

**3**

**WILSON SANDANO (\*)**

**O**

**ADMINISTRADOR**

**ESCOLAR**

## ABSTRACT

The text analyzes the building up, selection and performance of the school administrator, due to his role in keeping the school democratic. It is based upon considerations about the relationship between business administration and school administration, where the specific purpose of the last one is demonstrated.

## RESUMO

A partir de considerações sobre a relação entre administração de empresas e administração escolar, onde se procura demonstrar a especificidade desta última, o texto faz uma análise da formação, seleção e desempenho do administrador escolar, tendo em vista seu papel na democratização da escola.

---

(\*) Mestre em Educação pela UNIMEP; Prof. de Princípios e Métodos de Supervisão Escolar e Currículos e Programas da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Sorocaba; Assistente técnico da Divisão Regional de Ensino de Sorocaba.

Pretendemos, neste texto, tecer algumas considerações sobre a formação, seleção e desempenho do administrador escolar.

Para realizarmos este intento, entendemos ser necessária, preliminarmente, a apresentação de algumas palavras sobre a administração escolar.

## A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

No mundo de hoje, a sociedade é composta de organizações. Todas as atividades, quer as voltadas para a prestação de serviços, quer as voltadas para a produção de bens, são planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas dentro das organizações, que, por sua vez, precisam ser administradas.

No dizer de CHIAVENATO (1983), a administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, onde trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho que ali ocorre. Assim, a administração é algo imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações.

Já identificamos formas de administração na organização social dos povos mais antigos, mas é, na sociedade capitalista, que ela evolui e adquire relevância.

No dizer de FÉLIX (1985), a administração da empresa capitalista, assumida pelos gerentes, chefes de departamento e supervisores, é diretamente responsável pela manutenção da relação social que se estabelece entre o capitalista e o trabalhador, sendo sua função exercer pleno controle sobre as forças produtivas, o que ocorre desde o planejamento

do processo de produção até o controle das operações executadas pelo trabalhador.

Esta administração de empresa capitalista desenvolveu diversas teorias sobre a organização do trabalho:

a) teoria clássica (envolvendo nomes como Taylor, Fayol e Weber): a organização é um sistema mecânico e racional, onde a administração se pauta pela experiência econômica;

b) teoria psicossocial (envolvendo Mayo, Roethlisberger, Dickson, Barnard e Simon): do final da década de 20, a organização é um sistema orgânico e natural, onde a administração se pauta pela integração funcional de seus elementos, tendo em vista a eficácia técnica aliada à eficiência econômica;

c) síntese contemporânea (após a 2ª Guerra Mundial): há vários caminhos paralelos, como os de Bennis (desenvolvimento organizacional), Heady e associados (administração para o desenvolvimento), Riggs (ecologia administrativa), Esman e Balise (desenvolvimento institucional), Lawrence e Lorsh (teoria da contingência) e Drucker (ciência do "management"), dando-se especial atenção às variáveis situacionais do ambiente externo que afetam as organizações.

Atualmente, com a instabilidade política e econômica na sociedade mundial, há um enfoque neoclássico das ciências gerenciais ao lado de teorias críticas baseadas na fenomenologia, no existencialismo e no método dialético, bem como nas abordagens de ação com fundamento na relevância para a orientação de atos administrativos.

Enquanto a administração de empresas desenvolve as teorias sobre a organização do trabalho nas empresas capitalistas, a administração escolar apre

senta proposições teóricas sobre a organização do trabalho na escola e no sistema escolar. No entanto, a administração escolar não construiu um corpo teórico próprio e, no seu conteúdo, podem ser identificadas as diferentes escolas da administração de empresa, o que significa uma aplicação dessas teorias (FÉLIX, 1985).

Isso acontece porque tem havido dois pressupostos básicos por parte dos teóricos da Administração de Empresa e da Administração Escolar:

1) as organizações, quaisquer que sejam, mesmo com objetivos diferentes, são semelhantes, podendo, pois, ser administradas pelos mesmos princípios e modelos da Administração de Empresas, necessitando, apenas, serem feitas algumas adaptações, conforme o caso;

2) a organização escolar e o sistema escolar, para adequar-se às condições sociais existentes e atingir os objetivos que lhes são determinados pela sociedade, precisam assimilar métodos e técnicas de administração, que lhes garantam a eficiência, justificando a sua manutenção.

Esta ligação da Administração Escolar com a Administração de Empresa pode ser vista, claramente, no Brasil, só que, aqui, com considerável atraso em relação à tendência mundial:

a) inicialmente, há um enfoque jurídico e normativo, ligado ao direito administrativo romano;

b) a partir de 1930, há o enfoque empresarial, com base na teoria clássica (Taylor e Fayol) - há o culto à eficiência econômica e pouca preocupação com os aspectos humanos e sócio-políticos da administração;

c) após a 2ª Guerra Mundial, aparece a influência da escola psicossocial, com enfoque comportamental e preocupação com a eficácia na consecução

dos objetivos;

d) nas últimas décadas, ocorreu a influência da síntese contemporânea, com utilização crescente das ciências sociais na administração pública e educacional – eficiência e eficácia dão lugar à efetividade;

e) atualmente, o destaque é para relevância em lugar de eficiência, eficácia e efetividade.

Há, hoje, uma tendência a considerar a especificidade da Administração Escolar. Esta tendência ocorre a partir da década de 50, nos EUA, e a partir da década de 60, no Brasil.

Segundo CAMPBELL, citado por SANTOS FILHO (1979), a especificidade da administração escolar deriva de três fatores:

- a) função específica da educação na sociedade;
- b) natureza da empresa educacional;
- c) grupos de referência do administrador educacional.

BRUBAKER e NELSON, também citados por SANTOS FILHO (1979), nos dizem que o modelo burocrático é apropriado para a administração geral das escolas, mas não o é para a sua dimensão acadêmica, onde o modelo mais adequado seria o profissional.

Podemos dizer, com SANTOS FILHO (1979), que, admitindo a especificidade da organização educacional e conseqüentemente da sua administração, o que não impede que ela apresente elementos comuns com outras organizações, é possível uma "ciência aplicada" da administração educacional e, em conseqüência, desenvolver teorias e pesquisas para caracterização dos seus elementos específicos e de suas implicações para a prática administrativa condizente com sua na

tureza. Além disso, aceitando-se, em teoria, a especificidade da organização educacional, é uma incoerência adotar, na prática, de maneira exclusiva, o modelo burocrático para sua estrutura e administração.

Podemos, ainda, colocar a administração escolar também a serviço das maiorias, das classes subalternas, pois, como diz CURY (1983), o administrador escolar, o diretor, é serviço de outrem, é integrante de um corpo onde deve predominar o interesse público.

O mesmo autor (1986) nos ensina que:

Pensar grande a tarefa da administração do Brasil, implica superar o corporativismo estrito dos segmentos fechados para dar a própria contribuição, desde a administração de uma escola pobre até à de uma rede maior de ensino.

Pensar grande a tarefa da administração escolar é não fugir ao combate da democratização da sociedade, e é sobretudo, não fugir ao debate de como a administração escolar pode interferir com sua parcela a partir da democratização da escola.

Pensar grande é, sobretudo, ter explicitamente um projeto de sociedade em que a educação entre com seu potencial, nesta ingente tarefa de contribuir para a emergência da cidadania da maioria.

É sob este enfoque que vamos, a seguir, procurar analisar a figura do administrador escolar, nos aspectos de sua formação, de sua seleção e de seu desempenho.

## FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR ESCOLAR

Nos termos da Resolução CFE 2/69, a formação do Administrador Escolar, para as escolas de 1º e 2º graus, realizada através dos cursos de Pedagogia, deve conter o seguinte currículo mínimo:

- Sociologia Geral
- Sociologia da Educação
- Psicologia da Educação
- História da Educação
- Filosofia da Educação
- Didática
- Estrutura e Funcionamento do Ensino de 1º grau
- Estrutura e Funcionamento do Ensino de 2º grau
- Estatística Aplicada à Educação
- Princípios e Métodos de Administração Escolar

Segundo a referida resolução, o curso deve rá ter a duração mínima de 2.200 horas de atividades, devendo ser ministrado, no mínimo, em 3 e, no máximo, em 7 anos letivos.

Estes cursos são impregnados da ideologia de que, na prática, deve funcionar, a qualquer custo, o saber científico e a técnica que dele resultar. Há o domínio da racionalidade funcional, onde a adequação meios e fins opera na lógica da economia de mercado.

Devemos ressaltar que, à época da publicação da referida resolução, estávamos em pleno "milagre econômico brasileiro". Então, a industrialização era a grande meta e foi ela que, sob o princípio do desenvolvimento, magnificou e ressaltou a produção do saber com base no modelo de desenvolvimento

dependente do exterior. Com isto aconteceu a desfiguração do saber e a obliteração da inserção do conhecimento na função do administrador, desvirtuando, também, a sua prática.

Segundo FRANCO (1986), em relação à primeira (categoria do saber), o administrador apropriou-se de códigos explícitos, controlados e formais do conhecimento, muitos dos quais desenvolvidos em outras realidades sociais. Em relação à apropriação do conhecimento, enquanto saber aberto, inacabado, que contém valores, experiências, signos e mitos, muito próprios de um dado grupo, a formação do administrador não foi sensível, descapacitando-o de ler a realidade que o cerca. E até mesmo o saber e o conhecimento das classes sociais privilegiadas perpassam a ação do professor, obstruindo a inserção do conhecimento inacabado próprio dos demais grupos e classes sociais, o que reforça a assimetria nas relações escolares.

Portanto, o saber está a serviço da manutenção do poder e da tecnocracia. Há a vinculação entre o conhecimento científico, conhecimento técnico, poder e dominação.

Estes cursos, além disso, formam técnicos capazes de administrar coisas e pessoas, mas sem nenhuma intuição política. Esquece-se de que é impossível, na sociedade, separar técnica da opção política.

Apesar do que foi dito, não se pode jogar fora toda a estrutura de formação do administrador, como não se pode eliminar a própria figura do administrador.

Para administrar, são necessárias algumas

competências e essas, para se concretizarem, precisam de conhecimentos sistematizados (saber), de técnicas e de conhecimentos vivenciais, ainda não codificados, e de postura e de intuição política. Não existe técnica desvinculada da política, mas também não existe técnica sem saber e conhecimento e todos estes campos estão presentes na administração da educação.

A técnica também pode estar a serviço de um projeto histórico e político na medida em que:

a) seja entendida como instrumento a serviço da educação e não como senhor;

b) propicie interações ricas entre o saber (conhecimentos sistematizados) e a prática como subsídios para ação, direcionando-se menos para a articulação e mais para confrontações dinâmicas;

c) favoreça o acesso das camadas populares ao conhecimento sistematizado, o que é fundamental para o avanço da consciência, e o que é justo, pois significa devolução a quem tem direito.

Parece que os cursos que formam administradores precisam assumir um compromisso com o conhecimento, tanto o sistematizado como o vivencial, compromisso esse que envolve crítica e autocrítica, contribuindo para que a escola permanentemente reveja o seu saber e o seu fazer. Tal compromisso implica não só superar a falta de preocupação com a gênese social da emergência do conhecimento, mas também a superação de atrelamentos dogmáticos aos próprios princípios doutrinários impeditivos de autocrítica e renovação. Não riscando, mas recuperando o conhecimento sistematizado, a técnica e o conhecimento vivencial, que se terá um caminho para resgatar a escola pública e a sua administração.

Este administrador deve preencher, pois, na

sua formação, como nos diz CURY (1986), algumas pré condições que o habilitem ao exercício da Administração:

a) O Administrador é participante de um processo histórico que o insere dentro do jogo das políticas conjunturais (instável) e do jogo estrutural das classes dirigentes (estável).

Em conseqüência, a universidade deve dar importância ao estudo da Sociologia e da Política. Devem ser efetuados estudos sobre a natureza autotórica do Estado, a presença clientelístico-anacrônica, a presença científico-gerencial moderna, etc.

b) O Administrador participa, também, de um processo histórico que o insere na divisão social do trabalho.

O conhecimento da especificidade de sua tarefa só se iluminará pelo contraste com os elementos mais fortes da organização do trabalho. A participação diferenciada em uma forma de divisão do trabalho supõe a entronização em grandes organizações ou uma presença maior delas.

Tem-se, então, necessidade de um estudo crítico das teorias das organizações, sua gênese e difusão. Não se deve ficar só no estudo dos manuais, mas estudar diretamente Weber, Taylor, Fayol, Mayo, Parsons, Duch, Marx, Engels, Tragtenberg, Prestes Motta, etc.

Deve-se, também, introduzir o pensamento e o pensamento crítico no interior das universidades e esquecer a pasteurização, a desqualificação do sujeito enquanto sujeito histórico dos fenômenos sociais.

c) O Administrador Escolar, de uma escola pública ou particular, é participante da estrutura e funcionamento de uma entidade pública.

Portanto, sua formação deve conter a análise lógica do Estado no Brasil e as possibilidades contidas numa dinâmica de superação dessa lógica.

Deve-se estudar a relação educação e democracia, república e democracia, democracia, e socialismo; novas perspectivas de atuação; temas como pluralismo, minorias, transparências, alternância de poder, controle público, etnias, em resumo, uma chamada à modernidade.

Como o administrador tem uma parcela de poder, se investe dele numa prática social, que gera poderes específicos e circunscritos. Devem, pois, serem realizados estudos que apontem a especificidade dos poderes nas diferentes instituições, especialmente com FOUCAULT e sua "Microfísica do Poder" - onde se trata de uma racionalidade administrativa, voltada para a transferência no exercício do poder, o compromisso com a qualidade do ensino e a recusa de uma organização do pedagógico enquanto negadora da criatividade.

d) A formação do administrador deve, ainda, examinar e analisar a herança sedimentada, isto é, as imagens primitivas deixadas em nós a partir do nosso processo de escolarização.

São importantes, pois, os estudos de Psicologia Social, indicando, por exemplo, o que há de importante nos estudos de BORDIEU e PASSERON (Reprodução).

Não devem ser separadas, ainda, teorias

de ampla generalização e o cotidiano de nossas escolas — não se deve ignorar teoria e prática. Ambas são extremamente importantes na função do administrador.

## SELEÇÃO DO ADMINISTRADOR ESCOLAR

Tradicionalmente, a seleção dos administradores escolares é feita com base na confiança hierárquica, que dá margem ao favoritismo. Este tipo de seleção favorece o "status quo", atua como reforçador do verticalismo nas decisões e do controle para manutenção do grupo decisório e neutralização dos antagonismos.

Aliás, CURY (1986) nos mostra que há três vertentes históricas, complementares, que influem na seleção dos administradores escolares.

A **primeira vertente** é a que se chamou de inchaço do aparelho do Estado.

Quando houve picos de crescimento nos pólos de desenvolvimento econômico, toda a região se beneficiava disso, mas havia uma exploração dos recursos econômicos feita através de grupos de famílias, o que se convencionou chamar de "mandonismo local". Aquelas famílias, de prestígio na época da prosperidade, foram sendo abrigadas junto ao aparelho do Estado (para que este não perdesse o poder local) e, com o declínio acima mencionado, continuam abrigadas à sombra do Estado, em troca do apoio político. Esta é a caracterização do clientelismo político-oligárquico — com ele há o recrutamento de pessoal com finalidades político-partidárias. Historicamente, a seleção dos administradores escolares tem-se ligado, com maior ou menor ênfase, a este ti

po de clientelismo burocrático, onde se coloca, como bandeira, a racionalidade produtiva como critério de planejamento ordenado. É o caso dos concursos públicos, que contribuem para o inchaço do aparelho do Estado.

No entanto, ambos os aspectos coexistem e dão apoio ao "status quo" e reforço ao verticalismo nas decisões.

A segunda vertente liga-se ao caráter centralizador do Estado.

Ela traz a marca da dependência burocrático-legalista, onde não há espaço para renovação. Aqui o estado centraliza em si as decisões políticas mais importantes e deixa aos pólos regionais as decisões menores.

A administração da escola transforma-se em mera repetidora de fórmulas vindas da autoridade superior, sem, sequer, considerar o espaço necessário para decisões próprias. É o reino do burocratismo.

A terceira vertente aparece com a expansão do processo capitalista, onde o sistema educacional também cresce. Com este crescimento surgem mais escalões administrativos, surgem os especialistas: o diretor é a marca maior desse processo, onde ele aparece como o preposto do Estado ou da instituição privada. Dependerá de sua atuação referendar ou não a marca autoritária que é a marca de nossa formação histórica e política. E essa marca se faz mais presente quando se sabe que o crescimento burocrático, que se deu inclusive na escola, não é neutro. A racionalização da escola, através da hierarquização de funções, foi complemento necessário para o exercício do controle. Essa função técnica da

eficiência encobre a função política do controle.

É claro que, considerando-se estas vertentes, a seleção do administrador escolar só pode ser verticalista.

No entanto, hoje, já aparecem crescentes manifestações contra tais tipos de processo seletivo, com a luta pela adoção de procedimentos mais democráticos. Estes procedimentos são os que devem contar com a participação dos dirigidos. É a eleição do administrador escolar.

Por que a eleição é mais democrática? No dizer de CURY (1986), a eleição é mais democrática, porque há um progressivo alargamento de indivíduos com direito a voto com base em regras patentes, dentre as quais se destaca a possibilidade de haver alternativas reais de postulantes. Ela, também, é mais democrática porque, em princípio, numa sociedade aberta e plural, o poder deve vir "de baixo para cima", não só na esfera das relações políticas, mas também "onde o indivíduo é considerado na variedade de seus "status" e de seus papéis específicos, por exemplo, de professor, de estudante, de pai de estudante, de administrador, de administrado, etc."

Outro aspecto importante a se considerar, para a eleição do administrador escolar, é que a administração escolar e o poder que exerce não têm um fim em si mesmos, mas devem visar conquistas sócio-educacionais.

Segundo CURY (1986), nem tudo deve ser objeto de voto, como, por exemplo, os centros colegiados de saber, onde não se pode admitir que a natureza do conhecimento seja referendada por outro critério

rio que não seja a excelência, a qualidade e competência, ressalvados objetivos éticos que incluem a divulgação/difusão de dados.

A eleição não pode ser considerada um fim em si mesmo. Ela é fim, é verdade, enquanto processo democrático, mas é meio enquanto se pergunta: vota-se para diretor com que fins? Com que compromissos? Quais são os compromissos que um postulante assume?

De outro lado, ver a eleição como meio que traduz em si fins mais amplos, significa ver que os anos de autoritarismo fizeram por desbordá-lo em todas as instâncias. Não só os diretores, onde o próprio cargo o evidencia mais, mas também os professores não ficaram mais imunes ao autoritarismo, e é por isso que, ao lado da eleição complementar a ela, só a prestação de contas e o acompanhamento de uma gestão, através de uma ação colegiada e representativa, podem dar um salto qualitativo no interior da própria eleição.

## DESEMPENHO DO ADMINISTRADOR ESCOLAR

Podemos distinguir o desempenho dos administradores em dois tipos:

a) **Desempenho Burocrático**, que impede a participação dos dirigidos nas decisões, não criando laços de adesão.

O administrador é visto como preposto de um poder maior, reproduzindo o que vem de cima — ele é um subserviente do poder.

O diretor é um detentor do poder terri

ficante. É o que dirige contra, dirige sobre, dirige para. O "outro" (professor, aluno, comunidade, etc...) não passa de um repasse de ordens.

Temos, neste modo de desempenho, o autoritarismo burocrático e o autoritarismo paternalista.

No autoritarismo burocrático, o traço dominante é a impessoalidade e o "outro" é um instrumento numérico de deficiência.

No autoritarismo paternalista, o tom dominante é a visão do "outro" como menor, como tutelado incapaz de decidir.

Em ambos os casos, a definição das diretrizes é a partir do "chefe". Ele não sabe ouvir ou ver. Está preocupado apenas com reuniões administrativas, contatos externos, controle de ponto, número de carimbos, assinaturas, etc.

**b) Desempenho Democrático:** o administrador é servidor; o membro de um colegiado que executa, em razão de seu cargo, os desígnios de "outrem". Quem é este "outrem"? Já se pode perceber que são os professores, os alunos, a comunidade, os demais especialistas, etc.

A democratização da escola passa pelo professor, por sua melhor formação e qualificação, passa por sua valorização. O administrador dirige um corpo docente, devendo, pois, criar condições para que ele, o professor, seja ouvido, bem como os demais integrantes da comunidade escolar. O administrador é o articulador das propostas vindas de seus dirigidos.

Ele deve, pois, criar condições para que haja decisões participadas, onde os componentes da vida escolar podem opinar, decidir e controlar, com a consciência dos limites estruturais mais amplos sobre os quais a escola não tem poder de interferência (CURY, 1986).

O administrador, também, deve estar ligado ao interesse público. Ele deve estar comprometido com as finalidades maiores da escola, lembrando-se, inclusive, que há, especialmente na escola fundamental, um novo perfil de aluno, que é oriundo das classes trabalhadoras, e que é com eles que o desempenho da escola se torna seletivo.

A luta por um desempenho melhor de professores e alunos, com eles, é um dos elementos que, dentro da escola, contribui para repor aos que dela necessitam aquilo que ajudaram na produção, mas não lhes permitiram na repartição.

Este administrador, também, abre a escola para a participação da comunidade, o que aliás é fundamental para a democratização dessa mesma escola.

Enfim, na escola, o que o administrador pode fazer, para que pedagogicamente ele cumpra sua tarefa de capacitar cidadãos para o futuro, é o de evitar a verticalidade, assumida ou não, e de criar espaços para a efetivação e criação cada vez maior de uma igualdade de oportunidades.

## BIBLIOGRAFIA

ALVES, N. A formação de profissionais de ensino e a nova LDB. *Ande*, São Paulo, 13: 30-39, 1988.

ALVES, R. *Da esperança*. Campinas: Papyrus, 1987.

BORDENAVE, J.E.D. *O que é participação*. 3.ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CUNHA, L.A. Notas para uma leitura da teoria da violência simbólica. *Educação & Sociedade*, São Paulo, v.4, p.79-110, set.1979.

CURY, C.R.J. Administrador escolar: seleção e desempenho. *Revista Brasileira de Administração da Educação*, Porto Alegre, v.1, n.1, p.139-146, jan./jun.1983.

\_\_\_\_\_. Categorias possíveis para uma aproximação do fenômeno educativo. *Educação & Sociedade*, São Paulo, v.2, p.121-127, jan.1979.

\_\_\_\_\_. Educação e conjuntura atual. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v.1, p.4-7, jul.1985.

\_\_\_\_\_. *Ideologia e educação brasileira: católicas e liberais*. 4.ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1988.

\_\_\_\_\_. O profissional de administração da educação: seleção, formação e atuação. *Revista Brasileira de Administração da Educação*, Porto Alegre, v.4, n.1, p.106-113, jan/jun.1986.

DEMO, P. **Avaliação qualitativa.** São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1987.

FÉLIX, M.F.C. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** 2.ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1985.

FRANCO, M.E.D.P. O desenvolvimento e a contraposição de mitos na administração da educação brasileira. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Porto Alegre, v.4, n.1, p.114-127, jan./jun.1986.

GADOTTI, M. Escola pública popular. **Educação Municipal**, São Paulo, 2, p.5-17, set.1988.

MELLO, G.N. Educação Escolar e classes populares. In: ALVES, N. (Coord.), **Educação e Supervisão: o trabalho coletivo na escola.** São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1984.

\_\_\_\_\_. **Magistério de 1º grau: da competência técnica ao compromisso político.** São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1985.

NUNES, C. A sina desvendada. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v.2, p.58-65, dez.1985.

PARO, V.H. **Administração escolar: introdução crítica.** São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1986.

PENIDO, J.M. Este é o diretor das nossas escolas. **Escola**, São Paulo, 21, p.17-23, nov.1973.

SANDER, B. Administração da Educação no Brasil: é hora de relevância. **Educação Brasileira**, Brasília, v.4, n.9, p.8-27, jul/dez.1982.

SANTOS FILHO, J.C., CARVALHO, M.L.R.D. Especificidade e implicações teórico-práticas. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v.5, n.2, p. 139-160, mai./ago.1980.

SANTOS FILHO, J.C. et al. Estado atual da problemática da especificidade da administração educacional. **Forum Educacional**, Rio de Janeiro, v.3, n.2, p.29-49, abr./jun.1979.

SAVIANI, D. Contribuição à elaboração da nova LDB: um início de conversa. **Ande**, São Paulo, 13, p.5-14, 1988.

\_\_\_\_\_. **Escola e democracia**. 8.ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1985.

SILVA, N.S.F.C. **Supervisão educacional: uma reflexão crítica**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1985.