



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**AS INFLUÊNCIAS DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS NA
GESTÃO ESCOLAR**

Patrícia de Oliveira Silva

Santa Maria, RS, Brasil

2014

AS INFLUÊNCIAS DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS NA GESTÃO ESCOLAR

Patrícia de Oliveira Silva

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade de Santa Maria (RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Prof.^a Dra. Marta Roseli de Azeredo

Santa Maria, RS, Brasil.

2014

Universidade Aberta do Brasil – UAB
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
Centro de Educação
Curso de Especialização à distância em Gestão Educacional

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão de Curso:

**AS INFLUÊNCIAS DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS NA
GESTÃO ESCOLAR**

Elaborado por:

Patrícia de Oliveira Silva

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA

Marta Roseli de Azeredo, Dr^a(UFSM)
(Presidente/Orientador)

Mariglei Severo Maraschin, Ms(UFSM)

Andrelisa Goulart de Mello, Ms(UFSM)

Santa Maria, 01 de dezembro de 2014.

RESUMO

Trabalho de Conclusão de Curso
Curso de Especialização a Distância em Gestão Educacional
Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
**AS INFLUÊNCIAS DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS NA
GESTÃO ESCOLAR**

AUTORA: Patrícia de Oliveira Silva

ORIENTADORA: Prof.^a Dra. Marta Roseli de Azeredo

O presente trabalho teve como tema de pesquisa as influências das teorias administrativas na administração escolar. O desenvolvimento da metodologia do trabalho se deu através de pesquisa bibliográfica como: artigos e textos, fazendo uso da ideia de vários autores, no que se diz respeito, à gestão escolar e no processo educacional, é cunho qualitativo. A pesquisa teve como objetivo geral investigar como as teorias administrativas influenciaram na prática e na dinâmica escolar e no âmbito educacional. No desenvolvimento do texto é destacada a forma de construção e ação pedagógica nas escolas, sob o aspecto da gestão escolar. A pesquisa se direciona a dois segmentos de gestão escolar ao meio educacional: gestão escolar e gestão democrática. O texto foi construído de forma a tratar de aspectos subjacentes a gestão educacional, na perspectiva de compreender num contexto administrativo a gestão escolar considerando elementos importantes como a gestão democrática e as tendências a gestão escolar numa visão mais contemporânea. Ao verificar e analisar as teorias conclui-se que, a gestão escolar se constitui como um processo de transformação do âmbito escolar, vista como forma de renovação das tendências à educação. Nesse sentido, a Gestão educacional dá um novo rumo a Educação, desencadeando transformações, que implicaram em uma nova estrutura organizada, com alterações no sistema organizacional educacional.

Palavras-chave: Administração Escolar. Gestão Educacional. Gestão Escolar.

ABSTRACT

End of Course Work

Specialization Course in Distance Education Management
Open University of Brazil - UAB

Federal University of Santa Maria

INFLUENCES OF ADMINISTRATIVE THEORIES ON
SCHOOL MANAGEMENT

AUTHOR: **Patricia de Oliveira Silva**

ADVISOR: **Prof. Dr. Marta Roseli de Azeredo**

This work was research topic the influence of management theories in school administration. The development of the work methodology was through literature as: articles and texts, using the idea of multiple authors, as regards, school management and educational process is qualitative nature. The research aimed to investigate how management theories influenced the practice and school dynamics and in the educational field. Along the text is highlighted as construction and pedagogical action in schools, from the aspect of school management. The research is directed to two segments of school management to the educational environment: school management and democratic management. The text was constructed to address underlying issues to educational management, in order to understand an administrative context school management considering important elements like a democratic and trends school management in a more contemporary view. To verify and analyze the theories it is concluded that the school management is constituted as a transformation of the school setting process, seen as a means of renewal trends to education. In this sense, Education Management gives a new direction to Education, triggering changes, which resulted in a new organized structure, with changes in the educational organizational system.

Keywords: School Administration. Educational Management. School Management.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 7 |
| 1 ABORDAGEM TEÓRICA | 9 |
| 1.1 HISTÓRICO DA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO | 9 |
| 1.2 TEORIA DA ORGANIZAÇÃO | 13 |
| 1.3 COMO AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS INFLUENCIARAM A GESTÃO ESCOLAR | 19 |
| 2 GESTÃO EDUCACIONAL | 24 |
| 2.1 GESTÃO EDUCACIONAL E SUAS TENDÊNCIAS NA GESTÃO ESCOLAR .. | 24 |
| 2.2 GESTÃO EDUCACIONAL NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA | 26 |
| 3 GESTÃO ESCOLAR | 29 |
| 3.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUAS IMPLICAÇÕES | 32 |
| 3.2 PARADIGMAS DA GESTÃO EDUCACIONAL | 33 |
| 3.3 AS CONCEPÇÕES QUE NORTEIAM OS CURRÍCULOS ESCOLARES | 35 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 38 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 40 |

INTRODUÇÃO

O termo Gestão Escolar, por seu turno, é relativamente recente e ainda precisa ser melhor elaborado no meio educacional, visto que toda novidade gera, a princípio, certa resistência de alguns membros que veem os novos modelos de administração como adversos ao trabalho que vem sendo desenvolvido.

É de extrema importância, e muito urgente, que se tenha uma escola que atenda às exigências da sociedade atual: que promova os educandos a serem cidadãos críticos e atuantes em seu meio e que priorizem os Direitos Humanos e a sustentabilidade, além de outros requisitos específicos da atuação profissional do educando, desenvolvendo as competências e habilidades de cada um.

Nesse sentido, a Gestão Escolar precisa atuar de forma dinâmica nas esferas pedagógica e administrativa da escola, realizando um trabalho interdisciplinar, levando em consideração seus sujeitos e atendendo aos anseios de toda uma comunidade que vê na escola uma forma de inserção social digna.

O desenvolvimento do trabalho da gestão requer ainda a consolidação de uma equipe engajada, principalmente no fazer pedagógico, neste caso, há necessidade de uma administração e uma gestão escolar com qualidade. É pertinente a busca pelo aprofundamento quanto a influência da teoria da administração na gestão escolar, pois isto nos leva a clareza de ideias e possíveis soluções e entendimento.

Nessa perspectiva, deu-se a escolha da temática deste trabalho que são as influências das teorias administrativas na gestão escolar. Teve como objetivo investigar como essas teorias influenciaram na prática escolar e administração escolar.

A gestão educacional determina uma nova forma de gestão escolar e de administração nesse sentido sugere que, o papel de líder seja de resolver conflitos existentes no âmbito escolar e que enfrenta problemas, e trabalhe com as diferenças, cuja solução não é técnica, mas de engajamento com o grupo que está envolvido. Nesse contexto, a questão que norteou a pesquisa foi a de destacar os paradigmas da Administração Escolar e como essas concepções se refletem na gestão escolar. Assim, o objetivo geral dessa pesquisa foi o de verificar as influências da teoria da administração na administração escolar.

A metodologia utilizada no presente trabalho foi pesquisa bibliográfica e documental fazendo o uso da ideia vários autores de textos, e artigos que falam sobre gestão escolar, e que estão envolvidos no processo de gestão educacional. A pesquisa se constituiu a partir dos pressupostos da pesquisa qualitativa.

No primeiro momento deste trabalho apresenta-se um pequeno histórico das teorias da administração e da teoria organizacional que, baseado nas teorias da administração iniciaram-se as novas gestões transformando as pratica educativas, demonstrando que a administração escolar tem seus fundamentos como base na teoria geral da administração.

Na sequência, centramos o enfoque na gestão educacional, que representa um estudo sobre a gestão escolar nas escolas, a partir de uma nova visão de organização da administração escolar e suas tendências na área de educação e o desenvolvimento de ações de gestão democrática, assim como o gestor e o coordenador e toda a equipe escolar.

No terceiro momento será tratado o assunto referente à gestão escolar e suas implicações democráticas e desafios e parâmetros. Na parte seguinte, destacamos algumas características da gestão democrática e a descentralização e gestão educacional e os paradigmas educacionais que trás, uma a ideia de gestão colegiada, com responsabilidades ligadas a comunidade escolar.

ABORDAGEM TEÓRICA

As teorias que hoje fazem parte da administração e conceituam diversas esferas da sociedade por muito tempo foram vistas como centralizadoras e fechadas. A educação tem acompanhado ao longo da sua história a evolução da gestão administrativa em uma ideia associada ao contexto educacional fim de subsidiar essas teorias administrativas nas áreas educacionais.

Nessa compreensão, será trabalhado cada período que originou as teorias educacionais e administrativas de forma sucinta, pois o objetivo do capítulo é comentar a implantação, capacitação e valorização da mão de obra ao mercado de trabalho, informar os efeitos no paradigma escolar e comparar o sistema de administração escolar. Assim, serão abordadas algumas reflexões referentes ao paradigma da gestão escolar sob uma perspectiva mais contemporânea, com início na teoria da administração.

1.1 Histórico da teoria da administração

Baseadas na teoria da administração tiveram início às novas gestões, transformando as práticas educativas escolares, demonstrando que a administração escolar tem os seus fundamentos com base na teoria geral da administração.

No século XVIII, período de grande transformação na Europa, época conhecida como Revolução Industrial, que alterou toda economia da fase com a mecanização da máquina, deu-se o movimento da burguesia que deteve o poder econômico em direção ao político. Essas ideias refletiram no mundo todo. Nesse sentido houve uma necessidade de sistematizar o processo administrativo para que permitisse atender ao novo modelo organizacional.

Em meio a esse desencadeamento de tendências, a educação entra com mudanças, e, pois, novas transformações são exigidas. Então surge a gestão, que avança um novo rumo à educação (TAYLOR, 1990, p.12).

Nesse sentido, as transformações que surgem trazem novos paradigmas à educação, como a Gestão Educacional, que se caracteriza como um processo amplo que engloba três esferas do governo (município, estado, união). Resultante

deste processo é a articulação dessas esferas, legitimadas nas políticas públicas sob a normatização de leis que regem a educação do Brasil. Essas iniciativas estão articuladas com essas esferas, juntamente com as ações envolvidas no âmbito escolar, como a Gestão Escolar ofertada ao ensino, garantem a todos os cidadãos brasileiros o ensino e aprendizagem.

Nesse contexto, encontra-se a presença do modelo taylorista-fordista, proveniente do processo industrial das fábricas. No Taylorismo, cada trabalhador tem uma atividade específica, sendo que há a separação entre o trabalho intelectual e o manual. Já no Fordismo destaca-se o sistema de produção em série, o trabalho dividido, repetitivo e contínuo, buscando assim evitar o desperdício de tempo. Contudo, foi no Fordismo que as máquinas ditavam o ritmo do trabalho, tornando assim os trabalhadores alienados com baixa qualificação profissional (MOTTA, 1995,p.13).

Entretanto, refletindo acerca do Taylorismo-Fordismo e relacionando-os à educação, percebe-se que nas escolas ainda há reflexos destes no ensino. A Gestão Educacional sofreu influências dessas teorias e geraram conceitos que precisam ser revistos.

A crise do modelo Taylorista-Fordista foi o ponto chave para avanços tecnológicos, houve esgotamento e reestrutura do processo de produção industrial ao modo capitalista. Então surge a gestão escolar e suas implicações no trabalho pedagógico e os novos modelos pós-fordismo e neo-fordismo. Esses modelos trouxeram desenvolvimentos tecnológicos e novas formas trabalho e nova visão de gestão e administração (TAYLOR, 1990,p.13).

Pode-se ressaltar que hoje a prova disso é a educação à distância. Com uso da tecnologia, do computador que desenvolve essa modalidade de ensino. O computador atualmente é o símbolo da máquina pós-moderna, representa um novo paradigma na questão pedagógica, democratizando um sistema de ensino, trazendo essa revolução pós-moderna e as instituições de ensino com nova forma de ensinar e de gerir as instituições é um termo que trás tendências.

Segundo, Paz (2010, p. 1) “o termo administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência)” que é um referencial para a administração escolar, pois abrange uma nova forma de coordenar administração sistema escolar no âmbito educacional.

A gestão educacional é nova forma de administração escolar. Para Chiavenato (2000, p. 28) “a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir, controlar e administrar com objetivos”, no contexto da gestão é fazer as coisas de maneira eficiente e eficaz, ressaltar a importância do ser humano no processo administrativo.

Ressalta-se ainda que, na história da teoria da administração, ainda no século XIX, três escolas se desenvolveram: a clássica, a psicossocial e a contemporânea:

A escola clássica, no bojo da consolidação da Revolução Industrial no início deste século, foi representada por meio de três movimentos: a administração científica de Taylor, a administração geral de Fayol e a administração burocrática originada de uma disfunção da racionalidade de Weber. Esses movimentos têm mantido seus princípios presentes nas práticas administrativas atuais (BRITO 2010, p. 1).

Nesse sentido, Frederick W. Taylor (1990, p.15), considerado criador da Administração, criou uma forma de organização de trabalho em que o trabalhador planeja e controla sua produção e suas atividades, isto é, ele mesmo é responsável pelo que produz. (apud, *ibid.*, 1990, p.15).

Para Henri Fayol(1990,p.17), a teoria da administração está baseada na divisão do trabalho com autonomia e disciplina sob supervisão de uma direção, e o seu modelo é centralizado e hierárquico, mas com remuneração, caracterizando-se com uma frente capitalista (apud, *ibid.*; 1990,p.17).

Segundo Max Weber, o último movimento da escola clássica tem uma visão burocrática sobre administração, seu princípio é de racionalização. Esta estrutura separa o planejamento da execução manual da intelectual e testa os níveis de capacidade humana. Isto quer dizer: quanto o indivíduo pode produzir no menor tempo possível, o foco é a produtividade.

No início da década de 30, houve uma contraposição às teorias de Taylor e Fayol, a Abordagem Humanística da Administração, mais conhecida como Escola das Relações Humanas. Tinha o objetivo de corrigir a desumanização do trabalho. Essa teoria é de Elton Mayo, por experiência em Hawthorne, e fundamentada nas ideias de John Dewey e Kurt Lewin, a partir da Teoria Comportamental, que procurou corrigir as lacunas deixadas pela Abordagem Humanística da Administração (BRITO 2010, p. 3-4.).

Nesse entendimento, foi na Teoria Comportamental que surgiram as proposições sobre a motivação humana, isto é, o administrador precisava dominar os mecanismos motivacionais e assim direcionar as pessoas. Nesse sentido, surge a Teoria Estruturalista inspirada na teoria Burocrática de Weber, contudo há uma adesão as ideias propostas pela Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas.

Considera-se a teoria das relações humanas uma das mais importantes, pois ela trabalha com o lado humano, e na administração escolar tem-se sujeitos sensíveis e abertos a propostas e ao relacionamento humano, onde se deve saber trabalhar as diferenças para o melhor andamento do ensino.

Conforme Chiavenato (1994, p.220) foi na década de 50 que a teoria da administração retomou as abordagens clássica e científica, conhecida por Peter como a Teoria Neoclássica.

A partir da teoria Neoclássica, surge a administração moderna com as teorias Contingencial e a Teoria Geral dos Sistemas, que contribuíram para avanço da administração e que, segundo Peter Drucker apud Chiavenato (1994,p.221) passaram a ser chamadas de teorias modernas, que se caracterizam por um sistema de gestão com autonomia de processos administrativos.

A gestão educacional passou por muitas transformações desde o período do Taylorismo e Fordismo na teoria da administração onde a modernidade e a flexibilidade acrescentaram um dinamismo a novo jeito de administrar e desencadeou novas formas gestão. Há muito tempo tem se falado da importância da gestão educacional no sistema de ensino e tem se adiantado propostas pedagógicas. É perceptível que a autonomia fortaleceu as escolas e o trabalho em equipe e incentivou professores a trabalhar nas escolas visando a totalidade da escola e não apenas na sua sala de aula ou disciplina. “Esse processo de modernização da gestão necessita do comprometimento dos pais e participação de alunos e professores no processo de tomada de decisão e de ações de aprendizado” (LIBÂNEO, 2007, p. 20).

Diante disso, surgiram novas tendências que são os paradigmas da gestão escolar. Percebe-se, claramente, a busca por qualidade e democracia. A escola não pode ser vista como uma empresa, com olhar de econômico e sim ter uma visão mais ampla no processo administrativo e na qualidade do processo educativo. A educação neoliberal é descentralizadora, e operacional na autonomia num sentido mais pós-moderna. É a ideia de escola que temos hoje mais dinamizada e menos

centralizadora e mais democrática. Nas concepções atuais, tem-se também a concepção técnica e científica mais conservadora, que se baseia na hierarquia de cargos e detalhamento de funções.

“A concepção autogestionária, descentralizada, atribui a responsabilidade ao coletivo. É uma concepção de gestão colegiada, em que existem princípios de colegialidade, compartilhamento de objetivos e significados comuns, coletividade” (LIBÂNEO, 2007, p. 19-20).

Nesse tipo de gestão existe a participação da comunidade escolar nos processos administrativos de gestão escolar.

A Concepção interpretativa é normativa, rígida, e a concepção democrático-participativa é sócio-política e pedagógica, que trabalha a relação de equipe de membros escolares e direção. “O objetivo no trato da organização da gestão escolar requer qualificação e competência profissional” (LIBÂNEO, 2007, p.20-22).

É importante ressaltar que a administração e as organizações passaram nas últimas décadas por transformações, é impossível não comparar essas teorias que trouxeram benefícios e desencadearam novas tendências e influências administrativas. As instituições educativas, num contexto geral, viabilizam a eficiência e eficácia e a forma mais produtiva com menos gastos possíveis.

Assim, a gestão educacional implica em novas formas de aprendizado que integram o gestor, a escola, o aluno, o professor nessa forma de administração na busca de um diálogo com base nas teorias antigas com o novo, aliadas no melhor para a educação.

É claro que novas teorias podem surgir, mas tudo que beneficia ou acresce a estrutura e o processo educacional é de grande valia, pois o novo e velho aplicado à forma modera com excelência e competência acresce e transforma as organizações e instituições.

1.2 Teoria Da Organização

Na abordagem da teoria geral da administração não existe um sistema ideal para cada organização. Existem teorias e sistemas de organização de acordo com cada organizador de empresa, seja ela uma instituição onde se deseja mudar ou não de forma rápida e eficiente ou de forma lenta e deficiente.

Mudanças são a longo ou curto prazo. As organizações estão mudando em função do ambiente organizacional, devido à pressão da globalização e de inovações que surgiram em decorrência das necessidades que **vêm surgindo** ao longo do tempo. Com ambiente bem organizado, as escolas só têm a ganhar com planejamento, organização e coordenação. Prova disso está nas próprias instituições que buscam inovação e democratização, participação ativa da comunidade escolar, situações antes que não eram possíveis, pois a escola era centralizadora e a comunidade escolar não tinha voz nem vez. Importante a abordagem da Teoria da Organização, pois trata da relação interpessoal e dinâmica no âmbito das instituições.

Para Chiavenato (2001, p.107) na teoria das organizações, o homem é um ser em permanente formação e constante aprendizado, capaz de aprender e efetuar mudanças no seu comportamento durante toda a sua vida. Ele também é social, absorve, assimila, negocia, ambiciona, conquista, tem hábitos e atitudes que se refletem no comportamento geral do grupo ao qual pertence, pois o homem influencia e é influenciado dentro das organizações.

As organizações precisam muito de pessoas, pois suas estruturas não são feitas apenas de sistemas, mas também de outros subsistemas como recursos humanos, gestão de pessoas e administração.

O princípio da teoria organização, é a relação interpessoal das pessoas com o ambiente de trabalho. Já a gestão escolar tem como base ajudar a escola na promoção da formação e aprendizagem e na qualidade do trabalho do diretor no ambiente escolar como forma de administrar, organizar, planejar e seguir as sua base às normas das leis das diretrizes de base. A gestão escolar tem com intuito a influenciar as mudanças sociais e contribuir a nos desafios à educação. Nesse sentido, pode-se ressaltar a importância da organização na gestão escolar, pois é uma teoria que se baseia na estrutura de uma instituição que identifica todo um sistema à sua volta. É perceber na gestão educacional a sua deficiência e saber trabalhar com autonomia e planejamento. Principalmente desenvolver no âmbito da instituição, as relações interpessoais.

Em uma análise mais profunda da evolução da organização, pesquisas apontavam que o ser humano precisava de mais, que não eram máquinas que somente executavam as suas funções, precisavam de motivação, orientação, valorização, com isso surgiram às teorias das organizações. Baseados nestas

teorias é que pesquisadores abriram uma janela para mundo. Assim pode-se ter uma visão mais ampla do ser humano percebendo as necessidades de cada indivíduo.

Para Chiavenato:

[...] os autores clássicos pretendem criar uma teoria da administração baseados na divisão do trabalho, especialização, coordenação, e atividades de linhas de Staff. A Teoria Clássica concebe a organização como uma estrutura de órgãos e cargos com uma forma e disposição das partes, além do inter-relacionamento entre essas partes. A melhor maneira de conceber a estrutura organizacional e influenciada pelas concepções antigas da organização (2001, p. 96).

A estrutura organizacional se fundamenta na teoria organização em concepções antigas da teoria. Nesse sentido, temos uma análise específica de uma abordagem intuitiva relacionada à teoria da organização. Segundo Caravantes

[...] a teoria das organizações é chamada de abordagem intuitiva, pois começa com uma análise específica, após generaliza para preferências mais amplas e também, a possibilidade que inicie com uma network de conceitos inter-relacionados, para só então chegar à conclusão específica sobre a realidade observada, isso tudo é abordado na teoria da administração (1998 p. 23-24).

Segundo (Drucker, 1995, p. 3), foi na segunda Revolução Industrial, no final do século 19, na concepção das organizações capitalistas, que os estudiosos da gestão deixaram de se preocupar tanto com a gestão institucional do organograma para se centrarem nos “ativos mais pessoais da empresa: o talento, a criatividade, a liderança entre outros”.

Pois como destaca Stoner (1995, p. 533) “a base da teoria organização é duas ou mais pessoas trabalhando juntas para alcançar um objetivo comum com a instituição pela organização qual trabalham”. Acrescenta ainda o autor que as organizações e os administradores são necessários porque eles servem à sociedade, realizam objetivos, preservam o conhecimento e também proporcionam carreiras.

Nesse sentido, o sistema organizacional também agrega funções importantes no desenvolvimento das atividades no âmbito da escola, e também na gestão. São sistemas importantes que exigem uma forma específica de administrar, que são

semelhantes às que (FAYOL, 2000, p. 114) identificou como as cinco funções do administrador de uma empresa: planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar.

Segundo Kwasnicka (2004, p. 51), a teoria da organização tem um conjunto de ideias, afirmações, teorias e modelos sobre como uma organização funciona ou deveria realmente funcionar. A teoria pode ser desenvolvida e classificada em quatro categorias:

1. Teorias racionais: enfatizam objetivos organizacionais, papéis e tecnologia, e buscam formas de desenvolver estruturas organizacionais que atendam melhor as demandas da organização.
2. Teorias humanísticas: enfatizam a interdependência entre pessoas e organizações, estudam as formas para melhor atender as necessidades das pessoas dentro de qualquer organização.
3. Teorias políticas: detectam os conflitos, percebem o poder, distribuem os recursos escassos como problemas centrais.
4. Teorias simbólicas: enfocam o problema e significado, estão direcionadas a investigar os desvios organizacionais limitados e as habilidades dos administradores. (Ibid; p. 51),

Drucker apud Barnard incluiu uma teoria sobre a aceitação da autoridade que quebrou a simplificação clássica da organização. Destaca que os subordinados ponderam a legitimidade das ordens antes de aceitá-las. Lançou o que se poderia chamar de base da teoria da organização ao incorporar conceitos dinâmicos como vontade, interação, desejo, propósito e se antecipou ao enfoque sistêmico (1995, p. 4).

Para Kwasnicka, a teoria da organização forma-se por muitos motivos, porém todas são dirigidas para servir o homem. Ainda:

Uma organização permite ao homem fazer coisas, supera obstáculos controla o ambiente. Através da especialização de tarefas coordena esforços, pois é uma unidade de direção e uso inteligente dos recursos, a organização pode fazer mais do que uma pessoa sozinha (KWASNICKA, 2004, p. 225).

Acrescenta ainda o autor que o formato da estrutura de uma organização busca, além de indivíduos, uma reflexão de contexto ambiental no qual este indivíduo trabalha. A perspectiva é muitas vezes e mal interpretada por envolver muita burocracia rígida. Essa abordagem estrutural é complexa (Ibid. p.226).

Para que uma escola tenha êxito a longo prazo nos seus objetivos educacionais, tem que buscar a cooperação dos funcionários e entre eles, de tal forma que seja alcançada a condição da eficiência definida como satisfação das motivações individuais. Dessa forma é preciso que a liderança seja exercida como

“[...]atividade de influenciar as pessoas para que coopere com o objetivos que sejam essencial a escola.” (DRUCKER apud ORDWAY TEAD, 1995, p. 3).

Sob a ótica de Caravantes (1998, p. 26-27) a teoria da organização é mais específica, é produto deste século que se está vivendo. Portanto trata-se de algo consolidado, mas em processo de a construção:

- a) Uma organização é sistema de atividades pessoais ou de forças conscientemente coordenadas.
- b) Ou um grupo de pessoas, que trabalham juntas, sob orientação de um líder visando sempre um objetivo.
- c) Ou uma integração impessoal, altamente racionalizada de um grande número de pessoas especializadas para atingir um objetivo sobre, qual a estrutura deve estar altamente elaborada.

Nesse sentido acrescenta Kwasnicka que a teoria da organização existe para satisfazer as necessidades como a de crescimento, por exemplo.

Em todos os casos, os componentes básicos de tecnologia, objetivos e recursos que são reconhecidos podem ser analisados. Um administrador pode mudar a estrutura organizacional de forma rápida ou lenta dependo das condições relativas à estrutura propriamente dita por métodos de mudanças. A organização é mais bem definida como estrutura ou rede de relações entre indivíduos e posição em ambiente de trabalho processo pelo qual a estrutura e usada e mantida. (KWASNICKA, 2004, p. 232).

Kwasnicka tem uma definição entre dois aspectos inter-relacionados: estrutura e processo.

A estrutura consiste uma rede de relacionamento específica entre indivíduos, posição e tarefa isto é, uma visão estática. Processo que visão é dinâmica refere-se às funções gerenciais as quais as organizações são criadas adaptadas e mudadas continuamente. Ambos são aspectos muito importantes para estrutura, pois ajuda observar e classificar os principais aspectos da organização e comparamos com outras organizações. Esse processo enfoca ações na organização criam e mudam as estruturas (Ibid., p. 233).

A relacionar-se com a teoria Herbert: a organização é um sistema de decisões no qual o indivíduo participa racional e conscientemente, escolhendo entre opções de comportamento. Entende-se, através dessa, teoria que existem formas de organização como a informal e complexa e a nova proposta da teoria das

organizações que trás a motivação como ponto central para realização e sucesso desse processo, do qual serão apresentadas sob a visão de Drucker .

Drucker comenta a existência de níveis e caracteriza formas de esforço organizado. Em um grupo simples e informal, assim que tiver um líder, existirão dois níveis. Em uma organização mais complexa o número de níveis aumenta. Cada nível mais baixo representa na administração uma qualidade de volume com mais autoridade e responsabilidade. (1995, p. 6).

Nessa concepção Drucker inspirou-se na sensação de realizar coisas para propor uma nova teoria da motivação: “um executivo com alta necessidade de realização será mais bem-sucedido em uma organização que tenha a mesma necessidade de conquistas” (1995 p. 5-6).

Para Azevedo (2005, p. 99) “a evolução da teoria das organizações é voltada para a motivação, pois é ela que leva à vontade, é o motivo que leva à ação”. As necessidades têm influência nas escolhas de alternativas e caminhos atuando no comportamento de cada um; muitas vezes os motivos estão adormecidos, e alguns que se manifestam são chamados de incentivos. Azevedo(Ibid.,p.104) ainda destaca, “o fator essencial para garantia de sucesso e excelência e na organização é motivação”. Segundo autor, é a motivação que dirige as ações e comportamentos nas empresas e nas instituições.

O desenvolvimento da motivação pessoal requer um conhecimento profundo de si próprio. As pessoas são responsáveis pelas próprias ações e comportamentos, e devem dirigir suas forças internas para escolha da melhor decisão a ser tomada. O gestor em um momento de impossibilidade de satisfazer um objetivo pode frustrar-se, e para não proceder de maneira errada ou obter um resultado inesperado deve manter-se motivado.

Já no entendimento de Mota (2006, p.207) a teoria da organização parte sob duas a ótica de organização.

Através desse estudo, foram apresentados dois tipos de organização: a organização mecânica e organização orgânica. A organização mecânica define-se por sua formalidade, pelo lado horizontal; e pelo vertical e mais dirigido pela hierarquia, o poder centralizado da direção. Já organização orgânica apõe-se aos papéis organizacionais que são mais explícitos, neste caso não se tem aumento do nível hierárquico tanto no horizontal como vertical, é o poder de decisão descentralizado e confuso (MOTTA, 2006, p.208). Para (Ibid., p. 209), “essas teorias

são abertas e complementares à teoria dos sistemas abertos de Bertalanffy, pois o mesmo trabalha com a noção de adaptação continuada da organização ao meio ambiente e ajuste interno”.

Diante da abordagem na teoria organizacional, percebe-se que gestão escolar tem relação com organização e administração. Pois nela encontram-se fatos, situações e estruturas de trabalho como base para melhor desenvolver a gestão escolar com autonomia, planejamento, participação. As teorias da administração trouxeram grande acréscimo ao cenário educacional. Indicativos que acrescentam melhor desempenho aos gestores e dão um novo olhar à gestão e administração escolar, exemplo disso é a gestão democrática que viabiliza a socialização e participação dos professores e alunos nas decisões da escola.

1.3 Como as teorias administrativas influenciaram a gestão escolar

A escola é uma instituição, e não uma empresa, mas existem habilidades que podem ser desenvolvidos também em uma escola como: liderança eficaz e liderança eficiente, autonomia e desenvolvimento, e organização, entre outros, atributos administrativos que de certa forma foram influenciados pelas teorias administrativas e escolas clássicas, de onde a teoria da organização se fundamenta.

Ao relacionar as teorias administrativas com as instituições escolares, percebe-se que é preciso, que as escolas apropriem da fundamentação teórica e apliquem à gestão escolar e, com isso, estabeleçam um processo de gestão com os princípios do viés escolar, não de modo gerencial, mas administrativo e educativo.

Com o passar dos anos, a educação incorporou e foi influenciada pelas teorias administrativas, acrescentando fatores trazidos do histórico da administração. “Observou-se que as empresas têm a intenção de melhorar a produção, evitar o desperdício de produtos e visar o lucro da empresa” (NASCIMENTO e SCHNEKENBRG, 2014, p.4). Já as intuições têm como objetivo formar cidadãos conscientes, com caráter e prepará-los para um futuro melhor. É importante abordar que escola trabalha o lado humano das pessoas e contribui para desenvolver a formação e o caráter de cada jovem e assim prepará-lo para o mercado de trabalho, para a sociedade.

Lacerda entende que o processo na administração escolar é totalmente diferente da empresarial, “é uma filosofia, uma política que consiste no complexo de processos criados para as condições adequadas de determinadas atividades e determinado grupo e trabalho” (1977, p. 14). Entretanto em alguns casos, de acordo com Tredezini e Silva, a estrutura organizacional burocrática da escola tem se mostrado desarticulada do processo pedagógico e ineficiente nas questões administrativas. “A prática dos diretores tem legitimado essa estrutura organizacional burocrática e não tem contribuído para a melhoria de qualidade nos aspectos pedagógicos” (2006, p. 165).

A gestão escolar busca subsídios das teorias da administração para incorporá-los à prática escolar e ao aprendizado nas atividades de ensino. Este modelo de gestão tem práticas que racionalizam os recursos materiais ou físicos e introduzem a forma de trabalho coletivo a fim de prover a melhor forma de ensino e de aprendizado voltado a trabalhos pedagógicos de visibilidade, buscando a democracia na escola, orientada no sentido político ou na gestão por modalidade e orientação pedagógica.

Pode-se ressaltar que o trabalho de gestão tem concepções importantes que viabilizam o direito à cidadania e a importância do trabalho apoiado por toda comunidade escolar com o objetivo da participação coletiva em ações e projetos pedagógicos. O apoio e a presença dos pais no ambiente da escola de forma participativa e integrada com objetivo de alcançar a qualidade do ensino são imprescindíveis. Nesse sentido, o papel do gestor é fundamental para que essas práticas sejam concretizadas e postas à realidade na educação.

Para Libâneo (2007, p. 316) o que norteia a prática escolar é “dispor de forma ordenada, dar uma estrutura ao planejamento e, principalmente, a ação de prover as condições necessárias para realizá-la”. Nesse sentido, as escolas existem para desenvolver aprendizado e saberes e buscam aliados para o ensino. Foi nessa visão de escola que se incorporaram as práticas administrativas às escolares, direcionando mecanismos ao ensino, às práticas pedagógicas e aos currículos escolares; aproximando os docentes junto à gestão, e assim estabelecendo formas de desenvolver uma nova administração no âmbito escolar. Ainda de acordo com Libâneo,

[...]:as escolas têm como tarefa a educação, o ensino e a aprendizagem dos alunos em relação a conhecimentos, procedimentos, valores, tarefas que se cumprem pelas atividades pedagógicas, curriculares e docentes. Os meios e condições de consecução desse propósito são assegurados pelas formas de organização escolar e de gestão, elas próprias também portadoras de influxos educativos. Objetivos e funções da escola e formas de organização e de gestão são, pois, interdependentes (2007, p. 324).

Acrescenta Lacerda (1977, p. 13) que a prática escolar corresponde a

[...]:organização e o funcionamento de uma escola ou de um sistema escolar, de acordo com sua finalidade, de modo que trabalha com diferentes pessoas, por esse motivo o diferencial ao desenvolver a forma de trabalhar com cada atividade.

Já para Nascimento e Schneckenberg,

O contexto educacional é atribuído a cargos de direção ou coordenação do trabalho pedagógico, e assim acabam por influenciar as relações de professores e alunos no âmbito escolar, são características de ambiente hierárquico onde são tomadas decisões e feitos apenas sujeitos nomeados e assim ignorando a opinião da escola, nessa concepção não contribui para as necessidades da escola (2014, p. 2).

A escola, como uma instituição social, concretiza as relações entre educação, sociedade e cidadania, expressa como é uma instituição e uma organização com ideais e estrutura; e como instituição mediadora, contribui para as demandas sociais pela escolarização e as necessidades de autorrealização das pessoas, transformando-as afins em uma sociedade melhor (SILVA, 2003,p.2).

Diante disso, pode-se acrescentar que hoje, no âmbito escolar, as praticas são consideradas como:

[...]:uma prática social específica, de caráter histórico e cultural que vai além da prática docente, relacionando as atividades didáticas dentro da sala de aula, abrangendo os diferentes aspectos do projeto pedagógico da escola e as relações desta com a comunidade e a sociedade” (SILVA, 2003,p.3).

Segundo Heller (1997), a prática escolar se baseia principalmente na construção da ação docente, pois nelas estão as práticas necessárias ao desenvolvimento do projeto pedagógico, e assim como as ações práticas e criativas do projeto pedagógico no saber e no cotidiano da escola.

[...] a prática pedagógica não só expressa o saber docente como também é fonte de desenvolvimento da teoria pedagógica, pois, ao exercer a docência, de acordo com suas experiências e aprendizagens, o docente

enfrenta desafios cotidianos - pequenos e grandes - que o mobilizam a construir e reconstruir novos saberes num processo contínuo de fazer e refazer. Como ocorre em um determinado contexto, pressupõe limites e possibilidades. Nesse sentido, a prática pedagógica se apresenta em constante estado de tensão (CALDEIRA, 2014, p.1).

Diante do que foi abordado, pode-se inferir que a gestão administrativa influencia com seu histórico o trabalho da gestão escolar, num contexto social, político e econômico. Através dessas influências, leis foram criadas e normatizadas para benefício das instituições e da sociedade que nela atuam. Nessa percepção, as práticas pedagógicas idealizadas e os projetos políticos pedagógicos baseiam-se principalmente na ação com crianças e adolescentes. Hoje se percebe que as práticas escolares norteiam o saber conciliado à cidadania e à socialização do ser humano. Desse modo podemos concluir que todos os aspectos tanto o burocrático como as relações humanas e, quanto à organização do trabalho influenciaram a gestão escolar de certa forma, mas o que acrescentou de forma mais impactante a gestão, foi o aspecto burocrático e a organização do trabalho. Esses segmentos viabilizam as práticas sócias, e práticas pedagógicas aliadas a normatização de leis e ao plano da escola. Nesse sentido transformaram a forma de trabalhar em sala de aula e no novo jeito de administrar o contexto escolar de forma mais dinâmica, elaborada e com autonomia.

2 GESTÃO EDUCACIONAL

A gestão educacional é uma construção resultante de um processo de transformação social, econômico e político. No âmbito escolar percebem-se esses reflexos tanto de forma positiva como negativa. Nesse sentido, objetivo do capítulo é uma abordagem a Gestão Educacional, e as tendências atuais e suas perspectivas numa visão pragmática de um modo de gestão com mais autonomia, participação e democracia dos profissionais da gestão escolar.

A Gestão Educacional, hoje, é vista como uma nova forma de agir, pensar e transformar o ambiente nas instituições. São profissionais da educação que se especializam em gestão educacional e trabalham para a construção de um ensino melhor, com excelência. De forma participativa, democrática e educativa. Nesse sentido, a família também é uma peça fundamental, tem um papel importante dentro deste conjunto de fatores.

O atual paradigma da administração escolar traz uma ideia de gestão colegiada, com responsabilidades ligadas à comunidade escolar. “Esse novo modelo abre espaço para a iniciativa e participação de todos, cobra a interação da equipe escolar, alunos e pais”. (LÜCK, 1999, p.03).

A Gestão Educacional é uma prática na forma de conduzir a educação, de organização da gestão, no âmbito dos sistemas de ensino, com ênfase nos processos administrativos e participativos da comunidade escolar nos projetos pedagógicos e a função social da escola, na forma como produz, divulga e socializa o conhecimento e quais renovações trouxeram ao ensino público. (Ibid. p.04)

A partir da década de 90, as reformas educacionais dão ponto de partida às escolas como novo modo de gestão. E neste sentido foram criadas políticas públicas para que a gestão da educação se baseasse nas teorias administrativas, não como uma repetição do que essas teorias propõem, mas como uma forma de um novo modelo de gestão que fosse participativa, democrática e administrativa, transformadora e autônoma. Nesse caso, as reivindicações por maior autonomia para as escolas têm sido respondidas pelo Estado com a possibilidade da descentralização administrativa e financeira. (Ibid. p.06).

Diante do exposto, percebe-se a importância da gestão educacional para o âmbito escolar. Fica evidenciado que é preciso que haja transformações cada vez mais firmes e atuantes para haver mudanças políticas, sociais e participativas e que interajam na escola e na sociedade.

É preciso destacar, também o fato de que a gestão educacional desenvolve-se associada a um contexto de outras ideias como, por exemplo, transformação e cidadania. Isso permite pensar em gestão no sentido consciente entre ações que se realizam no cotidiano da instituição escolar e no seu significado político e social.

2.1 Gestão Educacional e suas Implicações na Gestão Escolar

A atual concepção e prática de gestão educacional e escolar é oriunda de mudanças profundas que ocorreram no contexto político brasileiro, principalmente a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96.

“Iniciou-se em 1980, na Inglaterra e Estados Unidos e expandiu-se aos países europeus e latinos americanos. A reforma educacional no Brasil consolidou-se em 1995, na gestão do governo Fernando Henrique Cardoso” (LIBÂNEO, 2007, p.13).

Para Drabach e Mousquer (2009, p.278),

[...]:segundo esse contexto, novos avanços científicos e tecnológicos trouxeram perspectivas e novos paradigmas de desenvolvimento econômico que afetaram a qualificação profissional e desenvolvimento ao serviço da cidadania”.

Esses novos paradigmas estabeleceram ações e formas de gestão como: descentralização, autonomia das escolas e participação da comunidade.

Nesse sentido, a gestão educacional passou a utilizar documentos oriundos das reformas educacionais como requisitos para planejamento e organização para a melhoria da educação. “O Termo gestão se torna mais forte que a administração e a organização. Numa visão sistemática concede um sistema de ensino político com diretrizes educacionais à escola. É um sistema de gestão com autonomia e processos administrativos” (LIBÂNEO, 2007, p.20).

Muito tem se falado da importância da gestão educacional no espaço da pesquisa educacional e tem se adiantado propostas pedagógicas. É perceptível que a autonomia fortaleceu os sistemas de ensino e as escolas, o trabalho em equipe e incentivou professores a trabalhar nas escolas com maior dedicação. Esse processo necessita do comprometimento dos pais, participação de alunos e professores na tomada de decisão e de ações pedagógicas.

Segundo Libâneo (2007, p.12),

“as formas de organização e gestão se relacionam com as condições dos objetivos pedagógicos e sociais os quais se propõe a escola. Todo projeto político da escola pressupõem a gestão da sociedade e o modo de agir da instituição. A organização e gestão escolar têm como objetivos sociais e pedagógicos da escola a busca da relação de aprendizagem”.

Diante disso, percebe-se que a gestão escolar é dependente do que propõe a gestão educacional. Nesse sentido ao relacionarmos gestão educacional e a gestão escolar entendemos que a gestão educacional se relaciona a organização dos sistemas de ensino, como o federal, estadual e municipal e os mesmos na oferta do ensino educacional e já a gestão escolar refere-se a escola. Cada escola deve elaborar e executar sua proposta pedagógica, administrar seu professores e seus recursos materiais e financeiros e elaborar projeto político pedagógico, mas a partir do que a gestão educacional e a política educacional indica. Tanto a gestão educacional como a escolar se orientam sob o princípio da gestão democrática e buscam a qualidade de ensino.

Assim, a escola não poder ser vista como uma empresa com olhar econômico. Está implícita a qualidade no processo educativo, voltada entre outras coisas, à cidadania e valores. Nessa compreensão, pode-se dizer que o gestor busca aprender formas de gestão escolar para trabalhar atividades de ensino. A gestão tem práticas que racionalizam as formas e os recursos materiais ou físicos e introduz a forma de trabalho coletivo a fim de prover a melhor forma de ensino e de aprendizado. Ressalta-se que esse aprendizado é voltado a trabalhos pedagógicos de visibilidade, integração da escola com comunidade escolar sob e orientação pedagógica.

Pode-se destacar que a gestão educacional e a gestão escolar devem ser executadas na perspectiva democrática e devem ser vistas de forma conjunta e

atual e viabilizam o direito à cidadania. Além disso, necessitam de toda comunidade escolar no objetivo de alcançar a qualidade do ensino.

2.2 Gestão educacional na perspectiva democrática

A gestão educacional é uma forma de gestão com iniciativas atuantes, uma forma diferente de autonomia e administração, e já a gestão democrática percebe-se uma perspectiva social e cidadã, que se preocupa com cidadania a cultura local da escola, com pais, e alunos, e também, decide a eleições de diretores, conselho de classe, enfim trabalha com toda estrutura que envolvem participação e autonomia do ambiente da escolar. Nesse sentido, a importância da abordagem nesse sub capítulo, pois abrange a articulações da gestão democrática e as relações da gestão educacional numa visão macro e micro da gestão escolar.

A gestão educacional refere-se a “atos desenvolvidos pelos diferentes instâncias de governo, com responsabilidades compartilhadas na oferta de ensino”. A gestão escolar situa-se no plano da escola e diz respeito a tarefas que estão sob sua esfera de abrangência. (VIEIRA, 2007.p.63).

Nesse sentido, pode-se dizer que a política educacional está para a gestão educacional como a proposta pedagógica está para a gestão escolar. Assim, é correto afirmar que a gestão educacional situa-se na esfera macro, a gestão escolar na esfera micro. Articuladas ambas percebem que a primeira justifica-se a partir da segunda. (Ibid. p.64).

A gestão democrática é assunto que repercute muito nas escolas e é um tema muito discutido pelos profissionais da educação. Porém a gestão escolar é responsável por fazer a gestão democrática acontecer no contexto escolar. É importante esclarecer que a gestão escolar observa os problemas educacionais e globais da escola de forma conjunta. E a gestão democrática é uma forma participativa de expor suas ideias e praticar cidadania.

A gestão educacional segundo Vieira são iniciativas e ações do governo e precisa ser compreendida a partir dos impactos e demandas econômicas, políticas, sociais, culturais e tecnológicas. É o campo das normatizações de leis que gestam a educação, no Brasil.(2004, p.64). Já a gestão escolar situa-se no campo da escola,

devendo sua gestão orientar-se para as suas finalidades. Gestão Educacional é a esfera macro da educação.

Segundo Luck (2000,p.4-5) “a gestão democrática tem como fundamento inicial a descentralização da educação por meio de cidadania” A cidadania trabalhada junto à comunidade escolar tem como ideal interagir com pais e alunos na oferta do ensino e do aprendizado com qualidade. Busca descentralizar a educação através de ações sociais com a comunidade escolar por meio de interação e autonomia.

De acordo com Paro (2008,p.03),

[...]:a concepção de gestão sob a perspectiva democrática tem como objetivo valorizar o desenvolvimento nas escolas de forma autônoma e participativa, como nas tomadas de decisões em todos os segmentos desse processo até a sua ação.

A Gestão escolar é o termo que substitui o termo administração escolar, “significando não apenas uma mera mudança, mas uma alteração paradigmática que tem sido motivo de muitas discussões” (LUCK, 2000, p.5-6).

Diante das discussões apresentadas pelos autores, é importante acrescentar que no trabalho pelo coletivo, a participação de professores, alunos, gestores, enfim, toda comunidade escolar é importante no processo democrático da escola e do sistema de ensino a que pertence. Essa participação acrescenta e possibilita discutir o plano nacional de educação, o plano municipal de educação, o projeto político pedagógico da escola e com isso traz benefícios à escola ao debater e perceber as necessidades que ela precisa e apresenta. Ao se trabalhar as dificuldades encontradas, pode-se dar novos rumos à instituição, baseando-se no projeto da escola, na cultura e nas dificuldades da comunidade escolar, atuando, opinando, ajudando a decidir. Isto é democracia partindo da cidadania.

A Constituição Federal de 1988 democratizou a educação. “A Constituição cidadã reforçou o movimento de gestão democrática da educação na década de 90 quando foi então promulgada a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº 9394/96), nos artigos 14 e 15 os princípios norteadores da gestão democrática”:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos

profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996).

Sendo assim, professores e gestores procuram nortear seu conhecimento com bases legais. Sob normatização da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/96 os professores e especialistas da área educacional organizam o currículo escolar e a própria escola. (BRASIL, 1996).

O primeiro artigo da LDB, (Lei nº 9394/96) no segundo parágrafo, enfatiza que:

[...]:a educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social". O artigo 3º indica a obrigatoriedade de o ensino ser ministrado sob os princípios do "pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, valorização da experiência extraescolar" e "da vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais(BRASIL, 1996).

Nesse sentido, entende-se que a participação é um princípio importantíssimo para concretização da democracia, instrumento que requer exercício aliado à solidariedade e à responsabilidade, ao coletivo e à prática da cidadania dentro e fora das escolas e tomada de decisões pelo bem de todos.

3 GESTÃO ESCOLAR

A educação no Brasil mudou bastante nos últimos anos, mas ainda está longe de ser referência. Caminha-se num processo de ensino e aprendizagem para uma educação com qualidade e pode-se afirmar que há esperança de novas perspectivas ao se recordar a educação no Brasil de tempos atrás: uma rede de ensino precária, de má qualidade com níveis de analfabetismo altíssimo, crianças e jovens fora da escola, evasão escolar e falta de vagas na educação infantil e no ensino fundamental.

Dourado e Oliveira (2005,p.5), destacam que uma escola de qualidade se apresenta num complexo de grande desafio. O Brasil nas últimas décadas registra amplo acesso ao ensino fundamental. Mas, de acordo com os autores, este processo ainda carece de melhorias para uma aprendizagem mais efetiva.

Mas, qualidade na educação das escolas envolve desafios, uma série de fatores determinantes interfere em todo âmbito escolar como: infraestrutura de qualidade, material didático contextualizado, acesso a novas tecnologias, professores qualificados e bem remunerados, dinâmica curricular, processo pedagógico planejado e bem estruturado.

Para alcançar a qualidade na educação é preciso contar ainda com o apoio da comunidade escolar para uma gestão educacional eficaz. São elementos que implicam num crescimento favorável para a excelência do ensino e acrescentam qualidade nas dimensões que vão além do social, econômico, e político e que influenciam na educação positivamente.

Gestão escolar é um conjunto de ações que são desenvolvidas no âmbito escolar. Reúne atividades que planejam e organizam, isto é, a gestão tem por fim trabalhar o pedagógico, o financeiro e a administração escolar e tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento e orientação no ambiente da escola.

Neste contexto, define-se gestão como processo de tomada de decisão, organização e direção no cumprimento das responsabilidades dentro do ambiente da escola. Nessa mesma direção Veiga (1988, p.02), diz que “a gestão escolar define os rumos e caminhos dentro da comunidade escolar. E também define uma busca que agrega dentro e fora da escola”.

Cabe à gestão educacional, administrar os recursos financeiros e materiais. Atribuir e zelar pelo ambiente escolar, pelo ensino e aprendizado dos alunos, também observar o plano de trabalho dos professores, carga horária, execução da proposta pedagógica e perceber as necessidades individuais dos alunos, além de analisar o momento educacional. Ainda deve assegurar a boa relação com a comunidade escolar (Art.12 da LDB).

Segundo Luck (1999, p.01), a Gestão Escolar é uma expressão que ganhou grande proporção no contexto educacional e tem tentado acompanhar as mudanças dessa área. Isto se caracterizou através da participação consciente, da orientação e do planejamento de trabalho de educadores. Acrescenta ainda a autora que o conceito de gestão se associa ao fortalecimento da democratização e do processo pedagógico e principalmente na participação atuante nas tomadas de decisões, pois isso envolve todo um conjunto coletivo para alcançar os objetivos e obter resultados significativos.

Para Pimenta (1993, p.2), a escola pode contribuir e buscar resultados num processo de humanização do aluno, de cidadão consciente de si no mundo, capaz de ler e interpretar o mundo no qual está e nele age criticamente para transformá-lo, com o apoio da escola e da família, evidentemente.

De acordo com Luck (2006, p.2), a gestão escolar é relativamente recente e importante, na medida em que deseja uma escola que atenda às atuais exigências da vida social e pretenda formar cidadãos críticos, oferecendo, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras dessa inserção social.

Na compreensão de Saviani, (1980, p.120)

[...] gestão significa tomar decisões, organizar-se, dirigir-se. São atividades relacionadas a uma organização e visam atingir seus objetivos no cumprimento de suas responsabilidades. Significa também controle sobre um grupo, uma situação de forma a garantir os melhores resultados.

Na visão do autor a gestão da educação é responsável pela qualidade da educação na mediação em meio à prática social e global, isto se constitui no único mecanismo de humanização, que é a educação, a formação humana de cidadãos.

Nesse sentido, um dos principais elementos para gestão em excelência é a elaboração do projeto político pedagógico, e cabe à gestão escolar, em parceria com pais e alunos, enfim toda a comunidade escolar, discutir, elaborar e analisar ideias

que contribuam para o bom desenvolvimento da educação e acresça no rendimento escolar dos alunos, perceber o que está faltando na comunidade escolar e assim prepará-los para o mercado de trabalho.

O projeto político pedagógico - PPP é um importante componente da educação para planejar ações e efetivar a qualidade desejada nos processos educacionais das escolas. Oportuniza planejar conforme as necessidades e propósitos de onde está inserida a escola. É forte articulador no exercício de cidadania, da democracia e autonomia na comunidade escolar, através da participação do coletivo.

Compreende-se que o projeto político pedagógico é forte aliado da gestão na escola, define-se por planejamento e articulação e sistematização e exige que os que o executam se organizem e tomem decisões sobre o que acontece no contexto escolar. Nesse sentido o professor também deve organiza-se quanto ao seu planejamento escolar a partir do PPP.

O principal objetivo do projeto político pedagógico na gestão e no âmbito da escola é promover a cidadania e atender a comunidade escolar, articulando-se no espaço do currículo com práticas na vivência do ambiente onde a escola atua, juntamente com a comunidade escolar, os alunos, pais, que se identificam com o objetivo comum que é qualidade técnica e humanística do aprendizado em consonância com a legislação.

Segundo Ferreira (2009, p.3-4), o PPP é uma ação que planeja o trabalho nas escolas, é uma adesão de todas as práticas aliado à gestão democrática nas escolas, “[...]:pois articula saber e espaço de tempos apresentados nas comunidades escolares e é preciso ser vivido através de vivências e serem motivadas através de práticas escolares”.

Nesse sentido Oliveira (2009, p. 6), aborda que o contexto atual do projeto político pedagógico é

“questionar o papel da escola acerca das transformações econômicas, políticas, sociais e culturais e as exigências que escola deve estabelecer com finalidades educativas e compatíveis ao mercado de trabalho habilidades podem ser desenvolvidas no meio escolar”.

A construção de projeto político pedagógico deve ser clara e objetiva, deve abordar teorias que são de acordo com os objetivos traçados pela escola. Deve

propor uma política coletiva, que vai ao encontro da realidade e objetivos da escola e com isso garantir a igualdade e permanência na escola.

Dessa forma, a aplicação do PPP nas escolas em um contexto de democratização deve efetivar a autonomia e participação em espaços sociais com o objetivo de construir a formação cidadãos.

A finalidade do projeto político pedagógico é coletiva e participativa e compõe-se de iniciativas que acrescentam ao processo de transformação e crescimento coletivo de toda comunidade escolar. Os professores também devem apresentar sua visão do projeto político pedagógico e sua importância social nas escolas para levar aos alunos ao saber e a socialização cultural e política.

Outro aspecto importantíssimo à autonomia escolar previsto, no Art.15 da LDB, segundo a Constituição de 1988 e LDB 9394/96, é que “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observadas às normas gerais de direito financeiro público”.

Sendo assim, a gestão democrática é expressa, nos contextos escolares, a partir de algumas ações, tais como: eleição de diretores, conselho escolar, autonomia e participação. A gestão da escolar é o resultado de esforços em comum exercido por todos os componentes da comunidade escolar, inclusive na elaboração do projeto político pedagógico, sempre buscando alcançar as metas estabelecidas e construído coletivamente. Sendo assim, a gestão democrática, entendida por uma série de exigências e por uma mudança de mentalidade dos diferentes segmentos da comunidade escolar, implica que a comunidade e os membros da escola sejam os seus dirigentes e gestores educacionais (BARBOSA,1999, p.219).

3.1 Gestão democrática e suas implicações

Entende-se gestão democrática como um mecanismo que ainda está em andamento nas escolas e que procura encaminhar e aperfeiçoar esse processo, efetivamente, em vários segmentos, e tem como objetivo a participação de educadores e toda a comunidade escolar. Procura meios de descentralizar verbas e repassar recursos e também exige mudanças de perspectivas. Observa-se que

gestão democrática tem uma visão mais ampla e globalizada no que se refere à escola (BARBOSA, 1999, p.220).

O contexto de gestão democrática segue alguns mecanismos relacionados à gestão: participação, construção e consecução do projeto político pedagógico; descentralização de poder e autonomia; coletividade; eleição de diretores e órgãos colegiados; organização e planejamento, administrativo e financeiro, processo pedagógico; macro da educação; ações do Estado, União, Município e Distrito Federal (Ibid.,p.219-220).

Considera-se fundamental para o processo de gestão democrática a construção do projeto político pedagógico. Para a construção do mesmo na escola, é necessário que a gestão democrática construa vias de participação. Assim, a gestão participativa envolve atividades que vão além do trabalho de diretor, dos professores, dos funcionários, alunos e pais e os membros da comunidade da escolar, todo esse processo é para melhor desenvolver os trabalhos pedagógicos.

Cabe ressaltar que a gestão democrática implica em aperfeiçoamento, um mecanismo que segue o direcionamento da participação de educadores e toda a comunidade escolar. É preciso ter persistência e capacidade de articulação para chegar nos objetivos afins ao sistema de ensino. É necessário ainda descentralizar os recursos para chegar o repasse das verbas ao gestor da escola e para com isso administrar esses recursos nas áreas que estão precisando dentro do ambiente escolar. A descentralização do ensino atribui maior poder de decisão e autonomia.

Pode-se entender que a gestão democrática é uma espécie de meio para atingir um fim. A gestão escolar é permeada pela gestão democrática de tal forma que uma implica na outra.

3.2 Paradigmas da gestão educacional

Foi na reforma de 1990 que a educação no Brasil tomou força e desencadeou uma nova forma de administração escolar, trazendo novos paradigmas de gestão educacional. Essa modernização deu início a uma educação mais atuante. A gestão educacional atua na comunidade que atua e nas três esferas: município, estado e união; é nas políticas públicas que se inicia uma nova perspectiva na educação.

O atual paradigma da educação abriu as portas para uma nova forma de administração que é a gestão educacional e com isso construir-se algo inovador para o aprendizado que é a gestão educacional. Esse contexto trouxe um jeito novo de planejamento, de autonomia e, principalmente, de flexibilidade e participação, mais objetivo ao modelo de gestão tornando-se uma ferramenta eficaz ao ensino público.

Para Luck, o atual paradigma da educação, que é a gestão educacional, “surge como ação dirigente, uma substituição à administração educacional, pois não é apenas uma ideia nova, mas sim uma nova perspectiva, um novo paradigma” (2004, p.3). Essa transformação está relacionada à mudança pragmática sob uma visão de realidade e a mesma abrange a prática social, ajuda e orienta no processo de dinâmica do ensino.

Nesse sentido, é importante ressaltar que o conceito de gestão educacional relaciona-se uma série de concepções, como democratização de processos estabelecidos pelo projeto político da escola referentes à questão de dinâmica, organização de relações interpessoais que envolvem liderança e desenvolvimento do processo social (id., 2004. p4).

É importante mencionar que esse paradigma se refere a uma ideia globalizada da educação com fatores políticos e sociais com atitudes transformadoras e com participação atuante da escola e sociedade.

Para Valerien (1993,p.1-4), o paradigma de gestão educacional é uma ação conjunta com demandas de autonomia e competências associadas à responsabilidade de uma gestão democrática e à tomada de decisão, ao autocontrole e equilíbrio e na busca de soluções para problemas relacionados à educação. Sobre esse mesmo assunto Ferreira (2001, p.2) salienta que “o novo paradigma de educação define e orienta as práticas educativas bem teorizadas com ideias de superposição e tem uma forma de agir condicionada à gestão”.

Os paradigmas como a gestão escolar e gestão democrática estão relacionados ao conceito e ao processo educacional, o que proporciona compreender, observar, as características de determinados problemas. Nessa ótica, o professor deve definir e construir sua metodologia de trabalho com finalidade na fundamentação pedagógica e analisar suas práticas e reavaliar seu conhecimento. (FERREIRA, 2001,p.4).

3.3 As Concepções que norteiam os currículos escolares

Paradigmas escolares hoje estão associados e relacionados na forma de tendências a ponto de proporcionar referenciais que permitem observar, compreender determinado problema em suas características básicas e, assim orientar possíveis soluções. É um conceito que garante o sentido de qualquer proposta na área da educação, sendo assim permite ao professor um agir intencionado ao aprendizado.

Nesse sentido, cabe ao educador saber diferenciar entre os paradigmas, para que se perceba o pensamento educacional e suas ideias e tudo que se refere ao longo da sua história. É sob estas tendências e concepções que a educação, de posse do conhecimento de concepções de novos paradigmas, busca encaminhar os processos educativos. Faz-se necessária uma reflexão para entender quais os paradigmas orientados ao conhecimento de gestores e professores e nas diferentes concepções que norteiam o currículo escolar.

Partindo do princípio que sempre é preciso uma nova forma de ensinar, percebe-se uma urgência de mudanças na interação de aluno e do professor. Nessa perspectiva entra a necessidade de uma nova proposta curricular, da construção de um projeto pedagógico que desperte e desenvolva no aluno o interesse pelo aprendizado.

Professores e gestores procuram nortear seu conhecimento em base ao que determinam as políticas educacionais. O advento das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, as Diretrizes Curriculares para a Educação Básica e as resoluções do Conselho Nacional de Educação orientam os professores e especialistas da área educacional na organização de um novo currículo escolar (LDB. Lei 9 394/96).

O 1º Artigo da atual LDB, no seu segundo parágrafo, enfatiza que

[...]:a educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social". O artigo 3º indica a obrigatoriedade de o ensino ser ministrado sob os princípios do "pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, valorização da experiência extra-escolar" e "da vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

Nessa concepção de organização curricular fica claro, dentro desses aparatos legais que se pode discutir, debater, atenuar caminhos teóricos e assim incorporar conceitos e definir um bom currículo escolar. É importante ressaltar que no Artigo 26 da LDB há uma ressalva de que a base curricular seja de acordo com as necessidades culturais e sociais de cada escola (LDB, Lei, 9.394/96).

Segundo Santos (2008,p.01), o desafio para os educadores é ter referências claras, bem definidas e estruturadas para que se realizem transformações no ambiente escolar e busquem uma análise criteriosa e responsável, que possibilite ações efetivas que expressem nova interpretação no papel da educação.

Nesse sentido, a construção do projeto político pedagógico das escolas é pautada pelo parâmetro curricular nacional. É um conteúdo programado e organizado que permite ao aluno vivenciar situações que proporcionam a construção de conceitos e abrangem vários conteúdos. Nos anos iniciais são trabalhadas disciplinas de língua portuguesa, matemática, geografia, história e ciências, oportunizando aos alunos que vivenciem conhecimentos nos anos iniciais e um conjunto integrado à proximidade de matérias como arte, educação física, educação musical e inglês (PEIXOTO e BARBOSA, 2014,p.05).

De acordo com Silva (2003,p.02), a comunidade escolar (pais, professores, alunos, funcionários) deve integrar discutir e estabelecer critérios e concepções de mundo, da sociedade, do saber, de currículo, de avaliação e tantos outros motivos importantes com o objetivo de criar referências e pôr em prática a implantação das diretrizes curriculares nacional.

Importante enfatizar que o papel do gestor e do professor na dinâmica curricular é fundamental, baseado nesses critérios de como elaborar, desenvolver e aplicar essa dinâmica em sala de aula que vai implicar no sucesso ou no fracasso da rede de ensino. Ressalta-se que o currículo compreende uma cultura escolar composta por elementos como ideais, valores e relações sociais. Não basta discutir apenas conteúdos em sua elaboração, pois envolve experiências e aprendizagem com objetivo único, proporcionando atingir os objetivos educativos com a experiência que se tem vivenciado em sala de aula.

O currículo escolar é visto como um instrumento que tem a função de socializar, portanto, é um elemento importantíssimo à prática pedagógica, pois ele está ligado o planejamento de conteúdos, para direcionamento profissional de alunos e docentes com preparação para a sociedade. O currículo escolar tem papel

importante no âmbito da escola aliado a gestão escolar promove um processo de mudança na cultura escolar tem o poder gerar essas mudanças aliados a educação

Nesse sentido a gestão educacional é importante aliado nesse processo que como intuito beneficiar aprendizado e busca pelo saber, pois gestão tem como perceber a falta e perceber a necessidades âmbito da escola e assim poder ajudar acrescentar no que precisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vivemos em épocas onde as mudanças ocorrem com frações de segundo. Este fenômeno é consequência do rápido avanço tecnológico, herança deixada pela influência da revolução das máquinas da era Fordismo e Taylorismo. Neste contexto a escola está acompanhando os movimentos desse período. Percebe-se que a gestão escolar tem grande influência das teorias administrativas. Nos últimos anos muita coisa mudou na educação a começar pela forma de administrar as escolas.

Nesse sentido, o histórico das teorias da administração e da organização foi importante e necessário, pois assim foi possível identificar às teorias organizacionais e administrativas que influenciaram a gestão escolar, e conseqüentemente, a gestão educacional, e tendências e as perspectiva a gestão escolar e na gestão Democrática. Nesse contexto de Gestão Democrática, cada comunidade e escola têm realidades diferentes que, precisam ser conhecidas e consideradas pelos educadores na hora de elaborar o Plano Político Pedagógico das escolas, planos de trabalho e as aulas diárias.

Nessa compreensão percebe-se que a escola não tem acompanhado as os passos das mudanças da sociedade. Após a reforma educacional em 1990 muita coisas no cenário educacional mudou, ou melhor, dizendo transformou-se, que se reflete na maneira que diretores e gestores percebem a sua administração em comparação há alguns anos atrás. É preciso mais, as escolas são organizações que fazem parte de um sistema educacional e precisa se adequar a realidade atual a qual vivemos.

Nessa ótica podemos concluir que o paradigma da gestão educacional e escolar é uma resposta a essa necessidade. Assim, podemos afirmar que esses paradigmas são resultado de vários fatores e que aparecem no trabalho escolar através das práticas pedagógicas, do projeto político pedagógico e praticas curriculares em toda a sua elaboração.

Diante a que foi apresentado, foi possível perceber que as teorias estão presentes em diversos ambientes não só no sistema escolar, mas, no sistema educacional brasileiro. A mudança paradigmática acrescentou autonomia e organização de forma plural em diversos vértices da educação e trouxe

contribuições significativas que são vistas até hoje. Novas tendências emergem no cenário organizacional, sendo assim exigido profissional qualificado formação continuada e uso das inovações tecnológicas.

As organizações hoje querem comportamento organizacional diferente, com visão abrangente interna e externamente. No contexto educacional não é diferente, pois é preciso adequar-se as mudanças e inovações e é preciso estruturas organizacionais que correspondam às necessidades estruturais da organização que contribua para seu crescimento e excelência.

REFERÊNCIAS

ALVES, Valdivino. **Gestão Escolar**. Disponível no site: www.artigos.com.br Acesso em 01/09/2014.

AZEVEDO, Ivanize; COSTA Sylvia Ignácio. **Secretária: Um guia prático**. 5^o E 6 ed. São Paulo: SENAC, 2005.

BARBOSA, Jane Rangel Alves. Administração pública e a escola cidadã. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** – ANPAE. Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 217-226, jul/dez, 1999.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988 (com a redação atualizada). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em 01/09/2014.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – LDB, Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

BRITO, Dorival Rosa. **Conceitos de Administração Escolar e seus Paradigmas**, 2010.

CALDEIRA, Anna. SALGUEIRO, Maria. 2014. Prática Pedagógica. Disponível em: [www.http://trabalhodocente.net.br](http://trabalhodocente.net.br). Acesso em: 09\10\20\14.

CARAVANTES, R. Geraldo. **Teoria Geral da Administração**. Pensando e Fazendo. Ed. AGL, 1998.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teorias, processos e prática**. 2ª edição. São Paulo, Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6 ed. São Paulo: Editora AGE, 2001.

DALBERIO, M. C.; PARONETO, G. M. **Projeto Político Pedagógico frente à gestão escolar**. Uberaba/MG: Unibe, 2006.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVIERA, João Ferreira. **A Qualidade da Educação: perspectivas e desafios**, 2005.

DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. **Dos primeiros escritos sobre a administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar**. Universidade Federal de Santa Maria, Brasil. Texto publicado em *Currículo sem Fronteiras*. v.9, n.2, 2009.

DRUCKER, Peter. 1995. 3 ed. **Introdução à economia**. Revista Management, n.º 50, maio-junho 2005.

FAYOL. Teoria Clássica da Administração. Introdução à Teoria Geral da Administração.ed.6,RJ:Campus,2000.Cap. 5 , p 114 e p. 83.

FERREIRA, Líliliana Soares. **Educação & História**. Ijuí, Editora Unijui, 2001.

FERREIRA. Líliliane Soares. **Educação, Paradigmas e Tendências**: por uma prática educativa alicerçada na reflexão. 2009. Disponível em: www.google.com.br. Acesso: 15/09/2014.

FOGAÇA, Jennifer. **A organização e a Estrutura dos Sistemas de Ensino no Brasil**. 2014. Disponível em: [www.http://educador.brasilecola.com/gestaeducacional](http://educador.brasilecola.com/gestaeducacional). Acesso em:10/10/2014

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

GALVANIN, Beatriz. Reforma do sistema educacional dos anos 90: breves considerações sobre os aspectos históricos, econômicos, e políticos, 2005.

HELLER, Agnes. **Sociologia de la vida cotidiana**. 3 ed. Barcelona: Ediciones Península, 1977.

KWASNICKA, Eunice Lacava. 6 ed. **Introdução à Administração**. Editora ABDR, 2006.

LACERDA, Beatriz P. Administração Escolar. **Revista Atualizada**. São Paulo: Pioneira, 1977.

LIBÂNIO, José Carlos. **Educação escolar, políticas, estrutura e organização**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LIBÂNIO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5 ed. São Paulo: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, H. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A,1999.

LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores. Em aberto, Brasília, v. 17, n.72, 11-33, fev/jun, 2000.

LÜCK, Heloisa. Gestão Educacional - Uma Gestão Paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2006

LUCK, Heloísa. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. 3 ed. São Paulo: Vozes, 2004.

MAXIMIANO, Antônio C. **Teoria geral da administração**: da escola científica a competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MERCURE, Daniel; SPURK, Jan (Org.). **O trabalho na história do pensamento ocidental**. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos e Sônia Guimarães Taborda. Petrópolis: Vozes, 2005.

MICHELS, Maria Helena. 2006. **Gestão, formação docente e inclusão**: eixos da reforma educacional brasileira que atribuem contornos à organização escolar em Educação. In: Mouriño Mosquera. v.18, n.28, 1995. p.63-81. ISSA, Maria Helena Cupai. Revista Eletrônica da PUC/RS. Disponível em: www.revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article. Acesso em 01/09/2014.

MOTTA, FCP. **Teoria geral da administração**: uma introdução. 19 ed. São Paulo-SP: Pioneira; 1995.

NASCIMENTO, André Luiz Brito. **Gestão da Educação Pública Brasileira**: desafios Contemporâneos. Revista da FAGED, nº 09, 2009.

NASCIMENTO, Cleusy; SCHNECKENBERG, Marisa. **A Trajetória da gestão democrática no ambiente escolar**. 2014.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado. In: FERREIRA, Naura Syria C.; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 91-112, 2004.

OLIVIEIRA, Luiz Eduardo Rolin Carneiro. 2009. Uma abordagem sob a estrutura administrativa do sistema educacional brasileira. Disponível em: www.artigos.com.br. Acesso:12/09/2014.

PARO Vítor Hugo. **Gestão democrática: participação da comunidade na escola. Nosso Fazer**, Curitiba, ano 1, n. 9, ago., 2008.

PAZ, Peterson da. 2010. **As Teorias da administração e suas influências na educação**. Acesso no dia 11/11/2014. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/as-teorias-da-administração>.

PEIXOTO, Fabiana; BARBOSA, Roselaine. Vídeo: Organização Curricular no ensino fundamental. Disponível <https://www.youtube.com>. Acesso em: 12/01/2014.

PIMENTA, Selma Garrido. **Questões sobre a organização do trabalho na escola**.16.ed. São Paulo: FDE, 1993.

SANTOS, Maria de Lourdes Cardoso da Silva. **Organização Curricular: considerações legais e teóricas para a ação do professor da educação básica**. Artigo. Centro Universitário de Araras "Dr. Edmundo Ulson" – UNAR, 2008.

SAVIANI, Demerval. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. São Paulo: Cortez, 1980.

SILVA, Maria Beatriz Gomes da. **Organização Curricular da escola e avaliação da aprendizagem**. In: RAMOS, Marise Nogueira; PARAN, Rosiver. **Ensino Médio: Construção Política**. Brasília: Secretaria de Educação Média e Tecnológica, 2003.

SIMÃO, Mirian Lopes; NETTO Fernando Franco . 2007. **Gestão Escolar sob novos paradigmas: o papel do secretário escolaqr como agente ativo no processo escolar**. Departamento de Economia e de Planejamento. Unicentro.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

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

TREDEZINI, Adriana de Lanna Malta e SILVA, Jefferson Idelfonso da. **Educação e Filosofia**. In: **Gestão escolar e administração empresarial: aproximação e confronto**. Vol. 20, Nº 39, 2006.

VALERIEN, Jean. **Gestão de escola fundamental: subsídios para análise de aperfeiçoamento**. 8 ed. São Paulo: Cortez, [Paris]: UNESCO; [Brasília]: Ministério da Educação e Cultura, 1993.

VARELA, Bartolomeu L. 2006. **Paradigmas e Modelos educacionais e inspeção educativa**. Disponível em: <http://www.academia.com.br>. Acesso em: 01/09/14.

VIEIRA. Sofia Lerche.2007.**Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples1**. RBP AE – v.23, n.1, p. 53-69, jan./abr.

WEBER,Max 2011 **A teoria da administração**. TrabalhosFeitos.com. Disponível em:<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Max-Weber-e-a-Teoria>. Acesso em: 01/09/14.