

Gestão escolar – possibilidades de uma administração democrática*

Liliana Gonzaga de Azevedo Martins

Aluna do Programa de Mestrado em Educação da UCDB.
Professora de Administração Escolar e Estágio Supervisionado em Administração Escolar da FIC-UNAES/MS.
e-mail: lilimart@enersulnet.com.br

Resumo

Esse texto apresenta a importância da gestão democrática no processo educacional e o papel do diretor escolar, favorecendo essa administração e contribuindo na formação docente. Para melhor compreensão dessa conquista da população, a gestão democrática e participativa, o texto traz na sua primeira parte um histórico político educacional.

Palavras-chave

Administração Escolar; gestão; democracia; participação.

Abstract

This text shows the importance of democratic management in the educational process and the principal's role, in making this administration easier as well as contributing to teacher training. To better understand this achievement of the population, a democratic and active administration, this text also presents initially the history of educational policy.

Key words

School administration; administration; democracy, participation.

* Texto elaborado para a disciplina *"Relação Escola, Estado e Sociedade Brasileira"*, do Programa de Mestrado em Educação da Universidade Católica Dom Bosco, sob a orientação do Prof. Dr. Fernando Casadel Salles.

O texto apresenta a trajetória política da história do Brasil, com a finalidade de situar a educação básica neste contexto, as dificuldades vividas no período militar e, por meio do processo de redemocratização do país, os avanços alcançados até chegar à legislação sobre a "gestão democrática", com o incentivo à participação dos diferentes atores da escola: funcionários, pais, alunos e professores.

Com as eleições de 1982, foi possível avaliar a difícil situação a que o país chegara, apresentando um alto índice de analfabetismo, entre outros fatores. Os governos de oposição enfrentaram dificuldades para administrar devido à situação em que se encontravam seus estados e também à própria expectativa popular. Em relação à Educação, a preocupação era a ausência de uma política própria.

Nesta época, segmentos da sociedade erguiam suas bandeiras em prol da educação, com objetivos que, até hoje, não foram plenamente alcançados no país. Eram medidas que visavam democratizar o ensino básico em curto prazo, tornando-o menos elitista; evitar a evasão e a repetência nas escolas fundamentais; reverter a questão da remuneração docente, para que o professor pudesse dedicar-se exclusivamente à educação, e permitir a ampla participação da população na administração.

Com a participação da comunidade na gestão da escola, esperava-se que surgisse um novo perfil de administrador escolar, não mais burocrático, preocupado somente com este nível de organização da escola, mas sim com o de um líder de-

mocrático, **educador** que, acima de tudo, acreditasse na participação comunitária e vislumbresse, na administração escolar, um importante fator para a melhoria da organização pedagógica e da formação docente dos seus profissionais. Esperava-se que este viesse a ser o grande articulador do projeto pedagógico da escola, favorecendo o surgimento de um novo estilo de gestão de características democráticas e participativas.

A democratização do ensino – um panorama histórico¹

É preciso voltar um pouco na história política do país para se compreender o processo de democratização do ensino e da gestão. Em 1964, o país viveu o chamado "Golpe de Estado de 64", que representou para a sociedade brasileira, ao longo de toda sua existência, a perda de muitos dos seus direitos civis; com a ditadura militar instalada, foram 21 anos de ausência de democracia. A sua retomada aconteceu, em parte, pela luta democrática do povo brasileiro e, em parte, pelo interesse de algumas frações da burguesia que viam, na democratização do país, uma nova saída econômica para seus interesses.

Nesse período de avanços e retrocessos, o Movimento Democrático Brasileiro (MDB) deixou de ser um partido de antigos opositores ao golpe e das esquerdas (PCB, PC do B etc.) para compor-se como agrupamento político das forças políticas da sociedade, incluindo nele desde empresários e políticos progressistas, até setores de esquerda de várias tendências.

As conquistas para a educação com o processo eleitoral

Em 1974, aconteceram algumas tentativas de lançar um "anticandidato" à Presidência da República, como Ulysses Guimarães, que era presidente do MDB. Em 1978, esse partido acreditou que conseguiria alcançar o poder por via do Colégio Eleitoral e lançou o general Euler B. Monteiro. O Colégio Eleitoral² tinha como finalidade garantir maioria ao governo e, com isso, referendou o candidato indicado por Ernesto Geisel: o General Figueiredo. O presidente Ernesto Geisel (1974-1978) ameaçou fechar novamente o Congresso, se alguns parlamentares da Aliança Renovadora Nacional (partido governista), não votassem no candidato oficial. João Batista Figueiredo (1979-1984) foi eleito, ainda que de maneira indireta, e a sucessão presidencial militar foi garantida.

Nesse governo, aconteceu a extinção do AI-5, em 1979, a Anistia Política, e as eleições diretas para governadores em 1982, mas, desde o governo Geisel, a sociedade já vinha pressionando politicamente o regime, fazendo-o aceitar alguns atos de abertura política, como o fim da censura à imprensa e o fortalecimento do movimento operário.

A luta de oposição organizada veio imediatamente pressionar a ditadura militar que, enfraquecida pela crise econômica pela qual atravessava o país, viu-se obrigada a fazer algumas concessões antes de abandonar definitivamente o poder.

Com o fim da ditadura militar, resurgiu um país mais livre.

Nesse processo de redemocratização, o quadro educacional e pedagógico do país avançou com algumas mudanças no âmbito das respectivas políticas educacionais estaduais.

Retornaram do exílio, no exterior, importantes intelectuais, grandes opositores à ditadura militar, trazendo para a sociedade civil um novo ritmo à ação política. Os partidos de oposição reuniram educadores com pensamentos pedagógicos originais e adentraram no meio educacional trazendo propostas diferentes dos que tínhamos, sendo um fato novo a marcar a história do Brasil.

Mesmo sem ter uma política educacional própria do PMDB, destacaram-se as gestões de Guiomar Namó de Mello, como secretária de Educação da Prefeitura de São Paulo, na gestão de Mário Covas de 1982 a 1985, quando, em três anos, conseguiu corrigir as formas de hierarquização na carreira do magistério paulistano. A de Neidson Rodrigues, no Estado de Minas Gerais, no governo Tancredo Neves, no mesmo período, conseguiu favorecer a participação dos diversos setores da sociedade civil em torno da defesa da escola pública. Criou Comissões Municipais, constituídas em cada cidade por prefeito, vereadores, professores, supervisores, presidentes de associações comunitárias e de sindicatos. Nas escolas propôs a formação do colegiado. Este foi eleito em assembléias de pais, alunos, funcionários e professores, cuja função era a de acompanhar a

proposta curricular da escola, a organização do calendário, o controle do caixa escolar, entre outras ações.

No Rio de Janeiro, o governo do PDT de Brizola tinha como vice-governador o antropólogo e ex-ministro da educação do governo João Goulart, Darcy Ribeiro, que, inspirado nas idéias de Anísio Teixeira, de quem se dizia seguidor, em matéria de educação, implantou os polêmicos CIEPS³, provocando grande repercussão na discussão da educação popular.

Por sua vez, os educadores, reunidos, filiados sob a bandeira do PT, denunciaram as diferenças de escolas para os ricos e para os filhos dos trabalhadores, ressaltando os baixos salários, como uma das causas mais importantes para a viabilização de uma prática pedagógica eficaz, a falta de vagas nas escolas e a repetência nas séries iniciais.

Os políticos de oposição priorizaram em seus governos, as camadas populares, propondo políticas de atendimento às necessidades básicas da população, fazendo surgir, em diversos estados brasileiros, iniciativas concretas em favor da democratização da escola.

A partir do início de 1984, amplos setores do Movimento Operário e Popular e os partidos políticos de oposição juntaram-se em uma ação política em favor das eleições para Presidente da República.

Apesar de os objetivos dessa luta não serem atingidos integralmente, a eleição do novo Presidente da República aconteceu, elegendo Tancredo Neves. Foi o primeiro presidente civil depois de 21 anos de ditadura. Antes de sua posse, o presi-

dente adoeceu, falecendo em 22 de abril do mesmo ano. O vice, José Sarney, assumiu a presidência, em 15 de março de 1985, cujos compromissos com a oposição eram amplamente duvidosos.

Como afirmou Araújo (1999), o movimento histórico produziu situações novas e promissoras para as classes populares e para a viabilização da democracia. Os partidos de oposição definiram suas políticas educacionais para responderem aos anseios do momento, houve a reorganização do sindicato dos professores de vários estados, Conferências Brasileiras de Educação foram realizadas e aumentaram em número de participantes, ouvintes e expositores, as revistas ligadas à educação diversificaram-se e ampliaram sua publicação. Concordamos com Araújo (1999) ao afirmar que todas essas aspirações e mobilizações, no entanto, não foram suficientes para obrigar uma revisão do rumo da política educacional realizada no bojo do processo de transição conservador liderado, inicialmente, pelo Presidente Sarney e, depois, de maneira geral, pelos que o sucederam. O momento expressivo dessas aspirações e mobilizações deu-se na Constituinte, quando se conseguiu inscrever na Constituição promulgada em 5 de outubro de 1988, pela primeira vez, em uma Carta Magna (artigo 206), um princípio para o ensino público, da gestão democrática, na forma de lei. Posteriormente, ratificado na Lei de Diretrizes e Bases n. 9394/96, em seu artigo 3º, inciso VIII.

A democratização da gestão escolar

De acordo com Dourado (1998), as políticas educacionais no Brasil vêm sendo pontuadas por mudanças de cunho legal/institucional. A própria LDB tornou-se um indicador para as políticas educacionais no país e, conseqüentemente, para a discussão das políticas de democratização da escola e sua gestão.

Com relação à democratização da gestão, vale ressaltar o papel e função social da educação e da escolarização, bem como o da gestão da educação e os limites a ela impostos, devido às transformações vivenciadas pelo mundo do trabalho, resultantes das políticas de racionalização de produção.

Segundo Dourado (1998, p. 79):

"Situvar as políticas de educação no Brasil e, no bojo dessas, as discussões sobre a gestão democrática, implica resgatar os vínculos e compromissos que norteiam a presente reflexão, pois convivemos com um leque amplo de interpretações e formulações reveladoras de distintas concepções acerca da natureza política e social da gestão democrática e dos processos de racionalização e participação, indo desde posturas de participação restrita e funcional atreladas às novas formas de controle social (qualidade total) até perspectivas de busca de participação efetiva, conseqüentemente, de participação cidadã."

A gestão democrática é entendida como um processo de aprendizado e de luta política, que não se limita à prática educativa, mas vislumbra a possibilidade de participação efetiva de toda a comu-

nidade escolar e é neste processo democrático que se faz necessário repensar as relações de poder. Ela não irá resolver todos os problemas da educação, mas sua implementação é hoje uma exigência da sociedade, sendo um dos caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade.

Prais (1996) analisou que é preciso ter consciência do papel da escola que pode se tornar um reproduzidor do aparelho ideológico do Estado e se constituir em uma instituição comprometida com a transformação social.

Não se pode dissociar a tarefa de conscientização de cada educador da necessidade de dar um rumo consciente e necessário à transformação social, ao realizar sua prática pedagógica.

Para o alcance da democratização da escola, é preciso, no entanto, que se levem em consideração não só os aspectos políticos e sociais externos à escola, mas também os internos que inviabilizam qualquer discussão sobre sua democratização, tais como a qualidade, o acesso e a permanência.

Conforme apontou Dourado (1998) estes aspectos são quase sempre secundarizados diante da falsa idéia de maior importância política dos fatores externos, mas, seja como for, é na busca da garantia da democratização do acesso, da permanência e da gestão que se articulam a defesa de uma educação de qualidade, permeada pelo estabelecimento de constantes relações com a sociedade civil organizada. Esta luta pela qualidade do ensino não pode estar dissociada de lutas mais amplas pela

igualdade, em um país marcado pelas desigualdades sociais, o que implica pensar a democratização da escola no contexto da luta pela democratização da sociedade da qual faz parte. Nesse sentido, a idéia de participação política precisa ser definida pela qualidade da relação entre os processos de democratização da escola e da sociedade. Na escola, esta participação deveria estar sendo garantida pelos colegiados ou conselhos escolares.

A administração colegiada na escola pública

De acordo com a recente história política do Brasil, o compromisso com a administração colegiada foi assumido nas eleições de 1982 pelos governos estaduais de oposição, com o objetivo de reorganizar e politizar a classe trabalhadora, assim como o de favorecer a democratização do poder de decisão nas escolas públicas. Surgindo primeiramente como reivindicação dos educadores de Minas Gerais, sendo encampada pelo I Congresso Mineiro de Educação, realizado de agosto a outubro de 1983. A organização dos trabalhadores de ensino, no Estado de Minas Gerais, foi um momento importante para a democratização das instituições escolares. Desta forma, a escola passou a ser compreendida em sua função social e política, tendo a seu encargo a transmissão e socialização do saber historicamente acumulado, verdadeiro instrumento de cidadania.

Como afirmou Libâneo (1990), a educação escolar constituiu-se em um sis-

tema de instrução e ensino com propósitos claros e intencionais, sendo necessárias práticas sistematizadas e alto grau de organização por parte do docente, que deve estar ligado intimamente às demais práticas sociais. É através da educação escolar que se democratizam os conhecimentos, e é na escola que os trabalhadores continuam tendo a oportunidade de prover escolarização formal aos seus filhos, adquirindo conhecimentos científicos e desenvolvendo a capacidade de pensar criticamente os problemas e desafios estabelecidos pela realidade social.

Esta escolarização tem, portanto, uma finalidade muito prática, quando os alunos adquirem um entendimento crítico da realidade, através do estudo das matérias escolares e do domínio de métodos pelos quais desenvolvem suas capacidades cognitivas e formam habilidades para elaborar independentemente os conhecimentos. Desta forma, esses alunos podem expressar de forma mais elaborada os conhecimentos que correspondem aos interesses majoritários da sociedade e inserir-se ativamente nas lutas sociais.

Com base na proposta de administração colegiada, foi necessário dar-se um novo enfoque à administração escolar, descentralizando as decisões através da participação efetiva desse colegiado em todas as instâncias da escola pública.

Segundo Prais (1996, p. 60):

"A instituição da administração colegiada, ao requerer a participação de toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo, democratiza as relações que se desenvolvem na escola,

contribuindo para o aperfeiçoamento de sua ação administrativa e pedagógica. Logo, se o colegiado é entendido como instância de análise e decisão de questões relativas ao processo educacional, torna-se evidente que ao mesmo compete as deliberações a respeito da proposta educativa a ser concretizada pela escola.*

O favorecimento da participação do colegiado escolar requer que a administração escolar coordene a ação dos diferentes componentes da escola, sem perder de vista a especificidade de cada um, de modo a possibilitar que o trabalho coletivo seja implementado e não mais o trabalhador que somente cumpre ordens. Dessa maneira, acredita-se em um processo mais participativo, solidário e democrático, em uma administração escolar com vistas à transformação social.

Em outras regiões do país, o colegiado é conhecido como conselho de escola, que é formado por representantes de todos os membros de uma comunidade escolar: pais, alunos, professores, direção e demais funcionários. Através desse conselho, todas as pessoas ligadas à escola podem se fazer representar e decidir sobre aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos, fazendo desse colegiado não só um canal de participação, mas também um instrumento de gestão democrática da e na própria escola.

O conselho torna-se uma instância em que os problemas de gestão escolar serão discutidos e as reivindicações educativas analisadas, para que providências sejam tomadas.

Assim, acredita-se na escola pública e popular trabalhando através de um projeto coletivo, impedindo que se instau-re o reinado do individualismo.

Destacam-se alguns aspectos da administração colegiada:

- fortalecer o processo democrático na escola;
- favorecer a participação comunitária como garantia da qualidade do trabalho escolar;
- manter sempre presente o significado essencialmente **pedagógico** dessa forma de administração;
- resgatar o papel da escola, para conseguir a efetivação dos conteúdos ensinados, transformando-os em verdadeiros instrumentos de cidadania do aluno;
- mediar uma prática pedagógica qualitativamente adequada às necessidades e interesses das camadas populares;
- realizar uma prática transformadora, tendo como seu líder o diretor-educador.

A instituição que tem uma administração colegiada deverá favorecer e intensificar a participação da comunidade escolar no processo decisório da escola, democratizando as relações internas, contribuindo assim para o aperfeiçoamento de sua ação administrativa e pedagógica.

A gestão colegiada não é contra o diretor, mas a favor do coletivo. As decisões coletivas e democráticas são mais eficazes na busca dos objetivos educacionais, sendo a autoridade compartilhada. A coordenação não deve ser compreendida como controle do trabalho alheio, mas sim de motivação na busca dos objetivos,

acompanhamento das ações e convergência dos interesses comuns.

Acredita-se que para o desenvolvimento de gestões democráticas colegiadas seja necessário que o administrador-educador compreenda a dimensão política de sua ação administrativa, fortalecendo as decisões do colegiado da escola, rompendo, ao mesmo tempo, com a rotina alienada da gestão personalista e burocrática. Só assim será possível colocar sua gestão escolar a serviço do ato pedagógico. Antes disso, no entanto, o papel do dirigente⁴-educador, na liderança do processo educativo, deverá ser profundamente repensado.

Desta maneira, a administração colegiada exige uma nova organização na escola e um compromisso por parte de todos os envolvidos, permitindo uma prática pedagógica comprometida com as camadas populares.

A forma de escolha dos diretores escolares

A história do processo de escolha democrática dos dirigentes escolares teve seu início no Rio Grande do Sul, na década de 60. Em 1966, os colégios estaduais realizaram escolha para os diretores através de votação por meio de listas triplíces. Na década de 80 e, principalmente, na década de 90, os estados e municípios vinham se preocupando com o processo de escolha de diretores escolares.

“O diretor de escola que emerge dos anos oitenta é, inevitavelmente, o diretor que convive com o anseio de redemocratização do país e com a retoma-

da da organização das entidades do magistério” (Silva Junior, 1990, p. 73).

Dourado (1998) analisou o processo de escolha de diretores escolares no município de Goiânia, e detectou que as formas e/ou propostas mais usuais de gestão das escolas públicas do sistema educacional brasileiro nos anos 80, compreendiam: 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 triplíces ou sêxtuplas e; 5) eleição direta para diretor.

Os cargos de diretores indicados pelos poderes públicos, considerados de “confiança”, eram exercidos mais em função dos interesses políticos dos envolvidos, com suas nomeações, que com os interesses propriamente dito das escolas, nas quais esses diretores exerciam suas funções. Dourado (1998) comentou que esta modalidade permitia a transformação da escola em política de favoritismo e marginalização das oposições, em que o papel do diretor, ao prescindir do respaldo da comunidade escolar, caracterizava-se como instrumentalizador de práticas autoritárias, evidenciando forte ingerência do estado/município, na gestão escolar. O autor assinalou que, com relação ao diretor de carreira, modalidade reduzidamente utilizada, a sua configuração estruturava-se com base no estabelecimento de critérios rígidos, ou não, sendo o acesso ao cargo vinculado a critérios como tempo de serviço, merecimento ou distinção e escolarização.

O concurso público é uma modali-

dade adotada para nomeação do diretor, e tem sido muito defendido por favorecer a competência técnica, os conhecimentos e os méritos intelectuais.

Com relação ao concurso público, Silva Junior (1990, p. 59) alertou que:

‘Isso significa, implicitamente, que o aparelho do Estado acredita na existência de um saber técnico especializado, cuja posse e domínio se constituem em requisitos prévios para o exercício da direção da escola. (...) tem tratado a questão da direção de escolas como uma questão técnica e não como uma questão política.’

Neste sentido, para exercer a função de diretor escolar, será preciso, além da competência técnica, o compromisso político, ambos necessários ao exercício profissional.

Mello (1995, p. 53) refletiu em relação ao concurso para escolha de diretores escolares:

‘Alguns estados, como São Paulo, adotavam há algumas décadas a forma de concursos de provas e títulos para selecionar diretores(as). Este processo, no entanto, também apresenta limitações de outra natureza, na medida em que, pela legislação vigente no país, os concursados adquirem efetividade no cargo. Tal característica de vitaliciedade em postos de trabalho tem sido uma das causas da impunidade, ausência de responsabilidade e prestação de contas no serviço público brasileiro.’

A garantia da gestão democrática não se faz por decreto, ou pelo fato de se escolher o diretor através de eleição, como alertou Dourado (1998, p. 85):

‘Nesse contexto, visualizar a eleição como ação terminal é incorrer no equívoco de se negar o caráter histórico do processo, pois a eleição deve ser vislumbrada como um instrumento a ser associado a outros na luta pela democratização possível das relações escolares.’

Somados a essa implementação de novas possibilidades de escolhas de dirigentes, destacam-se os diversos canais de participação da comunidade, com a presença de conselhos escolares de natureza consultiva e deliberativa, que são formados, em sua maioria, por alunos, pais, professores e funcionários. Essa forma sim é a verdadeira garantia do processo democrático a ser instalado na escola, favorecendo a **gestão democrática**:

‘(...) não há dúvida de que as eleições, como um instrumento de democratização, tendem a contribuir para uma maior participação dos usuários nas tomadas de decisões que dizem respeito à escola e ao ensino. Entretanto, elas são apenas um dos elementos democratizadores que, como temos visto, não pode ser considerado, sozinho, como tendo a propriedade de promover a desejada participação da população na tomada de decisões em níveis e intensidades capazes de produzir as mudanças necessárias’ (Paro, 1996, p. 122, grifos nossos).

Trata-se da necessidade de resgatar a legitimidade do dirigente como coordenador do **processo pedagógico** no âmbito escolar; ele é, e deve ser, o educador da escola. A eleição de diretores pode ser um movimento da categoria, mas o que deve ser garantida é a participação da comunidade no processo de gestão, que possa

contribuir nos rumos da escola. Concor damos com Anísio Teixeira (In: Silva Junior, 1990, p. 73) *“somente o educador ou o professor pode fazer administração escolar”*. Com este pensamento, confirma-se a idéia de um diretor de escola com conhecimentos e formação pedagógica, além da administração escolar. Paro (1996, p. 88) ressaltou:

“Embora haja quem defenda a candidatura a diretor inclusive para não-educadores, as experiências examinadas são unânimes em contemplar a exigência de ser educador escolar (professores, coordenadores pedagógicos ou orientadores educacionais) para se candidatar ao posto de diretor de escola. Entre os requisitos exigidos estão, em geral, dados sobre a competência, a formação acadêmica e a experiência no magistério”.

Na década de 80, houve um esforço de redemocratização no país e, conseqüentemente, na escola, sendo questionada a posição do diretor de escola e seu **poder**. É importante ressaltar a preocupação com o verdadeiro papel da escola: uma instituição social voltada para o **saber escolar**. Para essa tarefa docente, a administração escolar deve oferecer todas as condições.

Eis a reflexão de Silva Junior (1990, p. 60), para que não se confunda a eleição com a verdadeira função da escola, que não pode ser deixada em segundo plano:

“(...) a proposta de eleição visa retirar a investidura do diretor de escola da órbita político-partidária para situá-la no universo de decisão dos professores e da

comunidade escolar. O que se coloca no centro da discussão é a legitimidade do exercício do poder na escola, não necessariamente, a finalidade da escola como instituição social predominantemente voltada à transmissão do saber”.

A eleição de diretores tem favorecido a participação da comunidade interna e externa e tem permitido a apresentação de propostas de trabalho dos candidatos visando à melhoria da gestão escolar e, conseqüentemente, do ensino. Isto acontece de forma democrática, mas não pode haver ilusão de que a eleição de diretores é que irá garantir a almejada qualidade educacional.

É preciso ter consciência de que se faz necessário um diretor/dirigente escolar como educador e verdadeiro articulador do processo pedagógico da instituição e que valorize e favoreça a participação de cada ator na realização da gestão do trabalho escolar. Certamente cada região, cada comunidade, deverá buscar a melhor forma de escolha desse dirigente escolar.

Sintetizando, o diretor escolar é alguém que dirige o esforço coletivo dos educadores, em uma perspectiva de orientação para o fim a que se destina o domínio do saber escolar por parte dos alunos, que é o verdadeiro instrumento de cidadania. Nesta perspectiva, é um profissional a serviço do trabalho pedagógico que os professores prestam aos seus alunos. Assim sendo, a maior parte do esforço deste profissional deverá estar dirigida à sala de aula, portanto, aos alunos e, sobretudo, aos professores.

Considerações finais

A gestão democrática traz grandes contribuições à escola, além da participação dos diferentes atores da educação, contribuindo na administração de cada unidade escolar, na condução do seu próprio projeto político pedagógico. Essa maneira democrática de administrar permite a valorização de cada membro participante do processo.

A administração democrática, apresentada e defendida nesse texto, introduz uma nova forma de atuação para os diretores escolares, defendida como dirigentes escolares, sendo os condutores e os coordenadores do processo escolar. Portanto, é necessária uma nova forma de se estabelecer as relações nas escolas em que a autoridade não é postergada, mas vista de maneira diferenciada, já que propõe uma liderança democrática. O poder de decisão está descentralizado entre todos os que atuam no processo escolar. Defender a gestão democrática é, portanto, defender a participação.

O processo de escolha de dirigentes escolares deve acontecer de forma democrática, buscando nos profissionais a competência técnica e o compromisso político. O fato de haver eleição para a escolha de diretores não garante a gestão democrática, uma vez que esta não acontece por decreto. Defende-se uma articulação entre os membros da escola buscando o melhor caminho na escolha desse dirigente/educador, que irá trazer contribuições para o projeto pedagógico da instituição.

É na escola que o aluno irá conquistar seu instrumento de cidadania, através do domínio dos conteúdos escolares, bem

trabalhados e encaminhados. Por meio deles, o aluno estará se habilitando a contribuir mais consistentemente para a formação de uma sociedade mais humana e mais justa. Sobre os professores a gestão democrática traz a novidade da ênfase sobre o pedagógico em relação ao administrativo e burocrático, o que favorece o desempenho do trabalho em sala de aula. Por fim, a gestão democrática constitui, ao estimular a participação da comunidade escolar como um todo, espaço efetivo de participação social no processo de democratização das relações de poder. Para o exercício de todas essas competências, o educador precisa ter um perfil sócio-cultural especial: ser consciente politicamente e estar preparado tecnicamente.

Para concluir, a gestão escolar deve ser entendida como instrumento que favoreça a cidadania, o exercício da democracia e a apreensão do conhecimento, com a finalidade de formar cidadãos livres e conscientes de seu papel na sociedade. É, portanto, neste tipo de gestão da escola que acreditamos e nos propomos a defender.

Notas:

¹ Esta parte histórica é baseada no artigo de Carla B. Zandavalli de ARAÚJO *Da democratização do ensino à gestão democrática: as origens do Projeto Político Pedagógico*.

² Colégio Eleitoral existia desde os tempos da ditadura militar.

³ CIEPS: Centro Integrado de Educação Popular.

⁴ Entende-se por dirigente o sentido dado por Gramsci, aquele que consegue reunir à sua condição de especialista a condição de político, distinguir-se da idéia de dominante, ou seja, o dirigente é quem irá ser condutor e também participante do processo (In: Silva Junior, 1990, p. 78).

Bibliografia

ARAÚJO, C. B. Z. M. *Da democratização do ensino à gestão democrática: as origens do Projeto Político Pedagógico*. Campo Grande, 1999. (mimeo).

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. (Org). *Gestão democrática da educação: atuais tendências novos desafios*. São Paulo : Cortez, 1998.

GHIRALDELLI Jr, P. *História da educação*. 2. ed. São Paulo : Cortez, 1994.

GOES, M. *O golpe na educação*. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 1985.

HORA, D. L. da. *Gestão democrática na escola*. 4. ed. Campinas : Papirus, 1998.

LIBÂNEO, J. C. *Didática*. São Paulo : Cortez, 1994.

MELLO, Guiomar Namó de; SILVA, Rose Neubauer da. Mudanças nos padrões de gestão educacional no contexto da reforma do Estado: análise de doze estudos de caso. In: XAVIER, Antonio Carlos da Ressurreição. *Gestão educacional: experiências inovadoras*. Brasília : IPEA, 1995.

MELLO, Guiomar Namó de; WEY, Vera Lúcia (part). Estado de Minas Gerais: em busca de um novo padrão de gestão educacional. In: XAVIER, Antonio Carlos da Ressurreição. *Gestão educacional: experiências inovadoras*. Brasília : IPEA, 1995.

NOGUEIRA, M. J. O diretor – articulador do projeto da escola. In: *Idéias diretor/dirigente: a construção de um projeto pedagógico na escola pública*. São Paulo : FDE, 1992.

PARO, V. H. *Administração escolar introdução crítica*. São Paulo : Cortez, 1986.

_____. *Eleição de diretores: a escola experimenta a democracia*. Campinas : Papirus, 1996.

PRAIS, Maria de Lourdes Melo. *Administração colegiada na escola pública*. Campinas : Papirus, 1996.

SILVA JUNIOR, Celestino Alves. *A escola pública como local de trabalho*. São Paulo : Cortez, 1990.