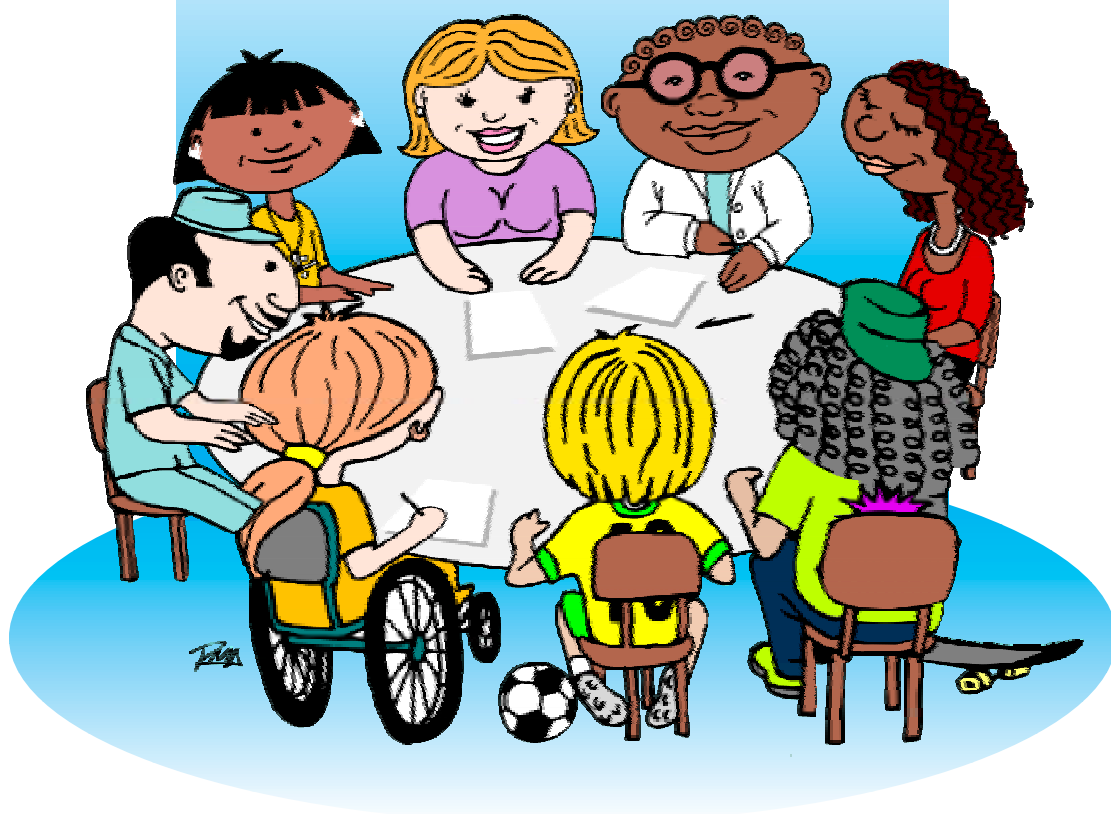


5

Conselho Escolar, gestão democrática da
educação e escolha do diretor

Programa Nacional
de Fortalecimento dos

Conselhos Escolares



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Básica

**Conselho Escolar,
gestão democrática da educação
e escolha do diretor**

Brasília - DF
Novembro de 2004



Programa Nacional
de Fortalecimento dos

Conselhos Escolares

**CONSELHO ESCOLAR,
GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO
E ESCOLHA DO DIRETOR**



Sumário

Apresentação	7
Introdução	11
Parte I – Gestão democrática: a participação cidadã na escola	13
1.1 A educação como direito	16
1.2 A educação, a escola e a cultura na formação de sujeitos sociais	19
Parte II – A gestão democrática: aprendizagem e exercício de participação.....	23
2.1 A construção da gestão democrática e os processos de participação.....	26
Parte III – Gestão democrática e a escolha de diretores	31
3.1 As formas de provimento ao cargo de diretor: limites e possibilidades	33
3.2 O Conselho Escolar como espaço de democratização da gestão e da organização escolar	42
Parte IV – Gestão democrática e a autonomia da escola	45
4.1 Os mecanismos de participação e a autonomia da escola	46
4.2 O diretor, o Conselho Escolar e a gestão democrática na escola	49
Leituras recomendadas	55
Referências	57

Apresentação

“Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.”

Paulo Freire

A Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação, por meio da Coordenação-Geral de Articulação e Fortalecimento Institucional dos Sistemas de Ensino do Departamento de Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino, vem desenvolvendo ações no sentido de implementar o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.

Esse Programa atuará em regime de colaboração com os sistemas de ensino, visando fomentar a implantação e o fortalecimento de Conselhos Escolares nas escolas públicas de educação básica.

O Programa conta com a participação de organismos nacionais e internacionais em um Grupo de Trabalho constituído para discutir, analisar e propor medidas para sua implementação.

Participam do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares:

- Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed)
- União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime)

- Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE)
- Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef)
- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco)
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

O material instrucional do Programa é composto de um caderno instrucional denominado *Conselhos Escolares: Uma estratégia de gestão democrática da educação pública*, que é destinado aos dirigentes e técnicos das secretarias municipais e estaduais de educação, e seis cadernos instrucionais destinados aos conselheiros escolares, sendo:

- **Caderno 1** – Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania
- **Caderno 2** – Conselho Escolar e a aprendizagem na escola
- **Caderno 3** – Conselho Escolar e o respeito e a valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade
- **Caderno 4** – Conselho Escolar e o aproveitamento significativo do tempo pedagógico
- **Caderno 5** – Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor
- **Caderno de Consulta** – Indicadores da Qualidade na Educação.

Este é um dos cadernos instrucionais, e pretende, assim como os demais, servir de subsídio às secretarias estaduais e municipais de educação na realização de capacitações de conselheiros escolares, seja por meio de cursos presenciais ou a distância. É objetivo também do material estimular o debate entre os próprios membros do Conselho Escolar sobre o importante papel desse colegiado na implantação da gestão democrática na escola.

O material instrucional não deve ser entendido como um modelo que o Ministério da Educação propõe aos sistemas de ensino, mas, sim, como uma contribuição ao debate e ao aprofundamento do princípio constitucional da gestão democrática da educação.

Vale ressaltar que não é propósito deste material esgotar a discussão sobre

o tema; muito pelo contrário, pretende-se dar início ao debate sobre essa questão, principalmente tendo como foco o importante papel do Conselho Escolar.

Muitos desafios estão por vir, mas com certeza este é um importante passo para garantir a efetiva participação das comunidades escolar e local na gestão das escolas, contribuindo, assim, para a melhoria da qualidade social da educação ofertada para todos.

Ministério da Educação

Introdução

Este caderno, intitulado **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**, integra o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares e tem como objetivo contribuir para o fortalecimento dos mecanismos de democratização da escola, em especial do Conselho Escolar e dos processos de escolha de diretores por meio da análise dos desafios, limites e possibilidades da gestão democrática.

A fim de discutir esses processos, estruturamos o caderno em quatro unidades, entendendo a gestão como ato político-pedagógico, nas quais analisamos os seguintes aspectos:

I – *Gestão democrática: a participação cidadã na escola* – busca identificar os pressupostos da gestão democrática na legislação, bem como o papel social da educação e da escola.

II – *Gestão democrática: aprendizagem e exercício da participação* – conceitua o processo de construção da gestão democrática como movimento permanente que não se decreta, mas resulta de processos coletivos de tomada de decisão e de luta política e, portanto, de participação.

III – *Gestão democrática e a escolha de diretores* – busca identificar as formas de escolha dos dirigentes escolares e os mecanismos de participação na escola, destacando, especialmente, o papel dos Conselhos Escolares.

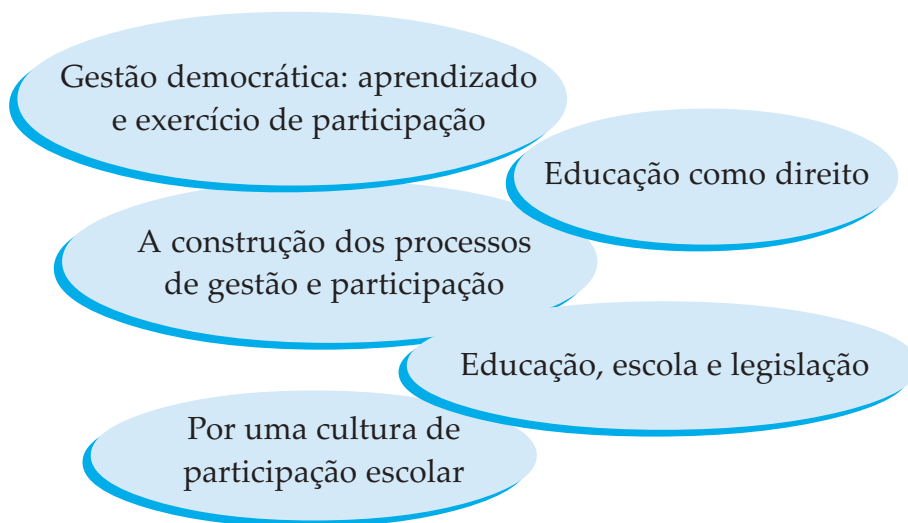
IV – *Gestão democrática e a autonomia da escola* – busca consolidar os mecanismos de participação e democratização da gestão escolar e fortalecer a autonomia da escola. Nessa direção, propõe a ação articulada entre o diretor escolar e o Conselho Escolar, visando a efetivação de uma cultura de participação e democratização das relações na escola.

Essas quatro unidades se inter-relacionam, tendo por eixo a compreensão de que a democratização da educação implica a garantia de processos de progressiva autonomia da escola e de efetiva participação dos diferentes segmentos que compõem a comunidade local e escolar. Nesse sentido, o caderno

ênfatisa a importância da criação das condições e dos mecanismos de participação para que os diferentes atores sociais possam contribuir com os espaços de decisão e responsabilização das unidades escolares.

Assim, ao pensar a lógica e as dinâmicas de participação nas instituições escolares, é fundamental repensar os processos de decisão e deliberação, a organização e as condições de trabalho, os objetivos e as prioridades da instituição, a autonomia e a identidade escolar e, fundamentalmente, o papel dos diferentes atores sociais, bem como as estratégias para a implementação de processos coletivos de decisão, especialmente do Conselho Escolar.

Nesse cenário, pensar a articulação entre a democratização da gestão, a autonomia e os Conselhos Escolares é fundamental. Isso quer dizer que a lógica centralizadora que, comumente, constitui o dia-a-dia das escolas precisa ser revista. Para que esse quadro seja repensado, destacamos alguns processos a serem articulados sem prejuízo de outros: a participação, a autonomia, os processos de escolha dos dirigentes e os Conselhos Escolares.



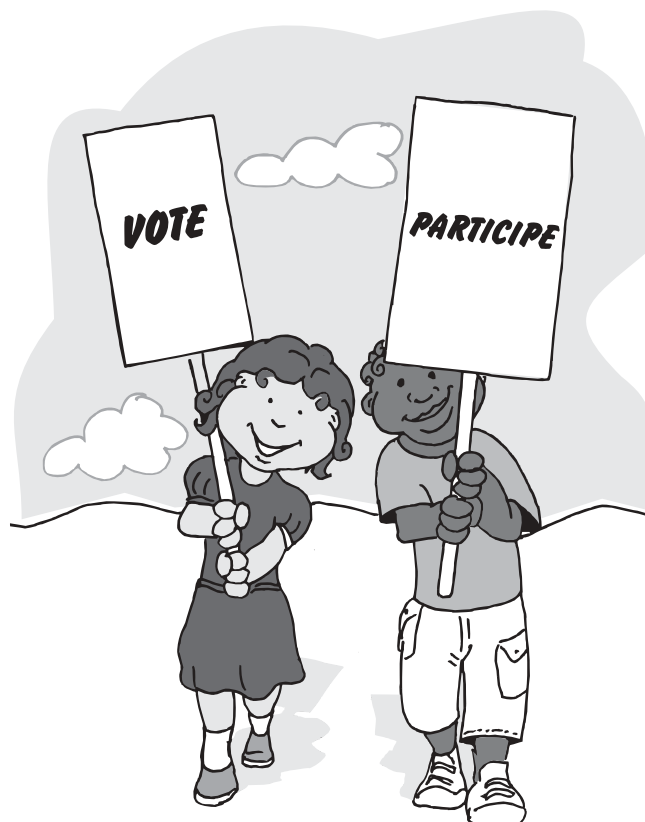
Parte I

Gestão democrática: a participação cidadã na escola

O que é participação?



A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação constitui uma das bandeiras fundamentais a serem implementadas pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar.



A participação não tem o mesmo significado para todos, tratando-se, portanto, de uma palavra que tem vários significados. Ela apresenta diferenças significativas quanto à natureza, ao caráter, às finalidades e ao alcance dos processos participativos. Isso quer dizer que os processos de participação constituem, eles próprios, processos de aprendizagem e de mudanças culturais a serem construídos cotidianamente.

A participação pode ser entendida, portanto, como processo complexo que envolve vários cenários e múltiplas possibilidades de organização. Ou seja, não existe apenas uma forma ou lógica de participação: há dinâmicas que se caracterizam por um processo de pequena participação e outras que se caracterizam por efetivar processos em que se busca compartilhar as ações e as tomadas de decisão por meio do trabalho coletivo, envolvendo os diferentes segmentos da comunidade escolar.

Isso quer dizer que alguns processos chamados de participação não garantem o compartilhamento das decisões e do poder, configurando-se como mecanismo legitimador de decisões já tomadas centralmente.



Para que a participação seja realidade, são necessários meios e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e os processos, normalmente autoritários, de distribuição do poder no seu interior. Dentre os meios e as condições destacam-se, ainda, a importância de se garantir: infra-estrutura adequada, quadro de pessoal qualificado, apoio estudantil.

Outro dado importante é entender a participação como processo a ser construído coletivamente. Nessa direção, é fundamental ressaltar que a participação não se decreta, não se impõe e, portanto, não pode ser entendida apenas como mecanismo formal/legal.



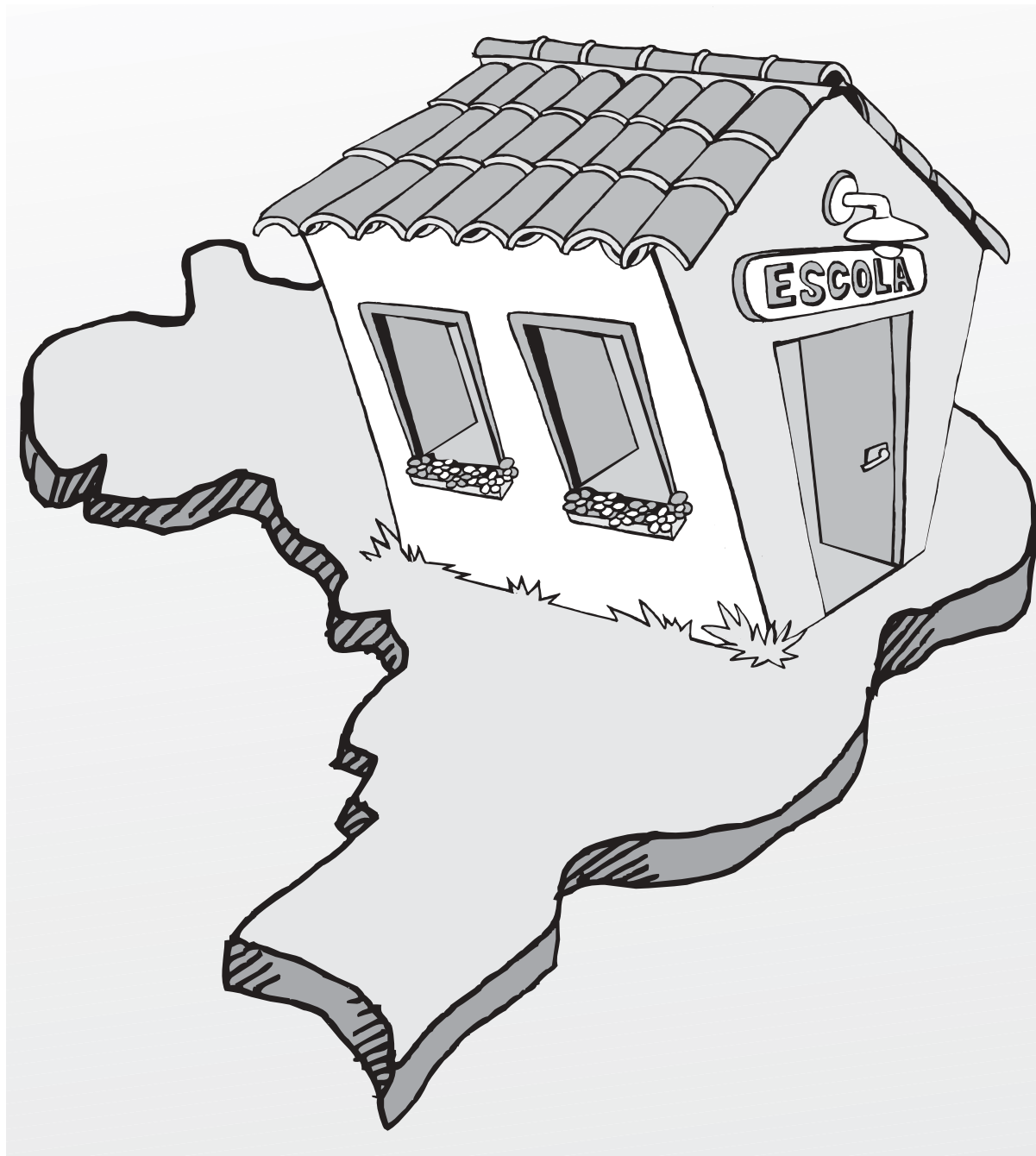
Por que a educação é um direito de todo cidadão?



1.1 A educação como direito

Vamos abordar neste item a importância da ação política pela educação na medida em que esta constitui um direito social. Para melhor compreendermos esse processo, destacamos a importância da escola, especialmente a pública, para a formação do cidadão.

A educação, como prática social, constitui direito social do indivíduo. Historicamente, muitas lutas foram desenvolvidas buscando garantir esse direito a todos, a partir da expansão e da democratização das oportunidades de escolarização. Ou seja, a garantia de escola para todos constitui uma das bandeiras em prol da inclusão social e da efetiva participação da sociedade civil.



A educação, como prática social, constitui direito social do indivíduo. Historicamente, muitas lutas foram desenvolvidas buscando garantir esse direito a todos, a partir da expansão e da democratização das oportunidades de escolarização.

Nesse processo, a defesa da escola pública e gratuita para todos como dever do Estado e direito social dos indivíduos tem sido uma constante na realidade brasileira, sobretudo após 1930. A construção dessa realidade implica a garantia de condições objetivas, tais como o financiamento pelo poder público, o projeto político pedagógico, a autonomia escolar e a conscientização e participação cotidiana de dirigentes escolares, professores, demais funcionários, estudantes e pais de estudantes que dela fazem parte. Porém essa participação histórica não se manifesta de forma rápida e espontânea, é necessário um amplo trabalho de mobilização e conscientização de todos os envolvidos para que estes percebam a importância de participar da elaboração e da construção cotidianas dos projetos da escola.

Resumindo:



Nessa unidade, vimos que a educação e a escolarização constituem direitos sociais da pessoa. Para garantir esse direito constitucional é preciso mobilização social em defesa da garantia de escola pública de qualidade para todos. Com base nessas informações, a título de sugestão, o Conselho Escolar poderia destacar as mobilizações em prol da escola pública das quais participou ou de que tenha tido conhecimento, indicando a importância desses movimentos para a garantia da educação e da escola para todos.

A educação só ocorre na escola? Qual o papel da instituição escolar?

1.2 A educação, a escola e a cultura na formação de sujeitos sociais



Vimos, na seção anterior, que a educação e a garantia da escolarização constituem um direito social. Para compreendermos melhor esse direito é preciso definir os termos educação e escola. Esse será o nosso desafio nesta seção.

Por educação entendemos todas as manifestações humanas que buscam a apropriação da cultura produzida pelo homem. A escola, nesse cenário, é o espaço privilegiado de produção e socialização do saber e se encontra organizada por meio de ações educativas que visam a formação de sujeitos concretos: éticos, participativos, críticos e criativos.

Ou seja, a organização escolar cumpre o papel de garantir aos indivíduos o acesso ao saber historicamente acumulado. No Brasil, várias leis foram aprovadas visando garantir diretrizes e bases para

a educação nacional. Essas leis interferem na lógica organizativa da escola e nos papéis dos diversos atores sociais que constroem o cotidiano escolar.

Nos anos 1990, mudanças legais ocorreram no âmbito legislativo, destacando-se a aprovação das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, por meio da Lei n. 9.394/96. A LDB alterou o panorama da educação básica, que passou a compreender a educação infantil, o ensino fundamental e o médio. Além dessa mudança, a LDB redirecionou as formas de organização e gestão, os padrões de financiamento, a estrutura curricular, requerendo, entre outros, a implementação de processos de participação e gestão democrática nas unidades escolares públicas.

A esse respeito, como vimos no *Caderno 1*, a lei estabelece o princípio da gestão democrática, ou seja, a necessidade de que a gestão das escolas se efetive por meio de processos coletivos envolvendo a participação da comunidade local e escolar.

Assim, por gestão democrática entendemos a garantia de mecanismos e condições para que espaços de participação, partilhamento e descentralização do poder ocorram.

A LDB dispõe que:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de 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 político-pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.

Desse modo, a LDB, ao encaminhar para os sistemas de ensino as normas para a gestão democrática, indica dois instrumentos fundamentais: 1) a elaboração do Projeto Pedagógico da escola, contando com a participação dos profissionais da educação; 2) a participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.



Envolver os diversos segmentos na elaboração e no acompanhamento do projeto pedagógico constitui um grande desafio para a construção da gestão democrática e participativa.



O projeto político-pedagógico ocupa um papel central na construção de processos de participação e, portanto, na implementação de uma gestão democrática. Envolver os diversos segmentos na elaboração e no acompanhamento do projeto pedagógico constitui um grande desafio para a construção da gestão democrática e participativa.

Parte II

A gestão democrática: aprendizagem e exercício de participação

*Por que a gestão democrática é
um processo de aprendizado
coletivo?*



A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica o aprendizado e a vivência do exercício de participação e tomadas de decisões. Trata-se de processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica de cada sistema de ensino (municipal, estadual ou federal), de cada es-

cola. O importante é compreender que esse processo não se efetiva por decreto, portarias ou resolução, mas é resultante, sobretudo, da concepção de gestão e de participação que temos.

Nesse percurso, a definição da concepção e, portanto, do alcance e da natureza política e social da gestão democrática que se quer implementar é fundamental para a efetivação ou não dos processos de participação e decisão.

Pensarmos a democratização implica, portanto, compreendermos a cultura da escola e dos seus processos, bem como articulá-los com as relações sociais mais amplas. A compreensão dos processos culturais na escola envolve diretamente os diferentes segmentos das comunidades local e escolar, seus valores, atitudes e comportamentos. Ou seja, a escola é um espaço de contradições e diferenças. Nesse sentido, quando buscamos construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação, no trabalho coletivo e no partilhamento do poder, precisamos exercitar a pedagogia do diálogo, do respeito às diferenças, garantindo a liberdade de expressão, a vivência de processos de convivência democrática, a serem efetivados no cotidiano, em busca da construção de projetos coletivos.



Os autores Catani e Gutierrez, ao discutirem a relação entre a participação e a gestão escolar, afirmam que “Toda e qualquer organização que tente implantar e desenvolver práticas de natureza participativa vive sob a constante ameaça da reconversão burocrática e autoritária dos seus melhores esforços. As razões para isto são diversas: história de vida de seus membros, supervalorização ideológica das formas tradicionais de gestão, demandas específicas difíceis de conciliar, etc.

De tudo isso, contudo, um ponto deve ser destacado: a participação se funda no exercício do diálogo entre as partes. Essa comunicação ocorre, em geral, entre pessoas com diferentes formações e habilidades, ou seja, entre agentes dotados de distintas competências para a construção de um plano coletivo e consensual de ação. Na prática da gestão escolar, esta diferença, que em si não é original nem única, assume uma dimensão muito maior do que a grande maioria das propostas de gestão participativa e autogestão que pode ser observada”.



Quais são os elementos fundamentais para a implementação de um processo de gestão democrática e participativa na escola?



2.1 A construção da gestão democrática e os processos de participação

A gestão da escola se traduz cotidianamente como ato político, pois implica sempre uma tomada de posição dos atores sociais (pais, professores, funcionários, estudantes...). Logo, a sua construção não pode ser individual, pelo contrário, deve ser coletiva, envolvendo os diversos atores na discussão e na tomada de decisões.

Para que a tomada de decisão seja compartilhada, é necessária a implementação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de provimento ao cargo de diretor, a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola (Conselhos Escolares, Conselho de Classe...), o

fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e consolidação de grêmios estudantis, a construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola, a progressiva autonomia da escola e, conseqüentemente, a discussão e a implementação de novas formas de organização e de gestão escolar e a garantia de financiamento público da educação e da escola nos diferentes níveis e modalidades de ensino. Toda essa dinâmica se efetiva como um processo de aprendizado político fundamental para a construção de uma cultura de participação e de gestão democrática na escola e, conseqüentemente, para a instituição de uma nova cultura na escola.



A efetivação de uma nova relação entre a educação, a escola e a democracia constitui um aprendizado político-pedagógico cotidiano que requer a implementação de novas formas de organização e participação interna e externamente à escola. Ou seja, a construção de uma educação emancipatória e, portanto, democrática se constrói por meio da garantia de novas formas de

organização e gestão, pela implementação de mecanismos de distribuição do poder, que só é possível a partir da participação ativa dos cidadãos na vida pública, articulada à necessidade de formação para a democracia.

Nesse cenário, a implementação de processos e práticas de participação coletiva, bem como a avaliação destas, é fundamental para romper com a lógica autoritária em que se estruturam as concepções e práticas dominantes de organização e gestão escolares. Desse modo, é fundamental ressaltarmos a importância: da construção coletiva de um projeto pedagógico pela escola, envolvendo os diferentes segmentos da comunidade local e escolar; da discussão e mudanças na organização do trabalho e na gestão da escola; do estabelecimento de formas de distribuição do poder, assim como da vivência e construção de novas formas de relacionamento interpessoal. Nessa direção, a efetivação da gestão democrática como aprendizado coletivo deve considerar a necessidade de se repensar a organização escolar, tendo em mente a importância desta na vida das pessoas, bem como os processos formativos presentes nas concepções e práticas que contribuam para a participação efetiva e para o alargamento das concepções de mundo, homem e sociedade dos que dela participam.

Paro (2001, p. 29-30), ao analisar a influência positiva da escola na vida das pessoas, indica elementos para pensarmos e rediscutirmos a escola autoritária que temos, com a finalidade de direcioná-la para uma escola voltada para a emancipação e a participação democrática. Nessa direção, o autor afirma que

A evidência da influência positiva da organização escolar sobre o comportamento das pessoas pode ser percebida quando se comparam escolas em que foram introduzidas inovações que provocaram maior democratização dos contatos humanos, com situações anteriores, em que as relações eram de mando e submissão. Em duas pesquisas de campo [...] foi possível perceber os efeitos de medidas visando à democratização do ambiente escolar, com a introdução de eleições de diretores, no primeiro caso, e com a ocorrência de uma direção mais democrática, comprometida com os interesses dos usuários, no segundo. Em ambos os casos, a partir de entrevistas e observações em campo, pôde-se constatar a melhoria no relaciona-

Pôde-se constatar a melhoria no relacionamento humano entre direção e pessoal escolar, entre a escola e os usuários e, principalmente, o relacionamento geral dos estudantes entre si e com os vários profissionais da escola, quer dentro quer fora da sala de aula



mento humano entre direção e pessoal escolar, entre a escola e os usuários e, principalmente, o relacionamento geral dos estudantes entre si e com os vários profissionais da escola, quer dentro quer fora da sala de aula. As pessoas, que antes eram tratadas apenas como objetos de decisão de outras localizadas em níveis hierárquicos superiores, sentiram a introdução de mudanças elevá-las à condição de sujeitos desse processo, e isso não é pouco em termos de avanço no relacionamento pessoal. Tudo isso propiciou a apropriação de valores de cidadania e o desenvolvimento de comportamentos compatíveis com a colaboração recíproca entre os homens [...].

Se o compromisso é com uma nova visão de mundo, que exige a prática para ser apreendida, o caminho parece ser precisamente este: ao mesmo tempo em que se desenvolvem conteúdos de uma concepção mais elaborada de mundo, se propiciam condições para vivê-la e aprendê-la cada vez mais consistentemente. Só assim, se pode esperar contribuir para desarticular a ideologia do mercado incrustada no dia-a-dia da sociedade e, em particular, no sistema de ensino.

Veja, a seguir, uma das alternativas de participação dos pais na escola, apontada por Vitor Paro, em uma das escolas que fez parte da pesquisa realizada por ele em São Paulo.



O programa consiste em reunir os pais e mães de estudantes mensalmente para discutir temas diversos, ligados à educação de filhos (adolescência, televisão e drogas etc.) e não problemas específicos da escola, o que já é feito nas reuniões de Conselho de Escola, APM etc. (PARO, 2001, p. 113).

Parte III

Gestão democrática e a escolha de diretores

Qual a importância dos mecanismos de participação na efetivação da gestão democrática?



A escola, como vimos, no desempenho de sua função social de formadora de sujeitos históricos, constitui um espaço de sociabilidade e de socialização do conhecimento produzido, indispensável na formação e inserção dos indivíduos nas relações sociais.

A construção de uma escola em que a participação seja uma realidade depende, portanto,

da ação de todos: dirigentes escolares, professores, estudantes, funcionários, pais de estudantes e comunidade local. Nesse processo, a articulação entre os diversos segmentos que compõem a escola e a criação de espaços e mecanismos de participação são fundamentais para o exercício do aprendizado democrático que possibilite a formação de indivíduos críticos, criativos e participativos.

A efetivação e a consolidação de mecanismos de participação da comunidade educacional devem ser incentivadas, mediante: Conselho Escolar, grêmio estudantil, associação de pais, conselhos de classes etc., na perspectiva de construção de novas maneiras de se partilhar o poder de decisão nas instituições.

Nesse sentido, a democratização da gestão escolar implica a superação dos processos centralizados de decisão e a gestão colegiada, na qual as decisões nasçam das discussões coletivas, envolvendo todos os segmentos da escola, e orientadas pelo sentido político e pedagógico presente nessas práticas.

A instituição educativa, no cumprimento do seu papel e na efetivação da gestão democrática, precisa não só criar espaços de discussões que possibilitem a construção coletiva do projeto educativo, como também criar e sustentar ambientes que favoreçam essa participação.



Mecanismos de participação e as comunidades escolar e local

Entende-se como mecanismo de participação colegiada na instituição educativa as maneiras ou formas que os segmentos sociais envolvidos nas comunidades escolar e

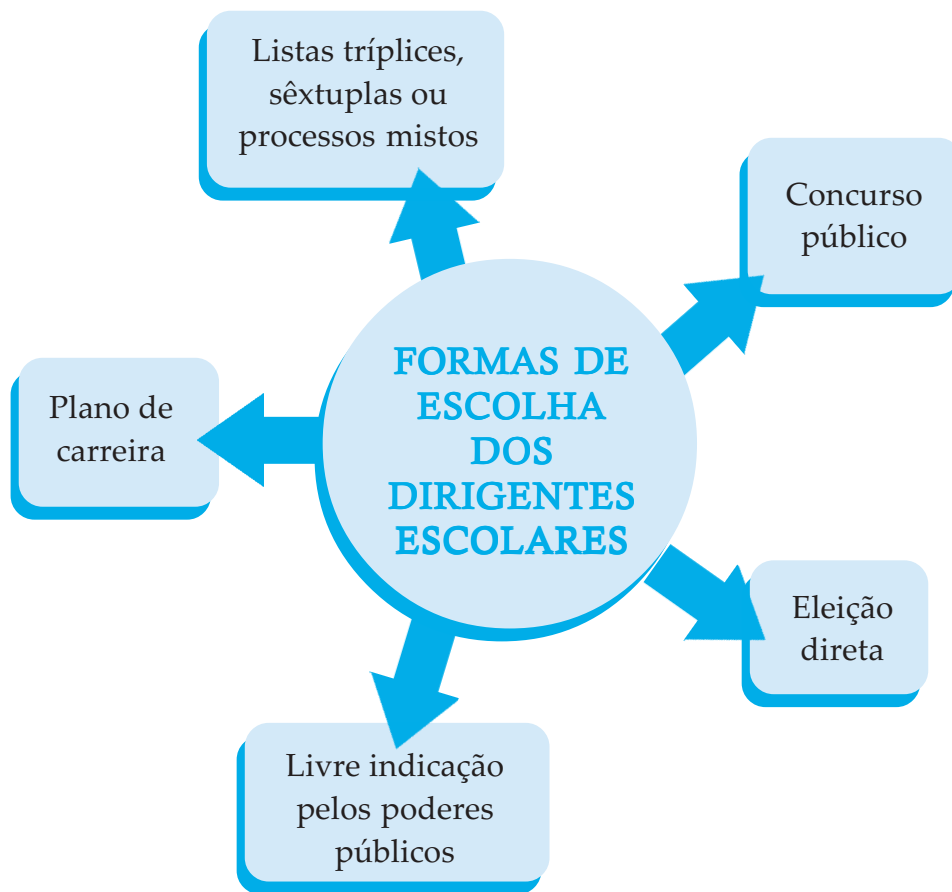
local têm de participar ativamente da escola e do seu funcionamento, por meio do envolvimento coletivo nas discussões, no planejamento e na definição de projetos para a instituição escolar. Essa participação pode ocorrer de várias formas; cabe aos sistemas de ensino e às escolas definir as formas e os mecanismos de participação.

Ou seja, em determinados momentos, a participação pode envolver toda a comunidade escolar e, em outros, pode envolver representantes democraticamente eleitos, e assim por diante.

Entre os mecanismos e processos de participação que podem ser vivenciados em uma instituição educativa estão a escolha do dirigente escolar, o grêmio estudantil, o Conselho Escolar e o conselho de classe.

3.1 As formas de provimento ao cargo de diretor: limites e possibilidades

Variadas são as formas e as propostas de acesso à gestão das escolas públicas historicamente utilizadas no sistema educacional brasileiro. Entre elas destacam-se: 1) diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); 2) diretor de carreira; 3) diretor aprovado em concurso público; 4) diretor indicado por listas trípticas ou sêxtuplas ou processos mistos; e 5) eleição direta para diretor.



Cada uma dessas modalidades se fundamenta em argumentos importantes, mas nenhuma parece garantir plena e isoladamente as exigências para o cumprimento das funções do diretor na gestão democrática da escola. Entendemos que a complexidade do processo de gestão implica considerar algumas exigências para a escolha do diretor: a efetiva participação das comunidades local e escolar, a proposta pedagógica para a gestão e a liderança dos postulantes ao cargo.

A discussão sobre as formas de escolha, portanto, é tarefa complexa, com posições político-ideológicas muito distintas. Por isso, no presente caderno optou-se por indicar as diversas formas de escolha de diretores, de modo que subsidiassem a opção que os sistemas de ensino e suas escolas venham a fazer. É fundamental, no entanto, que essa opção garanta processos de participação coletiva.

Ao analisar essas modalidades, a livre indicação dos diretores pelos poderes públicos se fundamenta na prerrogativa do gestor público em indicar o diretor como um cargo de confiança da administração pública. Historicamente, contudo, essa modalidade parece ter contemplado as formas mais usuais de clientelismo, na medida em que se distinguia pela política do favoritismo e da marginalização das oposições, e o papel do diretor não contava com o respaldo da comunidade escolar. Essa modalidade articulada ao conservadorismo político permitia, portanto, a transformação da escola em um espaço instrumentalizador de práticas autoritárias e mecanismo de barganhas políticas as mais diversas, evidenciando forte ingerência na gestão escolar.

Quanto ao diretor de carreira, modalidade reduzidamente utilizada, a sua configuração encontra-se estruturada a partir do estabelecimento de critérios rígidos ou não. Nesse caso, o acesso ao cargo de diretor considera aspectos como: tempo de serviço, merecimento e/ou distinção, escolarização, entre outros. A considerar a falta de planos de carreira, tal modalidade, tendo em vista o dinamismo da prática educativa, reforça, na maioria dos casos, a manutenção da ingerência e do clientelismo no cotidiano escolar, além da exclusão da comunidade escolar na definição de seu destino. No setor público apresenta-se como uma variação da modalidade de indicação política, apesar de parecer fundada no mérito das pessoas.

Alguns interlocutores têm defendido o concurso público como mecanismo para nomeação do diretor, por se creditar a esse processo a objetividade na escolha baseada em méritos intelectuais. É fundamental ressaltar que essa modalidade não tem sido adotada pela maioria dos estados e municípios. Por considerar que a gestão escolar não se reduz à dimensão técnica, mas configura-se também como ato político, entendemos que essa modalidade reduz o escopo da gestão a atividades administrativas rotineiras e burocráticas, deixando em segundo plano a compreensão mais abrangente do processo político-pedagógico. A defesa do concurso público, ao nosso ver, deve ser bandeira a ser empunhada e efetivada como forma de ingresso para a carreira docente



As eleições diretas para diretores, historicamente, têm sido uma das modalidades tidas como das mais democráticas formas, apesar de se constituírem também uma grande polêmica.

no setor público. Assim, acreditamos que o concurso de provas, ou de provas e títulos, deve ser o ponto de partida para o ingresso do educador no sistema de ensino e, desse modo, parece não se apresentar como a forma mais apropriada para a escolha de dirigentes escolares, pois a gestão escolar não deve constituir um cargo ou função vitalícia por meio de um processo de seleção que não leva em consideração a participação efetiva da comunidade escolar e local.

A indicação a partir de listas tríplexes ou sêxtuplas, ou a combinação de processos (modalidade mista), consiste na consulta à comunidade escolar, ou a setores desta, para a indicação de nomes dos possíveis dirigentes. Cabe ao Executivo ou a seu representante nomear o diretor dentre os nomes destacados e/ou submetê-los a uma segunda fase, que consiste em provas ou atividades de avaliação de sua capacidade cognitiva para a gestão da educação. Tal modalidade recebe o crivo da comunidade escolar no início do processo, perdendo o controle à medida que cabe ao Executivo deliberar sobre a indicação do diretor escolar fundamentado em critérios os mais diversos. Nesse caso, é importante identificar se o papel desenvolvido pela comunidade escolar é decisivo ou, apenas, legítima o processo amparado no discurso da participação e da democratização das relações escolares.

As eleições diretas para diretores, historicamente, têm sido uma das modalidades tidas como das mais democráticas formas, apesar de se constituírem também uma grande polêmica. A defesa dessa modalidade vincula-se à crença de que o processo implica uma retomada ou conquista da decisão sobre os destinos da escola pela própria escola. O processo de eleição apresenta-se de formas variadas, indo desde a delimitação do colégio eleitoral – que pode ser restrito a apenas uma parcela da comunidade escolar, ou à sua totalidade, compreendida como o universo de pais, estudantes, professores, técnicos e funcionários – até a definição operacional para o andamento e a transparência do processo – data, local, horário, valorização operacional dos votos de participação dos vários segmentos envolvidos. Há, também, exemplos em que a eleição é utilizada como um dos mecanismos de escolha asso-

ciado a outros, tais como: provas específicas, apresentação de planos de trabalho etc. Vale destacar, nessa modalidade, a importância dada ao processo de participação e decisão na escolha dos diferentes candidatos pelas comunidades local e escolar.

Embora as eleições se apresentem como um legítimo canal na democratização da escola e das relações sociais mais amplas – e não o único –, é necessário não perdermos de vista as limitações do sistema representativo, assentado em interesses muitas vezes antagônicos.

Não queremos, todavia, atribuir à eleição, por si só, a garantia da democratização da gestão, mas referendar essa modalidade como um importante instrumento, a ser associado a outros, para o exercício democrático. Isso implica que, aliado à eleição, é fundamental enfatizar conjuntamente a forma de escolha e o exercício da função. Assim, a forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, interferir no curso desta. Nesse contexto, a eleição deve ser vislumbrada como um instrumento a ser associado a outros na democratização possível das relações escolares.

Paro (2001, p. 65-67) discute e enfatiza a importância das eleições diretas para diretores e constata a expansão e a adoção desse processo eletivo como critério de escolha em grande número de municípios e estados onde vigorava a nomeação política. Realça, também, um conjunto de expectativas provocadas por esse processo, ao mesmo tempo em que destaca algumas limitações e possibilidades. Isso contribui para ampliar a visão sobre a gestão escolar, considerando não apenas a figura do diretor, mas, sobretudo, a efetivação de processos colegiados de decisão e implementação de práticas na realidade escolar. Apresentamos a seguir, de forma resumida, algumas dessas constatações identificadas por Paro (2001, p. 65-67) em suas pesquisas sobre a prática de escolha de dirigentes pela via eletiva, sobre a crença na capacidade eletiva, eliminação do autoritarismo e risco do corporativismo.

Com relação à crença na capacidade do sistema eletivo de neutralizar as práticas clientelistas, Paro adverte “que as eleições tiveram um importante papel na diminuição ou eliminação, nos sistemas em que foram adotadas, de

sistemática influência dos agentes políticos (vereadores, deputados, prefeitos, cabos eleitorais etc.) na nomeação do diretor. Mas isso não significa que o clientelismo tenha deixado de exercer suas influências na escola. Por um lado, em alguns sistemas continuaram a existir brechas para a penetração da influência do agente político na nomeação do diretor; por outro, as práticas clientelistas passaram a fazer parte também do interior da própria escola, quer no processo de eleição do diretor, quer durante o exercício de seu mandato”. Em consequência, o fato de “a incipiente prática política introduzida pelas eleições de diretores não ter sido capaz de eliminar por completo essas expectativas e comportamentos clientelistas não pode levar a que se impute às eleições as causas desses males que nada mais são, na verdade, do que remanescentes de uma cultura tradicionalista que só a prática democrática e o exercício autônomo da cidadania poderá superar”.



A expectativa criada em relação à eleição “era a de que esta conseguiria eliminar o autoritarismo existente na escola e a falta de participação de professores, estudantes, funcionários e pais nas decisões.

A suposição por trás dessa expectativa era a de que a falta de participação e o autoritarismo existentes na escola se deviam, em grande parte ou exclusivamente, ao fato de o diretor, não tendo compromissos com o pessoal escolar ou com os usuários da escola, por não ter sido escolhido por estes, tender a articular-se apenas com os interesses do Estado, voltando as costas para a unidade escolar e sua comunidade. Com a eleição, esperavam que a escola se encaminhasse rapidamente

para uma convivência democrática e para a maior participação de todos em sua gestão".
Essas expectativas não se efetivaram globalmente, pois muitos diretores eleitos mantiveram "muitas das características do chefe monocrático que detém a autoridade máxima na escola". Tal perspectiva sinaliza "que as causas do autoritarismo existente nas unidades escolares não advêm exclusivamente do provimento do diretor pela via da nomeação política".
Desse modo, reafirmar a prática democrática e o exercício da cidadania é fundamental para romper com essas práticas conservadoras nas escolas.

Um outro aspecto que deve ser apontado refere-se à crença na superação do corporativismo, presente nas formas de escolha anteriores à eleição, envolvendo os diferentes segmentos da comunidade local e escolar. Com relação a essa expectativa é fundamental destacar que, apesar de algumas mudanças, novas e velhas ações corporativas ainda se fazem presentes no cotidiano escolar. Isso implica o reconhecimento de que nas eleições, como em todo processo de participação, "o envolvimento das pessoas como sujeitos na condução das ações é apenas uma possibilidade, não uma garantia. Especialmente em sociedades com fortes marcas tradicionalistas, sem uma cultura desenvolvida de participação social, é muito difícil conseguir que os indivíduos não deleguem a outros aquilo que faz parte de sua obrigação como sujeito partícipe da ação coletiva" (PARO, 2001, p. 67). A constatação desses fatos deve nos estimular a implementar mecanismos reais de participação e de exercício de democracia, de modo que garanta o envolvimento de todos nos processos de decisão e no partilhamento das responsabilidades e, conseqüentemente, no aperfeiçoamento do processo democrático.



Considerando o contexto em que se materializam as práticas educativas e, fundamentalmente, buscando compreender a importância de ações políticas visando o redimensionamento da gestão escolar, no sentido de democratizá-la, é essencial repensarmos os modelos de gestão vigentes, a noção de democratização que possuímos, bem como aperfeiçoarmos os mecanismos de participação existentes.

Como vimos a eleição é um importante mecanismo no processo de gestão democrática, mas não é suficiente. Nesse sentido, outros processos e mecanismos devem ser vivenciados pelas unidades educativas, entre eles, o Conselho Escolar.

Nesse cenário, a garantia de consolidação das eleições diretas para diretores deve-se articular com a garantia de outros mecanismos de participação, como o Conselho Escolar, conforme discutimos anteriormente. Pois pensar a democratização na e da escola implica definir claramente qual a função social da escola. Implica pensar: Para que serve a escola? Quais são as suas funções básicas? A reflexão sobre essas questões deve ser parte da ação dos diferentes segmentos da escola no processo de escolha do dirigente escolar, na participação ativa nos Conselhos Escolares, e assim por diante.

O que é o Conselho Escolar e qual a sua importância para a democratização da escola?



3.2 O Conselho Escolar como espaço de democratização da gestão e da organização escolar

O Conselho Escolar, órgão de representação da comunidade educativa, como visto no *Caderno 1*, trata-se de uma instância colegiada, que deve contar com a participação de representantes dos diferentes segmentos das comunidades escolar e local, podendo constituir um espaço de discussão de caráter consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador.

A configuração do Conselho Escolar varia entre os municípios, entre os estados e entre as instituições educativas; assim, a quantidade de representantes, na maioria das vezes, depende do tamanho da instituição e do número de estudantes que ela possui.

As atribuições do Conselho Escolar dependem das diretrizes do sistema de ensino e das definições das comunidades local e escolar. O importante é não perder de vista que o Regimento, a ser construído coletivamente na escola, constitui a referência legal básica para o funcionamento da unidade escolar e, desse modo, é fundamental que a instituição educativa tenha autonomia para elaborar seu próprio regimento. Dentre as principais atribuições do Conselho destacamos a sua função de coordenação do coletivo da escola e a criação de mecanismos de participação.

A organização estudantil, numa instituição educativa que tenha como objetivo formar indivíduos participativos, críticos e criativos, adquire papel central, como mecanismo de participação dos estudantes nas discussões do cotidiano escolar e em seus processos decisórios. O Conselho Escolar beneficia-se com a existência de outros espaços de participação na escola, como o grêmio estudantil, as associações de pais, professores etc. A participação nesses espaços contribui para a aprendizagem da função política da educação e para o aprendizado do jogo democrático. Nesse sentido, essa vivência de discussão e participação possibilita o fortalecimento do Conselho Escolar e de sua organização política.

Assim, a autonomia da unidade escolar e a democratização da educação, e conseqüentemente a construção da gestão democrática, exigem a participação dos diferentes segmentos. Para tanto, as formas de escolha e a implantação ou consolidação de Conselhos Escolares e de outras instâncias de participação constituem passo importante para a democratização dos processos decisórios, possibilitando a implementação de uma nova cultura nessas instituições, por meio do aprendizado coletivo e do partilhamento do poder.



O importante é não perder de vista que o Regimento, a ser construído coletivamente na escola, constitui a referência legal básica para o funcionamento da unidade escolar.

Parte IV

Gestão democrática e a autonomia da escola

Como o Conselho Escolar pode atuar na escolha dos dirigentes escolares e no processo de implementação da gestão democrática, como elemento aglutinador de forças e como co-responsável pela gestão da escola?



Como vimos, o Conselho Escolar constitui um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão de uma escola. Nessa direção, quanto mais ativa e ampla for a participação dos membros do Conselho Escolar na vida da escola, maiores serão as possibilidades de fortalecimento dos mecanismos de participação e decisão coletivos.

A participação efetiva do Conselho Escolar no processo de escolha do diretor da escola, por exemplo, constitui uma de suas ações de maior relevância, na medida em que se apresenta como um elemento aglutinador de forças dos diferentes segmentos que compõem as comunidades local e escolar. Em algumas escolas, essa participação se dá na organização do processo ou na forma de consulta, no recebimento de inscrições, na divulgação das propostas de candidatos, na realização de debates e de outras atividades definidas pela comunidade escolar e pelo respectivo sistema de ensino.

Nessa perspectiva, a atuação do Conselho é um sinal de que esse órgão realmente atua no processo de implementação da gestão democrática da escola como espaço coletivo e co-responsável pela gestão.

A construção de um processo de gestão democrática implica repensar a lógica de organização e participação na escola. Nessa direção, como vimos anteriormente, é fundamental discutirmos os mecanismos de participação na escola, suas finalidades e a definição de ações e metas a serem construídas coletivamente pelos diferentes segmentos que compõem a escola ou dela devem participar.

4.1 Os mecanismos de participação e a autonomia da escola

Pensar a gestão democrática implica ampliar os horizontes históricos, políticos e culturais em que se encontram as instituições educativas, objetivando alcançar a cada dia mais autonomia. Quando falamos em autonomia, estamos defendendo que a comunidade escolar tenha um grau de independência e liberdade para coletivamente pensar, discutir, planejar, construir e executar seu projeto político-pedagógico, entendendo que neste está contido o projeto de educação ou de escola que a comunidade almeja, bem como estabelecer os processos de participação no dia-a-dia da escola.

O conceito de autonomia, segundo Barroso (2001, p. 16),

está etimologicamente ligado à idéia de autogoverno, isto é, à faculdade que os indivíduos (ou as organizações) têm de se regerem por regras próprias. Contudo,

se a autonomia pressupõe a liberdade (e capacidade) de decidir, ela não se confunde com a 'independência'. A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa), pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime sempre um certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras". Desse modo, é possível concluir que a autonomia precisa ser cotidianamente construída, não sendo, portanto, resultado de atos e resoluções decretadas. A garantia de progressivos graus de autonomia é fundamental para a efetivação de processos de gestão democrática. Barroso (2001=, p.18-23) aponta sete princípios para a elaboração de um programa de reforço da autonomia das escolas:

- 1) *O reforço da autonomia da escola deve ser definido levando em conta as diferentes dimensões das políticas educativas.*
- 2) *A "autonomia das escolas" é sempre uma autonomia relativa, uma vez que é condicionada pelos poderes públicos e pelo contexto em que se efetiva.*
- 3) *Uma política de reforço da autonomia das escolas não se limita a dispositivos legais, mas exige a criação de condições e dispositivos que permitam as autonomias individuais e a construção do sentido coletivo.*
- 4) *A "autonomia" não pode ser considerada como uma "obrigação" para as escolas, mas sim como uma "possibilidade".*
- 5) *O reforço da autonomia das escolas não tem uma função em si mesmo, mas é um meio para que elas ampliem e melhorem as oportunidades educacionais que oferecem.*
- 6) *A autonomia é um investimento baseado em compromissos e implica melhoria e avanços para a escola.*
- 7) *A autonomia também se aprende.*

Ou seja, entendemos a autonomia e a gestão democrática como espaços articulados de construção diária e, portanto, resultado da mobilização e do envolvimento de todos no partilhamento do poder e no compromisso com o aprendizado político desse processo que se efetiva no exercício de construção

cotidiana das várias formas de participação. A construção da autonomia é processual e se articula ao esforço mais amplo de democratização da escola.

Participação efetiva e gestão democrática são fundamentais para que a autonomia escolar seja resultado da construção coletiva e democrática de projetos, na instituição educativa, que venham a atender aos anseios da comunidade escolar. A construção desses processos, como discutimos anteriormente, implica a garantia de processos participativos de escolha dos dirigentes escolares e de outros mecanismos de participação como os Conselhos Escolares.

A garantia de efetivação da participação cidadã sugere, portanto, a vivência de dinâmicas coletivas de participação nas esferas de poder e de decisão, pois os processos de participação, cuja natureza, caráter e finalidades se direcionam para a implementação de dinâmicas coletivas, implicam o compromisso com o partilhamento do poder por meio de mecanismos de participação envolvendo os atores e o seu papel nesse processo.

Como desenvolver práticas colegiadas que fortaleçam a direção da escola e o Conselho Escolar como espaços de decisão compartilhada?



4.2 O diretor, o Conselho Escolar e a gestão democrática na escola

Como vimos, a efetivação de uma lógica de gestão democrática é sempre processual e, portanto, permanente vivência e aprendizado. É um processo eminentemente pedagógico, que envolve, entre outros, o conhecimento da legislação, a discussão e a participação nas modalidades de provimento ao cargo de dirigente escolar, a implantação e consolidação de mecanismos de participação, tais como Conselho Escolar.

Em uma unidade escolar, normalmente, o diretor assume o papel de coordenador das atividades gerais da escola e, nesse sentido, assume um conjunto de responsabilidades a serem

partilhadas com os diferentes segmentos da escola. Há alguns anos, o diretor centralizava em suas mãos a tomada de decisões e pouco partilhava com as comunidades local e escolar. A complexidade das tarefas de gestão e organização da escola, o avanço teórico-prático da educação e de sua gestão, a democratização das relações escolares e a rediscussão das formas de escolha dos diretores começam a interferir nessa lógica tradicional de gestão. Isso quer dizer que a organização e a gestão da escola passam a ser assunto dos diferentes segmentos que compõem as comunidades local e escolar. Nesse cenário, questões como avaliação educacional, planejamento escolar, calendário, projeto político-pedagógico, eleições, festas e muitas outras atividades e decisões contam com a participação cada vez maior dos pais, dos estudantes, dos professores, dos funcionários, entre outros.

Essas mudanças acarretam a necessidade de se pensar o processo de organização e os mecanismos de participação na escola e, ainda, de estruturar a gestão com a participação de outros membros além do diretor. Nessa direção, algumas escolas passam a ter uma equipe gestora, contando com coordenadores, supervisores, vice-diretor(es), professores etc., que trabalham coletivamente com o diretor, buscando soluções e alternativas para melhorar o funcionamento das escolas.

Mas não é só isso. Muitas escolas têm experimentado o fortalecimento do Conselho Escolar como espaço de decisão e deliberação das questões pedagógicas, administrativas, financeiras e políticas da escola. Ou seja, essas escolas vêem o Conselho Escolar como um grande aliado na luta pelo fortalecimento da unidade escolar e pela democratização das relações escolares.

O processo de democratização da escolha de diretores tem contribuído para se repensar a gestão escolar e o papel do diretor. Há uma tendência crescente de entender o diretor como líder da comunidade e como gestor público da educação e não como mero representante ou preposto de um determinado governo. Refletindo sobre os diretores eleitos, Paro afirma que

parece que o diretor consegue perceber melhor, agora, sua situação contraditória, pelo fato de ser mais cobrado pelos que o elegeram. Esse é um fato novo que não

pode ser menosprezado. À sua condição de responsável último pela escola e de preposto do Estado no que tange ao cumprimento da lei e da ordem na instituição escolar, soma-se agora seu novo papel de líder da escola, legitimado democraticamente pelo voto de seus comandados, que exige dele maior apego aos interesses do pessoal escolar e dos usuários, em contraposição ao poder do Estado. Isto serviu para introduzir mudanças na conduta dos diretores eleitos, que passaram a ver com as solicitações de professores, funcionários, estudantes e pais” (PARO, 2001, p. 69).

Esse processo de mudança, que amplia o estabelecimento de ações compartilhadas na escola e fortalece a forma de organização coletiva, com a estrutura de equipe gestora, e a criação e atuação dos Conselhos Escolares têm se mostrado um dos caminhos para se avançar na democratização da gestão escolar. Nessa direção, definir claramente as atribuições e o papel político da equipe gestora e do Conselho Escolar é fundamental. De igual modo, é necessário destacar as atribuições comuns das duas instâncias e suas formas de articulação político-pedagógica.

A esse respeito, Paro (2001, p. 81-82) afirma que,

inteirado o conselho numa política mais ampla da gestão escolar, parece que outra importante questão a ser enfrentada refere-se à necessidade de uma definição mais precisa de suas funções, dotando-o de atribuições e competências que o tornem co-responsável pela direção da escola, sem provocar choque de competências com o diretor [...]. Uma solução que se poderia imaginar para essa questão é a de dotar o conselho de escola de funções diretivas, semelhantes às que tem hoje o diretor. Dessa forma, o responsável último pela escola deixaria de ser o diretor, passando a ser o próprio conselho, em co-responsabilidade com o diretor, que dele também faz parte. A vantagem desse tipo de solução é que o conselho, na condição de entidade coletiva, fica menos vulnerável, podendo tomar medidas mais ousadas, sem que uma pessoa, sozinha, corra o risco de ser punida pelos escalões superiores. Supõe-se que, assim, o dirigente da escola (o conselho) detenha maior legitimidade e maior força política, posto que representa todos os setores da escola. Seu poder de barganha e sua capacidade de pressão, para reivindicar benefícios para a escola,

seriam, também, superiores ao do diretor isolado.

A democratização da gestão por meio do fortalecimento dos mecanismos de participação na escola, em especial do Conselho Escolar, pode-se apresentar como uma alternativa criativa para envolver os diferentes segmentos das comunidades local e escolar nas questões e problemas vivenciados pela escola. Esse processo, certamente, possibilitaria um aprendizado coletivo, cujo resultado poderia ser o fortalecimento da gestão democrática na escola.

Nesse processo, o conhecimento e o redimensionamento da legislação, visando garantir reais possibilidades de participação e organização colegiada, são fundamentais para a garantia da democratização das relações e do poder na unidade escolar. Por outro lado, fortalecer instâncias de participação, como o Conselho Escolar, buscando formas de ampliar a participação ativa de professores, coordenadores, orientadores educacionais, estudantes, funcionários, pais de estudantes e comunidade local é muito importante para a efetivação de um processo de gestão inovador que expresse, a cada dia, as possibilidades de construção de uma nova cultura escolar.



Esse processo de mudança, que amplia o estabelecimento de ações compartilhadas na escola e fortalece a forma de organização coletiva, com a estrutura de equipe gestora, e a criação e atuação dos Conselhos Escolares têm se mostrado um dos caminhos para se avançar na democratização da gestão escolar.

Leituras recomendadas

FERREIRA, Naura C. (Org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2001.

Esse livro, organizado por Naura Ferreira, é composto de cinco artigos de especialistas, que analisam as atuais tendências e os novos desafios sobre a gestão democrática da educação. As temáticas envolvem concepções de gestão, democracia, participação, autonomia, escolha de dirigentes e políticas de formação de professores. Trata-se de livro que muito contribui com a abordagem apresentada neste caderno.

PARO, Vitor H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

Esse livro apresenta vários artigos do autor sobre diversas temáticas relacionadas à educação, entre elas: cidadania, democracia e educação; a gestão e o papel da escola básica; educação para a democracia; gestão escolar, ética e liberdade; eleição de diretores; Conselho de Escola; qualidade e produtividade da escola pública; autonomia escolar; práticas e vivências da direção; e coordenação pedagógica e avaliação. São temas instigantes, trabalhados a partir de estudos e pesquisas desenvolvidas pelo autor em escolas públicas. Trata-se de livro de leitura agradável e de grande densidade teórico-política.

Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1998. Disponível em: <www.mec.gov.br/legis/default.shtm>. Acesso em: 20 out. 2004.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei n. 9.394/96. Disponível em: <www.mec.gov.br/legis/default.shtm>. Acesso em: 20 out. 2004.

BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura C. (Org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2001. p. 11-32.

CATANI, Afrânio M.; GUTIERREZ, Gustavo L. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, Naura C. (Org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2001. p. 59-75.

DOURADO, Luiz F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura C. (Org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. (Org.). **Gestão democrática**: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de ensino de Goiânia. Goiânia: Alternativa; Sintego, 2003. (Coleção Políticas Educacionais).

_____. A gestão democrática e a construção de processos coletivos de participação e decisão na escola. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Supervisão educacional para uma escola de qualidade**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **Planejamento e gestão democrática**. Brasília: Universidade de Brasília, Faculdade de Educação, PIE, 2003.

_____. (Coord.). **Curso de aperfeiçoamento em gestão escolar**. Goiânia: UFGVIRTUAL, 2000/2001.

_____. **Gestão democrática da escola: movimentos, tensões e desafios**. Brasília: CNTE, 2004. No prelo.

_____. Administração escolar na escola pública: perspectiva de democratização da gestão. **Revista Inter-Ação**, Goiânia, v. 1/2, n. 14/15, 1990/1991.

COSTA, Messias. **A escolha de dirigentes escolares no Brasil**. Brasília, DF: Ampae, 1998. (Série Estudos e Pesquisas, v. 4).

DUARTE, Marisa R. T. (Orgs.). **Progestão: como promover, articular e desenvolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar**. Brasília: Consed, 2001.

FERREIRA, Naura C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001.

GRACINDO, Regina V.; BORDIGNON, Genuíno. **Gestão da educação: o**

município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. (Orgs.). **Gestão da educação:** impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

PARO, Vitor H. **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã, 2001.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA

Departamento de Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino

Coordenação-Geral de Articulação e Fortalecimento Institucional dos Sistemas de Ensino

Esplanada dos Ministérios, Bloco L, Sala 526 – Edifício-Sede

CEP 70047-901 – Brasília/DF

Telefones: (61) 2104-8666 / 2104-9284 - Fax: (61) 2104-8337

e-mail: conselhoescolar@mec.gov.br

