

Um olhar histórico sobre a gestão escolar *A historical look on the school administration.*

Josias Benevides da SILVA¹

RESUMO: o presente trabalho discute questões importantes para uma compreensão inicial a respeito da gestão pública educacional, abordando pontos como definições e argumentos sobre a idéia geral de gestão, os grandes paradigmas da administração, as especificidades da administração escolar, a legislação educacional vigente e a gestão da escola, democracia e participação, bem como as formas de escolha do diretor de escola, presentes na literatura e prática das instituições de ensino do contexto atual. Este texto parte do enfoque histórico e político para apresentar uma breve análise e posicionamento do autor frente ao desafio de garantir uma gestão democrática, participativa e emancipatória para todas as escolas públicas brasileiras.

PALAVRAS-CHAVE: administração; gestão escolar; formas de escolha dos diretores das escolas públicas brasileiras.

INTRODUÇÃO

São muitos os questionamentos que levantamos sobre o fenômeno educativo, em busca de algumas respostas que nos ajudem a resolver problemas complexos da nossa atualidade, pois na era do conhecimento, como é conhecida a nossa época, a educação é o baluarte da evolução da humanidade e, como tal, tem um considerável papel no auxílio da melhoria de vida das pessoas, na diminuição das desigualdades e, conseqüentemente, na inserção social daqueles que se encontram às margens das riquezas e da distribuição de bens do nosso planeta.

Assim, conforme a experiência, a especialidade, a linha de pesquisa e outras questões pertinentes a cada estudioso e pesquisador, aos poucos se vai montando “o quebra-cabeça” do ato educativo, dentro dos seus vários focos como, por exemplo, a questão da avaliação da aprendizagem, do currículo, do planejamento, da legislação, da formação docente, das relações que se estabelecem no bojo escolar e também da gestão educativa, seja do macro ou do microsistema, que no caso último se refere ao sistema escolar.

¹ Professor da Universidade Estadual da Bahia, Campus de Guanambi, Bahia, Brasil. josiasbene@yahoo.com.br

1 CONCEITOS E ARGUMENTOS SOBRE GESTÃO

Os termos Gestão e Administração têm origem latina (gerere e administrare). O primeiro termo significa governar, conduzir, dirigir. O segundo tem um significado mais restrito – gerir um bem, defendendo os interesses daquele que o possui – constituindo-se em uma aplicação do gerir.

De acordo com Andrade (2001), a palavra portuguesa, gestão, em seu sentido original, vem do termo latino “gestio”, que expressa a ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas e as próprias coisas que lhes pertencem ou que delas fazem uso. Segundo o autor, uma parcela da sociedade compreende gestão como sendo umas funções burocráticas, destituídas de uma visão humanística, como ação voltada à orientação do planejamento, da distribuição de bens e da produção desses bens. É relevante perceber também que a prática administrativa não se dá de forma isolada, descontextualizada e individual, ela acontece no grupo e para o grupo, implicando decisões coletivas e organizadas.

Gestão nos lembra gestação, gerir, dar a vida, e, como tal, nos agrada, porque, em se tratando da escola, nosso objetivo principal é fazer com que a vida dos seres humanos que passam por ela (escola) se torne mais promissora, mais digna, mais justa, mais humana. Isto para nós é mais viver, mais gerir, é mais felicidade. Nesse sentido, gestão vai além do seu conceito primeiro que diz respeito à ação de dirigir, administrar.

2 OS GRANDES PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Ferreira et al. (2000), a administração se divide em três blocos históricos, a saber:

- a) Teorias tradicionais de gestão;
- b) Teorias modernas de gestão;
- c) Teorias emergentes de gestão.

A primeira tem o engenheiro norte-americano, Frederick Winslow Taylor, como o seu idealizador principal, com a criação da escola de Administração Científica, e o francês Henri Fayol, criador da Escola Clássica de administração. Além desses, podemos citar ainda Elton Mayo e a Escola de Relações Humanas, as teorias X e Y de MecGregor e a Teoria Sistêmica, defendida pelo alemão Ludwig von Bertalanffy.

No segundo bloco de teorias, as modernas, destacam a Administração Por Objetivos (APO), defendida por Peter Drucker, em 1954, com a célebre obra “A Prática da Administração da Empresas”. Posterior a essa, surge a Administração Contingencial, que é um

aprofundamento da Teoria Sistêmica e que quer dizer: “Algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não”. Ainda nesse bloco, surgiu a Administração Estratégica, que trata de um processo interativo e contínuo, integrado ao ambiente de forma apropriada, numa manutenção da organização como um todo. Mais duas teorias fazem parte desse bloco: a Administração Participativa que, segundo Maximiano (1995, p. 19-20), “é uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas. A administração participativa contribui para o melhor desempenho e a competitividade das organizações”.

A outra é a Administração Japonesa, que é fortemente alicerçada na participação direta dos trabalhadores e que tomou conta do cenário administrativo, a partir da década de 70 do século XX.

Finalmente, o terceiro e último bloco, o das Teorias Emergentes de Administração, tem como grande idealizador o físico Fritjof Capra, com a sua magnífica obra “O Ponto de Mutação”, publicada em 1982 e que pode ser subdividida em duas teorias: a da Reengenharia, que trata da necessidade que as empresas têm de adaptar ao ambiente, e a Teoria da Administração Virtual, ligada à revolução da informação, ocorrida a partir dos anos 90.

Mesmo que essas teorias digam respeito à administração de maneira geral, é possível observar as influências dessas no meio educacional e, por conseguinte, na gestão escolar.

3 DEFINIÇÕES E IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

É importante destacar que a administração é uma prática e uma necessidade primitiva, pois, desde os tempos mais remotos, as sociedades humanas já exerciam determinadas formas de administrar em função de interesses comuns e, com a crescente complexidade dessa sociedade, a partir da família, do estado, igreja ou tribo, foram surgindo modos diferenciados de administrar o tempo e os recursos. Contudo, ao buscar um conceito geral de administração, é necessário levar em consideração os seus determinantes sociais, sendo entendida essa condição da administração geral como a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Dessa forma, a administração é capaz de estabelecer objetivos livremente e utilizar-se dos recursos de modo racional (MARTINS, 1991).

Todavia, a administração escolar não está fora desse contexto capitalista e sofre influências de suas ideologias e valores agarrados no bojo dessa sociedade, de sorte que muitos administradores escolares confundem alunos, ora como clientes, ora como produtos. Não se pode negar, entretanto, que muitos problemas e características que se verificam

nos tipos de administração de qualquer empresa também se observam na administração escolar.

Martins (1991) aponta que os elementos contidos em uma administração podem assim ser enumerados: organização, planejamento, controle e implementação, sendo que tais elementos se inter-relacionam; porém, cada um deles pode ser considerado de maneira individual, pois os estudos desses elementos são de extrema importância para o campo da administração. Assim, oito princípios gerais fundamentais da administração são citados por ele:

- 1º - princípio do objetivo comum;
- 2º - princípio da liderança;
- 3º - princípio da funcionalização;
- 4º - princípio da amplitude de controle;
- 5º - princípio da coordenação;
- 6º - princípio do controle;
- 7º - princípio da experimentação;
- 8º - princípio da elasticidade.

O autor defende que esses princípios estão presentes em qualquer tipo de administração, seja ela pública ou privada.

Dessa forma, com base nesses princípios de administração, de uma maneira mais geral, podem-se pontuar alguns tipos de administração muito discutidos e aplicados na prática da gestão nos últimos tempos. É o que veremos a seguir.

4 CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

A partir de diversos conceitos e considerações feitas sobre a administração, delimitamos um pouco essa definição geral, para tratarmos de uma administração mais específica, que seja a administração escolar.

A administração escolar, mesmo considerando muitos aspectos de qualquer prática administrativa, traz em seu bojo uma infinidade de peculiaridades inerentes às suas naturezas educativas, populares e participativas.

Citando o 1º Simpósio de Administração Escolar, que aconteceu na FFCLUSA, Martins (1991) aponta que, nesse evento, foram estabelecidos alguns elementos importantes da administração, como:

- O planejamento, que parte do conhecimento da realidade em que o processo educacional se concretizará;

- A organização, que é o ato de compor a estrutura da instituição;
- A assistência à execução, que se trata de todos os cuidados preliminares, verificação de tudo e de todos os recursos que serão utilizados para executar a sua ação, se estão disponíveis, para efetivamente colocar a prática educativa.

5 A LEGISLAÇÃO E A GESTÃO ESCOLAR

A Constituição Federal de 1988, nossa Carta Magna, estabelece, no seu artigo 206, que a forma de gestão da educação brasileira deve ser a democrática e participativa, como atesta o inciso VI do referido artigo: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Já no artigo 3º, inciso VIII, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/96, diz que a gestão do ensino público deve ser democrática, respeitando a forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino. No artigo 14 dessa mesma lei estabelece que 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).

Nesse sentido, evidencia-se a forma democrática e participativa que deve assumir a gestão escolar, ensejando que os sistemas de ensino possam organizar e adaptar a gestão pública escolar, conforme o contexto em que ela está inserida.

Por isso, a democracia, em boa parte do mundo e, em particular, no nosso país, vem propiciando maior liberdade e autonomia de expressão e participação nas tomadas de decisões para as políticas sociais. Apesar de merecer uma reflexão mais profunda a respeito do assunto (COUTINHO, apud FÁVERO; SEMERARO, 2002), tornou-se possível vislumbrar uma luz no fim do túnel no que diz respeito à capacidade de alimentar as chamas da nossa esperança de ver uma sociedade mais justa e mais humana, onde todos possam gozar dos seus direitos, cumprindo também os seus deveres de serem verdadeiramente humanos e não simplesmente coisas (objetos passivos) manipuladas por alguns senhores que se julgam verdadeiros donos e construtores da história da humanidade. “As teorias sobre a cidadania e as teorias sobre democracia marcam o advento da moderna ciência política e refletem, nas suas complexidades, os desafios teóricos e práticos que se colocam à democracia nas sociedades contemporâneas.” (TORRES. apud TEODORO, 2001, p.17).

No campo educacional, alguns focos de participação e de autonomia também podem ser observados. É o caso de algumas administrações escolares, onde a comunidade é acolhida e incentivada a participar e cuidar de um dos bens mais preciosos da humanidade, que é a educação. Nesse sentido, tais mecanismos de participação começam pela escolha do gestor, via eleições diretas, que possibilitam a integração da comunidade escolar e a participação desta no desenvolvimento das ações didático-pedagógicas e técnico-administrativas, e na avaliação das mesmas.

O Instituto Paulo Freire, através de seus pensadores e educadores, vem produzindo uma significativa literatura em defesa da gestão democrática, autônoma e participativa, a exemplo do Caderno Um da Escola Cidadã - Autonomia da Escola: Princípios e Propostas (GADOTTI; ROMÃO, 2001). Além da literatura publicada por esses pensadores, muitos outros autores e autoras, engajados na área educacional, vêm apontando mudanças nos paradigmas da gestão escolar.

6 SOBRE A DEMOCRACIA E A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR

Democracia e participação são condições fundamentais para o bom andamento da gestão escolar que visa, como princípio básico, à formação crítica, reflexiva e participativa dos cidadãos e cidadãs que fazem parte da referida comunidade escolar. “O reforço da dimensão local da escola exige alterações nos modos de regulação, nas formas de organização e nas práticas de gestão.” (BARROSO, apud TEODORO, 2001, p.209).

Nessa perspectiva, acreditamos que o fato de os gestores escolares serem escolhidos pela comunidade escolar é a esta que eles devem defender os interesses, o contrário disso, no caso dos diretores escolhidos (indicados) pelo poder executivo local, primordialmente e preferencialmente o gestor vai atender os interesses do executivo, que nem sempre coincidem com os interesses da comunidade escolar; nesse caso, a escolha de diretores escolares, via eleição livre e direta, pode não ser a melhor forma, mas, ao nosso ver, é a melhor que temos no momento.

A partir desse entendimento, Corrêa (2000) diz que a eleição do diretor pode ser um primeiro passo para a gestão democrática e que, como todo processo de mudança, carrega desafios e superações da prática, o que requer uma certa atenção ao debruçar sobre a temática em voga. Ele fala da importância que tem a eleição ter um caráter provisório, isto é, por tempo determinado, para que o gestor não se sinta seguro a tal ponto em que se iniciam os abusos e o autoritarismo, ao invés da autoridade de um líder, cuja autoridade é compartilhada com a gestão colegiada.

Por outro lado, temos de ter cuidado, conforme Oliveira (1997), com alguns métodos de gestão considerados democráticos e participativos, contemplando a participação da comunidade nos processos, mas que efetivamente não incorporam os segmentos sociais e suas representações.

São muitas formas de participação no processo do desenvolvimento escolar, sendo uma das mais conhecidas os Conselhos de Escola ou Colegiados, que surgiram na década de 80, e se espalharam por vários estados e municípios do Brasil (LIBÂNEO, 2001). Conforme Gohn (2001), de certa forma, podem-se identificar três tipos de conselhos na história do Brasil, no século XX, que são os criados pelo próprio poder público executivo, para mediar suas relações com os movimentos e com as organizações populares; os populares, construídos pelos movimentos populares ou setores organizados da sociedade civil em suas relações de negociações com o poder público, e os institucionalizados, com possibilidades de participar da gestão dos negócios públicos criados por leis originárias do Poder Legislativo, surgido após pressões e demandas da sociedade civil; a autora observa que os conselhos gestores são importantes por que são fruto de lutas e demandas populares e de pressões da sociedade civil pela democratização do país.

No que diz respeito ao Conselho de Escola, Gadotti e Romão (2001) definem como um colegiado o órgão que geralmente é constituído por todos os segmentos da comunidade escolar: pais, alunos, professores, direção e demais funcionários. Nessa perspectiva, muitos estados e principalmente municípios brasileiros têm implantado a gestão democrática, que traduz em experiências de constituição de conselhos, eleições para a escolha de diretores escolares e outras formas de organização que permitem a participação de todos os componentes da comunidade escolar (VIEIRA; PENIN, 2002).

Dessa forma, a gestão democrática vivenciada no cotidiano escolar tem a mesma importância dentro da escola quanto é importante a existência de professores e alunos. Para tanto, as condições efetivas para que a gestão democrática ocorra precisam ser criadas. Tais condições implicam outras providências, como é o caso da constante e permanente formação de seres humanos sócio-políticos, com capacidades e habilidades de atuar com eficácia, honestidade e responsabilidade, nesse fazer pedagógico, observando o espaço e o tempo, no sentido de promover efetivamente a participação, com possibilidade de agilizar e pôr em prática as propostas inovadoras, dentro da legalidade, respeitando também os direitos assegurados dos profissionais da educação, como por exemplo, as políticas salariais, o plano de carreira do magistério e a capacitação profissional, dentre outros (GADOTTI; ROMÃO, 2001).

Segundo Abranches (2003), no início da década de 80, muitos projetos foram desenvolvidos nos Estados e municípios brasileiros, voltados para a gestão democrática – eleição para diretor, organização de Conselhos de Escola e administração colegiada, e é a partir desse tipo de gestão, feita com o auxílio dos Conselhos de Escola, que se tornou possível uma administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas. Acrescenta, ainda, que através da gestão colegiada tornou-se possível uma nova concepção de escola governamental, transformando-a concretamente em organismo público, gerando mudanças profundas na visão da escola, tanto para aqueles que estão dentro dela, quanto para os alunos, pais e moradores da comunidade.

7 FORMAS DE ESCOLHA DO GESTOR ESCOLAR NO BRASIL DE HOJE

A literatura editada hoje, no Brasil, e a prática da gestão nas escolas públicas apresenta, no geral, quatro formas de escolha de diretor de escolas, tanto na educação básica, quanto no ensino superior. “Podemos estabelecer, para fins de análise, quatro categorias de escolha de diretores escolares, quais sejam, nomeação, concurso, eleição e esquemas mistos” (ROMÃO; PADILHA, apud GADOTTI; ROMÃO, 2001, p.92).

Como relatam Correa e Cardoso (2000, p. 183), “a escolha do diretor escolar sempre foi um aspecto polêmico na história da administração educacional brasileira, pois o cargo de diretor ao longo dos anos, como uma excelente forma de exercício do poder no serviço público”.

Desse modo, o diretor escolar é um cargo estratégico de governo para as manobras políticas eleitoreiras, tanto na distribuição de cargos, como na arrecadação de mais votos nos períodos de campanhas. Sendo assim, é bom que a sociedade civil não menospreze esse posto, por acreditar que ele não faz diferença na escolha e manutenção de políticos corruptos e perversos que fazem de tudo para se manter no poder.

a) INDICAÇÃO POLÍTICA

No primeiro caso, o prefeito, governador ou presidente nomeia pessoa de sua confiança para ocupar o cargo de direção de uma determinada escola. É, portanto, um cargo de confiança, ficando assim, submetido às ordens do seu superior.

A escolha e designação de dirigentes escolares predominantes no sistema escolar público brasileiro tem sido aquela decorrente do arbítrio do chefe do Poder Executivo, tanto no nível estadual quanto no municipal,

por se tratar, em sua grande maioria, de cargos comissionados, comumente denominados 'cargos de confiança'. (CORRÊA; CARDOSO, 2000, p.183).

Mesmo sendo a forma menos aceita pelos trabalhadores em educação do nosso país a escolha de diretor escolar pela indicação do poder executivo, esta é a maneira mais aplicada no Brasil inteiro, em todo o decorrer da nossa história, em decorrência do autoritarismo e da hegemonia elitista, que visa a dominação e a opressão das classes subalternas.

A livre indicação pelos poderes do Estado de pessoas para a ocupação de cargos públicos é uma prática extremamente complexa e marcante na educação brasileira, caracterizada pelas relações de servilidade e de dependência política entre os envolvidos no processo. Este procedimento de escolha encontra-se profundamente arraigado nos vícios da política brasileira, onde o cargo de diretor não passa de um a mais no imenso leque de benesses oferecidas por integrantes da classe política aos seus parceiros políticos, assessores de campanhas, familiares (CORRÊA; CARDOSO, 2000, p.184).

A prática de escolher diretores de escola por indicação política, sendo este um cargo de confiança, não interessa à comunidade escolar, mas sim à aristocracia local, que se apodera de mais uma forma de poder para controlar pessoas e transformar seres humanos simplesmente em votos. Definitivamente, esse tipo de escolha é reprovado por nós educadores, como demonstram os resultados da presente pesquisa.

b) CONCURSO PÚBLICO

O segundo caso de escolha do gestor escolar, muito comum em nosso país, que é o concurso público, aparentemente é interessante, mas na prática, esconde algumas sutilezas, como determinadas preferências dos governantes sendo que, nem sempre os melhores são aprovados, além de ser, às vezes, o profissional escolhido, um cidadão ou cidadã com pouca ou nenhuma identificação com a comunidade escolar em que vai atuar.

Segundo Paro (1992, p.39-47), "o diretor escolhe a escola, mas nem a escola nem a comunidade podem escolher o diretor". Isso significa que o concurso acaba sendo democrático para o candidato, que, se aprovado, pode escolher a escola onde irá atuar, mas é antidemocrático em relação à vontade da comunidade escolar, que é obrigada a aceitar a escolha do primeiro. Se assim acontece, o diretor pode acabar não tendo grandes compromissos com os objetivos educacionais articulados com os interesses dos usuários, o que gera, muitas vezes, a negligência em relação às formas democráticas de gestão, ainda que isso não possa ser considerado como regra (GADOTTI; ROMÃO, 2001, p.94).

c) ELEIÇÕES LIVRES E DIRETAS

No caso terceiro, as eleições livres e diretas, defendidas por nós como a chave da democracia escolar, é uma maneira coerente ao sistema emancipatório, autônomo, democrático e participativo, por oportunizar, mediante legislação específica, o exercício de escolha e participação de toda a comunidade escolar, não apenas na escolha, mas também durante toda a gestão eleita. O gestor eleito, em tese, voltará para as necessidades da comunidade escolar e a ela submeterá o seu mandato, fazendo crescer toda a escola e os envolvidos no processo educacional por ela oportunizado.

Baseada na manifestação da vontade da comunidade escolar, a eleição pode-se efetivar de diversas formas: voto direto, representativo, uninominal ou ainda por escolha através de listas tríplexes ou plurinominais. As experiências com este tipo de escolha têm mostrado que tal critério favorece a discussão democrática na escola e acaba implicando em maior distribuição do poder para as instâncias da base da pirâmide estatal. (GADOTTI; ROMÃO, 2001, p. 94).

A escolha do gestor escolar por eleições livres e diretas representa uma forma democrática e participativa. A forma como é feita essa escolha necessita de uma legislação clara, simples e objetiva, que deve ser um a Lei votada pela câmara de vereadores da cidade, com normatização, via resolução, elaborada pelo Conselho Municipal de Educação. Desse modo,

[...] introduzindo a eleição de dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola, e facilita a luta por condições materiais para aquisição e manutenção dos equipamentos escolares, bem como por salários dignos a todos os profissionais da educação. (BASTOS, 2002, p.8).

Em tese, quando a direção da escola é escolhida com a participação da comunidade escolar, e o processo dessa gestão se faz através de meios democráticos e participativos, como por exemplo, através de conselhos de escola, grêmios estudantis e ou associações de pais e mestres, entende-se que os interesses da comunidade escolar, voltados para o processo ensino-aprendizagem, são melhores atendidos e manejados através de padrões de qualidade emancipatórios.

Ao lado de outras temáticas importantes, que buscam a construção da escola unitária, com uma filosofia socialista, em combate à prática e à teoria neoliberal, apresentam-se as eleições livres e diretas para a escolha dos diretores das escolas públicas do nosso país.

[...] podemos constatar as temáticas que mais foram objeto do debate sobre gestão democrática. Entre as mais discutidas estão

As eleições diretas para dirigentes escolares, Autonomia da gestão administrativa e pedagógica da escola, A participação das entidades nas políticas públicas de educação, Mais verbas para a educação, A democracia na sociedade e na escola [...] (BASTOS, 2002, p. 14).

Dentre outras vantagens, é possível perceber que a rotatividade de professores frente à direção da escola permite maior democracia e menos autoritarismo no processo, evitando, assim, o sistema vitalício de administração que costuma perpetuar o diretor da escola, o que o faz sentir dono da escola, no sentido de sua propriedade, “extensão da sua casa”, prejuízo certo para a participação nas decisões mais importantes da escola.

Com relação à eleição do diretor, tanto por via direta como por formação de lista, destacamos o tempo de permanência no cargo como fator inovador muito interessante, pois deixa-se de ter uma cristalização do cargo e do profissional – em geral se permite uma recondução como diretor eleito – em função da rotatividade maior na função [...] (CORRÊA; CARDOSO, 2000, p.186).

Podemos dizer que a eleição é a chave que abre a porta da democracia na escola, mas não basta que tenhamos a chave da democracia para que esta aconteça de fato. Além da chave, há de se considerar a porta, as paredes, todo o vão (espaço e tempo), as pessoas, o que elas fazem, vivem e relacionam. Enfim, é preciso levar em conta todo um processo, o conjunto de coisas e situações, para que a gestão possa ser considerada democrática ou autoritária, emancipatória ou opressora.

A eleição do diretor pode ser um primeiro passo na caminhada em direção à gestão democrática da escola pública, mas como toda inovação ela enfrenta os desafios da prática, sendo preciso refletir em profundidade sobre o quanto a eleição auxiliou (e auxilia) no avanço da prática democrática dentro e fora da escola. (CORRÊA; CARDOSO, 2000, p. 186).

Por conseguinte, a eleição de dirigentes escolares aqui defendida é apenas um dos elementos da gestão democrática do ensino público e só terá efeito prático eficaz e eficiente se associada a um conjunto de decisões como, por exemplo, capacitar os representantes dos segmentos escolares e da comunidade, nos destinos da escola pública para a participação efetiva. Esta participação efetiva exige, por sua vez, que procuremos entender as características dos sujeitos aos quais estamos nos referindo.

Ainda sobre as medidas e decisões a serem tomadas, no sentido de implementar a gestão democrática, acreditamos ser necessário garantir um Colegiado Escolar forte e atuante; organização estudantil;

Projeto Político Pedagógico ascendente e participativo; uma escola unitária com uma proposta social e libertadora de educação.

d) FORMAS MISTAS

Finalmente, as formas mistas podem ser alternativas para inovação da escolha do gestor, porém, certamente, ainda necessitam de uma série de aprimoramentos, para evitar o controle dirigente de autoridades mal intencionadas que, via de regra, é dominante hoje em nosso país.

[...] é importante observarmos que a atuação do diretor, as suas atribuições e o seu vínculo com a escola se alteram, dependendo da forma de sua escolha e de acordo com o tipo de gestão que implementa[...] Uma reflexão sobre a gestão democrática da escola – a partir da compreensão de professores e dos demais sujeitos nela envolvidos – relacionada à escolha e à atuação do dirigente escolar, pode contribuir para a superação de conflitos, para a melhoria do trabalho, para as relações intra-escolares e, fundamentalmente, para a qualidade do ensino. (ROMÃO; PADILHA, apud GADOTTI; ROMÃO, 2001, p. 92-3).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se vê, a escolha do diretor por eleições livres e diretas também necessita de muitas correções, mas, no nosso entender, a melhor maneira política que nós temos, na atualidade, é a forma democrática, e a forma mais democrática de escolha é através da participação ativa, consciente e compromissada das pessoas envolvidas em toda a gestão escolar, a começar pelo processo eletivo.

Todos esses aspectos da gestão escolar aqui discutidos são necessários para a implementação de princípios democráticos necessários para o cotidiano da gestão emancipatória da escola.

Olhando o desenvolvimento histórico da gestão, as escolas não podem se furtar da necessidade de atualizar suas práticas no processo de administrar seus bens e pessoas, principalmente porque diz respeito a uma organização diferente das demais empresas, já que se trata de um espaço eminentemente político-educativo, que tem como finalidade principal a emancipação dos seres humanos envolvidos no processo ensino-aprendizagem, pelo qual ela se faz responsável.

SILVA, J. B. A historical look on the school administration. *Educação em Revista*, Marília, v. 8, n. 1, p. 21-34, 2007.

ABSTRACT: this work discusses important questions to a comprehension of a public management educational. It shows definitions and arguments about

management, the great models of administrations, school administrations, the specific things in scholar administrations, the educational laws, and a scholar management, democracy and participation, beyond the ways of chose from the director school present in literature and teaching institutions practical in nowadays context. This text comes from historic and politic focus to shows a short study and the actor position front of the defiance to guarantee a democratic, participated and emancipated management to every public schools in Brazil.

KEYWORDS: administration; ways of choose of schools directors; scholarmanagement.

REFERÊNCIAS

- ABRANCHES, M. Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cortez, 2003.
- APLLE, M. W.; BEANE, J. A. Escolas Democráticas. Porto, PT: Porto Editora, 2000.
- BAHIA. Secretaria de Estado da Educação. Gerenciando a escola eficaz: conceitos e instrumentos. Salvador, BA, 2000.
- BRASÃO, H. P.; GUIMARES, T. de A. Gestão de competência e Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas, v.41.n1, jan/mar, 2001.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Ministério da Educação. Esplanada dos Ministérios. Brasília. Distrito Federal, 1988.
- LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Texto na íntegra Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996. São Paulo: Saraiva, 1996.
- CORRÊA, J. J. As Eleições para Diretores Enquanto Instrumento de democratização da gestão Escolar: uma análise da experiência implantada na rede municipal de ensino de Ponta Grossa. ENSAIO: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, v.8, abril/junho.2000.
- DELORS, J. Educação: um tesouro a descobrir. 6.ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2001.
- DRUCKER, F. A prática da administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FÁVERO, O.; SEMERARO, G. Democracia e construção do público brasileiro. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- FERREIRA, N. C. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. Autonomia da escola: princípios e proposta. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

SILVA, J.B.

GOHN, M. da G. Conselhos gestores e participação sociopolítica. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBANEO, J. C. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 4.ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCK, H. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

LEONE, G. S. G. Custo: um enfoque administrativo. 13.ed. Rio de Janeiro: FGT, 2000.

LEAVITT, H. J. Direção de empresas. 5.ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1971.

MARTINS, J. do P. Administração escolar. São Paulo: Atlas, 1991.

MAXIMIANO, A. Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, D. A. Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

PARO, V. H. Administração escolar: introdução crítica. 10.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

TEODORO, A. Educar, promover, emancipar. Lisboa, PT: Edições Universitárias Lusófonas, 2001.

VALERIEN, J. Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento. 8.ed. São Paulo: Cortez; [Paris]: UNESCO; [Brasília]: Ministério da Educação e Cultura, 2002.

VIEIRA, Sofia Lerche. Gestão da escola: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.