

## GESTÃO ESCOLAR: análise dos movimentos de sentidos em trabalhos finais de um curso de especialização

*A school management: analysis of sense movements on the final works of a specialization course*

Luiza da Silva Braidó <sup>1</sup>  
Liliana Soares Ferreira <sup>2</sup>

**Resumo:** Sistematiza-se a pesquisa cujo objetivo foi analisar os movimentos dos sentidos da gestão escolar em cinquenta e uma monografias de um curso de Especialização em Gestão Educacional em uma instituição pública do Rio Grande do Sul, produzidas entre 2004 e 2019. Quanto aos aportes teóricos e metodológicos, aplicou-se a Análise dos Movimentos de Sentidos (AMS), e, como técnicas de produção de dados, análise documental e pesquisa bibliográfica. Observou-se que Gestão Educacional e Gestão Escolar são apresentadas como sinônimos. Do mesmo modo, foram encontradas apenas citações sobre a temática, desconectadas da opinião e argumentos dos autores/orientados. Tais ocorrências impactam a produção acadêmica no Curso e a avaliação desses trabalhos, determinando inclusive na composição das comissões que os avaliam.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Gestão educacional; Análise dos Movimentos de Sentidos; Políticas educacionais.

**Abstract:** A research whose objective was to analyze the movements of the meanings of school

<sup>1</sup> Doutoranda em Educação. Pedagoga. E-mail: luizasbraido@gmail.com

<sup>2</sup> Professora Titular da Universidade Federal de Santa Maria e líder do Kairós – Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Trabalho, Educação e Políticas Públicas. Pedagoga. E-mail: Anailferreira@yahoo.com

*management in fifty-one monographs of a Specialization course in a public institution in Rio Grande do Sul, produced between 2004 and 2019, is systematized. if the Analysis of Movements of Sense (AMS), and, as data production techniques, document analysis and bibliographic research. It was observed that Educational Management and School Management are presented as synonyms. Likewise, only quotes on the subject were found, disconnected from the opinion and arguments of the authors/supervisors. Such occurrences impact the academic production in the Course and the evaluation of these works, even determining the composition of the commissions that evaluate them.*

**Keywords:** School management; Educational management; Analysis of Sense Movements; Educational policies.

## **INTRODUÇÃO: apresentação e aportes teórico-metodológicos**

Nesse texto, sistematiza-se estudo que teve como objetivo analisar os movimentos de sentidos de “gestão escolar” nas monografias de um curso de Especialização sobre Gestão Educacional, ofertado em uma instituição pública, localizada no interior do Rio Grande do Sul, elaboradas entre 2004 e 2019. Este período foi delimitado por ser equivalente a quinze anos do Curso, época em que gestão educacional foi tema em debate decorrentemente da Lei 9394/96.

Quanto ao fundamento teórico e metodológico que orientou a produção e o estudo dos dados, escolheu-se a Análise dos Movimentos de Sentidos (AMS), criada pelo grupo de pesquisa<sup>3</sup> com o qual se estuda e pesquisa. Essa escolha pela AMS se deu, tendo em vista suprir as necessidades de uma produção e análise dos dados que

---

3 Está-se referindo ao Kairós – Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Trabalho, Educação e Políticas Públicas.

considerassem o movimento na relação com a totalidade, tendo a análise dialética como princípio. Movimento significa as alternâncias dos sentidos, se comparados entre si, dentro do mesmo discurso ou entre discursos diferenciados (FERREIRA, 2020). Por sua vez, totalidade, na pesquisa de caráter dialético implica pensar-se que há coerência na realidade, na qual os elementos estabelecem relações entre si e tais relações “[...] formam, na própria realidade objetiva, correlações concretas, conjuntos, unidades, ligados entre si de maneiras completamente diversas, mas sempre determinadas” (LUKÁCS, 1967, p. 240).

Assim, trabalhar com Análise de Movimentos de Sentidos (AMS) significa produzir conhecimento com base no estudo sobre como os discursos estão elaborados dentro de um contexto específico. Nestes, os sentidos se apresentam ao analista que visa a, também a partir dos seus sentidos, visualizar como se movimentam, confluem, se afastam, enfim, como se pode interpretá-los. Portanto, não se trata de estabelecer juízos ou prescrições. Analisar quer dizer buscar entendimento.

Considera-se, nesse processo de análise os sentidos em condições de descenso e ascenso, termos propostos por Harvey (2013). Segundo este autor, o descenso “submete esse material a uma crítica rigorosa a fim de descobrir conceitos simples, porém poderosos” (HARVEY, 2013, p. 17), como em um mergulho no mar. Agora, prontos para um novo olhar à realidade, propõe-se o ascenso (HARVEY, 2013), pelo qual se volta à tona e se percebem as relações estabelecidas entre as ondas e seus movimentos. Esse é, em síntese, o processo previsto para a Análise dos Movimentos de Sentidos.

Tendo por referência a AMS, portanto, como técnicas de produção de dados, realizou-se análise de cinquenta e uma monografias selecionadas e dialogou-se com outros autores,

procedendo à interpretação, comparação e sistematização dos sentidos de gestão escolar. Realizou-se também análise documental no projeto pedagógico do Curso e em políticas educacionais relativas à gestão educacional, em especial, a LDB 9394/96. Paralelamente, a pesquisa bibliográfica, não somente como busca de fundamento, mas como produção de dados, aconteceu, de modo sistemático.

É necessário destacar que esses procedimentos teóricos e metodológicos consideraram o respeito à historicidade do Curso na instituição onde se realizou o estudo. Este curso foi criado ainda na década de 1980, passando por diversas reformulações nesses quarenta anos, em acordo com as políticas educacionais brasileiras. Dele, já participaram centenas de sujeitos com o objetivo de produzir conhecimentos significativos para a educação e, em especial, para a gestão educacional.

Com base nesses pressupostos, a seguir, apresenta-se a compreensão da categoria matriz desta análise, ou seja, a gestão escolar, e as suas alterações conceituais, considerando que cada período histórico requer um sentido de acordo com os fatos e fenômenos. Na sequência, são expostos os dados produzidos com a realização da Análise dos Movimentos de Sentidos nos trabalhos de conclusão de Curso da Instituição. Por fim, indicam-se algumas possibilidades de conclusão e considerações que permitam auxiliar, de alguma forma, este, e demais cursos, a repensarem a abordagem temática de seus objetos de estudo.

## **1. GESTÃO ESCOLAR: FUNDAMENTOS TEÓRICOS INICIAIS.**

A fim de explicitar a compreensão de Gestão Escolar, inicialmente, recorreu-se à descrição de cada palavra que compõe a

expressão e anotou-se os primeiros pensamentos. Pensava-se, preliminarmente, em “gerir” e em várias pessoas juntas, em um mesmo processo ou instituição. Em seguida, pensou-se que o conceito poderia se referir à superação da administração. Então, ao recorrer ao Google, aplicando o descritor “gestão”, estava escrito “administração”. Pareceu que apenas havia uma mudança na composição de palavras para não saturar e questionou-se: na prática, mudou?

Em continuidade, indagou-se sobre a palavra “escolar” em “gestão escolar”? Quanto a esta, parece destinar-se a definir o local da gestão, a escola, e esta tem por finalidade “possibilitar que os alunos adquiram os conhecimentos da ciência e da tecnologia, desenvolvam habilidades para operá-los, revê-los, transformá-los e redirecioná-los em sociedade” (PIMENTA, 1993, p. 79). Desse modo, para a compreensão inicial acerca de Gestão Escolar, iniciou-se um *détour*, proposto por Kosik (KOSIK 1976, p. 13), como conhecer a “coisa em si”, considerando os movimentos que a constituíram e seu percurso histórico. Apresenta-se, a seguir, no intuito de esclarecer, as elaborações resultantes desse processo, partindo do suposto que as evidências hoje contêm em si o processo histórico que as elaborou. Daí ser importante entender como os fenômenos chegaram ao estágio em que se encontram.

A concepção de administração escolar foi colocada em relevo na década de 1960 e seguintes, pois estava relacionada à aplicação dos princípios da Economia à Educação, e suas características relativas a funções hierárquicas e estabelecimento dos lugares sociais nas relações entre os sujeitos. Com essas características, coadunou-se ao momento histórico e político vivenciado pelo país à época: o Estado Civil e Militar. Entretanto, estando relacionada ao modo de produção

regulamentado pelo taylorismo-fordismo<sup>4</sup>, na medida em que o país passou por um processo de redemocratização (a partir das décadas de 1980 e 1990) necessitou ser alterada (FERREIRA, 2009).

A educação até este período era organizada conforme princípios administrativos e, como afirma Sander, “[...] embora se apresentasse como educacional, era pautada nos princípios da Abordagem Clássica da Administração, condizente com o enfoque tecnocrático da educação” (SANDER, 1995, p. 14). Com a redemocratização, a escola também teve de se reinventar, passou do conceito de administração escolar para Gestão Escolar, fazendo com que mais pessoas fossem responsáveis pela instituição.

Esse contexto de um ideal de gestão escolar foi construído, no Brasil, a partir da década de 1990, que pode ser considerada a década das reformas educativas no país, fruto das grandes transformações econômicas, políticas e sociais pós-abertura democrática. Todos os âmbitos educacionais, etapas e modalidades de ensino passaram por mudanças significativas a partir dessa época (DA ROCHA, 2018, p. 640).

Por sua vez, a Gestão, conforme apresenta Lück, é a “[...] superação das limitações do conceito de administração” (LÜCK, 2006a, p. 34); é a proposta de uma “[...] concepção de mundo e de realidade caracterizado pela visão da sua complexidade e dinamicidade” (LÜCK, 2009, p. 3). Ou seja, compreender o todo e os seus movimentos, a fim de qualificar a educação, que é entendida de caráter macro “[...] quando se fala sobre gestão educacional, faz-se referência em âmbito macro, a

---

4 Está-se referindo ao “[...] modelo de produção em massa, ou simplesmente fordismo, fundamentou-se em ganhos de produtividade obtidos por economias de escala em um processo mecanizado de produção padronizada com base em linhas de montagem, sob as condições de um grande mercado por uma forma organizacional específica: a grande empresa estruturalizada nos princípios de integração vertical e na divisão social e técnica institucionalizada de trabalho. Esses princípios estavam inseridos nos métodos de administração conhecidos como taylorismo e organização científica do trabalho” (CASTELLS, 1999, p.212).

partir dos órgãos superiores dos sistemas de ensino, e em âmbito micro, a partir das escolas.

Do mesmo modo, a expressão gestão educacional abrange a gestão de sistemas de ensino e a gestão escolar” (LÜCK, 2006a, p. 25). Sendo assim, entende-se que a Gestão Educacional contempla os sistemas de ensino e a Gestão Escolar, além de aparecer como uma nova categoria (Gestão dos sistemas de ensino), não apresenta os limites e as possibilidades do termo. Então, a Gestão Educacional é muito mais ampla, é a gestão de toda a educação, seja ela sistematizada ou não. Portanto, abrange também a educação que ocorre em tribos, nas ruas, nos clubes, em escolas. E a Gestão Escolar seria a Gestão do Pedagógico<sup>5</sup>, pois toda escola é pedagógica, sendo ela dependente da Gestão Educacional.

Todavia, no encaminhamento dos processos de gestão, percebeu-se que é necessário criatividade e ação compreensiva para as demandas e encaminhamentos dos “desafios e dificuldades experimentadas no processo educacional” (LÜCK, 2006b, p. 25). Isto porque, há objetivos a serem alcançados por toda a comunidade escolar: “[...] a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais” (LÜCK, 2006b, p. 26).

Assim, no texto constitucional de 1988, Gestão Educacional apareceu como princípio e, na LDB 9394/96, constituiu-se em determinação para o sistema educacional, na medida em que essas políticas assumiram a concepção de democratização. A gestão

---

5 Defende-se que “[...] a gestão do pedagógico, contrariando a tradição, deva acontecer a partir dos professores, sendo eles um dos sujeitos da prática pedagógica, ao lado dos estudantes e dos demais sujeitos da dinâmica escolar” (FERREIRA, 2008, p. 183).

democrática, diferentemente da Administração Educacional, estaria assentada no diálogo, nas interações entre os sujeitos com vistas à construção da educação e da escola, em acordo com as demandas dos próprios sujeitos, entendidos como gestores: professores, estudantes, equipe diretiva e comunidade (FERREIRA, 2009). Nesse viés, transcende à organização e apresenta-se como uma dimensão política do coletivo, e implica e está implicada pela participação. Em suma, trata-se de um processo de mudança no modo como a organização do campo educacional aconteceria em decorrência, também, da democratização do social ampliado:

A luta pela democratização dos processos de gestão da educação no Brasil está relacionada aos movimentos mais amplos de redemocratização do país e aos movimentos sociais reivindicatórios de participação. Na sua especificidade, porém, esta luta está também e particularmente vinculada a uma crítica ao excessivo centralismo administrativo, à rigidez hierárquica de papéis nos sistemas de ensino, ao superdimensionamento de estruturas centrais e intermediárias, com o conseqüente enfraquecimento da autonomia da escola como unidade da ponta do sistema. (MENDONÇA 2000, p.92)

Como referência histórica ainda, considera-se que, em 1985, uma nova onda tomou conta do país, com o fim do Estado Civil e Militar, “período este marcado pelo autoritarismo, que reestruturou a educação” (BRAIDO, 2018, p. 41). Era a onda da redemocratização. Retoma-se Dewey, quando afirma que “A democracia é mais do que uma forma de governo; é, antes de mais, uma forma de vida associativa, uma experiência partilhada em conjunto” (DEWEY, 2007, p. 88). Conseqüentemente, várias pessoas passam a ser responsáveis, a partir daquele momento, pela escola, fazendo com que ela se modifique e entre em acordo com o contexto onde estiver inserida. Com tudo isso, o Estado acabou descentralizando seus poderes. E isso

permitiu que a Gestão Escolar e a Gestão passassem, ambas, a serem analisadas e encaminhadas sob a perspectiva da Gestão Democrática.

Paralelamente à democratização da gestão, outro fenômeno se fez sentir: a associação entre a escola e as empresas. Como resultado, nos últimos anos, conturbados e confusos, da história do Brasil, vive-se uma gestão mais próxima de gerencialismo, que propriamente do anseio democrático:

[...] nos anos de 1990, a reforma do sistema educacional brasileiro, influenciado: a) por acordos estabelecidos durante as Conferências Mundiais de Educação, como as de Jomtien (1990) e Dakar (2000), Encontros da CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina e Caribe), entre outros, no qual o Brasil, enquanto signatário, se comprometeu a alfabetizar adultos, aumentar o tempo de escolarização da população e melhorar a qualidade do ensino; b) pelo processo de globalização que tornou a agenda educacional globalmente estruturada; c) pelas demandas econômicas que intensificaram a competitividade regional e global; pelas demandas educacionais que visavam a garantia do direito à educação e asseguravam o dever da União, Estados e Municípios na oferta de educação, com um mínimo de qualidade; se constitui por um processo de descentralização/desconcentração da gestão e financiamento e centralização dos resultados (JEFFREY, 2012, p. 52).

Nesse contexto, a gestão educacional democrática como princípio passou a conviver com o avanço do gerencialismo na educação, em acordo com a sociedade capitalista com características neoliberais. Ampliam-se, desse modo, as possibilidades de gestão, de modo que o gerencialismo se expandiu, não raramente, sobrepondo a democratização:

Por fim, os modelos de gestão apregoados como mais adequados são aqueles que terceirizam serviços, currículo, supervisão e até mesmo gestores, contratados para ocupar o espaço dos órgãos públicos que, em muitos casos, estão muito precarizados, sem pessoal técnico qualificado, sem equipes e sem saber o que fazer e para onde caminhar. Essa é uma

situação resultante dos baixos investimentos na educação, nas escolas e no corpo profissional. Nessa situação as parcerias público-privadas passam a ser uma alternativa muito viável e conveniente para prefeituras e estados, firmando-se a contratação de sistemas de ensino como a solução lógica para o modelo insistentemente apregoado (HYPOLITO, 2011, p. 74).

Resultou, então, uma gestão educacional e uma gestão escolar que se pretendem democráticas, mas afetadas e, muitas vezes, submersas ao gerencialismo, evidenciado pela influência de empresas na organização e proposição da educação.

Contemporaneamente, imersa nesses movimentos das políticas, a escola tem como função zelar pela gestão, responsabilidade reforçada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, LDB nº 9394/96, a qual defende os pressupostos democráticos como “autonomia, participação e descentralização” (BRASIL, 1996). Em coerência com esses princípios, cabe aos gestores afinarem propostas com as diretrizes e políticas educacionais públicas, a fim de atenderem a princípios democráticos que balizem as práticas e constem em seus projetos pedagógicos (LÜCK, 2006a, p. 26). Em suma, configuram-se em características a serem reconhecidas pela escola e pela comunidade escolar para uma participação consciente e produtiva em relação à orientação, ao planejamento e à articulação das inúmeras dimensões pedagógicas que perpassam a escola, e tudo isso há de estar contido no Projeto pedagógico (PP)<sup>6</sup> de cada instituição.

Ao considerar que o PP seja vivenciado, pensa-se que ele tem e produz sentidos. Por essa razão, também foi analisado nesse estudo, pois

---

6 [...] o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola (VEIGA, 2002, p. 01).

ele apresenta a “capacidade de delinear sua própria identidade” (VEIGA, 2002, p. 02). O Projeto Pedagógico de uma instituição educacional seria como a síntese de escolhas dos gestores (professores, comunidade e estudantes), e, por isso, o desenho da instituição, do conhecimento a ser produzido e das relações sociais imaginadas. Trata-se de um projeto político, na medida em que opta por associar sujeitos na configuração e no processo de realizar a escola idealizada, por meio de escolhas, ações, avaliações contínuas. Acredita-se que por ser pedagógico, é intencional, ou seja, é político (FERREIRA, 2008) não é necessária a repetição das palavras. Por essa razão, escolheu-se denominar “projeto pedagógico” e, não, projeto político-pedagógico.

Relacionando-se a concepção de projeto pedagógico e a gestão da escola, Libâneo, Oliveira e Toschi (2003), inserem, para além da prática cotidiana, a necessidade do “constante aperfeiçoamento profissional – político, científico, pedagógico – de toda a equipe” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI 2003, p. 337). Tal condição remete à responsabilidade dos professores, entendidos como gestores. Para essa compreensão, parte-se do pressuposto de Ferreira (2008), quando relaciona a Gestão do Pedagógico<sup>7</sup> e os professores.

[...] o pedagógico perpassa toda a dinâmica da educação, porém, estou defendendo a inversão da análise que se faz do pedagógico, passando a vê-lo como a centralidade do trabalho dos professores e que são estes sujeitos, em primeira instância, os gestores do pedagógico na escola (FERREIRA, 2008, p. 183).

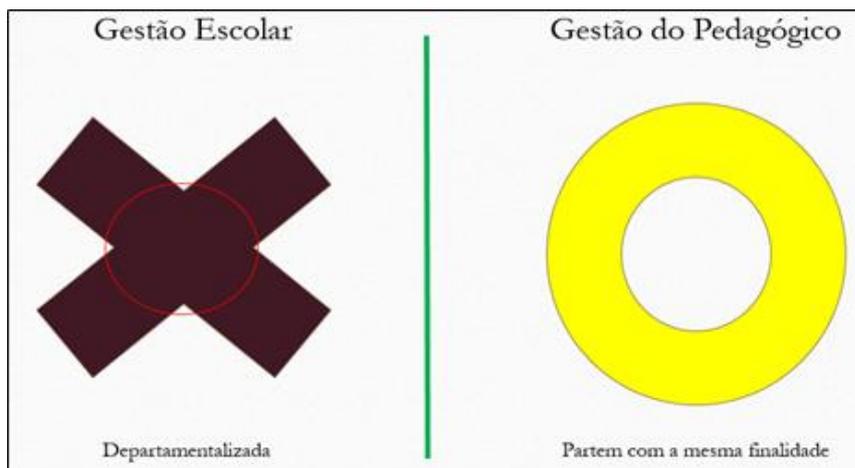
Pensa-se que a Gestão Escolar acaba, muitas vezes, organizando o ambiente escolar, e não sua essência, que é o pedagógico. Isso faz com que a gestão escolar seja departamentalizada, criando seções

---

7 “Gestão do pedagógico é, em essência, o trabalho, a profissionalidade dos professores, seus aportes teórico-metodológicos, em suma, todos os aspectos orientadores e determinantes na produção da aula e, em decorrência, na produção do conhecimento [...]” (FERREIRA, 2008, p. 183-184)

para o financeiro, para o pedagógico, entre outros. Enquanto na Gestão do Pedagógico, concebe-se, por sua vez, que todos os responsáveis desenvolvem atividades para a qualidade<sup>8</sup> pedagógica, todos têm um elo.

Figura 1 – Gestão Escolar e Gestão do Pedagógico



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Sendo os professores os principais responsáveis pela gestão do pedagógico, há também a gestão administrativa, que, em alguns casos, apenas considera as questões burocráticas, parece se esquecer do pedagógico que perpassa toda a escola. O ideal são as duas juntas: gestão do pedagógico e administrativa. Entretanto, quem a realizaria? Quem teria condições e conhecimentos para realizar ambas? Há também a gestão financeira, que é creditada a outro alguém com conhecimento nesta área para fazer com que os recursos sejam de uso apropriado. Além disso, considera-se a instabilidade das políticas

8 De acordo com Oliveira e Araújo, 2005, "De um ponto de vista histórico, na educação brasileira, três significados distintos de qualidade foram construídos e circularam simbólica e concretamente na sociedade" (OLIVEIRA; ARAÚJO, 2005, p. 5) Portanto, não é possível especificar qual a qualidade aqui referida, mas sempre levar em consideração o contexto da escola.

educacionais, pois está “plasmado pelo contexto no qual surge e sobre o qual desenvolve-se” (ESQUINSANI; CORRÊA; et.al, 2006, p. 20).

Portanto, há de se encontrar algo para, então, se apoiar, e é neste momento que entra em cena o Projeto Pedagógico da escola, o qual contém a historicidade, as crenças e as perspectivas. Do mesmo modo, ao ser construído coletivamente, apresenta indícios dos projetos pedagógicos individuais de cada professor(a) da escola (FERREIRA, 2008, p. 183), contribuindo para o sentimento de pertença, desenvolvido a seguir por Rodrigues (2012):

[...] os sujeitos conseguem identificar sua pertença profissional pelo trabalho que realizam, sentindo-se parte do meio, nesse caso, da escola. É nesse processo que se desenvolve o sentido de coletividade, essencial para a efetividade dos processos de gestão (RODRIGUES, 2012, p. 24).

Esta seção intencionou descrever as concepções relativas às categorias que fundamentaram a pesquisa. A seguir, são apresentadas as análises dos sentidos em movimentos nos trabalhos encontrados.

## **2. SENTIDOS DE GESTÃO ESCOLAR – ANÁLISE DOS DADOS PRODUZIDOS**

Inicialmente, a fim de conhecer o Curso no qual foram produzidos os trabalhos analisados, sua historicidade, destaca-se seu início no ano de 1989, período demarcado pela contribuição do taylorismo-fordismo no âmbito da produção de mercadorias, impactando e deixando marcas na educação até hoje. Desde aquela época, um dos objetivos da educação mais recorrente tem sido exigir o “preparo de mão-de-obra para o mercado”, expressão que, por si própria, já denota os sentidos neoliberais aplicados à educação escolar.

Com a finalidade de adequar-se à Lei de Diretrizes e Bases de 1996, passou a denominar-se Curso de Especialização em Gestão

**154**

Educacional, ênfases em: Administração/Supervisão Escolar e Orientação Educacional. Desse modo, o Curso “[...] somente rompeu com as ênfases/habilitações no ano de 2001” (PP CEGE, 2014, p. 5). Passou por diversas reformulações. Atualmente, as linhas de pesquisa estão assim denominadas 1) Gestão de Instituições Educacionais; 2) Políticas Públicas e Gestão Educacional. O curso está ancorado no Projeto Pedagógico do ano de 2014, e, desde o ano de 2015, integra o Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional.

Para a produção dos dados, foram buscadas monografias do Curso de Especialização em Gestão Educacional, no repositório da instituição, encontrando trabalhos que contêm “Gestão Escolar” como palavra-chave. Selecionados os trabalhos, partiu-se para a leitura e a elaboração de tabelas com as quais explorar o movimento de sentidos. As tabelas<sup>9</sup> foram identificadas pelos seguintes indicadores: 1) temática; 2) bancas; 3) referências e 4) sentido de Gestão Escolar. Estes critérios foram definidos conforme o objetivo da pesquisa. Entendeu-se que uma análise de sentidos centrais de gestão educacional e escolar, básicas no projeto pedagógico do curso; os subsídios teóricos com os quais os pesquisadores trabalharam; as interlocuções acadêmicas com as quais estabeleceram vínculos a partir da pesquisa e que validaram os resultados produzidos, registrados nas monografias.

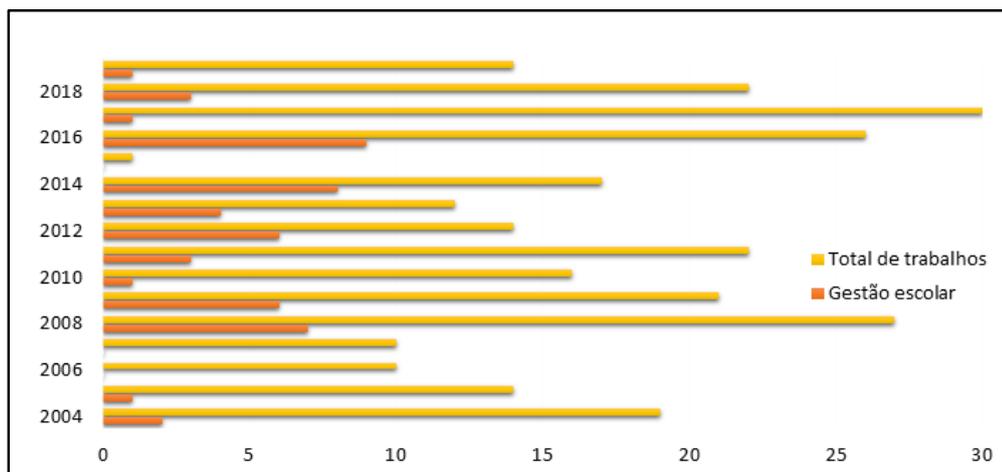
A primeira tabela proporcionou um sentido geral sobre as temáticas encontradas nos trabalhos e sobre a imbricação das mesmas com as outras palavras-chave. Contém, do mesmo modo, os anos de produção de todas as monografias, entre 2004 e 2019, e o total de

---

<sup>9</sup> As tabelas são um recurso recorrente na AMS, para o necessário cotejamento e posterior análise dos sentidos dentro do discurso e entre os discursos analisados. Nem sempre, as tabelas integram os textos sistematizatórios das pesquisas, porém, encontram-se na base dos argumentos apresentados.

estudantes concluintes de cada ano. Com base nessa tabela, apresenta-se o primeiro gráfico, que expõe a relação total de concluintes do Curso e a de trabalhos com a temática “Gestão Escolar”.

Gráfico 1 – Relação total de Concluintes do Curso e de trabalhos com a temática Gestão Escolar.



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Percebe-se que a Gestão Escolar nunca foi um tema predominante nas produções e que, em alguns anos, não houve escolha desta temática para ser abordada centralmente no trabalho final do Curso (2006, 2007 e 2015). Propõe-se, então, pensar sobre as variadas temáticas que os trabalhos analisados abordaram.

Uma hipótese para explicação dessas variações tem por referência a matriz curricular vigente, a qual apresenta as disciplinas obrigatórias que são cinco: 1) Enfoques de Pesquisa "A"; 2) Fundamentos Filosóficos, Políticos e Sociais da Gestão Educacional "A"; 3) Gestão, Planejamento Educacional e Projeto Político Pedagógico; 4) Organização Escolar e Curricular e 5) Políticas Públicas e Gestão Educacional "A". Percebe-se que voltada à Gestão Educacional há

duas disciplinas (2 e 5), as disciplinas de “Gestão, Planejamento Educacional e Projeto Político Pedagógico” e “Organização Escolar e Curricular”, centrada na temática Gestão Escolar. Percebeu-se que há um equilíbrio na abordagem das temáticas gestão escolar e gestão educacional. Este equilíbrio também pode ser percebido no Projeto Pedagógico, quando é descrita a área do Curso: “O Curso de Pós-graduação em Gestão Educacional em nível de Especialização Lato Sensu, prepara e qualifica profissionais para atuar nas áreas da Gestão Escolar e Educacional” (PP CEGE, 2014, p. 11). Ao mesmo tempo, em alguns trabalhos analisados, são apresentadas a Gestão Educacional e a Gestão Escolar interrelacionadas: “[...] gestão escolar é dinamizada dentro das necessidades particulares de cada instituição, porém, orientada pela esfera maior, nesse caso, a gestão educacional” (BAUER, 2012, p. 37).

Na maioria dos trabalhos, enfim, há relação entre Gestão Escolar e Gestão Educacional, mas, em nenhum momento, é citada outra possibilidade de Gestão Educacional sem ser a Gestão escolar, aqui entendida como a gestão dos sistemas de ensino, dos órgãos superiores de ensino (LÜCK, 2006a). Ao buscar-se na matriz curricular do Curso e no Projeto Pedagógico, a fim de entender as concepções de sistema de ensino, encontra-se a abordagem em disciplinas como: 1) Financiamento da Educação<sup>10</sup>; 2) Gestão da Avaliação Educacional 3) Política de Inclusão e Gestão Educacional. E, no Projeto Pedagógico, reafirmando sua necessidade como um objetivo específico do Curso, é descrito:

Desenvolver uma compreensão crítica das redes/sistemas de ensino, e respectivas instituições, em seus aspectos administrativos, técnicos, pedagógicos, políticos, financeiros e culturais, com vistas a organização da gestão educacional/escolar mais democrática (PP CEGE, 2014, p. 9).

---

<sup>10</sup> Disciplina de caráter optativo e sem oferta no ano de 2019.

O primeiro sentido que se elaborou, talvez seja o central do Curso, diz respeito, portanto, a essa abordagem de gestão educacional e gestão escolar, como diferenciadas, complementares e como similares, conforme se argumentou acima.

Sob o ponto de vista das referências, no âmbito da fundamentação teórica, com as quais cada trabalho manteve interlocução para subsidiar a pesquisa realizada, a fim de averiguar quem são os autores mais citados, que trabalham com esta temática, encontrou-se 18 trabalhos sem citar referências quanto à Gestão Escolar, sendo que todos os trabalhos a consideram palavra-chave. Desse modo, percebeu-se uma divergência entre as palavras-chave e as referências. Entende-se que pode ocorrer um equívoco, quando aplicada a categoria Gestão Educacional para desenvolver estudos da Gestão Escolar. Defende-se a aplicação de cada termo conforme seu sentido, ainda que compreendida a necessidade da ligação entre Gestão Escolar e Gestão Educacional, por se tratar da educação no âmbito do sistema organizativo, das políticas educacionais no contexto brasileiro. Isto porque a desagregação dos termos pode se evidenciar por considerar indissociação entre o micro, um lugar específico, neste caso, a escola, e o macro, o sistema de ensino, como afirma Lück (2006a, p. 25).

Da mesma maneira que neste texto, não é de se estranhar que a autora mais citada para compor o aporte teórico-metodológico com esta temática seja Heloísa Lück, citada em dezoito trabalhos diferentes com cinco obras, nas quais consta “Gestão Escolar” no título. Em seguida, aparece Vitor Henrique Paro em oito trabalhos, apresentando a Gestão escolar, e desenvolvendo analogias, para explicá-la a partir das empresas.

[...] administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada tem a ver com objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los (PARO, 2001, p. 07).

Para mostrar as diferenças entre a gestão de uma escola e de uma empresa, Paro considera estas instituições como antagônicas, e destaca a diferença, pois a escola tem função humanizadora e transformadora (PARO, 2001).

Em seguida, na lista de autores mais citados, encontra-se José Carlos Libâneo (LIBÂNEO 2001, LIBÂNEO 2004 e LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003)<sup>11</sup>, o qual define, junto com dois outros autores, gestão como “[...]a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p. 318).

Luciana Rosa Marques e Liliana Soares Ferreira encontram-se também nas referências dos trabalhos analisados. A primeira autora, em parceria com outra autoria, aparece em trabalhos analisados, relacionando a família e a gestão escolar democrática e relatando sobre a falta de avanços na “[...] construção de uma escola pública de qualidade, que atenda aos interesses da maioria da população brasileira” (MARQUES, 2006, p. 511). A segunda autora desenvolve pesquisas sobre Gestão Escolar, Políticas Educacionais e trabalho pedagógico. Esta autora é orientadora do Curso de Especialização

---

11 Três estudantes referem-se à Libâneo. Dois trabalhos citam o mesmo texto, com diferenças na edição do livro (LIBÂNEO 2001 e LIBÂNEO 2004). Já o terceiro estudo refere-se à Libâneo, Oliveira e Toschi (2003).

analisado desenvolveu inicialmente pesquisas com a temática de Gestão Escolar. Ao referir sobre o tema expõe a historicidade da temática, demonstrando a diferença na passagem da administração para a Gestão Escolar, e propõe um destaque para a democratização.

[...] a concepção de administração escolar (que ganhou força na década de 1960 e seguintes, com a aplicação de princípios da economia à educação), e todo o aparato que exigia: hierarquia, funções e lugares bem determinados, relações mediadas pela formalidade e distanciamento, vem cedendo lugar a uma concepção de gestão democrática (e, acrescento, com exigência de ser também democratizante) da escola e da educação, implicando direta e indiretamente em todo o trabalho da instituição. Nesta perspectiva, o diálogo, a participação efetiva, o comprometimento são condições necessárias, diferente daquela perspectiva anterior (FERREIRA, 2007, p. 6).

Após a contextualização histórica, e possíveis características da administração escolar, Ferreira (2007) e os (as) outros (as) autores (as) citados anteriormente prezam pelo aspecto democratizante da Gestão Escolar, característica fundamental para a gestão de qualidade.

Para dar andamento à pesquisa, foi analisada a rede de professores-avaliadores convidados para comporem as comissões avaliativas ou bancas de defesas das monografias. Considera-se esse aspecto importante porque, como já referido, pode-se ter uma noção acerca de quem valida as pesquisas realizadas, por um lado e, por outro, observam-se as redes de pesquisa estabelecidas a partir da pesquisa no Curso. Percebeu-se que muitos avaliadores se repetem, e, portanto, elaborou-se, com base na leitura dos trabalhos, entendimentos acerca de qual(is) o(s) motivo(s) para o convite à banca: a) parceria acadêmica com os orientadores dos trabalhos; b) proximidade em termos de temática ou mesmo de procedência; c) abordagem da temática central do trabalho, que, muitas vezes, não é gestão, mas um tema estudado em contextos de gestão. Para melhor

visualização, elaborou-se uma tabela com os quatro professores mais requisitados para a comissão avaliadora.

*Tabela 1 – Relação professor/orientador e participação em avaliações (Bancas).*

Professor/orientador	Bancas
Professor(a) 1	12
Professor(a) 2	9
Professor(a) 3	9
Professor(a) 4	6

*Fonte: Elaborado pela autora, 2020.*

Recorreu-se à Plataforma Lattes<sup>12</sup> para ver os temas de pesquisa por eles (as) especificados em seus currículos, e elaborar possíveis respostas para a seguinte questão: qual ou quais os motivos para que eles fossem convidados para as bancas? Percebeu-se que os(as) dois(duas) primeiros(as) professores(as) mais citados(as) não explicitam em seus currículos a afinidade com a temática, enquanto o(a) terceiro(a) professor(a) coordena um grupo de pesquisa com esta temática. Por sua vez, o(a) quarto(a) professor(a) cita ter conhecimento na área

---

12 "A Plataforma Lattes representa a experiência do CNPq na integração de bases de dados de Currículos, de Grupos de Pesquisa e de Instituições em um único Sistema de Informações.

O Currículo Lattes se tornou um padrão nacional no registro da vida pregressa e atual dos estudantes e pesquisadores do país, e é hoje adotado pela maioria das instituições de fomento, universidades e institutos de pesquisa do País. Por sua riqueza de informações e sua crescente confiabilidade e abrangência, se tornou elemento indispensável e compulsório à análise de mérito e competência dos pleitos de financiamentos na área de ciência e tecnologia". Fonte: <<http://lattes.cnpq.br/>> Acesso em 15 de abr. de 2020.

de Gestão Educacional. Essa análise, tendo por referência o currículo na Plataforma Lattes, obrigatório para os pesquisadores no âmbito das universidades, permite a leitura das possibilidades de redes temáticas e/ou redes de pesquisa. Caso se acredite na relação entre a pertença a uma rede temática e, em consequência, a potencialidade de avaliar trabalhos, validando-os mediante um suposto saber, essa análise é fundamental. Todavia, observou-se que esse elemento não é considerado na integralidade das bancas que avaliaram os trabalhos analisados, como se verá a seguir.

Tendo por suposto Gestão Educacional é diferente de Gestão Escolar, já mencionado anteriormente, analisou-se os currículos dos convidados(as) para bancas também sob a perspectiva de qual dessas duas temáticas se evidenciam mais em suas produções. Observou-se que apenas um(a) professor(a) tem desenvolvido estudos relacionados à Gestão Escolar. Há possibilidade de se confundir mais uma vez estas duas Gestões, e achar que ao estudar uma, tem-se condições de entender ambas. Reitera-se que, em suas obras, Lück aborda gestão educacional como relacionada aos sistemas de ensino, e Gestão Escolar como centrada no espaço e no tempo da escola, sendo esta a expressão máxima do sistema de ensino, e, logo, não se consegue saber seus limites e potencialidades. As gestões, assim descritas, acabam se entrecruzando, e quando se afirma sobre uma ser micro e a outra macro, acaba propondo uma autoridade a uma, e uma subordinação da outra, fazendo com que se perca o caráter democrático. E, ao fim, separa-se as duas, mas de fato, na prática, não se reconhecem os limites de cada uma.

Percebeu-se também que, no quadro de professores do Programa da IES em questão, alguns se repetem como orientadores e outros não apareceram nesta pesquisa. Tal aspecto direciona as

monografias, fazendo com que atendam a um “perfil” de produções, ou seja, há autores semelhantes, cujas obras são base na composição de uma fundamentação teórica. O fato de haver determinados professores na composição da banca, que realizam determinados estudos, configura o direcionamento temático do trabalho a estes estudos.

Ao pesquisar sobre os(as) orientadores(as) nas referências dos trabalhos analisados e na Plataforma Lattes, percebeu-se que apenas um(a) orientador(a) tem publicações citadas como referências com o termo Gestão Escolar. Com isso, reforça-se o pensamento sobre os trabalhos analisados terem foco em diversas temáticas, sem ter como foco e centralidade pesquisar sobre Gestão Escolar. Para análise desta hipótese, optou-se pelos descritores “gestão escolar” em cada um dos cinquenta e um trabalhos e percebeu-se que esta temática era pouco abordada no interior dos textos. Raramente, os trabalhos apresentavam, por exemplo, um capítulo para falar sobre Gestão Escolar, introduzindo o tema sempre relacionado com a Gestão Educacional e, em maioria, abordando a Gestão Escolar Democrática. Normalmente, estas palavras-chave eram restritas à delimitação do local onde ocorrera a pesquisa. Por sua vez, a pesquisa tinha como temática outros temas, como por exemplo: Educação Infantil, políticas públicas, inclusão<sup>13</sup>, alfabetização<sup>14</sup>, entre outras. Dessa maneira, a título de exemplo, encontrou-se texto sobre alfabetização, com uma abordagem da Gestão Escolar, e, por sua vez, a comissão avaliadora foi composta por pesquisadores cujas publicações versavam sobre alfabetização. Em

---

13 A repetição desta temática nos trabalhos produzidos é resultado do aumento de Educadores Especiais, egressos do Curso de Educação Especial (Diurno) e do Curso de Educação Especial (Noturno) ofertados no mesmo Centro de Educação onde funciona o Curso. A Universidade é uma das duas, em âmbito nacional, a ofertar essa licenciatura.

14 Este fato explica-se também pela elevada quantidade de pedagogas egressas do Curso de Especialização.

suma, trabalhos na situação ora descrita geraram a impressão de que apenas citavam a Gestão, para contemplar os estudos desenvolvidos durante o Curso, mas pouco argumentaram ou mesmo sequer tratavam sobre este tema.

Quanto ao lócus de pesquisa, observou-se que o nível de ensino mais estudado pelas pesquisas relatadas nas monografias analisadas era a Educação Infantil, com nove monografias. Alguns destes trabalhos descreviam o entendimento dos gestores em relação à Educação Infantil e entendiam que os gestores têm “olhar renovado e comprometido com as mudanças da educação infantil” (BAUER, 2012). Caracterizavam também as atitudes dos gestores que zelam pela qualidade e pela autonomia dos estudantes: “as crianças possam assumir uma postura mais ativa na aquisição do conhecimento” (BAUER, 2012, p. 41). Características estas que remeteram às políticas públicas implantadas, como apresenta Zwetsch (2016).

[...] planejar a Educação Infantil, com qualidade e valorizando as especificidades das ações pedagógicas, para crianças de zero a três anos, é um grande desafio que, ainda, necessita ser superado. Não é uma tarefa fácil, pois envolvem tanto fatores internos, como externos, que estão diretamente relacionados com as políticas públicas, o contexto, as necessidades das crianças, a formação dos professores e a infraestrutura das escolas (ZWETSCH, 2016, p. 43)

“Políticas Públicas” é a temática recorrente da segunda área mais encontrada nos trabalhos, totalizando 6 monografias. A fim de discorrer sobre as políticas públicas que estão diretamente ligadas à Gestão Escolar, os autores das monografias analisadas apresentam o foco das políticas públicas, como, por exemplo, Educação Infantil (MIOLO, 2014); qualidade na educação (MARAFIGA, 2016); avaliação da educação (CHIAPINOTO, 2018); e, a mais citada, Gestão Escolar Democrática (BRITTES, 2012; COSTA, 2012; MACHADO, 2012), fundamentada e

historicizada conforme as leis que regem e organizam a escola, conceituando também democracia.

As áreas de formação docente e inclusão foram encontradas em 4 e 3 trabalhos respectivamente. Estes mostraram a importância da formação dos professores para a Gestão Escolar, seja ela inicial ou continuada (MILLANI, 2008; PRATES, 2016; WIEBUSCH, 2014; FELDKERCHER, 2008) e para os desafios da inclusão na escola que se refletiu, por meio de entrevista ou observação, realizadas em escolas públicas (PINHEIRO, 2009; RAMOS 2016; SANTOS, 2016). De modo geral, a Educação Inclusiva de qualidade.

[...] exige modificações profundas nos sistemas de ensino, partindo de uma Política Pública efetiva de Educação Inclusiva, que deve ser gradativamente sistemática, continua e planejada sempre com o intuito de oferecer aos alunos com necessidades especiais uma educação de qualidade que proporcione tanto na prática, como na ação docente, na aprendizagem e nas relações intersociais de superação de qualquer dificuldade que se interponha na construção de uma escola democrática (SANTOS, 2016, p. 50).

Após a análise dos trabalhos, percebeu-se que dois trabalhos operaram com a Gestão como temática principal e unitária. Um apresentou as mudanças e as continuidades da Administração Escolar em relação à Gestão Escolar (DRABACH, 2009). Outro trabalho encontrado expôs a Gestão Educacional através do discurso da Revista Nova Escola da Editora Abril (MICHEL, 2011). Com o mesmo foco, estas duas pesquisas apresentaram gestões diferentes: uma considerou a Gestão Escolar, enquanto a outra a Gestão Educacional. Uma, contando a história do termo; e a outra, abordando como se apresenta o termo em determinada revista.

Em três obras, a temática central extrapola a Gestão. Tratam-se de trabalhos que desenvolvem a temática da Gestão, historicizam e trabalham com o que se deriva da Gestão, como por exemplo: a)

pertença profissional: que é desenvolvida pela equipe gestora, criando possibilidades de integração de professoras iniciantes, fazendo com que se sintam acolhidas e pertencentes da instituição (RODRIGUES, 2012); b) emancipação do estudante através da Gestão Democrática. Nesta, apresenta a humanização para que o estudante “possa desabrochar, crescer como pessoa e como cidadão, e onde o educador/gestor tenha um trabalho menos alienado e alienante, que possa (re)pensar sua prática, refletir sobre ela, (re)significá-la e buscar novas alternativas” (GATTIBONI, 2008); e c) construção de saberes, que defende o compartilhamento e troca de informações pelos indivíduos para a transformação (FERNANDES, 2010). Neste sentido, Paro (2001) complementa que “se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras” (PARO, 2001, p. 10).

Ressalta-se aqui a importância de a comunidade escolar estar presente e lutar por uma educação de fato emancipadora. Esse aspecto compõe a gestão escolar. Nesse processo, faz-se possível à comunidade reconhecer os limites e as possibilidades tanto da escola, como dos sujeitos que nela trabalham e dos modos de organização, ou seja, conhecer a Gestão Escolar e a Gestão Educacional.

## **CONCLUSÃO**

Este texto visou a apresentar esta sistematização, com base na síntese da análise dos sentidos sobre a temática Gestão no Curso de Especialização, analisando cinquenta e um trabalhos de conclusão. Durante a pesquisa, estudando cada trabalho, percebeu-se as definições ou indefinições acerca da categoria Gestão, seja Escolar ou Educacional. Quando se afirma encontrar indefinições, está-se referindo

aos trabalhos em que apenas há citações sobre a temática, ou seja, o autor/orientando não expõe sua opinião sobre o tema gestão, apenas cita concepções das obras que leu ao realizar a pesquisa. Essas percepções acerca dos trabalhos dos egressos, as análises realizadas, mescladas aos conceitos elaborados ao longo do Curso, formaram a base para os argumentos ora apresentados.

A AMS, esse fundamento teórico e metodológico de pesquisa, anteriormente descrita, requer sempre mudanças de acordo com as áreas em que é aplicada. Foi escolhida, devido ao fato de considerar os movimentos, o contexto e produzir sentidos em relação à temática. Evidenciaram-se, assim, os movimentos.

Uma das considerações ao final da pesquisa é a percepção de que Gestão Educacional e Gestão Escolar são muitas vezes confundidas. Pode-se distingui-las, mas há frequentes situações em que, ao abordar Gestão recorre-se à Gestão Escolar. Entende-se que a Gestão Educacional envolve as Políticas Públicas Educacionais, os sistemas educacionais, a educação não formal, todo espaço e tempo onde há educação. Todavia, no Curso e nos trabalhos analisados, encontrou-se apenas a Gestão Escolar como item pertencente à Gestão Educacional. Importante destacar que não se está fazendo uma crítica ou julgando o Curso. Está-se analisando a partir do corpus de pesquisa, objetivando, com a experiência de acadêmica e de pesquisadora, contribuir para a proposta que, sem dúvidas, tem uma história de sucesso e visa a contribuir tanto na escola, quanto na elaboração e vivência das políticas educacionais.

Afirma-se ainda que, se considerados os dados produzidos na pesquisa, pode-se observar que, muitas vezes, o próprio curso de especialização tangencia a gestão educacional, e centra a sua formação em gestores escolares, característica fundamental do

momento em que o curso foi criado, propondo uma educação fragmentada. Assim, ao tentar-se compreender os sentidos produzidos pelas monografias do Curso, observou-se que falta delimitação e exposição das temáticas “Gestão Educacional e Gestão Escolar”. Tal falta pode gerar confusão de sentidos entre as duas, e impedir que se conheçam os limites e possibilidades de cada uma, a fim de então conhecer de fato cada. Como se argumentou, os egressos, em seus trabalhos de conclusão, muitas vezes, orientavam seus estudos para outra temática, e a Gestão era citada por estar no mesmo interesse, rumo ou ambiente da pesquisa, ou seja, a escola. Tangenciaram a Gestão Escolar, e, ainda, não se comprometeram ou expuseram suas opiniões sobre, apenas citaram argumentos de outros autores para o embasamento.

Como anunciado na Introdução, objetivou-se, também, de alguma forma, contribuir com o Curso de Especialização, na medida em que se apresentou uma leitura possível da proposta e dos trabalhos finais, com base na Análise dos Movimentos de Sentidos. Entende-se que um curso é uma proposta viva, porque dele participam sujeitos que se reconstróem, transformam, ou seja, se educam cotidianamente. Resultou da pesquisa um conjunto de considerações que, se estudado por outros acadêmicos, pode ser alterado, superado ou mesmo confirmado. Esse é o sentido de uma pesquisa, promover o debate, contribuir e demonstrar comprometimento. E, afinal, só é produtivo o que faz sentido.

## REFERÊNCIAS

AIMI, Daniela da Silva; FELDKERCHER, Nadiane; HENRIQUES, Cecília Machado. **Formando especialistas em Gestão Educacional: a trajetória de um Curso de Especialização**. In: Anais VIII Educere, 2008, p. 3735 a 3748 Disponível em:

[https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2008/401\\_567.pdf](https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2008/401_567.pdf) Acesso em: 29 de maio de 2020.

BAUER, Verlaine Marchiori Mello. **Gestão escolar no contexto das políticas públicas para a Educação Infantil**. 2012. 72 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - UFSM, Santa Maria, 2012.

BRAIDO, Luiza da Silva. **Valorização profissional e feminização dos professores**: um estudo a partir do curso normal do Instituto Estadual de Educação Olavo Bilac, de Santa Maria/RS, entre 1901 e 1970. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2018.

BRASIL, Senado. **Lei nº9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 26 dez. 1996.

BRITES, Letícia Ramalho. **Gestão escolar democrática**: deslocamentos de sentidos nas políticas públicas do Município de Santa Maria-RS. 2012. 42 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - UFSM, Santa Maria, 2012.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAPINOTO, Fabiane Volpato. **Políticas de avaliação da educação básica**: gestão escolar da Rede Municipal de Santa Maria a partir do IDEB. 2018. 75 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - UFSM, Santa Maria, 2018.

COSTA, Joacir Marques da. **Gestão democrática e os desdobramentos da(s) política(s) de avaliação da Educação Básica**: sentidos sobre qualidade do ensino. 2012. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - UFSM, Santa Maria, 2012.

DA ROCHA, Jefferson Marçal; HAMMES, Lúcio Jorge. Gestão e democracia em uma escola pública. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, [S.l.], v. 34, n. 2, p. 635-652, set. 2018. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpaee/article/view/75273/49659>>. Acessado em 15 de Janeiro de 2020.

DEWEY, John. **Democracia e educação**. Lisboa: Didáctica Editora, 2007

DRABACH, Neila Pedrotti. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar**: mudanças e continuidades. 2009. 81 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - UFSM, Santa Maria, 2009.

ESQUINSANI, Rosimar Serena Siqueira; CORRÊA, Elisa Mainardi; ESQUINSANI, Valdocir Antonio; MORAES, Sylvana Carpes de; FREY, Kurlan; CARVALHO, Bruno Mecca de; DARONCH, Débora. *Gestão e políticas educacionais: do que estamos falando, mesmo? Aportes teóricos-conceituais para delimitação de termos*. In: CAMARGO, Ieda de. (org) **Gestão e políticas da educação**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006. P. 13-22

FELDKERCHER, Nadiane. **Educação continuada na fala de professores**. 2008. 86 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - UFSM, Santa Maria, 2008.

FERNANDES, Tarlla. **A construção dos saberes da equipe diretiva no processo de gestão escolar**. 2010. 78 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - UFSM, Santa Maria, 2010.

FERREIRA, Liliana Soares. **Bases histórico-sociais da política e administração/gestão educacional no Brasil**. Educere et Educare, Cascavel, v. 4. n. 7, 2009, p. 357-371.

FERREIRA, Liliana. Soares. **Gestão escolar**: os movimentos entre o imaginado e o possível, registrados nos discursos de professores. In: XXIII

Simpósio Brasileiro, V Congresso Luso-Brasileiro e I Colóquio Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, 2007. Porto Alegre/RS. Anais... Porto Alegre: ANPAE, 2007. p. 1-14.

FERREIRA, Liliana Soares. “**Gestão do pedagógico**: de qual pedagógico se fala?” Currículo sem Fronteiras, v. 8, n. 2, jul/dez 2008, pp. 176-189.

FERREIRA, Liliana Soares. **Trabalho Pedagógico na Escola**: do que se fala? Educação & Realidade, Porto Alegre, v. 43, n. 2, p. 591-608, abr./jun. 2018.

FERREIRA, Liliana Soares. **Discursos em análise na pesquisa em educação: concepções e materialidades**. In: Revista Brasileira de Educação, v. 25, p. 1-18, 2020

GATTIBONI, Lorena Dalcin. **A concepção problematizadora e libertadora da educação e a gestão escolar**: o desafio da realidade. 2008. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - UFSM, Santa Maria, 2008.

HARVEY, David. **Para entender o capital**. São Paulo, SP. Boitempo, 2013.

HYPOLITO, Alvaro Moreira. “Reorganização gerencialista da escola e trabalho docente”. In: **Educação: Teoria e Prática**, Vol. 21, n. 38, out/dez 2011, p. 59-78.

JEFFREY, Debora Cristina. “**A constituição do gerencialismo na educação brasileira**: implicações na valorização dos profissionais da educação”. In: *Revista Exitus*, Volume 02, nº 02, Jul./dez. 2012, p. 51-60.

KOSIK, K. **A Dialética do Concreto**. 2ª Ed. – Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão escolar**: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão escolar**: Teoria e prática. 5. Ed. Revisada e ampliada. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Perspectiva da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000. Disponível em: <<http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2634/2372>> Acessado em 15 de Jan. de 2020.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006a. Série de Cadernos de Gestão.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de Gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006b. Série de Cadernos de Gestão.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. Série de Cadernos de Gestão, 4.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática**. 2009. Disponível em: <<https://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-h-luck.pdf>> Acessado em 15 de Jan.mar de 2020.

LUKÁCS, Georg. **Existencialismo ou marxismo**. São Paulo: Senzala, 1967.

MACHADO, Dirlane Pacheco. **A gestão escolar democrática e os desafios da escola básica nas comunidades em situação de vulnerabilidade social**. 2012. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - UFSM, Santa Maria, 2012.

MARAFIGA, Andressa Wiedenhoff. **Qualidade na educação**: sobre as políticas públicas e as escolas municipais de Educação Infantil de Santa Maria – RS. 2016. 87 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - UFSM, Santa Maria, 2016.

MARQUES, Luciana Rosa. **Caminhos da democracia nas políticas de descentralização da gestão escolar**. Ensaio: aval. pol. públ. Educ. Rio de Janeiro, v. 14, n. 53, p. 507-525, Dec. 2006.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **A regra e o jogo**: democracia e patrimonialismo na educação brasileira. Campinas, SP, FE / UNICAMP, 2000.

MICHEL, Marcelo Dorneles. **A gestão educacional no discurso da revista Nova Escola da Editora Abril**. 2011. 124 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - UFSM, Santa Maria, 2011.

MILLANI, Silvana Martins de Freitas. **Gestão escolar e formação docente**: concepções sobre estágios em classes de alfabetização. 2008. 65 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - UFSM, Santa Maria, 2008.

MIOLO, Patricia. **Gestão escolar no contexto das políticas públicas para a Educação Infantil**. 2014. 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - UFSM, Santa Maria, 2014.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ARAUJO, Gilda Cardoso de. **Qualidade do ensino**: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. Rev. Bras. Educ., Rio de Janeiro, n. 28, p. 5-23, Apr. 2005 Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-24782005000100002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782005000100002&lng=en&nrm=iso)> Acessado em: 20 de mar. de 2020.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3ª. ed. São Paulo, 2001.

PIMENTA, Selma Garrido. **Questões sobre a organização do trabalho na escola**. Rev. *Ideais*, São Paulo, v. 16, p. 78-83, 1993.

PINHEIRO, Daiane. **Educação na perspectiva inclusiva**: uma reflexão sobre o processo a partir das representações dos gestores de uma escola especial de Santa Maria – RS. 2009. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - UFSM, Santa Maria, 2009.

PP, CEGE. Universidade Federal de Santa Maria. **Projeto Pedagógico do Curso de Pós-graduação Especialização em Gestão Educacional**. Santa Maria, 2014.

PRATES, Aline da Fontoura. **Gestão escolar**: formação continuada de professoras alfabetizadoras em seus espaços de atuação profissional. 2016. 106 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - UFSM, Santa Maria, 2016.

RAMOS, Andressa Martins. **A gestão da educação especial na escola do campo em uma perspectiva de inclusão escolar**. 2016. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - UFSM, Santa Maria, 2016.

RODRIGUES, Isabel Daiane Weber Marchry. **O trabalho de professoras iniciantes na escola: relações entre gestão escolar e pertença profissional**. 2012. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - UFSM, Santa Maria, 2012.

SANDER, Breno. **Gestão da Educação na América Latina**: construção e reconstrução do conhecimento. São Paulo: Autores Associados, 1995.

SANTOS, Maiane Strauss dos. **Gestão escolar e o processo de inclusão de alunos com necessidades especiais de uma escola de Educação Infantil da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria**. 2016. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - UFSM, Santa Maria, 2016.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível. Papirus, 2002.

WIEBUSCH, Andressa. **A formação de pedagogos e a gestão educacional:** processos formativos em discussão. 2014. 128 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - UFSM, Santa Maria, 2014.

ZWETSCH, Patrícia dos Santos. **A gestão escolar na Educação Infantil:** em foco a dimensão pedagógica com crianças de zero a três anos. 2016. 102 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - UFSM, Santa Maria, 2016.

Esta publicação deverá ser citada da seguinte forma:

BRAIDO, L. da S.; FERREIRA, L. S. GESTÃO ESCOLAR: análise dos movimentos de sentidos em trabalhos finais de um curso de especialização. **Revista DisSol – Discurso, Sociedade e Linguagem**, Pouso Alegre/MG, ano 7, n.º16, jul-dez/2022, p. 142 -175.