

LUDMILLA DE MEDEIROS MARTINS

**ESTUDO COMPARATIVO ENTRE CONCEITO GERAL DE  
ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO ESCOLAR**

GOIÂNIA

2021

**LUDMILA DE MEDEIROS MARTINS**

**ESTUDO COMPARATIVO ENTRE CONCEITO GERAL DE  
ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO ESCOLAR**

Monografia elaborada para fins de avaliação parcial de Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Pedagogia, da Escola de Formação de Professores e Humanidades, da Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

Orientador: Prof. Ms. Mardônio Pereira da Silva

GOIÂNIA

2021

**LUDMILA DE MEDEIROS MARTINS**

**ESTUDO COMPARATIVO ENTRE O CONCEITO GERAL DE  
ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR**

Apresentação de TCC, na modalidade de Monografia, no Curso de Pedagogia, Escola de Formação de Professores E Humanidades da Universidade Católica de Goiás.

Professor Orientador: Me. Mardônio Pereira da Silva \_\_\_\_\_

Assinatura

Conteúdo: (até 7,0) \_\_\_\_\_ ( )

Apresentação Oral: (até 3,0) \_\_\_\_\_ ( )

Professor(a) convidado(a): \_\_\_\_\_

Assinatura

Conteúdo: (até 7,0) \_\_\_\_\_ ( )

Apresentação Oral: (até 3,0) \_\_\_\_\_ ( )

Nota Final: \_\_\_\_\_ ( )

Goiânia, \_\_\_ / \_\_\_ / 2021

## **DEDICATÓRIA**

minha família: minha mãe, meu pai (in memoriam) e meu irmão Marquinhos, por terem me apoiado incondicionalmente apesar das limitações e dificuldades.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, que concedeu a graça de força e perseverança para finalizar este trabalho.

As minhas amigas, Aline, Camila e Lie, pelo apoio e contribuição para conduzir este trabalho.

## ESTUDO COMPARATIVO ENTRE O CONCEITO GERAL DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

Ludmila de Medeiros Martins \*

Mardônio Pereira da Silva\*\*

**RESUMO:** O objetivo deste trabalho foi tratar do conceito geral de Administração e Gestão Escolar em suas comparações. Nesse sentido, foi feita uma revisão bibliográfica a respeito dos seguintes temas: o surgimento do capitalismo e as características da administração científica, incluindo o Taylorismo e o Fordismo; as diferentes concepções de Gestão Escolar, incluindo as Concepções Técnico-Científica e a Sociocrítica (concepção Autogestionária e Democrático-Participativa). Por fim, são também abordadas as diferenças entre Gestão Escolar e a Administração Empresarial. A partir das definições e discussões apresentadas, pôde-se estabelecer a comparação dos conceitos e da origem destes. Como resultado do trabalho inferiu-se que em primeiro momento, a gestão escolar foi baseada nos conceitos de administração surgidos após a revolução industrial e esta foi entendida como Técnico-Científica; em contraposição, tem-se a concepção Sociocrítica, a qual busca observar aspectos da construção das relações sociais.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Administração; Escola.

---

\* Acadêmica do Curso de Pedagogia da Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

\*\* Mestre. Professora da PUC Goiás. Orientador.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	7
CAPÍTULO 1	
SURGIMENTO DO CAPITALISMO E O CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO .....	10
1.1 O Surgimento do Capitalismo.....	10
1.2 As características da administração científica.....	13
1.2.1 Taylorismo.....	14
1.2.2 Fordismo .....	17
CAPÍTULO 2	
AS CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO ESCOLAR .....	19
2.1 Diferentes Concepções de Gestão Escolar.....	19
2.2 Concepção Técnico-Científica.....	20
2.3 Concepção Sociocrítica.....	21
2.3.1 Concepção Autogestionária .....	23
2.3.2 Concepção Democrático-Participativa.....	23
2.4 Diferenças entre Gestão Escolar e Administração Empresarial .....	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	30

## INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema “gestão escolar” surgiu a partir de reflexões realizadas no decorrer da minha vivência com a educação. No ano de 2015, ingressei em uma instituição de ensino infantil, na qual desenvolvi atividades de gestão na secretaria escolar. Nesse mesmo ano, a fim de auxiliar nessa nova jornada profissional, ingressei no curso de pedagogia e pude vivenciar e refletir diretamente com a equipe gestora da instituição, os desafios e a responsabilidade de oferecer acesso a uma educação de qualidade que fosse pautada na transformação social. Ao conhecer o papel do gestor dentro da escola, deparei-me com as dificuldades para realizar as ações efetivas que vencessem barreiras estruturais arraigadas nas estruturas escolares.

Nesse contexto, o entendimento a respeito da administração e da gestão escolar ainda necessita quebrar paradigmas visando a transformação da escola. Para Russo (2004), os desafios enfrentados pela gestão escolar têm origem na conjuntura estrutural e na política do Brasil e do mundo, as quais são formatadas pelos ideais capitalistas, uma vez que sua concepção se deu neste contexto, resultado da revolução industrial.

Foram através dessas características da administração empresarial que se verificou o surgimento da administração aplicada a escola, que mais tarde passa a ser entendida como gestão escolar. O estudo da escola como organização de trabalho não é novo; as pesquisas a respeito da gestão escolar remontam aos pioneiros da educação nova, nos anos 30 e é embasada no momento social e político do período. Ao longo do tempo, houveram mudanças no entendimento da gestão escolar. A preocupação para com esse estudo se dá ao perceber que a gestão escolar não é apenas uma empresa a ser gerida para que se tenha um produto. A escola é uma instituição de ensino, sendo o seu produto, o aprendizado de um ser humano.

Assim, a gestão escolar deve oferecer condições para que, por meio da aprendizagem, seja possível formar alunos capazes de enfrentar adequadamente os desafios de uma sociedade complexa, globalizada e de economia centrada no conhecimento. Para que isso ocorra, é preciso organização, mobilização e a articulação que envolvem as condições materiais e humanas para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino (LÜCK, 2009). O



conhecimento a respeito da gestão escolar precisa ser analisado e refletido na formação inicial e continuada dos diretores com o objetivo de contribuir para o aprimoramento contínuo da escola.

Entende-se que o gestor escolar (diretor) enfrenta, no seu cotidiano, complicações que exigem atitudes específicas na sua atuação. No entendimento de Libâneo (2013), a gestão da escola é uma tarefa administrativa e pensar na gestão desse espaço, traz uma série de desafios, uma vez que é exigido a capacidade de articulação entre a organização e gestão. Tomando por base a visão sistêmica, a escola não é uma soma de partes, mas um todo interligado que busca articular as orientações dos poderes públicos e o pensar pedagógico à sua prática do dia-a-dia, mediada pelo conhecimento da realidade e pela participação de todos os atores envolvidos no processo educativo (LIBÂNEO, 2013).

O diretor tem como função compreender o processo coletivo de planejamento, organização e desenvolvimento de um projeto político-pedagógico, representando um novo modelo de educação e apresentando novas ideias e orientações desde a compreensão da rede de relações que se estabelecem no contexto educacional, da dinamicidade e da ação transformadora da escola. A gestão escolar está associada ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, pela participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação, mediante seu compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. (LÜCK, 1997).

O processo de gestão da escola envolve o diálogo como chave para o desenvolvimento do coletivo, onde a cada nova estrutura de funcionamento as pessoas crescem pelo grupo e no grupo. Considerando essa dimensão, o diretor precisa compreender a necessidade de considerar a evolução da ideia de democracia, a qual conduz o conjunto de professores, pais e sociedade envolvida na maior participação e implicação nas tomadas de decisão.

Por estes motivos acima elencados, este trabalho busca realizar um estudo comparativo entre o conceito geral de administração e gestão escolar. Os assuntos tratados mostram-se bastante relevantes, dada a necessidade de compreender as semelhanças e limites da administração empresarial para a gestão escolar, percebendo seu papel e importância na implementação da educação. O problema a ser investigado pauta-se nesta relevância de entendimento: quais são as

similaridades e diferenças entre o conceito geral de administração e gestão escolar como forma democrática de emancipação e mudança social?

Com vistas a responder o problema proposto, serão estabelecidas relações teóricas que distinguem o conceito de administração e gestão escolar na educação. A investigação pautou-se em pesquisas bibliográficas e documentais, como: legislação, livros e artigos científicos que versam sobre o tema. A sistematização dos estudos resultou em dois capítulos de revisão bibliográfica e um capítulo de considerações finais, a saber:

O Capítulo 1, “surgimento do capitalismo e o conceito de administração”, trata do surgimento do capitalismo e as características da administração científica, incluindo o taylorismo e o fordismo.

O Capítulo 2, “as características da gestão escolar”, trata das diferentes concepções de gestão escolar, incluindo as concepções técnico-científica e a sociocrítica. Nesse capítulo, também é abordado o tópico sobre as diferenças entre gestão escolar e a administração empresarial.

Por fim, evidenciou-se a necessidade de ressignificar conhecimentos e prática a partir das contribuições conceituais e de concepção da administração e da gestão escolar para construir uma gestão escolar satisfatória com uma construção coletiva e efetiva na formação do estudante.

# CAPÍTULO 1

## SURGIMENTO DO CAPITALISMO E O CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO

Verifica-se que com o surgimento do capitalismo, o conceito de administração passa a ter uma visão científica-racional marcada pelas propostas da administração científica, de Taylor e da linha de montagem adotada por Ford. Os elementos constantes no conceito de administração acabaram por influenciar a gestão escolar, com alguns limites. Assim, neste capítulo será apresentado um breve histórico a respeito do surgimento do modo de produção capitalista que influenciou o conceito de administração, tendo como expoentes o taylorismo e o fordismo.

### 1.1 O Surgimento do Capitalismo

O sistema econômico capitalista teve início no final do século XVIII com uma dupla revolução. De um lado a Revolução Francesa (1789) onde a burguesia, insatisfeita com os obstáculos ao seu crescimento econômico provocados pelo excesso de impostos, assumiu o controle do estado durante uma série de confrontos violentos contra o poder absolutista dos monarcas e a aristocracia.

A burguesia soube, assumir as insatisfações do período e, liderando os diversos grupos sociais que surgiam, transformou-se na vanguarda que tornou possível derrubar as estruturas políticas vigentes [...] A burguesia da Revolução Francesa sentia-se como a locomotiva impulsionando toda a nação, e via a Revolução como algo para todo o povo e não apenas para o burguês. (VICENTINO, 1997, p. 263).

Assim, a burguesia como classe revolucionária toma o poder na França e assume o controle e a organização do Estado conforme seus interesses econômicos. Desse modo, a Revolução Francesa foi a alavanca que levou a França do estágio feudal para o capitalista (VICENTINO, 1997).

Sob outra perspectiva, enquanto a França vivia uma revolução política, a Inglaterra passava por uma profunda revolução econômica: a Revolução Industrial. Esta revolução é uma transformação profunda na maneira de produzir, isto é, os produtos que antes eram feitos artesanalmente, agora, passavam a ser produzidos por máquinas.

O surgimento da mecanização industrial operou significativas transformações em quase todos os setores da vida humana. Na estrutura

socioeconômica, fez-se a separação definitiva entre o capital, representado pelos donos dos meios de produção, e o trabalho, representado pelos assalariados, eliminando-se a antiga organização corporativa da produção, utilizada pelos artesãos. O trabalhador perdia a posse das ferramentas e máquinas, passando a viver da única coisa que lhe pertencia: sua força de trabalho explorada ao máximo (VICENTINO, 1997, p. 288).

A Revolução Industrial estabeleceu, de uma vez por todas, a supremacia da burguesia na ordem econômica capitalista dando início a uma nova era, onde a produção seria feita em larga escala para um mercado consumidor cada vez mais amplo.

Nesse contexto, a busca por maiores lucros em relação aos investimentos feitos levou a produção a ser realizada de modo mais racional ou científica.

Pode-se afirmar assim que a Revolução Industrial foi um dos momentos em que a humanidade, em alguns países e regiões específicas, mais progrediu economicamente ao se industrializar por meio da implantação da indústria moderna, devido à intensa produção em massa.

Contudo, Marx (1987) enuncia um paradoxo entre os efeitos dessa revolução. Para o autor, a produção de bens e riquezas pela sociedade concomitantemente produz pobreza, pois segundo ele:

O trabalhador torna-se tanto mais pobre quanto mais riqueza produz, quanto mais a sua produção aumenta em poder e extensão. O trabalhador se torna uma mercadoria tão mais barata quanto mais mercadoria cria. Com a valorização do mundo das coisas aumenta em produção direta a desvalorização do mundo dos homens. O trabalhador não produz só mercadorias; produz a si mesmo e ao trabalhador como uma mercadoria, e isto na proporção em que produz mercadorias em geral (MARX, 1987, p. 148).

Sendo assim, o trabalhador, ao aumentar sua produtividade material, ocasiona a diminuição de seu valor humano, pois neste novo modelo de produção capitalista quanto mais o homem produz, menos o seu trabalho acontece como processo de humanização. A produção humana perde seu valor de uso a ser usado como valor de troca. Marx (1987) ainda assinala que:

[...] quanto mais o operário produz, menos ele custa para a economia e conseqüentemente mais ele se desvaloriza, chegando ao ponto de se tornar uma mercadoria do capitalismo..., mas ele está valorizando o mundo das coisas e desvalorizando o mundo dos homens, tornando-se tanto mais pobres quanto mais riquezas ele produzir. O operário recebe primeiro o trabalho, e depois o meio de subsistência, sendo em primeiro lugar operário e depois pessoa física, tornando-o assim escravo de seu próprio trabalho (MARX, 1987, p. 111).

A partir dessa leitura, percebe-se a produção como uma forma expressa de dominação do homem, pois ela é controlada por outro homem. Nesse tipo de produção torna-se característico o conceito de alienação, significando que suas ações como formas inconscientes de agir sobre a natureza humana, de forma que a participação total no processo de produção de seu trabalho é perdida de vista, tornando o homem apenas objeto produtivo alheio a si.

É importante destacar que a Revolução Industrial ficou marcada na história como uma forma de alienar o homem e, conseqüentemente deste ser explorado. Neste sentido, a exploração torna-se o motivo das revoltas cada vez mais violentas, espalhando-se pelas cidades mais industrializadas durante o século XIX.

Pode-se assim dizer que, as características da industrialização são as mesmas do capitalismo, fundamentada num sistema socioeconômico baseado na economia de mercado e na sociedade de classes. Dito isto, Felix (1989) corrobora que:

Com o surgimento do modo de produção capitalista, quando se dá a substituição progressiva do artesão com seus ofícios independentes, pela manufatura, são criadas as condições para conjugar esta forma de produzir com a expansão do capitalismo. A partir da manufatura o capital cria uma forma produtiva nova, pois reúne os trabalhadores, obtendo através da cooperação que entre eles estabelece uma força coletiva, e também os divide organizando sua atividade produtiva em operações parceladas cujo resultado não é um produto, mas parte dele. Essa organização dos trabalhadores constitui a principal função da administração, porque é através dela que se estabelece e se mantém a relação entre o capital e o trabalho, assentada na exploração da força de trabalho para a produção de mais valia (FELIX, 1989, p. 34-35).

Portanto, o capitalismo é um sistema econômico e social que tem como principal objetivo, o lucro e a acumulação de riquezas, isto é, o capital. Com o sistema capitalista, os meios de produção e de distribuição são de propriedade privada e o maior esforço deste processo está nas mãos dos trabalhadores, chamados também de proletariados. Esses exercem uma grande parte das atividades de trabalho coletivo para que os donos das empresas detenham a maior parte do lucro necessário.

O sistema capitalista de produção é um instrumento de opressão e de desumanização do ser humano. O trabalhador, ao trabalhar, ao invés de liberta-se, torna-se escravo do seu próprio trabalho. No entanto, Marx (1987, p. 66) citado por Félix (1989) admite que:

Por outro lado, essa modificação da figura material constitui a base para o desenvolvimento da relação capitalista, cuja figura adequada corresponde, em consequência, a determinado grau de desenvolvimento das forças produtivas do trabalho (MARX, 1987 *apud* FÉLIX, 1989, p. 45).

Em suma, consegue-se identificar a contribuição do modelo de produção capitalista como uma forma de organizacional, em que o trabalhador adaptado a um sistema objetivado, torna suas ações funcionais. E assim, como uma dessas funções exercidas pelo homem nesse contexto, revela-se a administração científica.

## 1.2 As características da administração científica

É possível afirmar que uma das características da administração científica é a eficiência e a eficácia, as quais apresentam-se no capitalismo através do aumento dos lucros, da diminuição dos gastos e do aumento da produção, tornando seus produtos mais competitivos e compondo o conjunto de objetivos principais da função do trabalhador. Para isso, surge então a chamada administração científica, a qual constitui um poderoso instrumento para orientar o alcance desse conjunto de objetivos. Como explicita Chiavenato (2011):

A administração, originariamente científica, surgiu a partir das ideias de Taylor no fim do século XIX e início do século XX. De acordo com este autor pode-se conceituar administração como: 'Administração Científica é devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração, a fim de aumentar a eficiência industrial. Os principais métodos científicos aplicáveis aos problemas da Administração são a observação e a mensuração (CHIAVENATO, 2011, p. 54).

Desse modo, para aumentar os lucros e aperfeiçoar a produção começam a surgir teorias na área da administração industrial, pois, na antiguidade, poucas eram as abordagens racionais na organização do trabalho. Antes do modo de produção capitalista, nunca houve uma preocupação em organizar racionalmente o processo de produção, pois o trabalho era considerado algo vil, inferior e não digno de atenção.

Um dos principais teóricos defensores dessa premissa situada no séc. XIX foi Frederick Winslow Taylor<sup>1</sup> (1856-1915).

---

<sup>1</sup> Frederick Winslow Taylor (1856-1915), o fundador da Administração Científica, nasceu em Filadélfia, nos Estados Unidos. Veio de uma família protestante de princípios rígidos e foi educado com forte mentalidade de disciplina, devoção ao trabalho e poupança. Iniciou sua carreira como operário na Midvale Steel Co, passando a capataz, contramestre até chegar à engenharia (CHIAVENATO, 2011, p. 54).

### 1.2.1 Taylorismo

Frederick Taylor viveu nos Estados Unidos da América de 1856 a 1915. Economista e engenheiro mecânico foi um obstinado precursor da ciência administrativa e tornou seu nome inexoravelmente ligado ao controle gerencial e ao modo mecanicista da industrial moderna. O taylorismo ou administração científica, como ficou conhecida, foi certamente crucial para o desenvolvimento industrial do mundo moderno.

[...] Taylor, teve inúmeros seguidores e provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundial industrial de sua época. A preocupação original foi eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pela indústria e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial. (CHIAVENATO, 2003, p. 54).

Devido a sua experiência na engenharia, Taylor passou a conhecer os problemas enfrentados pelos operários em todas as posições de cargos. Essa experiência prática o incentivou a desenvolver o conceito da administração científica. Ele notou que os recursos industriais não estavam sendo usados adequadamente e que as empresas estavam sendo gerenciadas pela regra geral.

Nenhum esforço era feito para encontrar a natureza exata do trabalho que estava sendo feito ou até mesmo para encontrar a melhor maneira de executá-lo. Também não havia uma divisão adequada de responsabilidade entre a gerência e os operários. Assim, a gerência era grande parte dependente do bom desempenho dos funcionários. Todo este conjunto de situações encorajou a criar um método que melhorasse a eficiência dos funcionários e o nível de produção.

[...] O fato de ter sido o primeiro a fazer uma análise completa do trabalho, incluindo tempos e movimentos, a estabelecer padrões de execução, treinar os operários, especializar o pessoal; inclusive o de direção: instalar uma sala de planejamento, em resumo, assumir uma atitude metódica ao analisar e organizar a unidade fundamental de trabalho, adotando esse critério até o topo da organização. (CHIAVENATO, 2003, p. 56).

Ele realizou muitas experiências para descobrir as maneiras e meios de reduzir o desperdício e a ineficiência de todos os tipos nos processos de produção. Mesmo tendo ele, Taylor, ficado conhecido como o “pai da gestão científica”, outros teóricos clássicos merecem destaque, como Henri Fayol, Max Weber e Henry Ford. Nomes que ajudaram a desenvolver a administração como um processo de

planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Funções clássicas da administração que permanecem vivas não só nas empresas, mas em todos os aspectos da vida humana.

Taylor elabora a primeira apresentação sistemática da administração científica ao perceber que os trabalhadores não precisavam trabalhar muito para aumentar a produção. Eles poderiam ser organizados de modo que cada um tivesse sua função aumentando a eficiência, a eficácia e a produtividade. Conforme explica Leite (1994):

Centrando o controle sobre o trabalho no controle das decisões que são tomadas no curso da produção, Taylor propôs que a gerência reunisse o conhecimento sobre o trabalho anteriormente possuído pelos trabalhadores e eliminasse toda a atividade de concepção do chão de fábrica, concentrando-a nos escritórios de planejamento, como forma de impedir a prática generalizada dos trabalhadores nas oficinas de conter o ritmo de produção (LEITE, 1994, p. 60).

Neste sentido, Taylor ao promover a distribuição de funções visava a otimização da produção. Ao ser realizado de maneira hierarquizada, os gerentes se ocupavam do planejamento das atividades enquanto os operários apenas executam o que lhes eram determinados. Desse modo, possibilitou a organização racional do trabalho de forma eficaz evitando que os próprios trabalhadores tomassem decisões à revelia de um único comando. Pois, segundo Chiavenato (2003):

Para Taylor, o operário não tem capacidade, nem formação, nem meios para analisar cientificamente seu trabalho e estabelecer racionalmente o método ou processo mais eficiente. Antes, o supervisor deixava ao critério de cada operário a escolha do método de execução de seu trabalho para encorajar sua iniciativa. Com a Administração Científica ocorre uma repartição de responsabilidade: a administração (gerência) fica com o planejamento (estudo do trabalho do operário e o estabelecimento do método de trabalho) e a supervisão (assistência contínua ao trabalhador durante a produção) enquanto o trabalhador fica somente com a execução do trabalho. A gerência pensa enquanto o trabalhador executa (CHIAVENATO, 2003, p. 57).

É importante dizer que o objetivo de Taylor era a melhoria da eficiência de cada operário conduzindo a melhoria de toda a empresa, porém, negando ao operário a capacidade de pensar e tomar suas próprias decisões. Ao contrário, os operários deveriam se submeter a comandos estabelecidos por outras pessoas, estas sim, segundo ele, consideradas como qualificadas para pensar e planejar todas as atividades da fábrica. A dinâmica exercida pelo trabalhador também deveria



ser padronizada a partir de um treinamento dos operários. Acerca desse treinamento Chiavenato (2003) esclarece que:

O instrumento básico para se racionalizar o trabalho dos operários era o estudo de tempos e movimentos (*motion-time study*). O trabalho é executado melhor e mais economicamente por meio da análise do trabalho, isto é, da divisão e subdivisão de todos os movimentos necessários à execução de cada operação de uma tarefa (CHIAVENATO, 2003, p. 57).

Taylor verificou que os operários aprendiam a maneira de executar as tarefas por meio da observação dos companheiros de trabalho, levando a elaboração de diferentes métodos para fazer a mesma tarefa e a uma criação variada de instrumentos e ferramentas para cada operação, em razão de se perceber que sempre haveria um método mais rápido e um instrumento mais adequado que os demais.

Esses métodos e instrumentos poderiam ser encontrados e aperfeiçoados por meio de uma análise científica e um aprofundado estudo de tempos e movimentos, em vez de ficar a critério pessoal dos operários em compor cada tarefa e operação da tarefa numa série ordenada de movimentos simples. A partir desses estudos, é oportuno dizer que se considerou o método como um recurso eficaz para a execução das tarefas dentro da indústria.

Destaca-se que em vista de tudo o que foi dito sobre o taylorismo, a administração científica é um novo sistema de produção em massa, com ênfase na produtividade e divisão de tarefas entre os operários para melhor especialização e eficiência, concentração de conhecimento e planejamento na gerência, agora com maiores e novas atribuições. No campo ideológico, a administração científica de base taylorista contribuiu na construção de uma identidade de interesse entre empregadores, pois, segundo Chiavenato (2003):

O principal objetivo da Administração é assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. O princípio da máxima prosperidade para o patrão acompanhada da máxima prosperidade para o empregado deve ser os dois fins princípios da Administração. Assim, deve haver uma identidade de interesses entre empregados e empregadores (CHIAVENATO, 2003, p. 56).

Desta forma, a administração científica assegurou um bom capital para os empregadores, pois com a organização e a diminuição dos gastos teve-se um

aumento significativo de seu empreendimento. Outras ramificações teóricas também sugeriram a partir dos estudos de Taylor, como cita Chiavenato (2003):

[...] em 1916 surgia na França, espalhando-se rapidamente pela Europa, a Teoria Clássica da Administração. Se a Administração Científica se caracteriza pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Na realidade, o objetivo de ambas as teorias era o mesmo: a busca da eficiência das organizações (CHIAVENATO, 2003, p. 77).

Compreende-se que em concordância com a perspectiva da administração científica, os princípios que regem a organização humana e social contemplavam somente os interesses e necessidades econômicos, por intermédio de estratégias instrumentais, habilidades organizacionais, treinamento funcional dos operários, da produção eficiente necessárias à otimização econômico-empresarial.

### 1.2.2 Fordismo

O norte-americano Henry Ford, em 1914, revolucionou o mercado automobilístico e industrial da época. Fordismo é um termo que se refere ao modelo de produção em massa de um produto, ou seja, ao sistema das linhas de produção.

O objetivo do empresário Ford era criar um método que reduzisse, ao máximo, os custos de produção da sua fábrica de automóveis e que conseqüentemente barateasse os veículos para a venda, atingindo um maior número de consumidores. O fordismo se popularizou durante o século XX, ajudando a disseminar o consumo de carros entre todas as classes econômicas ao redor do mundo. Foi um modelo que surgiu, a partir da racionalização do capitalismo, criando as chamadas “produções em massa” e o “consumo de massa”.

A racionalização da produção proporcionou a linha de montagem que permite a produção em série. Na produção em série ou em massa, o produto é padronizado, bem como o maquinário, o material, a mão-de-obra e o desenho do produto, o que proporciona um custo mínimo. (CHIAVENATO, 2003, p. 65).

O fordismo tem como princípio, a especialização que cada funcionário da empresa teria na hora de montar o produto, sendo cada um a responsável exclusivamente por uma etapa da produção. Dessa forma, as empresas deixaram de se preocupar em contratar profissionais altamente qualificados com conhecimento

de todo o processo, afinal, no fordismo, cada operário precisava aprender apenas a executar as funções inerentes a uma pequena parte dentro de todo o processo de confecção do produto.

Embora a organização seja constituída de pessoas, deu-se pouca atenção ao elemento humano e concebeu-se a organização como “um arranjo rígido e estático de peças”, ou seja, como uma máquina: assim como construímos uma máquina como um conjunto de peças e especificações também construímos uma organização de acordo com um projeto. (CHIAVENATO, 2003, p. 67).

O fordismo se mostrou extremamente vantajoso aos empresários, contudo, para os empregados trouxe vários aspectos negativos: trabalho repetitivo, desgastante e a baixa qualificação faziam com que recebessem salários mais baixos, justificando-se com o objetivo de baixar o preço da produção.

O auge do fordismo na história do capitalismo foi no segundo pós-guerra. Porém, devido à falta de personalização dos produtos e rigidez do sistema, o fordismo encontrou o seu declínio no começo dos anos 70.

Diante do histórico descrito acima, Taylor e Ford, buscaram a qualquer preço, a eficiência da linha de produção, fazendo com que os operadores tornassem máquinas humanas, banalizando o estudo na capacidade de produção. Essa afirmação é destacada por March e Simon (1967, p. 18) quando comparam o uso dos homens como adjuntos das máquinas.

Sendo assim, a produtividade do operário não estava atrelada a conhecimentos, estudos e muito menos formação intelectual, pois o intuito era melhorar a mão de obra e especializá-la limitadamente a apenas extrair o máximo de produtividade do operário.

Por conseguinte, percebe-se que o movimento de administração científica contribuiu para o campo produtivo das organizações, além de solucionar problemas relacionados a exploração do homem, porém sempre focada na eficiência dos processos.

Desse modo, veremos no próximo capítulo, como tais ideias inspiraram a elaboração de teorias para a gestão no campo escolar, suas modalidades e as críticas sobre os limites dos métodos para a administração de empresas aplicados na escola.

## **CAPÍTULO 2**

### **AS CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO ESCOLAR**

Este capítulo tem por objetivo abordar as relações inerentes entre a administração empresarial e a gestão escolar naquilo que se assemelham e no que se diferem. Assim, a partir dos estudos do primeiro capítulo sob a perspectiva histórica da construção da administração científica, este capítulo irá abordar os desdobramentos da administração e da gestão no campo da educação.

Ao pensarmos nos procedimentos de ação da escola como instituição educativa que desempenha tarefas específicas com a finalidade de promover o desenvolvimento das capacidades físicas, cognitivas e afetivas do aluno, devemos considerá-la como uma instituição social que precisa ser gerida para alcançar os objetivos propostos. A preparação do trabalho e o esforço humano coletivo estabelecem meios para a realização dos objetivos e finalidade educacionais, os quais são assegurados pelas linhas da organização escolar.

O termo gestão escolar passa a ser mais reconhecido e utilizado a partir da Constituição Federal de 1988. No artigo 206 da Constituição é estabelecido o destaque para gestão democrática do ensino, o qual é reforçado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 que o designa como a tarefa daquele que se incumba da direção do trabalho educativo que ocorre na escola, em substituição à antiga designação de administração escolar.

#### **2.1 Diferentes Concepções de Gestão Escolar**

Nos processos de organização e gestão, destacam-se duas concepções que são opostas entre si, tanto em suas finalidades sociais, como nas políticas da educação, sendo elas: a técnico-científica e a sociocrítica. No técnico-científica podemos caracterizar como a aproximação da concepção científico-racional, enquanto a autogestionária e democrática-participativa se aproximam da concepção sociocrítica.

## 2.2 Concepção Técnico-Científica

A gestão técnico-científica<sup>2</sup> possui algumas características que se assemelham as da administração empresarial. Assim,

[...] baseia-se na hierarquia de cargos e de funções, nas regras e nos procedimentos administrativos, para a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares. A versão mais conservadora dessa concepção é denominada de administração clássica ou burocrática. A versão mais recente é conhecida como modelo de gestão da qualidade total, com utilização mais forte de métodos e de práticas de gestão da administração empresarial (LIBÂNEO, 2013, p. 324).

Contrapondo às outras formas de gestão, a técnico-científica está organizada no poder autoritário, de forma que a organização está subordinada, estagnando uma diversidade de pensamentos que poderiam contribuir na gestão escolar. Enfim, há uma preocupação maior com a realização das tarefas do que do que nas interações interpessoais e no clima organizacional presente.

Com o poder centralizado no diretor e com pouca participação dos outros funcionários na tomada de decisões, há uma definição rigorosa de cargos e funções em normas e regulamentos, aproximando-se essa concepção das práticas de gestão empresarial.

Ainda dentro dessa concepção, a escola é vista como neutra e funciona racionalmente. Baseia-se em uma linha hierárquica, uma vez que, os planos de ação são elaborados de cima para baixo, produzindo baixo nível de participação das pessoas. Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) tal concepção de gestão centra-se na formação de recursos humanos para o sistema produtivo utilizando-se de conteúdos e valores que considera necessário para o mercado de trabalho.

Destaca-se que a concepção técnico-científico é um exemplo de abordagem que valoriza o poder e a autoridade, priorizando as relações de subordinação, determinações de funções, diminuindo nas pessoas a possibilidade de pensar e de decidir sobre o seu trabalho, enfraquecendo a autonomia e o envolvimento.

---

<sup>2</sup> Concepção Técnico- Científica: A organização escolar é vista como uma realidade objetiva, neutra, técnica que funciona racionalmente. Assim, pode ser planejada, controlada e avaliada de forma a alcançar os melhores índices de eficiência (gerar mais resultados do que gastos em recursos para o seu funcionamento) e eficácia (atingir os objetivos previstos) centralização do poder na figura do diretor, com pouca autonomia e participação das pessoas no processo decisório, priorizando-se as relações de subordinação (VIEIRA, 2003, p. 46).

Ao sintetizar o trabalho da gestão escolar em político e administrativo, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) tratam a concepção de gestão através das atividades-meio, relacionadas aos serviços burocráticos desenvolvidos na escola que não fazem parte diretamente do processo de ensino-aprendizagem; sendo as atividades-fim aquelas relacionadas ao processo de aprendizagem dos alunos. Pois os fins se perdem no processo, por não haver envolvimento do grupo (direção, pais e alunos).

Paro (1992) afirma que quando a educação contribui para a apropriação do saber de diversos grupos sociais, constitui-se enquanto prática política. Nessa ótica, os objetivos da educação devem ser a base para assegurar o trabalho desenvolvido na instituição e a atividade administrativa servirá como mediadora para alcançar os fins políticos da escola.

### **2.3 Concepção Sociocrítica**

A concepção sociocrítica determina que a escola tem como objetivo o acesso aos bens culturais, aprimoramento da capacidade cognitiva e afetiva, auxílio das necessidades individuais e sociais do aluno, visando sua conscientização para inclusão crítica na sociedade. Nesse aspecto, vemos que a escola não é um espaço neutro, mas é construída pela comunidade educativa e o processo de tomada de decisão acontece coletivamente, possibilitando que o grupo discuta e coordene priorizando a relação de coparticipação. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

Ao tratar da concepção sociocrítica, esta divide-se em autogestionária, interpretativa e democrática-participativa. Esses conceitos caracterizam-se por ter em comum uma visão de gestão que contraria a forma de dominação dos indivíduos e conseqüentemente se mostram opostas à técnico-científico. Assim,

elas consideram essencial levar em conta o contexto social e político, a construção de relações sociais humanas e justas e a valorização do trabalho coletivo e participativo, ainda que diverjam sobre as formas mais concretas de organização e gestão. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 448).

Ao apontar essa concepção sociocrítica, a qual combina as relações humanas e participação nas decisões, observa-se um conjunto de ações para atingir os

propósitos da escola que valoriza elementos como: planejamento, organização, direção, avaliação, facilitando o processo de ensino-aprendizagem.

Mostra-se necessário que a gestão escolar faça relação entre as duas atividades: meio e o fim. Mas além de relacioná-las é preciso ter compreensão da importância de se ter uma visão política da escola para que seus objetivos propostos sejam alcançados. Para que isso seja desenvolvido, é preciso que a escola tenha um planejamento definido, saiba para onde ir e qual é a intencionalidade do seu trabalho. É preciso ir além da cultura de identificar problemas e de fato, buscar possíveis soluções para melhorar a qualidade da educação da escola.

Chama-se a atenção na abordagem sociocrítica, o processo de socializar da escola e no trabalho pedagógico singularizado realizado pelos docentes e não somente, no propósito de reivindicá-la para todos. A verdadeira socialização do ensino acontece quando os alunos são auxiliados a se expressar, comunicar-se de diversas maneiras, motivando-os, levando em conta suas subjetividades, a estudarem e dominarem o conhecimento escolar, ou seja, através da formação da personalidade social, enquanto coletividade. Para a construção desse saber crítico e a partir dele possam participar da sociedade, temos uma seguinte definição dessa socialização que,

deve ser entendida aqui como ampliação das oportunidades educacionais, difusão dos conhecimentos e sua reelaboração crítica, aprimoramento da prática educativa escolar visando à elevação cultural e científica das camadas populares, contribuindo, ao mesmo tempo, para responder às suas necessidades e aspirações mais imediatas (melhoria de vida) e à sua inserção num projeto coletivo de mudança da sociedade. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 12).

A função social da escola deve ser a de garantir a apropriação do conhecimento produzido historicamente para que a partir dela, os alunos possam ter condições de se tornarem participativos na sociedade, alterando sua situação atual, construindo seu próprio discurso, crítico e consciente. Além de interagir com o mundo, o ser humano precisa transformá-lo em um mundo mais humano e igualitário, onde as relações sociais sejam construídas a partir da justiça, igualdade e democracia.

A gestão escolar fundada na participação, é uma maneira de valorizar os elementos internos do sistema organizacional, as relações humanas e a participação nas decisões como meio de efetivar os intuitos da escola quanto ao processo de

ensino-aprendizagem. Tal concepção promove a emancipação e a mudança social, visto que, a escola irá atuar como estimuladora dessa transformação.

### 2.3.1 Concepção Autogestionária

A concepção autogestionária<sup>3</sup>, conforme sinaliza Libâneo (2013),

baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Tende a recusar o exercício de autoridade e as formas mais sistematizadas de organização e gestão (LIBÂNEO, 2013, p. 325).

Assim essa concepção centraliza-se na responsabilidade coletiva e na ausência de direção central e numa organização de grupos que visa na capacidade criarem suas próprias normas e procedimentos, busca-se não ter um gestor que dita as regras, mas que, as normas, diretrizes e leis sejam criadas coletivamente.

### 2.3.2 Concepção Democrático-Participativa

A concepção gestão democrático-participativa<sup>4</sup> está amparada na Constituição de 1988, que busca melhores condições de implementação dos direitos sociais no campo educacional. Sobre esses direitos o Art. 3º da LDB (1996) detalha alguns princípios,

VIII- gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

[...]

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 (BRASIL, 1996).

<sup>3</sup> Concepção Autogestionária: enfatizam-se: as decisões coletivas em assembleias e reuniões, eliminando-se todas as formas de autoridade e poder; os processos de auto-organização do grupo por meio de eleições; e a alternância no exercício do poder (VIEIRA, 2003, p. 47).

<sup>4</sup> Concepção Democrática Participativa: embora também se acentue a participação de todos na definição dos objetivos comuns, uma vez tomadas as decisões coletivas cada um deve assumir o seu papel na organização, admitindo-se a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomadas, com uma real diferenciação de funções, especialidades e saberes existentes. Tornando mais explícitas as suas principais características, temos: definição coletiva e explícita dos objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola; grande comunicação; a gestão é participativa, mas a direção deverá conduzir a gestão da participação [...] (VIEIRA, 2003, p. 47).



Considera-se relevante acentuar que a gestão democrática da educação está ligada a alguns conceitos de mecanismos institucionais e organizada por políticas educacionais. Sendo fundamentadas nas tomadas de decisões, na definição sobre os recursos e investimentos na aplicação e resolução da avaliação.

De acordo com Libâneo (2008) a gestão democrática participativa se fundamenta na:

[...] relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações (LIBÂNEO, 2008, p. 325).

Logo, entende-se que a gestão democrática participativa, tem por objetivo que a equipe escolar seja participante nas tomadas de decisões e que em conjunto com a comunidade cumpra seu papel principal de busca pela transformação social. Dessa forma, a participação favorece melhores condições de conhecimento acerca dos objetivos da escola, de forma organizada e seja voltada para a comunidade.

## **2.4 Diferenças entre Gestão Escolar e Administração Empresarial**

Quando é abordado o conceito de administração, é importante discorrer sobre as teorias científicas de Taylor e Fayol. Nessas teorias, os autores trazem novas ideias para que um administrador possa melhor organizar o seu trabalho com êxito. Nessa perspectiva, Henri Fayol foi o grande inventor da teoria administrativa, apresentando estruturas organizacionais na máxima eficiência e na produção do trabalho. Seus princípios foram baseados em experiências administrativas, onde encontra-se caminhos de esclarecimento na organização escolar que foi o seu principal objeto de estudo. Entende-se que sua teoria é bastante reconhecida pois,

Emergindo dos estudos realizados por Taylor e Fayol no início do século passado, o modelo de administração científica consolidou-se nas organizações escolares há décadas e, atualmente, ainda continua a ser o dominante, muito embora possa ser considerada uma forma de gestão ultrapassada para a maioria das organizações voltadas para o trabalho com o conhecimento. (VIEIRA, 2003, p. 39).

A partir dessas reflexões sobre a teoria da administração no Brasil, esta pode ser analisada a partir de duas vertentes, sendo a primeira, pelo gerenciamento da empresa adotados séculos atrás e a influência no modo de organização escolar. E a segunda, voltada para os aspectos culturais, sociais, econômico, alicerçadas pelas políticas públicas de educação. Sobre as influências da administração no modo organizacional da escola, Vieira (2003) salienta que:

Desde os primeiros estudos realizados por Taylor e Fayol até o presente, surgiram diversas concepções de organização, bem como suas respectivas abordagens para lidar com vários aspectos relacionados com a gestão, tais como: informações, pessoas, processos, produtos, planejamentos, interações com o meio externo, dentre outros. Todos os diferentes conceitos apresentaram reflexos significativos na forma de imaginar e organizar o trabalho escolar (VIEIRA, 2003, p. 39).

Dessa forma, observa-se que a gestão escolar surge a partir dos princípios da administração científica que até nos dias de hoje, são bastante utilizados como forma de organização e visam o aperfeiçoamento da instituição escolar, sendo possível dividir as tarefas fundamentais na escola. A diferença entre a administração escolar e o gerencialismo é que a escola lida com o aprendizado das pessoas, já a empresa visa nos lucros que são essenciais para aumentar seus rendimentos capitalistas. Sobre o objetivo da administração científica, de acordo com Alonso (2004),

No intuito de encontrar condições que favoreça a forma de administração escolar: Uma tendência recente para estabelecer teorias aplicadas à administração escolar é a que consiste em reunir um conjunto de preceitos gerais coerentes que permitam a formulação e testagem de hipóteses que podem levar a reformulação de proposições ou mesmo de princípios já estabelecidos. Os preceitos gerais são formulados com bases em conclusões científicas e se propõem a explicar os fenômenos da Administração Escolar através de conclusões provindas das diferentes ciências. Esta é uma forma de se tentar estabelecer estreita relação entre a teoria geral e a prática comumente observada. É o caso da utilização dos conceitos de 'sistema' de 'papel' ou de 'liderança' aproveitados para a Administração e particularizados para a Administração Escolar (ALONSO, 2004, p. 137).

Portanto, fica elucidado que a administração escolar procura utilizar estudos da teoria da administração de empresa para alcançar determinado fim. Assim é preciso reconhecer a importância da administração escolar como orientação teórica capaz de assegurar o funcionamento satisfatório da organização escolar e da comunidade. Alonso (2004) afirma que:

Os modernos conceitos de gestão, contrariamente ao proposto pela administração clássica não separam o planejamento da execução, de tal forma que não se pode pensar em dois grupos distintos de trabalhadores. Uma das premissas dessa concepção clássica é que ao dividirem-se responsabilidades entre aqueles que concebem, ou planejam, e aqueles que executam o que foi planejado, se isenta o trabalhador da responsabilidade pelo sucesso ou fracasso constatado nos resultados finais do seu trabalho. Essa divisão de responsabilidades traz como consequência um desconcerto geral no desempenho escolar e coloca os dois grupos – planejadores e executores - em campos separados, às vezes antagônicos, por sustentarem pontos de vista divergentes sobre a importância das medidas a serem adotadas, o que dificulta, ou pelo menos impede, a liberação de recursos e o provimento das condições essenciais à realização do trabalho pedagógico (ALONSO, 2004, p. 02).

Nessa perspectiva, a gestão escolar se diferencia da administração empresarial, pois a função social da escola tem por objetivo a formação humana, política, social e pedagógica. A gestão escolar é compreendida como a mediação entre recursos humanos financeiros, materiais e pedagógicos existentes na instituição escolar para atingir o objetivo de formação. Assim faz necessário que a racionalização esteja voltada para suas especificidades. Paro (1996) sustenta que:

Uma Administração Escolar que pretenda promover a racionalização das atividades no interior da escola deve começar, portanto, por examinar a própria especificidade do processo de trabalho que aí tem lugar. Este aspecto, embora muito pouco explorado, mesmo no seio de uma concepção crítica da educação e, em especial, da Administração Escolar, precisa ser melhor analisado, inclusive como meio para uma negação radical da tendência à aplicação, na escola, da Administração empresarial capitalista (PARO, 1996, p. 136).

Existe particularidades da escola que se diferenciam da empresa, ao se observar os princípios administrativos, pois, no geral, o modo de organização de cada uma das entidades (escola e empresa) se diferenciam em suas estruturas. Por essa lógica, a administração empresarial não pode ser reproduzida sem adaptações em instituições de ensino. Pois, a aprendizagem não é um produto e nem um serviço e é preciso de um tempo para alcançá-la. A aprendizagem não depende só do esforço dos profissionais da escola embora tenham significativa participação. São muitos os fatores que influenciam esse processo de aprendizagem. No que diz respeito a esses fatores, Libâneo (2008) explicita que:

Organização, administração é gestão são termos aplicados aos processos organizacionais, com significados muito parecidos. Organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação; administrar é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções; gerir é

administrar, gerenciar, dirigir. No campo da educação, a expressão organização escolar é frequentemente identificada com administração escolar, termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos materiais, financeiros, intelectuais, coordenar e controlar o trabalho das pessoas (LIBÂNEO, 2008, p. 97).

Assim, percebe-se que a administração escolar procura se inspirar nos conceitos e teorias da administração de empresas para alcançar a atividade fim da escola que é a excelência no processo de ensino e aprendizagem.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho fez uma comparação entre o conceito geral de administração e da gestão escolar por meio de uma revisão bibliográfica. O conceito geral de administração e de gestão escolar pode ser visto como equivalentes dentro de uma primeira vertente de gestão escolar caracterizada pela concepção técnico-científica que se baseia na chamada administração burocrática taylorista-fordista. Em oposição a concepção técnico-científica, a outra vertente envolve a concepção sociocrítica que enfatiza a necessidade de construção de relações sociais e humanas justas pela participação coletiva.

Ao longo da investigação e por meio de aprendizagens prévias e conceitos sobre as concepções administrativas e de gestão escolar foi constatada a necessidade de ressignificar conhecimentos e prática de construção coletiva e efetiva de formação do estudante. A gestão escolar deve ser participativa e os conceitos da administração científica que, por vezes, são utilizados na gestão das escolas devem ser revistos.

O presente estudo permitiu concluir que a administração escolar deve se adequar as necessidades próprias e especificidades da escola para que se alcance o melhor processo administrativo nessas instituições. Observou-se que a concepção Sociocrítica é uma solução que ajuda a cumprir os requisitos propostos pela sociedade mais justa, e previstas também na Constituição Federal e na LDB ao preconizar a participação coletiva. Esta pode ser tanto autogestionária como democrática-participativa.

A concepção democrática-participativa envolve a participação ativa e efetiva de todos que fazem parte da escola – pais, alunos, funcionários, professores, diretor escolar e toda a comunidade do entorno – que desejam uma escola eficiente e eficaz em seu processo de ensino-aprendizagem. Concepção essa que está sendo mais utilizada pelas atuais instituições escolares. Já a concepção autogestionária foca na responsabilidade coletiva com a ausência de uma direção centralizada. A responsabilidade é coletiva, sem uma única autoridade, se baseando em princípios de gestão que visa a igualdade entre os envolvidos.

Assim, há de se superar o paradigma da administração burocrática ou técnico-científica como fundamento da administração escolar que foi desenvolvida

na perspectiva capitalista de exploração da força de trabalho e extração da mais-valia como forma de continuidade da humanidade.

A partir desse estudo, fica evidente, a importância de se valorizar a educação, sendo ela uma das principais bases da sociedade. Nesse sentido, constata-se a grande responsabilidade que envolve as tarefas relacionadas à gestão escolar, ou seja, os segredos para assegurar a excelência do ensino ofertado, sua qualidade e a eficiência de uma gestão.

Em resumo, os pontos mais importantes deste estudo, foi que o surgimento do capitalismo explica o contexto para a formatação da administração científica também conhecida por administração taylorista-fordista que, por sua vez, é embasada na racionalidade do trabalho. Ao se compreender a administração científica, podemos compará-la as características da gestão escolar. A gestão escolar tem origem nos conceitos da administração científica sendo que esta vertente da Gestão Escolar é conhecida pela concepção Técnico Científica. Por outro lado, existe uma outra concepção baseada em participação coletiva, mais democrática e mais adequada a visão de uma escola mais justa para formação de futuros cidadãos tal concepção é conhecida como sociocrítica. Embora a gestão escolar possa se aproximar da gestão empresarial é importante ter em vista que a escola se diferencia de uma empresa tradicional pela sua função social que tem por objetivo a formação humana, política, social e pedagógica que condiciona sua gestão.

Ainda que tenha, dentro dos limites do meu trabalho, atingido o objetivo da pesquisa, percebi que existe muito a ser lido e estudado a respeito de um assunto tão complexo e profundo como a Gestão Escolar. Aprendi e gostei dos autores e textos que li e espero que me façam companhia nas minhas próximas pesquisas vinculadas à pós-graduação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, M. **Gestão escolar**: revendo conceitos. São Paulo, PUC-SP, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei n. 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: MEC, 1996.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2001 e 2003, v.1.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. Ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. (6ª impressão).

FÉLIX, M. de F. C. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1989.

LEITE, M. P. **O futuro do trabalho**. São Paulo: Ed. Scritta, 1994.

LIBÂNEO, J. C. et al. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2008. Coleção Docência em Formação.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, H. A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática. **Gestão em Rede**, n. 03, p. 13-18, nov., 1997.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Ed. Positivo, 2009.

MARCH, G. James; SIMON, A. Herbert. **Administração para o desenvolvimento de administração industrial**. Tradução de Haroldo Wahrlich. Rio de Janeiro: Usaid, 1967.

MARX, K. **O Capital**: crítica da economia política. 15 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1987. v. 2.

MINTO, Lalo Watanabe. A administração escolar no contexto da nova república e do neoliberalismo. In: ANDREOTTI, Azilde L. et al. (Org.). **História da administração escolar no Brasil do diretor ao gestor**. 2. ed. Campinas: Alínea, 2013. p. 173-200.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. 11. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

\_\_\_\_\_. O caráter político e administrativo das práticas cotidianas na escola pública. **Em Aberto**, Brasília, ano 11, n. 53, jan./mar., 1992.

VICENTINO, Cláudio. **História geral**. São Paulo: Editora Scipione, 1997.

VIEIRA, T. A.; BIANCONCINI, A. E.; ALONSO, M. **Escolas organizações e administração Brasil - inovações educacionais**. São Paulo: Avercamp, 2003.