, Emilio Antonio. *Perfil do Desempenho do Administrador Escolar da República Dominicana: uma Contribuição para sua Formação Profissional*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Brasília. 1985.
- VIANA, Alberto Barbosa. *Associação Nacional dos Profissionais em Administração da Educação – ANPAE – e a Valorização do Profissional em Administração da Educação*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Ceará. 1990.
- VIANA, Sônia Maria de Azevedo. *Gestão Democrática e Cotidiano: a Participação Coletiva na Transformação da Escola*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Sergipe. 1997.
- VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. *A Administração da Escola Pública: um Desafio Pedagógico e Político*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade de São Paulo. 1992.
- VILELA, Delfina de Paiva. *O Conselho de Escola: Impasses, Perspectivas e Busca de Participação*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1997.
- VIRIATO, Edaguimar Orquiza. *O Diretor e a Construção do Trabalho Coletivo na Escola Pública*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 1995.
- VOSS, Dulce Mari da Silva. *O Conselho Escolar e a Democratização da Escola Pública: um Estudo de Caso*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Pelotas. 1999.

ÂNGELO RICARDO DE SOUZA é professor assistente do Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná, mestre e doutorando em Educação (EHPS) na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. E-mail: angelo@ufpr.br

*Recebido em junho de 2005
Aprovado em abril de 2006*