

## A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL: EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS E MODELOS TEÓRICOS

Cristiane da Conceição Gomes<sup>1</sup>  
Maria Couto Cunha<sup>2</sup>

**Resumo:** Este trabalho visa apresentar a evolução dos conceitos e modelos teóricos de administração escolar na história da educação brasileira. Nesse sentido, procedeu-se um estudo bibliográfico como meio de mostrar essa evolução. Com isso, percebe-se que existem muitas controvérsias acerca da evolução dos conceitos de administração e gestão educacional (e escolar) no contexto brasileiro e que tanto a administração como a gestão aparece com definições que se contrapõem de forma incisiva quando ligadas ao desenvolvimento do sistema capitalista.

**Palavras-chave:** Políticas educacionais; Administração educacional; Gestão educacional.

O objetivo deste trabalho é mostrar a evolução dos conceitos e modelos teóricos de administração escolar na história da educação brasileira. Este estudo faz parte de um plano de pesquisa que tem como foco analisar a participação dos docentes na administração/ gestão da escola. A pesquisa empírica se dará em um grupo de municípios baianos e a análise dos dados dessa pesquisa terá como base as indicações legais recentes e os conceitos e modelos teóricos tratados neste texto. Nesse sentido, foram utilizadas contribuições de alguns autores que se debruçaram sobre a temática da administração e da gestão escolar ao longo do século XX até as contribuições mais recentes.

A administração escolar surge enquanto campo teórico da educação no Brasil na primeira metade do século XX. Sua função está condicionada a colocar em prática, em nível local, as políticas educacionais definidas pelo Poder Central. No entanto, a administração escolar começa a ser pensada enquanto campo teórico a partir da prática dos administradores, tendo a contribuição de alguns teóricos importantes como Anísio Teixeira, Antônio Pithon Pinto, Lourenço Filho e Quirino Ribeiro, que criaram a ANPAE (Associação Nacional de Professores de Administração Escolar). A criação da ANPAE constitui um marco para a discussão e evolução da teoria da administração escolar no Brasil (MACHADO e MAIA, 2006; OLIVEIRA e CATANI, 1994)

Na tentativa de expor essa evolução trataremos de apontar os conceitos da administração e da gestão escolar, considerando que esta surge enquanto alternativa ao modelo de organização escolar vigente ou predominante. Além disso, julga-se necessário estabelecer relação entre esses conceitos.

## ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: EVOLUÇÃO DE CONCEITOS E MODELOS TEÓRICOS

No decorrer desse texto tentaremos apontar a evolução de conceitos e modelos teóricos em administração escolar no Brasil. Para isso, foram selecionados alguns teóricos que fazem

---

<sup>1</sup> Graduanda em Pedagogia. Universidade Federal da Bahia. [cris\\_ufba2002@yahoo.com.br](mailto:cris_ufba2002@yahoo.com.br).

<sup>2</sup> Orientadora. Professora Adjunta da Faculdade de Educação - UFBA. [mcouto@ufba.br](mailto:mcouto@ufba.br).

parte desse percurso, assim como, o trabalho de Djeisson Ribeiro e Lourdes Marcelino Machado, que tratou da evolução do conhecimento em administração escolar no Brasil e que tem como base os modelos teóricos apresentados por Licínio (1995)<sup>3</sup> - racional/ burocrático, de sistema social, político e o anárquico – e os enfoques analíticos da administração pública tratados por Benno Sander (1982)<sup>4</sup> – jurídico, tecnocrático, comportamental, desenvolvimentista e sociológico.

As discussões no âmbito da natureza e caráter da administração escolar no Brasil abrangem dois enfoques: o “paradigma da empresa” e o da “especificidade da escola”(OLIVEIRA e CATANI, 1994). Primeiro, a escola funcionaria como qualquer outro tipo de empresa. Sendo assim, os estudos e os métodos da teoria geral da administração seria aplicável à escola como a qualquer outra empresa, sem a necessidade de rotular a administração como escolar ou de saúde, etc (RIBEIRO, 1968). Para este autor, baseado na doutrina de Fayol, a administração funda-se em três elementos: na racionalização do trabalho; na divisão do trabalho; e, no interesse no trato pela administração, tendo em vista a complexidade dos empreendimentos humanos, o jogo de interesses e os riscos daí advindos. Essa posição evidencia a defesa da adoção de princípios da teoria geral da administração na administração escolar.

Para Ribeiro, a administração consiste no

[...] processo para melhor conduzir os grupos humanos que operam em tarefas divididas para alcançar um objetivo comum. [...] meio e não fim em si mesma. [...] um instrumento de que se valem os grupos humanos para alcançar fins propostos pela sua filosofia de vida, através de uma política de ação (RIBEIRO, 1968, p. 29;31).

A posição desse teórico traduz também o momento histórico da sociedade brasileira, que se encontrava nas primeiras décadas do século XX em pleno desenvolvimento industrial. Esse período foi marcado também por crescimento da demanda pela expansão do ensino no país para as classes populares, para atender a essa nova fase das relações de produção, pois, o país que até então era economia agrário-exportadora, vivia o momento de crescente industrialização da economia e de urbanização, necessitando de mão-de-obra especializada para o trabalho.

Com a expansão do ensino do país, o Estado, representante de um modelo político defensor das classes dominantes, necessita de formas de controlar e inspecionar as escolas do país. Com isso, o administrador escolar se apresenta nesse contexto com uma autoridade que lhe é dada pelo Estado e com a função de pôr em prática a política educacional emanada desse poder central. A escola apresenta características do modelo de sociedade existente, e o modelo de administração adotado pelo poder central, que é a divisão entre o planejamento e a execução, a teoria e a prática, revela o modo como deve ser administrada a escola (CARBELON, 1994; LUCK, 2006).

No segundo enfoque, exemplificado por Anísio Teixeira (1968), a administração escolar é de natureza específica e não pode ser comparada com a administração de empresas, devendo a função de administrador ser exercida pelo professor. Acrescenta ainda seu temor em relação à formação dos administradores escolares em cursos de graduação, acredita que a carreira de educador compreenderia na base o professor, que ao longo da carreira poderá se especializar em outras funções do magistério, inclusive a de administrador escolar.

---

<sup>3</sup> Ver o livro “A escola como organização e a participação na organização escolar”, de Licínio Lima (1995).

<sup>4</sup> Ver livro “Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento”, de Benno Sander (1982).

Na defesa da especificidade da organização escolar, do seu papel e função social, Teixeira (1968) defende uma teoria própria da administração escolar diferente da administração empresarial, pois são de fins distintos. A primeira teria sua centralidade no sujeito (o aluno), já a segunda, nascida no bojo da industrialização, sua finalidade principal é o produto material. Com isso,

Embora alguma coisa possa ser aprendida pelo administrador escolar de toda a complexa ciência do administrador de empresa de bens materiais de consumo, o espírito de uma e de outra são de certo modo até opostos. Em educação, o alvo supremo é o educando a que tudo mais está subordinado; na empresa, o alvo supremo é o produto material, a que tudo mais está subordinado. Nesta, a humanização do trabalho é a correção do processo de trabalho, na educação o processo é absolutamente humano e a correção um certo esforço relativo pela aceitação de condições organizatórias e coletivas inevitáveis. [...] São, assim, as duas administrações polarmente opostas. (TEIXEIRA, 1968, p.15).

Para Anísio, a administração escolar “é intrinsecamente de subordinação e não de comando da obra de educação que, efetivamente, se realiza entre o professor e o aluno, os dois fatores realmente determinantes de sua eficiência” (TEIXEIRA, 1968, p. 16-17). Nesse sentido, o diretor escolar também desenvolve uma função diferenciada do administrador de empresas, pois este exerce a função de comando, capitão e é revestido de autoridade; já o administrador escolar é um “mediador-inovador” (KERR apud TEIXEIRA, 1968, p.17). Assim, Teixeira (1968, p. 17) conclui que: “se alguma vez a função de direção faz-se uma função de serviço e não de mando, esse é o caso do administrador escolar”.

A partir disso, pode-se iniciar uma tentativa de considerar uma evolução do conhecimento em administração escolar no Brasil. Essa etapa, marcada pelos teóricos Anísio Teixeira e Quirino Ribeiro, pode ser caracterizada pela utilização de elementos da Escola Clássica de Administração (Taylor e Fayol) e dois elementos de grande relevância que são o modelo racional/ burocrático e o enfoque tecnocrático, o que consistiria numa abordagem clássico-científica (RIBEIRO e MACHADO, 2003).

No entanto, Ribeiro e Machado (2003) apresentam diferenças entre as obras desses autores: os aspectos da racionalidade e da cientificidade presentes nessa abordagem são tratados por Ribeiro (1952) como de natureza próxima à da administração de empresas. Já Teixeira (1997) trataria com a convicção de que o conhecimento científico seria fator de mudança da sociedade por meio da educação, e a racionalidade é colocada num sentido filosófico do uso da razão. Ambos apresentam a teoria enquanto fruto da experiência prática de administradores escolares (RIBEIRO e MACHADO, 2003).

Segundo Ribeiro e Machado (2003), os anos que precederam a abertura política do país ao tempo da ditadura militar não se apresentaram como anos pródigos para a evolução do conhecimento em administração da educação no Brasil, especialmente a partir de meados de 70, apresentando uma produção fragmentária, de caráter instrumental e, salvo exceções, pouco divulgada. Nesse período, pode-se identificar dois autores: Lourenço Filho e Myrtes Alonso. O primeiro autor estaria próximo à abordagem funcionalista/eficientista, que congrega características dos enfoques jurídico e tecnocrático, comportamental e elementos do enfoque sociológico. E por representar uma fase de transição apresenta também características que o aproximam do modelo sócio-intervencionista em conjunto com o modelo de sistema social.

Já a segunda autora, Myrtes Alonso, apresenta características do enfoque sistêmico generalista de raízes nas teorias psicossociais norte-americanas. Ao contrário das perspectivas anteriores, a escola é considerada enquanto um sistema social aberto. A administração escolar é

considerada enquanto ramo e uma das aplicações da Teoria Geral da Administração, sendo comparada a outros tipos de administração que diferem da natureza da educacional. Nessa concepção é considerada a subjetividade dos indivíduos que respondem pela organização, com isso, aproxima-se do modelo de sistema social e ressalta as características do comportamentalismo (RIBEIRO e MACHADO, 2003).

A década de 80 é marcada por análises com referencial teórico de inspiração marxista, destacando-se teóricos como Vitor Henrique Paro (2006) e Maria de Fátima Costa Félix (1989). Assim, é de grande relevância perceber que o modelo de sociedade que é adotado no Brasil congrega o acúmulo de riquezas, ao mesmo tempo em que desenvolve uma sociedade cada vez mais desigual, social e economicamente. Nesse sentido, o papel que a administração escolar desenvolve é exatamente o de conservar e reproduzir esse modelo de sociedade, onde as camadas dominantes permanecem no poder através da adoção dos princípios da administração capitalista nas instituições jurídico-políticas e culturais, e a escola se insere perfeitamente nessa ordem. Afinal, o modo de produção capitalista determina as relações sociais de produção e a organização dessas instituições para atender a essa sociedade de classes. Assim, o Estado coloca em prática suas políticas, restrições e ideologias através da escola.

De outra parte, Félix (1989, p. 12) diz que “a administração escolar se caracteriza como instrumento, atividade-meio, para concretização da política educacional”, entendida na sua articulação com o projeto de desenvolvimento econômico do país e a política mais geral do Estado, essa função descaracteriza a educação como atividade humana específica, submetendo-a ao critério de produtividade (FELIX, 1989, p.176).

Sob a mesma inspiração de Félix, Paro (2006) define administração geral como sendo “a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (p. 18). A essa definição ele acrescenta que a atividade administrativa é exclusiva e necessária à vida do homem (p.19). No entanto, ele procura evidenciar como essa administração foi apropriada pelo sistema capitalista, com a divisão pormenorizada do trabalho, com a conseqüente desqualificação do trabalhador e desumanização do seu trabalho, separando a concepção da execução do trabalho no modo de produção capitalista (p.62).

Ao refletir sobre as duas concepções antagônicas de administração escolar que são usualmente consideradas (a primeira, fundamentada na adoção dos princípios da administração da empresa capitalista na administração escolar, e, a segunda, a que se opõe radicalmente a essa concepção empresarial, e coloca-se contra todo tipo de organização burocrática da escola), Paro (2006) aponta equívocos nas duas. Segundo o autor, ambas concepções desconsideram os determinantes sociais e econômicos da administração escolar, e as critica dizendo que a primeira erra ao elevar à universidade um particular tipo de administração. Já a segunda, erra por imputar à administração as causas do autoritarismo e da dominação vigentes na sociedade e não às forças sociais que a engendram.

Com a concepção de que a administração pode estar articulada tanto com a conservação quanto com a superação da ordem social vigente, Paro (2006) defende a distinção entre a administração empresarial e a administração escolar, assim como Anísio Teixeira. E, na defesa da administração comprometida com a transformação social, ele diz que isso depende dos fins que se procura atingir e dos objetivos perseguidos com essa administração comprometida com a transformação social.

Considerando que a administração não é apenas um “[...] conjunto de princípios, métodos e técnicas, dos quais se examinarão a conveniência de serem aplicados na situação escolar” (PARO, 2002, p. 13 apud TRABUCO, 2005, p. 47), o autor não descarta a possibilidade de aplicação da administração capitalista na escola, devido a sua crença de que os benefícios

técnicos oriundos dessa aplicação poderiam contribuir para alcançar objetivos educacionais comprometidos com a transformação social (PARO, 2006). Para ele:

[...] esses benefícios técnicos [...] concorreriam para a consecução dos objetivos educacionais de distribuição do saber historicamente acumulado. Nesse sentido, a Administração Escolar poderia revestir-se de um caráter transformador, na medida em que, indo contra os interesses de conservação social, contribuísse para a instrumentalização cultural das classes trabalhadoras. [...] precisa saber buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue os princípios, métodos e técnicas adequados ao incremento de sua racionalidade. (PARO, 2006, p. 129; 136)

É importante destacar que os objetivos defendidos por Paro considera sempre a classe trabalhadora como foco dessas ações. Assim, a administração escolar não estará a serviço da classe dominante, mas atenta e compreensiva aos interesses manifestados pela classe trabalhadora servindo como meio para a transformação da sociedade (PARO, 2006). Além disso, defende que a administração escolar possa funcionar de forma democrática e participativa.

Segundo Ribeiro e Machado (2003), tanto Vitor Paro (2006) quanto Maria Félix (1989) contemplam a abordagem histórico-crítica, com a já citada inspiração marxista. Ambos propõem a elaboração de uma teoria crítica da administração escolar, sendo predominante nessa abordagem o modelo político. Eles enfatizam a questão do poder, dentro e fora da escola, e defendem a incorporação dos princípios e modelos da administração de empresas em função de sua eficácia, racionalidade e produtividade, mas advertem para a tentativa da ideologia capitalista de transformar esse modelo em racional/ burocrático minimizando as questões sociais a meras técnicas. Vítor Paro se aproxima do modelo racional/ burocrático em função da clareza de objetivos (RIBEIRO e MACHADO, 2003).

Pode-se perceber que a administração escolar no Brasil ainda carece de maiores estudos e discussões, e que, ao longo de sua história ela foi exposta a novas alternativas que condicionaram mudanças nas práticas e no olhar sobre a escola. No entanto, a teoria apresenta fragilidade na concepção e na formulação de conceitos necessários para o entendimento de sua prática no âmbito da escola.

## **ADMINISTRAÇÃO OU GESTÃO ESCOLAR: MUDANÇA DE PARADIGMAS**

Os termos administração e gestão surgem no cenário das publicações acadêmicas mais recentes com um teor de questionamento acentuado com relação à distinção dos mesmos. Assim, essa temática gira em torno da distinção de termos, ou, de forma mais teórica e política, em nível de mudança de paradigmas em relação à administração da educação e/ ou escolar.

Desde a década de 80, esses termos já eram utilizados nas análises de alguns autores, sejam acompanhados de adjetivos: “democrática (década de 80), inovadora, estratégica (1990 em diante)”(MACHADO e MAIA, 2005), ou ainda, como sinônimos, como nas referências de Paro (2006) e Félix (1989). Assim, fica evidente a difícil tarefa de discutir a relação entre esses termos. Já explicitados alguns conceitos de administração escolar no capítulo anterior, cabe aqui apontar alguns conceitos do termo gestão e, logo a seguir, as relações entre os dois conceitos em destaque.

Segundo Ferreira (2004), gestão significa “tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades”. Para Luck (2006),

A gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e de compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados) (LUCK, 2006, p. 35-36).

Por outro lado, ao termo administração são sempre associadas palavras como autoridade, rigidez, da não-participação/ relações anti-democráticas, hierarquia, chefia, comando, gerência, controle, centralização, com ênfase na burocracia, e outros adjetivos correlatos (MACHADO e MAIA, 2005; LUCK, 2006). Essas idéias associativas são oriundas em sua maioria das teorias da administração de Taylor e Fayol, que foram aplicadas no processo de industrialização no país, e pregavam a divisão pormenorizada do trabalho e, conseqüentemente, o controle sobre o mesmo.

Ao substantivo gestão, associa-se “com práticas coletivas, relações horizontais e possibilidade de convivência democrática” (MACHADO e MAIA, 2005). Além disso, o uso do termo no contexto escolar evidencia o

[...] olhar sobre os aspectos contextuais e contingenciais da escola, a necessidade de construção coletiva do projeto político-pedagógico, a participação da comunidade desde a eleição dos diretores e o desenvolvimento de estudos que privilegiem processos específicos de implantação da participação (MACHADO e MAIA, 2005, p.02).

É importante salientar que os substantivos *administração* e *gestão* podem estar ligados aos termos “educação” ou “escolar”. Ligados ao primeiro termo, referem-se a abordagens mais amplas, englobando relações entre Estado, educação e políticas educacionais, aproximação do compromisso sócio-político com a sociedade. Já ao segundo, a abordagem fica mais restrita ao espaço organizacional da escola, estaria próxima à análise das atividades do diretor. (MACHADO e MAIA, 2005)

A amplitude do termo “educação” aliado à palavra *gestão* pode ser evidenciada na seguinte afirmação: “a gestão da educação integra, num só processo, o planejamento, a formulação de políticas educacionais e a sua implementação, constituindo-se num gerenciamento da educação através de parâmetros econômicos de eficiência e eficácia”(VIEIRA, 1997 apud MACHADO e MAIA, 2005, p.6). Essa afirmação evidenciaria um conceito mais abrangente e amplo do que administração (CERQUEIRA e FREITAS, 1999 apud MACHADO e MAIA, 2005, p. 6).

Em outra perspectiva, os termos em análise (administração e gestão escolar) podem ser apontados como sinônimos em várias publicações. A exemplo de Paro (2006) e Félix (1989), que não fazem distinção dos mesmos. Mas, há teóricos da educação que defendem a evolução do termo administração para gestão, designando a última como uma mudança de paradigma, um olhar mais abrangente sobre organização escolar.

Em outros casos a supremacia do uso do termo gestão sobre o termo administração é resultante da mudança de paradigma. Com isto, é importante apontar a opinião de autores que defendem que a mudança de paradigma foi alvo de luta de muitos teóricos da administração sendo que, especialmente, a partir da década de 80, houve uma maior concentração de discussões

com vistas à concepção da “administração enquanto atividade política, comprometida com as transformações sociais e também com a não dissociação entre as atividades fim e meio, entre o pensar e o agir” ( MACHADO e MAIA, 2005, p. 7).

Outros autores apontam outros critérios de diferenciação. Enfatizando a mudança dos substantivos em questão, pode-se afirmar que essa mudança pode ser interpretada de duas maneiras distintas. Na primeira, segundo João Barroso (1995), a substituição do termo *administração* por *gestão* não é algo neutro, estaria encobrendo uma perspectiva neotaylorista expressa na separação entre a esfera técnica (*gestão*) e a esfera política (*administração*)( apud ADRIÃO e CAMARGO, 2001, p.75). Assim,

[...] o campo da administração corresponderia a aspectos relativos à definição dos fins ou objetivos de dado processo, adquirindo um caráter mais geral em função do qual se daria a escolha e a adoção dos meios mais eficazes: administrar algo pressuporia a gestão desse algo. Já a palavra *gestão* – que na literatura especializada anglo-saxônica corresponde à expressão *management* ou *gerência* – designaria os processos de seleção e implantação de mecanismos e procedimentos para atingir os fins definidos. Administrar e gerir compreenderiam atividades diferentes. A primeira diria respeito a processos decisórios – aspectos políticos – enquanto a segunda aos mecanismos de implantação do decidido – aspectos técnicos (BARROSO, 1995 apud ADRIÃO e CAMARGO, 2001, p.75-76)

Neste caso, cada um desses termos refere-se a conteúdos específicos.

Na segunda maneira, a substituição estaria relacionada a uma mudança de paradigma, o que indicaria

[...] uma tentativa de superação do caráter técnico, pautado na hierarquização e no controle do trabalho por meio da gerência científica, que a palavra *administração* (como sinônimo de *direção*) continha. Neste caso, sua substituição pelo termo *gestão* pode significar a adoção de uma nova lógica na organização do trabalho, cujo pressuposto seria evidenciar os aspectos políticos inerentes aos processos decisórios (Cf. CAMARGO, 1996 apud ADRIÃO e CAMARGO, 2001, p.75)

Nessa questão, Heloisa Luck acredita na mudança de paradigma dos princípios centralizadores e anti-democráticos para a nova perspectiva de horizontalidade e participação. No entanto, ressalva que:

[...] a óptica da *gestão* educacional não prescinde nem elimina a óptica da *administração*, apenas a supera, dando a esta uma nova acepção, mais significativa e de caráter potencialmente transformador, colocando-a a serviço e como substrato do trabalho de *gestão*. Daí por que as ações propriamente administrativas continuarem a fazer parte do trabalho dos dirigentes das organizações de ensino, como, por exemplo, controle de recursos, de tempo, de apoio logístico etc. A *administração* passa a ser, portanto, uma dimensão da *gestão*, colocando-se sob o enfoque e os princípios desta, constituindo a *gestão* administrativa (LUCK, 2006, p. 54).

Essa é uma realidade das instituições escolares no país, que coloca a gestão como uma visão maior, mas subdividida em partes complementares, a exemplo: gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão financeira e, ainda, gestão política.

Mesmo não se atendo a detalhes, a Constituição Federal de 1988 incorpora o termo gestão ao campo educacional, principalmente devido a lutas por uma sociedade democrática e aos anseios de participação da população em vários segmentos da sociedade, especialmente, na gestão das escolas. Em seu Cap. III, Art. 206 faz a seguinte indicação:

Artigo 206 – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

[...]

VI- gestão democrática do ensino público, na forma da lei; (BRASIL, 1988)

Mesmo não garantindo implementação de ações democráticas, nem ao menos definir o termo utilizado (*gestão democrática*), ela repassa para uma legislação posterior a responsabilidade por definir como essa gestão deve se concretizar. Nesse sentido, a LDB/ 96, em seu art. 3º, trata da questão da seguinte forma:

Art. 3º - O ensino será ministrado com base nos seguintes 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 da 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)

Essas indicações legais traduzem uma nova perspectiva para os conteúdos normativos da legislação educacional. No entanto, cabe ressaltar que o mais importante é sua aplicabilidade e, nesse sentido, os sistemas precisam conferir maior autonomia às escolas, para que essas indicações atendam ao que se propõem.

Essa passagem toca em uma temática importante que é a gestão democrática da escola pública. No entanto, apesar de referenciá-la para indicar a inclusão do termo *gestão* na legislação em vigor, chama-se a atenção que não é objetivo deste trabalho abordar a questão da gestão “democrática”, modelo de gestão designado oficialmente para as escolas públicas do país, pois este tema será objeto de um novo texto previsto no plano de trabalho da pesquisa. O presente item objetiva, pois, entender a evolução do termo administração escolar, e a possível utilização ou até sobreposição do substantivo gestão escolar sobre a administração escolar.

A utilização dos termos *gestão* e *administração* no campo educacional ainda carece de maiores esclarecimentos, pois não há uma delimitação teórica sólida sobre a utilização do mesmos. Alguns teóricos utilizam o termo administração, outros utilizam gestão, e a maioria contribuem para a não diferenciação dos mesmos, apresentando, por vezes, análises sem muita densidade teórica (MACHADO e MAIA, 2005). Contudo, os conceitos aqui remetidos esclarecem alguns pontos importantes: um deles é que não há como se diferenciar os termos sem considerar o contexto político, as influências externas e a sua inserção no cenário brasileiro.

Outro, a busca de novas alternativas deve se constituir incessante, mas, com o cuidado com os modelos que são adotados, que muitas vezes são mascarados para forjar uma nova concepção de educação que atende aos interesses da classe dominante.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os termos gestão e administração escolar recebem diferentes conceitos na história da administração escolar no Brasil. No entanto, a crítica em torno da sua especificidade e de sua função não garantiu clareza de conceitos na evolução de conhecimento nessa área.

A evolução da administração escolar no Brasil é uma tarefa em construção, pois as críticas não têm dado conta dessa demanda por conceitos mais objetivos e definidos. Daí surge os equívocos e as diferentes interpretações que se dá aos mesmos termos. No entanto, é pertinente perceber que os momentos em que os conceitos aparecem com maior clareza coincidem com grandes mudanças na sociedade.

Deriva dessa pouca consistência teórica a confusão conceitual que demarca a administração em duas dimensões: numa concepção bem ampla, ela englobaria a filosofia e a política, tornando-se a concepção das ações, enquanto a gestão consistiria a prática dessas ações. Por outro lado, a administração aparece como uma das dimensões da gestão, designada como gestão administrativa, ou ainda a prática burocrática da organização escolar. Essa estaria mais ligada às tendências que defendem a mudança de paradigmas entre os termos.

Destaca-se, ainda, que o período considerado pouco produtivo do ponto de vista de construção de conhecimento na área, anos 70, coincide exatamente com a ditadura militar. E o período considerado efervescente constitui o momento áureo de luta pela redemocratização do país. Essas considerações servem para apontar que mudanças na sociedade implicam mudanças na educação, e que as escolas constituem verdadeiras estruturas político-normativas de conservação de poder que convive com a luta de classes e a sua dinâmica de lutas.

Esses períodos também são marcados por construções designadas de modelos teóricos, que caracterizam as práticas e teorias que convivem em determinado contexto na história da sociedade brasileira.

Por fim, o debruçar sobre a prática da administração ou da gestão escolar pode indicar maiores subsídios para visualizar se as escolas têm passado por mudanças que realmente tenham sido influenciadas por um novo olhar sobre ela, um novo paradigma.

## REFERÊNCIAS

Administração Escolar. **Revista da ANPAE**. Edição comemorativa do I Simpósio Interamericano de Administração Escolar. 1968.

ADRIÃO, Theresa; CAMARGO, Rubens Barbosa de. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. César Augusto Minto...[et al.]; Romualdo Portela Oliveira, Theresa Adrião (orgs.). – São Paulo: Xamã, 2001. – (coleção legislação e política educacional: textos introdutórios).

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na cultura globalizada. **Educação & Sociedade**, Campinas, vol. 25, nº 89, p. 1227-

1249, set./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 05 de janeiro de 2007.

LUCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de gestão.

MACHADO, Lourdes Marcelino e MAIA, Graziela Zambão Abdian. Administração ou Gestão? O debate necessário acerca da teoria e da prática. ENDIPE, Marília.1994.

MAIA, Graziela Zambão Abdian e MACHADO, Lourdes Marcelino. As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em administração da educação no Brasil. Reunião anual da ANPED, 2006.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de e CATANI, Afrânio Mendes. A pesquisa em administração escolar no Brasil. **RBAE**, Brasília, v. 10, n. 01, jan./jun. 1994.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: uma introdução crítica**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

PARO, Vitor Henrique. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. César Augusto Minto...[et al.]; Romualdo Portela Oliveira, Theresa Adrião (orgs.). – São Paulo: Xamã, 2001. – (coleção legislação e política educacional: textos introdutórios).

RIBEIRO, Djeisson Silva e MACHADO, Lourdes Marcelino. Para uma teoria da administração escolar no Brasil: a evolução do conhecimento. RBPAAE. Piracicaba. V.19, n.02, jul./dez. 2003.

TRABUCO, Andréa Geisa Passos. **A Gestão da Educação no Brasil. In: A Gestão da Educação Municipal: após processos de municipalização e descentralização**. 2006. XXX f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador.