

## AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E OS DILEMAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

Prof<sup>o</sup> Dr. Fábio Silva de Oliveira

*Supervisor pedagógico – Secretaria Municipal de Educação, Solânea, PB*

*E-mail: fabiooliveira.supervisor@gmail.com*

Leonardo Batista Silva

*Universidade Estadual da Paraíba – UEPB*

*E-mail: leonardobatista.lb@outlook.com*

Lucilélia Sênior de Lima

*Secretaria Municipal de Educação de Cacimba de Dentro-PB*

*E-mail: lucileiasenior@hotmail.com*

**Resumo:** Este artigo discute os conceitos de teoria da administração inserida no contexto da gestão escolar democrática, considerando as questões que permeiam a escola. Trata-se de uma revisão bibliográfica e o diálogo com os autores, tais como Libâneo (2001; 2007), Luck (2000), Dourado (2012) entre outros, foi de fundamental importância para a compreensão desta temática tão relevante para se pensar a escola, a ciência e os seres humanos de modo geral no tocante ao domínio da gestão/administração. Os conceitos de gestão e administração, no senso comum, quase sempre são tomados como sinônimos, associando-se a contextos hierárquicos em que alguém administra e controla o trabalho de alguém, desenvolvendo ações com vistas ao alcance da produtividade. Ao abordar o tema da Gestão Democrática faz-se necessário, inicialmente, explicitar o entendimento sobre Administração escolar e as principais teorias que influenciaram o processo administrativo escolar, uma vez que, propostas curriculares de administração/gestão escolar têm utilizado como parâmetro as abordagens da ciência Administração. Da análise das teorias, descobriu-se que a relação entre as teorias da administração, apesar de ser importante no meio educacional, ou melhor, no contexto da gestão escolar, tem sido pouco praticada neste contexto. Portanto, espera-se que com o decorrer do tempo e da preocupação por parte dos gestores escolares e equipe, que a escola seja eficaz e eficiente ao usar as teorias da administração, sobretudo a clássica, uma vez que estas têm toda a sua relevância para as esferas administrativas e porque não na área da educação escolar? Esta indagação, talvez, seja o primeiro passo para os gestores escolares refletirem mais sobre as teorias da administração e, num futuro breve, pôr em prática, por se entender que todos sairão fortalecidos.

**Palavras-chave:** Administração, teoria, gestão escolar.

### Introdução

Nesta comunicação, discute-se os conceitos de teoria da administração inserida no contexto da gestão escolar democrática, considerando as questões que permeiam a escola. Trata-se de uma revisão bibliográfica e o diálogo com os autores, tais como Libâneo (2001; 2007), Luck (2000), Dourado (2012) entre outros, foi de fundamental importância para

a compreensão desta temática tão relevante para se pensar a escola, a ciência e os seres humanos de modo geral no tocante ao domínio da gestão/administração.

Os conceitos de gestão e administração, no senso comum, quase sempre são tomados como sinônimos, associando-se a contextos hierárquicos em que alguém administra e controla o trabalho de alguém, desenvolvendo ações com vistas ao alcance da produtividade. Entretanto, ao se discutir a administração ou gestão escolar deve-se levar à discussão acerca do conceito de administração em geral e suas teorias, no sentido de compreender a história da gestão, pois as transformações econômicas e tecnológicas interferem nas práticas sociais e educacionais (DOURADO, 2012).

Para Colares e Colares (2003, p. 90) a administração reproduz e mantém “[...] a ideologia da sociedade ou do sistema capitalista”, apresentando características como o autoritarismo, individualismo e fragmentação; já a gestão, segundo os autores, envolve a descentralização e execução das ações, em que a participação da coletividade é a tônica das atividades desenvolvidas.

Lück (2000), por sua vez, esclarece que o termo gestão abrange uma série de concepções não abarcadas pelo conceito de administração, tais como: democratização, compartilhamento do poder, participação coletiva e relações sociais.

Como se percebe, o tema administração/gestão trata-se de uma discussão contemporânea, fazendo-se relevante, uma vez que o gestor escolar, além de ter suas funções diretamente relacionadas ao campo da administração/gestão, configura um elemento importante no processo da gestão democrática escolar.

## **Metodologia**

O presente trabalho se desenvolveu ancorado em revisões bibliográficas e diálogos com os autores, tais como Libâneo (2001; 2007), Luck (2000), Dourado (2012) entre outros.

Inicialmente, ao abordar o tema da Gestão Democrática faz-se necessário, explicitar o entendimento sobre Administração escolar e as principais teorias que influenciaram o processo administrativo escolar, uma vez que, propostas curriculares de administração/gestão escolar têm utilizado como parâmetro as abordagens da ciência Administração. Nesse sentido, tratamos, sucintamente, neste item as principais concepções de administração/gestão escolar: a científico-racional ou clássico-científica, a técnico-científica, a sociocrítica, a autogestionária, a gestão colegiada, a interpretativa e a democrática-participativa.

Por outro lado, é importante pontuar o alerta de Libâneo (2007) quando afirma que todas essas concepções, embora representem estilos de gestão, não se apresentam de forma pura em

situações concretas, podendo ser percebidas características de uma concepção em outra.

De acordo com Araújo (2009), a administração escolar brasileira desde a década de 1930 esteve vinculada aos princípios da Teoria Geral da Administração, funcionando por muito tempo de forma racional, fragmentada, centralizadora e burocrática, apresentando características como planejamento, organização e controle voltados ao alcance da eficiência e da eficácia, cuja responsabilidade seria do corpo diretivo da escola, imprimindo a essa instituição uma concepção *científico-racional* ou *clássico-científica*, portanto, burocrática e tecnicista (ARAÚJO, 2009). Conforme Libâneo (2007), as ações do poder público quanto ao planejamento das políticas educacionais, da gestão do sistema de ensino e das escolas brasileiras nos anos 1930 incumbiam ao pedagogo, cuja legislação definia como um “especialista em educação”, o desempenho de tarefas não-docentes, tais como, diretor de escola, supervisor pedagógico ou inspetor escolar, racionalizando e acelerando o funcionamento da burocracia.

Para Libâneo (2007), os objetivos da administração *científico-racional* ou *clássico-científica* eram planejar, organizar, gerenciar e avaliar com razoável nível de eficiência, imprimindo mais funcionalidade e produtividade às atividades e serviços escolares. Para o pesquisador (2007, p. 05) “[...] a denominação ‘Administração Escolar’ compreendia, assim, o estudo das questões relacionadas com o planejamento, organização, gestão e controle de atividades educacionais, dentro dos parâmetros da Administração Clássica”.

Segundo a Araújo (2009), esse modelo tradicional da organização escolar perdurou até a década de 1990 quando surgiu a abordagem *técnico-científica*, versão mais recente da concepção *clássico-científica*, regida ao modelo da Gestão da Qualidade Total, cuja utilização mais forte de métodos e práticas de gestão da administração empresarial, hierarquiza cargos, funções e normas de forma rígida, objetivando racionalizar o trabalho e buscar constantemente a eficiência, eficácia e qualidade total escolar, diferenciando-se da anterior quanto à ênfase nos métodos e técnicas da gestão da lógica administrativa ditada pelo setor produtivo (ARAÚJO, 2009).

Noutro enfoque, Libâneo (2007, p. 17), por sua vez, afirma que esses métodos e técnicas deveriam atender a um projeto social e político de preparação de recursos humanos para o sistema produtivo; para tanto, consistiam “[...] em conteúdo, habilidades e valores considerados úteis e desejados pelo mundo do trabalho [...] a serem dominados pelos alunos no percurso de formação”. Ainda de acordo com o autor,

Na concepção técnico-científica, a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. Prevalece uma visão tecnicista, mas ainda é forte o peso da visão burocrática

em que se realça a divisão de cargos e funções, normas e regulamentos, planos de ação previamente elaborados para serem cumpridos (LIBÂNEO, 2007, p. 17).

Nas escolas brasileiras, é comum verificar-se uma mistura da concepção *científico-racional* com a concepção *técnico-científica* de organização escolar. Entretanto, segundo Hora (2007), esses modelos da administração escolar contribuíram - e ainda contribuem em alguns casos - para que muitos diretores de escola pública se tornassem déspotas com os demais sujeitos da comunidade escolar ao mesmo tempo em que se mostravam subservientes aos dirigentes dos órgãos centrais. Porém, a administração escolar, entendida como o conjunto de decisões de interesse da vida escolar, necessitava tomar um outro rumo que suprimisse os processos de centralização e burocratização que reforçavam o isolamento da instituição escolar do corpo social.

Nesse contexto, surgiu a concepção *sociocrítica* em que a organização escolar passou a ser concebida como espaço de interações sociais e políticas direcionando-se à gestão democrática por meio da participação da comunidade escolar nos processos decisórios e nas práticas cooperativas de concretização de objetivos comuns da coletividade. “O poder, a autoridade e as relações definidas nos cargos e funções existem, porém acontecem nas interações e decisões na horizontalidade” (ARAÚJO, 2009, p. 17). De acordo com Libâneo (2007, p. 18), o objetivo da escola, para essa abordagem é,

[...] é promover para todos o acesso aos bens culturais e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas necessários ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, tendo em vista a inserção crítica no mundo do trabalho, a constituição da cidadania (inclusive como poder de participação), a construção de uma sociedade mais justa, igualitária, solidária.

Conforme expõe o autor, o vínculo entre a escola e as lutas sociais se dá pela democratização da sociedade, sendo a escola a instância de reprodução social, de vivências socioculturais, de vivência das relações democráticas e de formação cultural e científica que tem como papel compreender a realidade para transformá-la, de forma a construir novas relações sociais e eliminar as desigualdades sociais e econômicas. Para a consecução desse ideal seria preciso nova formatação curricular e de organização e gestão (LIBÂNEO, 2007).

A concepção *autogestionária* se caracteriza pela ausência de direção centralizada e pela participação direta, autônoma e igualitária de todos os membros de instituição escolar, exigindo como condição básica uma mudança de atitude desses membros. Nesse sentido, o princípio que rege essa concepção é a de que a comunidade autogestionária exerce plenamente as responsabilidades que lhes fora atribuídas, “[...] especialmente os elementos instituintes da organização escolar:

capacidade do grupo de criar, instituir, suas próprias normas e procedimentos” (LIBÂNEO, 2007, p. 19).

A concepção da *gestão colegiada* baseia-se no princípio da participação e democrática de todas as instâncias educacionais: pais, professores, alunos, funcionários e gestores da escola nos processos de administração e gestão, compartilhando os objetivos e significados comuns, por meio do diálogo e da deliberação coletiva por meio dos Conselhos de Escola ou Conselho Escolar.

De acordo com Libâneo (2007, p. 19), a “[...] exigência de co-responsabilidade em graus e modos diversos, desde a concepção até a execução das atividades escolares, implica a aprendizagem colaborativa e o trabalho em equipe [...]”. Por isso, cabe ao gestor interagir com a comunidade escolar, distribuindo as funções e as responsabilidades aos sujeitos que compõem essa mesma comunidade, de maneira que todos cumpram suas funções com autonomia.

A concepção *interpretativa* “considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e interações das pessoas.” (LIBÂNEO, 2007, p. 18). O enfoque interpretativo centra-se nas experiências subjetivas e nas interações sociais dos sujeitos escolares, levando as práticas da gestão a assumir um caráter de construção social, coletiva e compartilhada. Além disso, considera na ação organizadora, a cultura da escola, cuja visão vincula a instituição educativa ao contexto cultural em que está inserida e à cultura de seus próprios integrantes.

Enfim, a concepção *democrática-participativa* incorpora ações e planejamentos coletivos e democráticos de todos os membros da equipe escolar nas tomadas as decisões, embora, explicita a divisão de responsabilidades para cada membro da equipe. Essa concepção busca coordenar o trabalho, o acompanhamento e a avaliação da operacionalização das decisões tomadas pela equipe escolar, pautando-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe.

## **Resultados e Discussões**

As contradições sociais, econômicas e educativas do Brasil são uma herança que tem suas raízes na época colonial. O período de redemocratização ainda é bastante recente, tornando-se difícil a superação de todos os problemas surgidos há mais de quinhentos anos, além da consideração das dimensões continentais do país, que compreende diversas etapas de formação e de desenvolvimento humano e regional.

Por esse motivo, as práticas tradicionais de ensino, sem comprometimento com a qualidade e cuja preocupação maior é a quantidade de alunos formados, de conteúdos “ensinados” e de horas/aula para o cumprimento de metas, revelam em algumas

escolas uma concepção de educação ainda apoiada na teoria do capital humano cuja aquisição de conhecimentos, de competências e de qualificações devem voltar-se para o atendimento das necessidades do mercado.

Nesse contexto, dirigir uma escola trata-se de uma tarefa administrativa e relativamente simples, cabendo ao diretor zelar pelo bom funcionamento da escola, com base nas regras já estipuladas pelo Regimento escolar e em regulamentos internos, trazendo para si todo o processo decisório de maneira centralizada com autela e bom senso (ARAÚJO, 2009, p. 13).

Entretanto, a ideia da democratização do ensino pondera a necessidade de uma educação além desse pragmatismo tecnicista, cabendo à escola e ao poder público a promoção e a motivação da educação, através de divulgação, não somente na visão da ascensão social, mas da aprendizagem de qualidade a ser adquirida nos bancos escolares, constituindo-se na melhor herança que se pode receber.

De acordo com Rodrigues (2003), três aspectos que têm sido discutidos sobre a democratização da escola. O primeiro: frequentemente se imagina que democratizar a escola é democratizar os processos administrativos. Isso significa, segundo o autor, requerer que os dirigentes educacionais, no âmbito da atividade escolar (como, por exemplo, os administradores, os diretores de escola, os dirigentes regionais de educação, os reitores das universidades, os diretores de unidades e ensino superior), sejam eleitos, legitimados, através da manifestação dos seus liderados, de forma participativa.

Eles devem ser eleitos ou pelo menos deve haver uma participação efetiva por parte das comunidades na escolha dos dirigentes; requer-se com isso que se afastem as decisões determinadas apenas pelas injunções políticas daqueles que controlam o poder do Estado, como os deputados ou os prefeitos.

Tais interferências inconvenientes devem ser eliminadas para que, através da participação comunitária, os dirigentes sejam escolhidos por aqueles que com eles trabalham, ou pelas comunidades em que se situa a escola e às quais ela se destina (RODRIGUES, 2003, p. 40).

Entretanto, alerta Rodrigues (2003) a escolha do dirigente é apenas um caminho para a democratização, não sendo o único, nem mesmo o mais importante.

Um segundo aspecto da democratização, refere-se à concepção de que para se democratizar a escola há que se democratizar a oferta da escola, universalizando a sua capacidade de responder às demandas populares, tendo o Estado como o responsável pelo oferecimento de escola pública e gratuita para todas as crianças em idade escolar, bem como para

todos aqueles que queiram frequentar as escolas de nível superior. Entretanto, não é a oferta de escola para as classes populares que leva à democratização, mas sim, a oferta de escola pública a todos.

Um terceiro aspecto que tem sido considerado na discussão sobre a democratização refere-se aos processos pedagógicos. Isso significa retirar as decisões pedagógicas dos processos centralizados autoritários de uma autoridade pseudo competente de um diretor, coordenador, professor, por exemplo, para conselhos e colegiados da administração, que possam participar, juntamente com o diretor, dos processos de decisão a respeito da vida administrativa da escola, bem como de conselhos pedagógicos, a fim de que todas as decisões a respeito da atividade educacional possam ser tomadas com a participação de diretores, especialistas, professores, pais e alunos (RODRIGUES, 2003).

Basicamente, estas são as três grandes áreas em que o processo de democratização tem sido discutido: democratizar os processos administrativos; democratizar a oferta da escola; democratizar os processos pedagógicos. Nos três casos, parece que há uma espécie de concepção fundamental, perpassando todos esses três níveis em que se requer a democratização da escola. O conceito fundamental é o conceito da participação, isto é, a democratização vai acontecer quando a participação nos processos decisórios no âmbito da escola ou no próprio sistema educacional sofrer a participação de outros elementos, hoje excluídos. Para se democratizar a escola é necessário que ela seja aberta à participação de amplos segmentos da sociedade, para que estes tenham voz e voto e sejam capazes de tomar decisões sobre o que acontece no âmbito da escola.

A tendência, portanto, é a transformação que já foi iniciada pelos alunos que não aceitam mais velhas formas de ensino desvinculadas da sua realidade, exigindo “[...] uma nova escola e em decorrência um novo diretor, um diretor/gestor” (ARAÚJO, 2009, p. 13). Desse modo, ações como descentralização, autonomia, capacidade gerencial, reorganização dos níveis de escolarização, parceria com a comunidade, dentre outras, devem resultar melhores resultados da aprendizagem escolar (LIBÂNEO, 2007).

Contudo, essas medidas e tantas outras se tornarão incipientes se não houver o compromisso, sobretudo dos gestores escolares, em se tornarem melhores na suas práticas, em aplicar os conhecimentos adquiridos em benefício da construção de uma escola em que todos que pertençam à comunidade escolar, sem distinção, tenham voz. Além disso, Libâneo (2007) alerta que,

Há uma evidente tendência em buscar soluções no âmbito da gestão supondo-se que medidas organizacionais terão impacto na melhoria da qualidade do ensino. Sistemas de ensino estaduais e municipais

aplicam essa orientação de vários modos, ora jogando o peso das intervenções na esfera organizacional (práticas de gestão da escola), ora em medidas pedagógicas nem sempre bem sucedidas como a reorganização dos ciclos de escolarização, a flexibilização da avaliação da aprendizagem, a integração de alunos portadores de necessidades especiais em classes comuns (LIBÂNEO, 2007, p. 18).

De acordo com Araújo (2009), mediante ao contingente acelerado das constantes transformações sociais, científicas e tecnológicas passou-se a exigir um novo perfil do gestor escolar, não se admitindo mais um gestor administrativo, burocrático, guiado por manuais normativos, mas sim, um idealizador de uma transformação democrática, com formação e conhecimentos específicos ao cargo e função de diretor-gestor escola. Assim, no âmbito da gestão escolar, o compromisso do gestor deverá situar-se além das medidas organizacionais citadas por Libâneo (2007). É necessário, segundo Hora (2007), realizar uma liderança política, cultural e pedagógica, a fim de garantir o atendimento das necessidades educacionais dos educandos:

A principal função do administrador escolar é realizar uma liderança política, cultural, e pedagógica, sem perder de vista a competência técnica para administrar a instituição que dirige, demonstra que o diretor e a escola contam com possibilidades de, em cumprimento com a legislação que os rege, usar criatividade e colocar o processo administrativo a serviço do pedagógico e assim facilitar a elaboração de projetos educacionais que sejam resultantes de uma construção coletiva dos componentes da escola (HORA, 2007, p. 53).

Assim, segundo Paro (2005, p. 112), o gestor escolar deve apresentar o perfil de alguém que:

[...] embora tenha atribuições, compromissos e responsabilidade diante do Estado, não esteja somente atrelado ao seu poder e colocado acima dos demais. [...] que não seja o único detentor da autoridade, que deve distribuir, junto com a responsabilidade que lhe é inerente, entre todos os membros da equipe escolar.

Para tanto, completa Araújo (2009, p. 14), o gestor deve ser um “[...] líder em sua essência, com conhecimento e perfil que privilegie o aperfeiçoamento constante da escola nos dois aspectos: o educacional e o empresarial”. Para a autora (*Ibidem*) esse perfil deve conciliar duas dimensões essenciais da própria Proposta Educacional: a qualificação técnica e a qualificação política. A primeira porque exige o conhecimento dos fundamentos da educação, da pedagogia e dos processos de gestão de uma organização em nível micro (escola) e macro (sistema); a segunda, porque exige sensibilidade para perceber os movimentos da realidade, capacidade de negociação de conflitos nas relações interpessoais, considerando as diferenças individuais.

No entanto, observa Libâneo (2001) que existem ações mais complexas no cotidiano de administrar e de coordenar uma escola, as quais necessitam da

formação e da experiência de profissionais com uma formação especializada, tais como: coordenar os processos de elaboração projetos pedagógico-curriculares, planejamentos; coordenar atividades pedagógico-curriculares, didáticas e de gestão que se relacionem ao processo ensino-aprendizagem; auxiliar e assessorar os docentes em sua prática diária, através do incentivo à cooperação, ao diálogo, à evolução particular e coletiva destes; conceber e coordenar estruturas para apoiar os alunos portadores de necessidades especiais no âmbito educativo; integrar o aluno, a família e a comunidade no cotidiano escolar, e; acompanhar e avaliar o projeto pedagógico-curricular e o plano de ensino.

Santos (2002), também elenca uma série de práticas que envolvem a função do gestor sob a perspectiva da gestão democrática, tais como: criação de um ambiente onde se desenvolva o respeito e a efetividade; Favorecimento do crescimento pessoal e profissional de todos os sujeitos que compõem a comunidade escolar; Humanização do relacionamento, evitando preconceitos; Exercício da cidadania pela comunidade e; Envolvimento dessa mesma comunidade em todas as decisões fundamentais da escola.

Segundo Fortunari (2007), para que a escola pública seja de qualidade e eficácia, torna-se necessário que ela seja gerida com competência, agilidade, criatividade e entusiasmo. Tudo isso será possível se a escola estiver em consonância com o artigo 206, inciso VI da Constituição Federal, que prega a exigência de uma “gestão democrática do ensino público”. A gestão democrática do ensino público tem como objetivo garantir um processo participativo de toda a comunidade escolar no cotidiano das escolas públicas, sob a coordenação do diretor que, dentre as muitas atribuições inerentes ao cargo, deve:

1. Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola, bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil.
2. Assegurar as condições e os meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias á consecução dos objetivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização.
3. Promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com o apoio e a iniciativa do Conselho Escolar da escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo e cultural.
4. Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, a avaliação e o controle de sua execução.
5. Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o regimento escolar, assegurando o seu cumprimento.

6. Garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, apurando ou fazendo apurar irregularidades de qualquer natureza, de forma transparente e explícita, mantendo a comunidade escolar sistematicamente informada das medidas.
7. Conferir e assinar documentos escolares, encaminhar processos ou correspondências e expedientes da escola, de comum acordo com a secretaria escolar.
8. Supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto, incluindo a avaliação do projeto pedagógico, da organização escolar, do currículo e dos professores.
9. Buscar todos os meios e condições que favoreçam a atividade profissional dos pedagogos especialistas, dos professores, dos funcionários, visando á boa qualidade do ensino.
10. Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle de despesas da escola, em comum acordo com o Conselho da Escola, os pedagogos, os especialistas e os professores (FORTUNARI, 2007, p. 41).

Percebe-se que as tarefas a serem assumidas pelos diretores das escolas públicas na atualidade são muito mais complexas do que as exercidas pelos diretores das mesmas escolas alguns anos atrás. De acordo com Fortunari (2007), é necessário reconhecer que os novos diretores estão submetidos a um rol cada vez mais complexo de novas responsabilidades, tais como servir de mediadores de conflitos que ultrapassem os portões da escola, de motivadores da participação da comunidade na vida escolar, de comunicadores e grandes gestores de recursos humanos e financeiros.

Entre essas responsabilidades destacam-se: a liderança adequada para que a gestão do seu estabelecimento seja a melhor possível, incorporando habilidades e competências que permitam dar direção e coerência ao projeto pedagógico. A promoção, orientação, planejamento, avaliação e coordenação de todas as ações que visem à elaboração do projeto pedagógico da escola, de tal forma que sejam desenhados todos os processos curriculares que assegurem um controle efetivo da qualidade do ensino.

Como se percebe, as atribuições do gestor escolar não prescindem da participação de toda a comunidade escolar, visto que a tarefa de coordenar essas ações implica, prioritariamente, em incentivar a participação, integrar, ouvir, proporcionar espaços democráticos na instituição e em seu próprio trabalho (LIBÂNEO, 2001). Nesse sentido, os gestores devem estar atentos às medidas organizacionais a serem providenciadas, pois, o direito à educação privilegia o conjunto das dimensões ética, cultural e política, além da dimensão econômica, tendo sempre presente os problemas sociais existentes de cada comunidade.

Dáí o porquê de o gestor escolar numa gestão democrática ser capaz de ouvir e de se fazer ouvir, “[...] e não apenas aceitar a opinião do outro mas,

sobretudo, de incentivá-lo a envolver-se no processo, sendo participante dele” (ARAÚJO, 2009, p. 21). Para a autora (2007), ao gestor escolar apenas a competência administrativa não é suficiente, é preciso competência técnica, liderança intelectual e conhecimento humano, uma vez que, as decisões e responsabilidades pertence a todos que pertencem à comunidade escolar que podem dar o que tem, o que sabem e o que são.

## **Conclusões**

O presente artigo buscou compreender, a partir da discussão teórica dos conceitos de teoria da administração inserida no contexto da gestão escolar democrática, considerando as questões que permeiam a escola.

Da análise das teorias, os resultados mostraram que a relação entre as teorias da administração, apesar de ser importante no meio educacional, ou melhor, no contexto da gestão escolar, tem sido pouco praticada neste contexto.

Portanto, espera-se que com o decorrer do tempo e da preocupação por parte dos gestores escolares e equipe, que a escola seja eficaz e eficiente ao usar as teorias da administração, sobretudo a clássica, uma vez que estas têm toda a sua relevância para as esferas administrativas e porque não na área da educação escolar?

Esta indagação, talvez, seja o primeiro passo para os gestores escolares refletirem mais sobre as teorias da administração e, num futuro breve, pôr em prática, por se entender que todos sairão fortalecidos.

## **Referências**

- ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão Escolar**. Curitiba, PR: IESDE, 2009.
- COLARES, Anselmo Alencar, COLARES, Maria Lília Imbririba Sousa. **Do Autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa: história e gestão educacional**. Campinas, SP: Editora Autores Associados, 2003.
- DOURADO, Luis (Org.). **Plano Nacional de Educação (2011-2020): avaliação e perspectivas**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica; Goiania: Editora UFG, 2012.
- FORTUNARI, José. **Gestão da educação pública: caminhos e desafios**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

HORA, Dinair leal. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva.** Campinas, São Paulo: Papyrus, 2007. (Coleção magistério formação e trabalho pedagógico).

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** Goiânia: Alternativa, 2007.

LÜCK, Heloísa. **A Escola Participativa o Trabalho de Gestor Escolar.** DP&A, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2005.

RODRIGUES, Neidson. **Da mistificação da escola à escola necessária.** São Paulo: Cortez, 2003.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.