



# ORIGENS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL

Adrian Alvarez Estrada\*

\*Doutor em Educação pela Universidade de São Paulo (USP). Professor do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste).

E-mail: adrianalvarez.estrada@gmail.com

Recebido para publicação em 24.10.2014  
Aprovado em 26.2.2015

## Resumo

Este artigo apresenta alguns pontos sobre a formação e o desenvolvimento do quadro teórico da administração escolar no Brasil, a partir da análise da obra *Ensaio de uma Teoria da Administração Escolar*, de José Querino Ribeiro, e de alguns de seus interlocutores. O recorte a essa obra se justifica pelo fato de ela ser considerada um marco inicial na tentativa de desenvolver um modelo teórico para a administração escolar no Brasil. Querino Ribeiro teve uma expressiva contribuição para os estudos da área e foi o principal fundador e primeiro presidente da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (Anpae). Sua obra possibilitou a investigação das raízes do modelo teórico produzido no Brasil.

**Palavras-chave:** Querino Ribeiro. Administração escolar. Educação.

## Abstract

This paper presents a few points about the theoretical framework formation and development of school administration in Brazil, from the analysis of the work *Ensaio de uma Teoria da Administração Escolar* (Essay of a School Administration Theory), of José Querino Ribeiro and some of his interlocutors. This work clipping is justified by the fact that it is considered a milestone in the attempt to develop a theoretical model for the school administration in Brazil. Querino Ribeiro had a significant contribution to the studies of the area; he was the principal founder and first president of the National Association of Education Politics and Administration (Anpae). His work allowed the investigation of the roots of the theoretical model produced in Brazil.

**Keywords:** Querino Ribeiro. School Administration. Education.

## Resumen

Este artículo presenta algunos puntos sobre la formación y desarrollo del marco teórico de la administración escolar en Brasil, a partir del análisis de la obra *Ensaio de uma Teoria da Administração Escolar* (Ensayo de una Teoría de la Administración Escolar), de José Querino Ribeiro y algunos de sus interlocutores. El recorte a este trabajo se justifica por el hecho de que es considerado un hito inicial en el intento de desarrollar un modelo teórico para la administración escolar en Brasil. Querino Ribeiro tuvo una expresiva contribución para los estudios del área, fue el principal fundador y primer presidente de la Asociación Nacional de Política y Administración de la Educación (Anpae). Su trabajo posibilitó la investigación de las raíces del modelo teórico producido en Brasil.

**Palabras clave:** Querino Ribeiro. Administración Escolar. Educación.

## Introdução

O objetivo central deste texto é investigar a formação e o desenvolvimento do quadro teórico da administração escolar no Brasil, a partir da análise da obra *Ensaio de uma Teoria da Administração Escolar*, de José Querino Ribeiro, considerado um dos pioneiros na sistematização da administração escolar no Brasil. Para tanto, faz-se necessário resgatar o contexto histórico e a trajetória desta área temática no país, e a tentativa de sistematização de uma teoria da administração escolar nacional.

O estudo da Administração é recente, mesmo sendo a administração considerada uma prática milenar, está ligada ao fortalecimento da Revolução Industrial. O fortalecimento da industrialização e o desenvolvimento das organizações, entre outros fatores, motivaram o desenvolvimento de modelos teóricos e estudos sistemáticos sobre a melhor forma de desenvolver a administração geral. Essa busca também ocorreu na administração pública e na administração da educação. No Brasil, tal fato se manifestou no intuito de desenvolver um modelo próprio para a administração escolar, pois a influência externa ficou evidente na concepção e na prática da mesma (SANDER, 2007b).

Na procura por modelos teóricos de administração desenvolvidos em outro contexto – devido a interesses econômicos e com objetivos políticos distantes da realidade brasileira – ficou visível o risco de desenvolver custos oriundos de uma importação que não cabe à realidade nacional. Assim, conforme afirma Sander (2007a, p. 13):

• • • • •  
**A influência  
 externa se fez  
 presente à  
 organização e  
 administração  
 da educação  
 brasileira**  
 • • • • •

A resistência intelectual à importação e adoção acrítica de perspectivas e soluções exógenas veio na segunda metade do século XX, manifestando-se na crescente orientação sociológica e antropológica dos estudiosos de administração pública e educacional que, na sua intervenção social, se identificaram com os movimentos políticos de redemocratização das décadas de 1970 e 1980.

Buscando coerência, estudiosos brasileiros se propuseram a desenvolver um modelo teórico que apresentasse soluções para a realidade nacional, evidenciando a importância de redefinir princípios que norteassem os estudos e o desenvolvimento da prática na administração da educação. E ainda assim, a influência externa se fez presente à organização e administração da educação brasileira, por meio da importação de elementos teóricos de origem europeia.

Dessa forma, Sander (2007a, p. 18) esclarece que: “durante o período colonial até o início do século 20 utilizaram um enfoque jurídico, essencialmente normativo e estreitamente vinculado à tradição do direito administrativo romano”. A influência europeia na educação perdurou até depois da Segunda Guerra Mundial, quando a influência norte-americana passa a ser mais presente. Para Sander (2007a, p. 20):

A compreensão dessas características do pensar, do legislar, do planejar, do organizar, do fazer e do avaliar políticas sociais e educacionais é importante para entender o próprio caminho trilhado pelos pesquisadores e estudiosos da administração pública e da gestão da educação no Brasil.

Pode-se observar que, antes de 1930, pouco material foi produzido na área de administração escolar no Brasil e as publicações referiam-se a relatórios descritivos de experiências pessoais exitosas e pautadas no bom senso. A partir do século 19, a filosofia positivista teve grande impacto na sociedade brasileira e consequentemente na educação, deixando sua marca por meio da introdução do “método científico, do enciclopedismo curricular e dos modelos normativos de gestão da educação” (SANDER, 2007a, p. 26).

Desde as primeiras décadas do século 20, foi significativa a agitação que se manifestou no setor público e na educação, com movimentos reformistas na administração do Estado e na gestão da educação.

Sander (2007b) destaca ainda alguns movimentos que influenciaram a sociedade brasileira: como culturais e políticos, a Semana da Arte Moderna em 1922, a fundação da Associação Brasileira de Educação (ABE) em 1924 e outros que tinham como objetivo uma reforma cívica e ética da sociedade. Esses movimentos tiveram reflexos na educação por meio da Escola Nova,

que surgiu no fim do século 19 e ganhou força na primeira metade do século 20, e do Manifesto dos Pioneiros da Educação em 1932.

A educação, nessas décadas, por meio de exposições de reformas, discussões, resultou em um momento de visão otimista para com a democratização e a equalização social. Resultado: a educação escolar passou a ser considerada um instrumento essencial para a inserção social, desejada por grande parcela da população.

A década de 1930, marcada pelo processo de industrialização e urbanização, representa um marco para o Brasil, na entrada da modernidade. Vários movimentos realizados nesse período alavancaram discussões em torno da educação e tiveram reflexos nela, por meio do movimento da Escola Nova, formada por educadores, e refletiram os ideais liberais de uma escola pública para todos. No Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, conhecido como um Plano de Reconstrução Nacional, foi evidente a preocupação com a administração escolar no Brasil e a falta de soluções para os problemas dessa natureza:

Onde se tem de procurar a causa principal desse estado antes de inorganização do que de desorganização do aparelho escolar, é na falta, em quase todos os planos e iniciativas, da determinação dos fins de educação (aspecto filosófico e social) e da aplicação (aspecto técnico) dos métodos científicos aos problemas de educação. Ou, em poucas palavras, na falta de espírito filosófico e científico, na resolução dos problemas da administração escolar (MANIFESTO..., 1932, p. 188).

A formação de profissionais para exercerem a função de diretor de escola tornou-se uma das preocupações do período e, com isso, iniciativas foram tomadas para que eles pudessem atuar de forma qualificada na administração escolar.

Em 1931, por influência de Lourenço Filho, foi criada na Escola Normal de São Paulo a disciplina de Organização Escolar para a formação de inspetores escolares, delegados de ensino e diretores de grupo escolar (SANTOS apud ANDREOTTI, 2006).

O período da Segunda República caracterizou-se pela contribuição de teóricos como Lourenço Filho e sua teoria psicológica; Fernando de Azevedo e sua teoria sociológica; e Anísio Teixeira com seu pensamento filosófico e político. Outra ação de destaque nesse período é a preocupação com o desenvolvimento de soluções racionais que pudessem contribuir para com os problemas de organização e administração. A solução eficiente foi o foco central dos reformistas, que se basearam em um “enfoque tecnoburocrático, no qual as considerações políticas, os aspectos humanos e os valores éticos muitas vezes ocupavam lugar secundário” (SANDER, 2007a, p. 28).

Assim, o pragmatismo, aliado à pedagogia, é invocado a oferecer soluções para os problemas da administração das instituições de ensino. Pode-se observar que o enfoque administrativo em relação ao pedagógico mostrou que a concepção de administração escolar em harmonia com a linha da administração empresarial atendeu ao desenvolvimento necessário para a época. Foi a denominada fase organizacional, de meados da década de 1930, quando se sobressaíram movimentos reformistas e trabalhos de pioneiros que avançaram no desenvolvimento da administração pública e da gestão da educação.

Na USP, com a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, foi criado um curso de especialização para administradores escolares, ministrado por Roldão Lopes de Barros, em 1934. Para o desenvolvimento do curso, Roldão baseou-se na obra de Henri Fayol, que complementa a teoria de Taylor. O curso de especialização no qual Roldão estava à frente tinha como propósito melhorar a qualificação do profissional que já estava no cargo de diretor de escola. Querino Ribeiro participou do curso como diretor de escola, e em *Ensaio de uma Teoria da Administração Escolar* revelou as primeiras questões apresentadas por Roldão Lopes, sendo uma delas: “Já leu algo a respeito de racionalização do trabalho ou de Administração?” (RIBEIRO, 1978, p. 191). Ribeiro relatou ainda que a maioria dos inscritos não conhecia a formulação “Administração Escolar”, nem mesmo a que se referia a sua prática profissional.

Roldão Lopes é considerado o precursor dos estudos de administração escolar, a base de sua linha de estudos foi produtiva, servindo aos estudiosos da matéria de Administração Escolar, introduzida pela Reforma Capanema nos cursos de Pedagogia. Roldão escreveu seus textos tendo como referência a bibliografia americana, em especial a obra de Cubberley, e sua análise tinha também a influência do trabalho de John Dewey, introduzida no país por Anísio Teixeira (RIBEIRO, 1978, p.192).

Na efervescência nacionalista no período do Estado Novo, os defensores do modelo organizacional recorriam à Europa e à América do Norte na busca de teorias que dessem respostas, ou seja, que fornecessem elementos teóricos para a administração. Em razão disso, a fase organizacional é formada por princípios da administração clássica, que compreende movimentos teóricos como: a administração científica (representada por Taylor, nos EUA) e a administração geral (representada por Fayol, na França).

No Brasil, alguns autores se dispuseram a sintetizar as teorias organizacionais e administrativas internacionais que tiveram destaque nesse período no país. Sander (2007a, p. 31) afirma que:

Em muitos aspectos, o enfoque tecnoburocrático da fase organizacional assumiu características de um modelo-máquina, preocupado com a economia, a produtividade e a eficiência. À semelhança do enfoque jurídico do período colonial, a orientação do enfoque tecnoburocrático da fase organizacional era normativa e dedutiva. Como solução para os problemas administrativos associados à explosão organizacional resultante da consolidação da Revolução Industrial, os protagonistas do novo enfoque impulsionaram uma reforma técnica da administração pública, incluindo seus sistemas de organização do serviço civil.

A ampliação de princípios da administração clássica dificultou o desenvolvimento de um enfoque mais apropriado para as características da cultura brasileira, que seria um enfoque interdisciplinar. Os primeiros trabalhos na tentativa de sistematização e ensaios teóricos começam a ser realizados por estudiosos da área: Anísio Teixeira, em 1935 e 1956, interpretou uma vertente do pragmatismo pedagógico, na direção de James em 1909, Dewey em 1916 e Querino Ribeiro em 1938, 1952 e 1978, inicialmente influenciado pela teoria de Fayol e Carneiro Leão em 1939, buscando uma orientação mais eclética (SANDER, 2007a, p.32).

É por meio do trabalho desses pioneiros da administração escolar brasileira que se estabelecem conceitos e conteúdos que dão início aos estudos da disciplina de administração escolar no Brasil. Como resultado do trabalho desenvolvido pelos pioneiros, em 1961 foi fundada a Anpae (atual Associação Nacional de Políticas e Administração da Educação), que é conhecida como a mais antiga associação de administradores educacionais da América Latina.

Querino Ribeiro, em conjunto com outros pioneiros, liderou o movimento que fundou a Anpae, com a qual passou a ser escrita uma nova história da administração escolar no Brasil. Como os trabalhos até então se resumiam a experiências bem sucedidas, Ribeiro (1978) redigiu um ensaio firmado em bases científicas, pela importância que entendia ter a administração escolar. Nesse seu ensaio, apresenta questões que enfatizam a importância no meio educacional e dos estudos da administração escolar. Seu trabalho é resultado de suas reflexões e experiências, uma obra clássica de um pioneiro, que continua sendo referência por abordar aspectos de extrema importância no campo da administração escolar.



A ampliação de princípios da administração clássica dificultou o desenvolvimento de um enfoque mais apropriado para as características da cultura brasileira

A obra *Ensaio de uma Teoria da Administração Escolar* se apresenta em três partes. A primeira refere-se aos fundamentos da Administração Escolar. A segunda aborda os conteúdos da Administração Escolar que revelam a compreensão que o autor tem sobre os mesmos. A terceira descreve os elementos do processo da Administração Escolar: planejamento, organização, atividades que se exercem durante o processo de escolarização e atividades posteriores ao processo de escolarização.

## A contribuição de Querino Ribeiro

Querino Ribeiro (1907/1990) é natural de Descalvado, São Paulo. cursou o ensino normal e formou-se em 1924, exerceu inicialmente a sua carreira no magistério como professor primário na zona rural, até ser aprovado como diretor de escola. cursou Administração Escolar no Instituto de Educação anexo à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo, onde também ingressou no curso de Ciências Sociais, concluindo bacharelado e licenciatura em 1940. realizou seu doutorado em História da Educação no Brasil em 1943, época em que ingressou como docente na Faculdade de Filosofia da USP. Em 1953, foi aprovado em primeiro lugar no concurso que prestou para “provimento da Cátedra de Administração Escolar e Educação Comparada do Curso de Pedagogia” (MENESES, 2007, p. 544).

Exerceu também o cargo de Professor Titular do Departamento de Metodologia de Ensino e Educação Comparada da Faculdade de Educação, no período da Reforma Universitária (Lei 5.540/68). Entre outros cargos, foi diretor da Faculdade de Educação da USP; foi também organizador e diretor da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp) e Diretor do Centro Regional de Pesquisas Educacionais “Prof. Queiroz Filho”, vinculado ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Em 1961, foi o principal fundador da Associação Nacional de Professores de Administração Escolar, atual Associação Nacional de Política e Administração da Educação, acompanhado por educadores brasileiros como: Carlos Correa Mascaro, Anísio Teixeira, Antonio Pithon Pinto e outros.

O primeiro trabalho do autor foi publicado em 1938, “Fayolismo na Administração da Escola Pública”, considerado um trabalho pioneiro na academia. Nesse período, Querino era assistente da Cadeira de Administração e Legislação Escolar do Instituto de Educação da USP, cujo titular era Roldão Lopes de Barros. A obra *Ensaio de uma Teoria da Administração Escolar*, publicada pela primeira vez em 1952, consiste na própria tese de cátedra de José Querino Ribeiro, que foi conquistada nesse mesmo ano. Repercutiu de forma positiva no meio acadêmico, destacando-se nos cursos de formação de administradores, considerada uma importantíssima contribuição para os estudos da administração no setor educacional. O trabalho de

Querino Ribeiro traduz a forma como era pensada a administração escolar no período, ou seja, enfatizava-se a importância de uma formação com bases científicas para o administrador escolar. Querino foi um educador com currículo rico de obras significativas no meio acadêmico, e preocupou-se em desenvolver um trabalho recheado de questões de grande importância no meio educacional, que se destacam até a atualidade. Seu trabalho é resultado de sua experiência e reflexões sobre a Administração Escolar (MENESES, 2007).

## **Fundamentos da Administração Escolar: concepção de educação, escola e ensino**

Querino Ribeiro inicia seu trabalho delimitando o tema Administração Escolar: envolve apenas os “aspectos da educação e da instrução” que se incluem no processo de escolarização. Já o termo Administração Educacional abrange uma área maior e mais complexa. O autor ainda esclarece o sentido por ele atribuído à palavra “educação”, entendida como o “processo geral que envolve a vida toda dos indivíduos e dos grupos humanos, abrangendo não só os aspectos informativos, como também e ao mesmo tempo, os formativos que baseiam e orientam todas as suas atividades” (RIBEIRO, 1978, p. 7).

Em seu ensaio, declara que a educação se apresenta como um “fenômeno social”, considerando ainda que o correto é dizer “educar-se”, pois é o “próprio indivíduo que organiza e reorganiza suas experiências”, e que “o fenômeno puro da educação é, portanto, a autoeducação, quer para as experiências bióticas, quer para as psíquicas, quer para as sociais” (RIBEIRO, 1978, p. 8).

O referencial teórico de Querino Ribeiro tem origem nas Ciências Sociais, e revela sua preocupação com a construção de uma concepção de educação embasada em diferentes contribuições científicas. Percebe-se que o autor estabelece suas bases em princípios que derivam de estudos na área da Biologia e da Psicologia, sem deixar de se relacionar com as mudanças da vida social.

Querino Ribeiro considera que os aspectos sociais da educação se apresentam de formas distintas: a intencional e a não intencional. Na forma intencional, compreende-se que houve um preparo a fim de produzir a incorporação do educando no meio; já na forma não intencional, o indivíduo se apresenta como espectador, não existe intenção ou condições reservadas para uma ação sobre o mesmo.

Para o autor, a instrução é fator essencial da educação, e é na educação intencional que acontece a preocupação da comunicação das experiências

anteriores, intencionalmente preparadas com o objetivo de interpretação por parte do indivíduo. Querino Ribeiro enfatiza que, “a esse aspecto da educação intencional – comunicação das experiências ou conhecimentos – chamamos instrução” (RIBEIRO, 1978, p.11).

Dessa forma, Querino Ribeiro afirma que as experiências e os conhecimentos representam instrumentos reservados para a integração do indivíduo na sociedade, a eficiência da instrução é garantida à medida que o indivíduo a absorve como experiência individual. Assim, conclui que a instrução é um dos “recursos básicos da educação” e uma das “condições indispensáveis” do processo educativo.

A escola como sistema de ensino não deve limitar a educação somente à transmissão de conhecimentos historicamente produzidos, ela tem por finalidade o compromisso do pleno desenvolvimento de um aluno autônomo para atuar na sociedade na qual está inserido. Nesse sentido, entende-se que o papel da escola foi ampliado. Querino Ribeiro sustenta que a verdadeira educação está no ato de educar-se, tal fato depende também da vontade do próprio educando, para isso deve-se desenvolver, no processo de ensino, subsídios para que o educando possa ser livre com relação a sua própria aprendizagem.

Paro (2007) afirma que a educação depende basicamente do próprio educando, cabe ao professor buscar meios para desenvolver e despertar o interesse do aluno, ou seja, levar o aluno a querer aprender. Assim, é necessário para a administração escolar apresentar-se como mediadora nessa concepção, que tem por objetivo uma educação integral, caso contrário, servirá de obstáculo para o desenvolvimento de tal fim. Paro (2009) critica a visão disseminada no senso comum, na qual o papel da escola é tão somente a transmissão de conhecimentos e informações.

• • • • •  
**Para uma  
 formação que  
 prepara para a  
 vida, defendida  
 por Querino  
 Ribeiro, a  
 administração  
 escolar deve ser  
 democrática**  
 • • • • •

Para uma formação que prepara para a vida, defendida por Querino Ribeiro, a administração escolar deve ser democrática, ou seja, o aluno tem acesso a uma herança cultural e em igual medida acesso à arte, ao esporte e à filosofia; enfim, uma educação completa para o desenvolvimento integral do aluno. Paro (2009) defende que educação não é somente a exposição de conteúdos, é na verdade proporcionar condições para que o aluno se faça sujeito de seu aprendizado, considerando o seu processo de desenvolvimento.

No sentido de proporcionar maiores condições para que o aluno desenvolvesse-se como sujeito de seu aprendizado, nota-se que a Educação é uma área muito mais abrangente, que não se limita à escola ou à sua administração, e,

sim, depende de políticas verdadeiramente comprometidas que permitam desenvolver o processo de ensino e aprendizado, visando a uma educação integral do aluno.

Em seu ensaio, Querino Ribeiro apresenta algumas considerações referentes à complexidade da escola moderna como resultado de um “progresso social”. Dessa forma, a escola ganha uma importância cada vez maior no que o autor chama de “constelação das instituições sociais”. A industrialização é uma das situações concretas para efetivar o “progresso social”, devido às “novas técnicas de produção, multiplicação das máquinas e aplicação das novas fontes de energia, disciplinadas e aproveitadas pela ciência” (RIBEIRO, 1978, p. 24).

Querino Ribeiro enfatiza que, devido a tal fato, a repercussão no campo escolar

[...] tem um sentido eminentemente educacional e por isso não podia deixar de refletir-se na escola, a começar pelas novas filosofias de educação de caráter mais humano, pelo menos porque diminuem as distâncias sociais e abrangem mais extensa e profundamente todos os grupos de população. Por outro lado e ao mesmo tempo, uma nova política de educação se impôs como resultado natural não só das novas concepções, como das técnicas sociais aperfeiçoadas, inclusive e especialmente as instrucionais escolares (RIBEIRO, 1978, p. 27).

Conseqüentemente, para a grande demanda qualitativa e quantitativa à qual a escola é submetida, referente ao desenvolvimento social e econômico, são necessários mecanismos que garantam bons resultados.

Nesse sentido, entende-se que Querino Ribeiro justifique a necessidade de mudanças que possam garantir a eficiência da escola. Para tanto, o autor esclarece que a escola se tornou “um organismo altamente complexo que exigiu o estabelecimento de uma estrutura intermediária capaz de ajustar suas atividades específicas e supletivas às imposições decorrentes do progresso social” (RIBEIRO, 1978, p. 29). De igual modo, para Lourenço Filho (2007, p. 29, grifos do autor)

os problemas de *Organização e Administração Escolar* terão de ser nessa forma compreendidos, analisados e resolvidos, e, pois, com maior sentido de previsão. Terão eles de ser propostos no conhecimento das realidades sociais em mudança, e reinterpretados à luz de uma nova *política da educação*, que não caberá aos administradores escolares por si mesmos elaborar, é certo, mas bem traduzir em realidades práticas, de satisfatória eficiência.

Para Alonso (1983, p. 98), “trata-se, portanto, de uma busca de eficiência da organização escolar em relação às suas novas funções” e o caráter integrador do processo educativo foi se perdendo, juntamente com a relação próxima de aluno e professor.

A instituição escolar, para Querino Ribeiro, assumiu importantíssima função, e desse modo, ressalta o valor de uma política e de uma filosofia da educação, que se desenvolva integralmente no ambiente escolar. O autor entende como política de educação o meio, a forma de se realizar um sistema educacional, e a filosofia da educação, os ideais, os objetivos a atingir. Dessa forma, Querino Ribeiro aponta a filosofia e a política de educação como fundamentos da Administração Escolar.

Segundo Alonso (1983), Querino Ribeiro destaca a importância que a educação assumiu, a fim de justificar uma teoria de administração direcionada para a escola. Ribeiro levanta questões referentes ao aparecimento da escola dentro do “processo de diferenciação social”. Alonso ainda enfatiza que, de acordo com Querino Ribeiro,

[...] dentro da realidade social presente, em que a escola deve desenvolver um objetivo bastante complexo e um trabalho quantitativo crescente, com exigência de um conjunto de atividades específicas e multiplicação de pessoas para seu desempenho, a administração impõe-se como necessidade e não como acréscimo de funções para garantir a unidade e a coerência do processo educativo (ALONSO, 1983, p. 35).

Ribeiro (1978) propõe em sua obra que a administração escolar busque inspiração na administração científica para, dessa forma, ter subsídios para resolver os problemas relacionados à educação, devido ao “progresso social”. Com a intenção de fornecer à escola ferramentas aptas para afastar as dificuldades apontadas pelo autor, o mesmo afirma que:

[...] o Estado e as empresas privadas encontraram nos estudos de administração os elementos para remover suas dificuldades decorrentes do progresso social e a escola não precisou mais do que inspirar-se neles para resolver as suas. Acresce ainda que, sendo evidente a semelhança dos fatores que criam a necessidade dos estudos de administração pública ou privada, a escola teve apenas de adaptá-los a sua realidade (RIBEIRO, 1978, p. 60).

Querino Ribeiro apresenta outro fundamento da Administração Escolar, os estudos gerais de Administração servindo de suporte para uma administração escolar eficiente, capaz de desempenhar bem o seu papel na sociedade. Em seu trabalho, procurou desenvolver uma teoria em Administração Escolar, fundamentada na Administração Científica, para que pudesse definir uma administração escolar pautada em uma ação eficiente e racional. Apre-

senta em sua obra teóricos da Administração Científica, como Taylor e Fayol, e argumenta que os mesmos propõem em seus trabalhos soluções para a problemática na qual não só a escola, mas toda a sociedade se encontrava, ou seja, urgência na formulação da técnica do trabalho.

Segundo Querino Ribeiro, as contribuições de Fayol são tão importantes quanto as de Taylor, pois uma complementa a outra. Fayol, também engenheiro, desenvolveu um trabalho referente à sua análise do processo administrativo, *Administration Industrielle et Générale*, publicado em 1916. Para Querino Ribeiro, a contribuição mais considerável de Fayol foi à concepção de administração, pois apresenta a diferença entre administração e organização. Fayol deixa claro que “administração é um todo de que a organização é, apenas, uma das partes” (RIBEIRO, 1978, p. 63). Ressalta ainda que Fayol apresenta um conceito clássico, no qual administrar é prever, organizar, comandar e controlar por tais razões a administração apresenta-se de forma mais ampla que a organização.

Porém, Querino Ribeiro em sua obra critica o trabalho de Fayol referente à sua “obsessão pela unidade de comando”, pois Fayol define o comando como “arte de manejar os homens”, já que para ele a autoridade consiste no direito de mandar aliado ao poder de conseguir obediência (SILVA, 1987, p. 74). A crítica que apresenta não se mostra de forma contundente, o autor esclarece que não se deve tirar o devido mérito nem de Fayol nem de Taylor, pois eles contribuíram muito para os estudos de Administração e o conjunto do trabalho dos mesmos deve ser considerado como fruto de uma época. Finaliza apontando, de forma resumida, as ideias fundamentais de Taylor e Fayol referente à administração.

Administração é um problema natural inerente a qualquer tipo de grupo humano em ação.

Administração é uma atividade produtiva.

Administração é um conjunto de processos articulados dos quais organização é parte.

Administração pode ser tratada por método científico.

Administração interessa a todos os elementos do grupo, embora em proporção diferente (RIBEIRO, 1978, p. 64).

Paro (2007) esclarece que, apesar de adotar a administração geral e não apresentar críticas mais profundas, Querino Ribeiro não se vinculou ao pensamento de controle e exploração do trabalho de outro. A preocupação de Querino Ribeiro é que a escola desempenhasse de forma adequada a sua importantíssima missão, mostrando que não compartilha do pensamento de uma administração no sentido capitalista, baseada na exploração do trabalho.

O trabalho de Taylor e Fayol foi amplamente divulgado, devido às necessidades referentes aos acontecimentos do período, isto é, serviram de resposta para os problemas do “progresso social”. Assim, o avanço científico que impulsionou o “progresso social” garantiu o fortalecimento e o estímulo para o estudo da educação e da sociedade.

O trabalho de Querino Ribeiro não foi influenciado somente por uma administração científica pautada no racionalismo, mas recebeu grande influência de áreas diversas tais como: Sociologia, Biologia, Psicologia, Filosofia e História, entre outras. O contexto histórico também o influenciou nas condições da produção de sua teoria.

A realidade do Brasil foi a preocupação fundamental de Querino Ribeiro ao desenvolver uma teoria da administração escolar. Teóricos como Anísio Teixeira, Lourenço Filho e Antonio Carneiro Leão, conhecidos como os pioneiros da Administração Escolar no Brasil, objetivavam desenvolver conceitos próprios de administração escolar. Querino Ribeiro também se preocupou com a eficácia do processo de ensino e aprendizagem. Outra preocupação evidente em seu trabalho (bem como nos trabalhos de Lourenço Filho) foi a utilização, de forma eficiente, dos recursos financeiros empregados pelo estado para suprir o desenvolvimento do trabalho educacional.

Querino Ribeiro deu destaque em sua obra ao que já havia sido desenvolvido no Brasil, no que dizia respeito aos estudos de administração que, em sua opinião, não apresentavam novidades significativas, mas proporcionavam excelentes subsídios para a realização do seu trabalho.

[...] a bibliografia brasileira sobre Administração Escolar vem sendo enriquecida nos últimos anos por obras valiosas que vêm oferecendo novas perspectivas para o ensino dessa disciplina nos cursos de Pedagogia [...] (RIBEIRO, 1978, p. 91).

Ele evidenciou ainda os vários acontecimentos importantes que surgiram e contribuíram para enriquecer o campo de estudos da Administração Escolar no Brasil e chamou a atenção para a criação do INEP em 1941, onde Lourenço Filho criou e publicou “um pioneiro e preliminar estudo da administração escolar no Brasil sob o título *Administração dos Serviços de Educação*” (RIBEIRO, 1978, p. 87).

## **Conteúdos específicos da Administração Escolar: objetivos, aspectos, tipos e meios**

Para falar em Administração Escolar, Querino Ribeiro a relacionou com a Administração Geral, por entender que ambas se aproximam, por possuírem

processos, objetivos e meios semelhantes. Segundo Paro (2007), Querino Ribeiro mostrou o fato de que a administração escolar serviu como “um instrumento para a realização dos objetivos da educação”.

Paro (1988, p. 13) argumenta que a “atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender a necessidade e interesses de pessoas e grupos”. Ele ressalta ainda que a administração é a mediação na busca dos objetivos e no sentido geral da administração, a atividade administrativa é “a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (PARO 1988, p. 18).

Ao analisar os objetivos da administração escolar propostos por Querino Ribeiro, nota-se que ele põe em destaque os pontos principais no processo de escolarização: a unidade e a economia. Para ele, é essencial o desenvolvimento de harmonia e equilíbrio pela unidade, rendimento e satisfação pela economia. Devido à extensa divisão de trabalho, admitida na administração científica, destacou a dificuldade que ameaça o princípio de unidade dentro do processo de administração.

Dentro da administração escolar, Querino Ribeiro ainda evidenciou sua percepção referente aos tipos de administração que variam conforme a sua natureza, extensão e estrutura. Em relação à natureza, estabeleceu a diferença entre a escola pública e a escola privada, argumentando que a escola pública estava “presa a um sistema que depende diretamente dos objetivos e recursos do poder constituído”. E que a escola privada não costumava ficar à espera de benefícios de interesses, apresentava “[...] as possibilidades de maior ou menor liberdade de experimentação no campo escolar [...]” (RIBEIRO, 1978, p. 105).

Querino Ribeiro não deixou de argumentar que uma diferença essencial entre as escolas públicas e privada estava no objetivo de serviço, a escola privada alia-se ao rendimento e lucro, alterando consideravelmente os problemas administrativos.

Ao apresentar os tipos de administração escolar, no que se refere à sua extensão, Ribeiro estabelece diferenças e faz considerações sobre a unidade ou um sistema, que basicamente se institui na extensão da área, na quantidade de pessoal e na variedade dos tipos e graus de unidades envolvidas (RIBEIRO, 1978, p. 107). Considerou ainda o tipo de estrutura, ou seja, a maneira que se organiza o sistema da escola; discorreu sobre a forma que a administração se apresenta com “uma divisão de trabalho caracteristicamente funcional, constituindo-se de setores nitidamente distintos: o que financia, o que plane-

É essencial o desenvolvimento de harmonia e equilíbrio pela unidade, rendimento e satisfação pela economia

ja e o que dirige” (RIBEIRO, 1978, p. 107). Ele relata ainda que uma unidade ou sistema escolar pode ser de estrutura linear e funcional, e se apresenta conforme os termos de uma política de centralização ou descentralização, conseqüentemente ligada a questões de autoridade e responsabilidade. Querino Ribeiro esclarece que:

Essa diferença de tendência à maior ou menor centralização e descentralização tem sido resolvida praticamente, sem outra alternativa, pela centralização do planejamento e controle gerais e descentralização da execução (RIBEIRO, 1978, p. 108).

Com relação aos meios de que se serve a administração escolar, Querino Ribeiro os classifica em três categorias: humanos, legais e materiais. A categoria humana, Querino Ribeiro afirma ser a mais importante, e conclui que a função de direção na administração da escola deve ser atribuído ao grupo, e não a indivíduos. Segundo ele, a escola tende a exigir “novos elementos especializados (médicos, psicólogos, estatísticos, bibliotecários etc.), que se vão encaixando conforme suas atribuições se liguem mais ou menos específica e diretamente ao processo de escolarização, à burocracia ou aos serviços simples” (RIBEIRO, 1978, p. 114). Os meios legais são considerados aqueles que proporcionam o suporte jurídico e estatutário para o processo da administração escolar. E os meios materiais são propriamente os recursos financeiros, que apresentam uma complexidade devido a “fontes, o volume, o ritmo de entrada e saída, a distribuição, o controle e a expectativa de recuperação” (RIBEIRO, 1978, p. 109).

## **Processos da administração escolar, aspectos concernentes a planejamento, organização, atividades anteriores e posteriores ao processo de escolarização**

Querino Ribeiro apresenta os processos da Administração Escolar em três momentos sucessivos: primeiro momento, antes das atividades específicas e supletivas da escola: planejamento e organização. O segundo momento, simultaneamente a elas: comando e assistência à execução. E o terceiro momento, depois que elas se completaram ao fim de cada etapa: avaliação de resultados e relatório crítico.

No primeiro momento, são desenvolvidas as atividades específicas da administração, que são o planejamento e a organização, como descrito acima, atividades também supletivas da escola. Em seguida, no segundo momento, destacam-se dois aspectos principais, o comando e a assistência à execução. O comando marca o tempo das atividades e se revela em termos impessoais. E a assistência à execução se desenvolve simultaneamente

ao processo e é conhecida de modo comum por direção e controle. Querino Ribeiro preferiu o primeiro termo, por demonstrar uma ideia mais compreensiva e precisa que abrange as tarefas de estimular, orientar, coordenar e controlar.

Para concluir, considerado aqui o terceiro momento, é posto em prática o processo de medir uma tarefa delicada que se inicia ao final de cada período, ou seja, a avaliação. Ribeiro compartilhou com Sears, o que considerou crucial para o desenvolvimento dos estudos de administração escolar, ou seja, Filosofia e Política, fundamentos indispensáveis para definir a administração. Dessa forma, Ribeiro (1978, p. 119) buscou, inspirado nos estudiosos da Administração, defender uma reformulação dos textos de forma crítica, e em razão disso resumiu as atividades específicas da administração em:

- Planejamento
- Organização
- Assistência à Execução
- Medida ou Avaliação dos Resultados
- Relatório Crítico (RIBEIRO, 1978, p.119).

Entendendo que o planejamento é a primeira tarefa a ser realizada em relação às demais, é a primeira das atividades específicas. Para tanto, sistematizou seus estudos em experiências anteriores, examinando autores estrangeiros que apresentassem os conceitos de *prevoyance* e *planning*, termos que exprimiram para Querino Ribeiro (1961) o sentido exato que buscava para planejar: fazer planos; projetar. Procurou estabelecer de forma clara e precisa a diferença de planejamento e as demais atividades específicas da administração, para evitar que erroneamente se acreditasse que o planejamento compreende todas as operações que envolvem o processo administrativo.

Na busca de uma caracterização segura para o planejamento, o autor deu ênfase, assim como para a administração como um todo, para o planejamento, em particular, instrumento reservado a servir certa filosofia e certa política de educação; dessa forma, ela é apenas o meio para que se possam atingir alguns objetivos.

O planejamento é resultado de uma ideia que segue em análise de suas implicações para se desdobrar em novo conceito, que deve ser submetido a estudos para seguir uma ação. Dentro do planejamento, a etapa final é realizada por meio de um projeto, que consiste na apresentação clara e indispensável dos objetivos a serem desenvolvidos.

Com o desenvolvimento do projeto, o próximo passo a ser considerado dentro do processo administrativo é a organização, a saber, o desenvolvimento das ordens, providências concretas. Querino Ribeiro deixou claro que a atividade de planejar se apresenta em constante movimento, é viva e não pode se prender em decisões irrevogáveis.

• • • • •  
**Apresentou a  
 organização como  
 atividade específica,  
 isto é, a tomada  
 das providências  
 concretas**

Dentro do desenvolvimento do planejamento, deve-se considerar a previsão, apontada no estudo clássico de Fayol, porém Querino Ribeiro (1978) afirma que previsão (incluindo a ideia de prudência) revela-se mais como atitude do planejador do que verdadeiramente o ato de planejar. O autor expõe de forma clara e sintética o significado de planejamento escolar como sendo:

[...] uma das atividades específicas da Administração Escolar destinada a, partindo de uma ideia, examinar as condições de sua viabilidade e a determinação de preceitos que deverão servir de base e modelo para sua concretização [...] (RIBEIRO, 1978, p. 90).

• • • •  
 É importante que seja dada ênfase à reflexão de Querino Ribeiro (1978) sobre o planejamento escolar brasileiro, quando defendeu sua relevante importância. Em sua opinião, um planejamento escolar nacional teria grandes dificuldades de execução pelas características da realidade nacional, um país grande e rico em diversidade. E apontou ainda outros fatores que tornavam um planejamento escolar brasileiro inatingível: “- falta de uma filosofia e de uma política de educação definidas; - falta de decisão efetiva dos que têm os poderes e os meios de ação; - condições geográficas, históricas e sociais do País” (RIBEIRO, 1978, p. 93).

Querino Ribeiro era contrário ao emprego do termo organização no sentido de empresa. Nesse sentido, apresentou a organização como atividade específica, isto é, a tomada das providências concretas, tais como, “convocação de pessoal, aquisição de equipamentos, distribuição espacial dos órgãos etc.” (RIBEIRO, 1978, p. 88). Mais uma vez, reporta-se a Taylor e Fayol, bem como à Sociologia, para apresentar sua concepção acerca do conceito de função, estrutura da organização e normas de relacionamento entre os indivíduos.

Argumentou ainda sobre as atividades que são exercidas durante o processo de escolarização, apresentando sua análise minuciosa sobre comando e comunicação, liderança, tomada de decisão, comando e comunicação, assistência à execução, orientação, coordenação, controle e supervisão e, concluindo, as relações públicas e humanas na administração escolar. De acordo com Ribeiro (1978, p. 153-161):

- Comando e comunicação: comando é entendido por muitos autores como parte de um processo maior, que se refere ao processo de comunicação.

Comunicação como um processo de transmissão de informação, de forma compreensiva e eficiente. A função de comando tem um sentido próprio, ela rejeita a ideia histórica de elementos que prejudicam a sua compreensão. Assim, ela se apresenta “em termos impessoais, para marcar o início, a duração e o término das atividades, segundo as conveniências determinadas pelos dados científico-objetivos do processo de escolarização”;

- Liderança: os estudos sobre liderança são importantes na administração para se trabalhar com eficiência. Para Querino Ribeiro (1978), a figura do líder “refere-se à pessoa que comanda e liderança significa os estilos ou as maneiras do líder no exercício do comando”;

- Tomada de decisão: entendeu que é uma tarefa típica da direção, apoiado em Gulick. A tomada de decisão é vital para o processo administrativo, os demais elementos do processo administrativo dependem dela;

- Assistência à execução: envolve os principais aspectos de assistência para o desenvolvimento dos diversos trabalhos e tarefas;

- Orientação: necessária aos diversos trabalhos decorrentes que envolvem a escola e um conjunto de relações. Assim, argumentou que o diretor deve possuir uma visão mais ampla ou maior experiência para exercer tal função;

- Coordenação: é uma atividade que busca prevenir e corrigir as consequências da divisão de trabalho. Assim, “a coordenação revela-se na escola um dos aspectos específicos de sua administração e, além dele, apresentou todos os demais comuns a empreendimento de qualquer espécie”;

- Controle e supervisão: entendidos como todas as atividades que envolvem “da assistência à execução, tarefa de verificação de cada elemento em seu posto a tempo e a hora”;

- Relações públicas e humanas na administração escolar: considerou que o trabalho seria incompleto caso não incluísse tal item, pois é preocupação contínua dos administradores o desenvolvimento de boas relações públicas e relações humanas no trabalho.

Finalizou seu ensaio, lembrando que cada item dessas atividades ao ser exercido “é algo de especialmente sério e delicado, que não pode ser feito sem a direção e responsabilidade de quem possua um alto senso humano das contingências sociais, aliado a uma formação intelectual ampla e variada” (RIBEIRO, 1978, p.168). E também se preocupou com as atividades posteriores ao processo de escolarização, como: avaliação de resultados, a prestação de contas e o relatório crítico:

- Avaliação de resultados: é considerada pelo autor uma tarefa delicada, com a qual se busca medir, verificar o rendimento dos processos em relação ao que foi planejado e assistido durante a execução. A avaliação está atrelada aos resultados que mostram em que medida os objetivos foram alcançados e assim permitem identificar e minimizar as dificuldades;
- O relatório crítico é a prestação de contas, reavaliação da ação, permite reajuste, replanejamento, fechando o processo administrativo.

## Considerações finais

A entrada do Brasil para a modernidade é determinada pelo início do processo de industrialização e urbanização que ocorre por volta da década de 1930, período que contempla diversas mudanças que deram início aos principais movimentos, já apresentados neste trabalho. Assim, nota-se que a concepção de administração escolar, está vinculada ao contexto social, econômico e político do Brasil.

As reformas que permeiam esse período têm por intuito dar à educação do país um caráter organizado, pois, devido à relevância que a educação escolar foi adquirindo, ela é considerada um instrumento para a inserção social, almejada pela população e por educadores. Desse modo, observa-se que no discurso a educação adquiriu importância que não se efetivou de forma contundente.

Nesse sentido, devido a tal importância, estudiosos da área buscam nas ciências os benefícios que possam ofertar para a ampliação de uma administração racional na escola, ou seja, uma solução eficiente para a responsabilidade que a mesma adquiriu.

Por tais razões, Sander (2007a, p.14) afirma que essa perspectiva se fundamenta na convicção de que a gestão da educação, longe de ser um instrumento ideologicamente neutro, desempenha um papel político e cultural específico, situado no tempo e espaço.

Querino Ribeiro, em *Ensaio de uma Teoria da Administração Escolar*, apresenta uma contribuição para o desenvolvimento do processo educativo. O autor acreditava que a administração escolar apresenta-se como mediadora para o que se deseja, ou seja, uma solução eficiente para desempenhar o papel da administração da escola.

Ele possui uma grande preocupação em deixar claro que a administração escolar serve de instrumento para desenvolver os objetivos da educação, e

que dessa maneira é essencial ter claras a filosofia e a política a que serve. Nesse sentido, faz-se necessário um comprometimento político, uma visão ampla de educação, voltada para formação do homem integral. Considera a educação um fenômeno social, e o ato de educar-se é, pensado na sua forma pura; nas palavras do autor: “o fenômeno puro da educação é, portanto, a autoeducação, quer para as experiências bióticas, quer para as psíquicas, quer para as sociais” (RIBEIRO, 1978, p. 8).

O pensamento do autor ressalta a importância do compromisso com uma educação formadora de um homem com uma concepção crítica de sociedade, ciente de seu compromisso com a mesma. Nesse sentido, compreende-se que a educação é composta pela estrutura social e é por meio desse entendimento que ressalta o compromisso político do educador.

Por tais razões, entende-se a necessidade de refletir sobre sua obra aproveitando a contribuição teórica de seu trabalho. É importante frisar que a obra apresentada é fruto de um período de desenvolvimento científico, e da necessidade de se obter maior eficiência no campo educacional.

Percebe-se que a preocupação de Querino Ribeiro, ao desenvolver seu ensaio, é dar respostas para questões que conhecia bem, além de suprir a falta de material específico sobre o assunto. Sua conceituação parte da administração geral, para buscar nela formas eficientes de realizar a administração escolar e desenvolver os objetivos educacionais.

Diante o que foi exposto pelo autor, percebe-se que ele não tinha a intenção de transportar para o meio educacional as técnicas de dominação que fazem parte de uma administração racional. Nessa perspectiva, Paro (2007) acrescenta que Querino Ribeiro não se filiava ao pensamento de controle do trabalhador, sua preocupação maior era com a educação, e o limite da obra de Querino Ribeiro se dá devido à falta de uma crítica contundente a conceitos tão racionais de uma administração geral. Pela leitura realizada da sua obra, entende-se que não concebia na divisão do trabalho algo que se apresenta de forma desumana.

Querino Ribeiro encerra seu trabalho afirmando a importância do mesmo e o papel da escola diante a sociedade moderna, destacando a sua responsabilidade. Sintetiza sua obra no que considera essencial:

Administração Escolar é o complexo de processos, cientificamente determináveis, que, atendendo a certa filosofia e a certa política de educação, desenvolve-se antes, durante e depois das atividades escolares para garantir-lhes unidade e economia (RIBEIRO, 1978, p. 177).

Para Meneses (2007), Querino Ribeiro apresentou equilíbrio em sua obra, alertando para a particularidade do trabalho da administração escolar:

José Querino Ribeiro sempre apresentou, com objetividade, uma posição de equilíbrio com relação à administração escolar, alertando para o perigo de reducionismo ao se aplicar à escola a lógica da empresa ou ao tratar as questões escolares como expressão e continuidade de uma empresa industrial. MENESES, 2007, p. 548)

Não se pode negar, do que foi visto até o momento, que as raízes da administração escolar foram firmadas em bases da Administração Científica. Também não resta dúvida de que o modelo centralizador e autoritário predominou e deixou marcas nas estruturas de relações das escolas até o período atual. A administração escolar precisa ser compreendida como resultado de um longo processo, marcado historicamente pelas contradições sociais e pelos interesses políticos presentes na sociedade.

Transpor o modelo taylorista/fordista que serviu de estrutura para a administração escolar por um longo período é um desafio grande, pois resquícios desse modelo ainda se fazem presentes até os dias de hoje. A atribuição designada para a administração escolar é de extrema importância, em razão disso se faz necessário um comprometimento com a educação, pois a mesma pode servir a dois papéis distintos.

De acordo com Paro (1988, p.123), “a administração se constitui num instrumento que, como tal, pode articular-se tanto com a conservação do *status quo* quanto com a transformação social, dependendo dos objetivos aos quais ela é posta a servir”. Nesse sentido, Paro (2007) ainda argumenta que “a Administração Escolar não se faz no vazio”, a mesma está sujeita a uma variedade de indicações sociais que a colocam à disposição de uma classe dominante.

Enfim, a administração escolar pode contribuir para a solidificação da manutenção da sociedade de classe, como também tem condições de superá-la, pois se acredita que ela possa contribuir para um movimento contrário, no qual a escola pode e deve ser um local de transformação social. Para atingir esse fim, faz-se necessário que os envolvidos na organização escolar sejam comprometidos com essa transformação, e concebam a escola como local de estabelecimento de condições que permitam ao ser humano instrumentalizar-se do conhecimento historicamente acumulado, e que possa refletir sobre sua condição e, dessa forma, posicionar-se politicamente em favor de sua classe.

## Referências

ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. 5. ed. São Paulo: Difel, 1983.

ANDREOTTI, A. L. A administração escolar na era Vargas e no nacional-desenvolvimentismo (1930-1964). **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, p. 102–123, ago. 2006. Número especial.

ANPAE. **Políticas e gestão da educação** (1991-1997). Brasília, DF: Inep, 2001.

DOURADO, L. F. Sistema Nacional de Educação, Federalismo e os obstáculos ao direito à educação básica. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 34, n. 124, p. 761-785, set. 2013.

EVANGELISTA, O. Curso de pedagogia, organizações multilaterais e o superprofessor. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 45, p. 185-198, 2012.

KUENZER, A. Z.; LIMA, H. R. As relações entre o mundo do trabalho e a escola: a alternância como possibilidade de integração. **Educação**, Santa Maria, v. 38, p. 523, 2013.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e administração escolar**. Brasília, DF: Inep, 2007.

MANIFESTO dos pioneiros da educação nova (1932). **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, p.188-204, ago. 2006. Número especial. Disponível em: <[http://www.histedbr.fae.unicamp.br/revista/edicoes/22e/doc1\\_22e.pdf](http://www.histedbr.fae.unicamp.br/revista/edicoes/22e/doc1_22e.pdf)>. Acesso em: 4 set. 2012.

MENESES, J. G. C. A teoria da administração de Querino Ribeiro. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 543-549, set./dez. 2007.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1988.

PARO, V. H. Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 107, p. 453-467, maio/ago. 2009.

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

PEREIRA, L. C. Bresser. Uma alternativa para o capitalismo? **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 28, p. 289-294, 2014.

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

RIBEIRO, J. Q. Planificação educacional (planejamento escolar). **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 86, n. 212, p. 85-91, jan./abr. 2005.

SANDER, B. **Administração da educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília, DF: Liber Livro, 2007a.

SANDER, B. A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção. **Revista Brasileira de Políticas e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 421-447, set./dez. 2007b.

B. Tec. Senac, Rio de Janeiro, v. 41, n. 2, p. 112-135, mai./ago. 2015.



SHIROMA, E. O. Networks in action: new actors and practices in education policy in Brazil. **Journal of Education Policy**, v. 29, p. 323-348, 2014.

SILVA, B. **Taylor e Fayol**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1987.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

