

DIFERENTES FORMAS DE ESCOLHAS DOS DIRETORES DE ESCOLA NA REDE PÚBLICA DE EDUCAÇÃO BÁSICA

Ysmélia de Lima Verçosa¹
Jayne Moura Santos²
Romildo de Castro Araújo³

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo conhecer as formas de escolha do diretor escolar na rede pública de educação básica. Um tema de fundamental importância, pois nos permite uma maior reflexão a respeito dos processos de gestão da escola, ampliando o olhar dessa questão com foco na democratização da escola pública e melhores práticas de administração das escolas. A pergunta que norteia este trabalho é quais as diferentes formas de escolhas do diretor escolar? A metodologia envolve a pesquisa bibliográfica e as informações foram analisadas por meio da abordagem qualitativa. A análise foi fundamentada em autores como Luck (2012), Mendonça (2001), Paro (1996, 2003, 2004, 2010), dentre outros autores importantes na discussão do tema. Os autores estudados classificam de forma diferente os processos de escolhas de diretores das escolas da rede básica de educação pública, mas identificam os mesmos mecanismos norteadores dos processos de escolha. Existem processos democráticos, meritocráticos e baseados no clientelismo. Os processos se caracterizam em duas dimensões: pelas escolhas diretas e indiretas. As formas de eleições diretas são as mais democráticas porque envolvem a comunidade escolar. As formas antidemocráticas excluem a comunidade, uma vez que as indicações políticas são feitas à revelia da vontade interna. As formas de eleições tornam ou não a comunidade protagonista do processo. As mesmas indicam relações de poder e as concepções inerentes de gestão escolar.

Palavras-chave: Diretor Escolar, Escola Pública, Formas de Escolha, Gestão Democrática.

INTRODUÇÃO

O tema da escolha de diretores escolares torna-se de fundamental importância, pois nos permite refletir a respeito das formas e dos processos de gestão da escola. Amplia também os olhares sobre essas práticas cujo tema democratização da escola pública está intimamente ligado. Compreende-se que é relevante para as demandas existentes nas escolas um funcionamento democrático da sua gestão, uma vez que, na escola pública, estão em jogo os interesses das classes populares. Portanto, faz-se necessário o reconhecimento do papel do diretor no contexto escolar, no qual o mesmo pode cumprir papel importante no processo de democratização da educação e desenvolvimento do ensino.

¹ Graduanda do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal do Piauí - UFPI, ysmelia.25@gmail.com;

² Graduanda do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal do Piauí - UFPI, jayne.2017.1@gmail.com;

³ Professor orientador: Doutor em Educação, Professor da Universidade Federal do Piauí - UFPI, araujo_romildo@hotmail.com.

Este trabalho foi motivado pela necessidade de conhecimento da diversidade de formas de escolhas do diretor das escolas públicas e pela reflexão sobre as formas mais democráticas e seus reflexos na condução da administração escolar. É indispensável que, ao assumir a função de diretor, um profissional seja consciente da natureza coletiva do trabalho escolar, do caráter administrativo e pedagógico da função.

As atividades meio (ação administrativa) e as atividades fim (o que se pretende alcançar no âmbito pedagógico) se combinam dando razão ao trabalho do diretor. O fim que se almeja é o aluno educado e o administrativo deve interiorizar o ato pedagógico. Assim, o diretor escolar passa a ser um educador. Um conjunto de mediações se sustenta na concepção dos processos que pode envolver ou não os diversos setores e atores da comunidade escolar.

Percorrer o caminho da escola democrática é sempre um desafio e depende da forma de gestão. Logo constatamos que ao se tratar do sistema educativo na esfera pública, existe uma legislação que garante a efetivação de princípios da gestão democrática, estabelecendo as ações, desde a criação até execução das decisões referentes à escolha de diretores. A gestão democrática tem maior relação com a participação da comunidade. Nesse sentido, busca-se também perceber qual a melhor forma de escolha dos diretores de escolas públicas.

Diante das fundamentações dos estudiosos na área como Luck (2012), Mendonça (2001), Paro (1996, 2003, 2004, 2010), entre outros, percebemos que são diversificadas as formas de escolha dos diretores de escola na rede básica de educação. Esta pesquisa possibilitou conhecer as especificidades das diferentes formas de escolha, sua relação com as concepções de gestão e as vantagens da participação da comunidade nos processos.

Classificamos as mesmas em formas diretas e indiretas de escolha. As formas indiretas são meritocráticas e clientelistas, enquanto as formas diretas são mais democráticas, envolvendo a participação das comunidades na escolha. Cada forma de seleção aponta para uma concepção de funcionamento da escola. Aqui estabeleceremos uma breve reflexão sobre as diferentes formas, destacando a importância e os reflexos das práticas democráticas na escolha dos diretores nas redes de ensino.

Para melhor conhecimento do tema, primeiramente debatemos a respeito da importância do diretor escolar, posteriormente sobre as formas de seleção existentes para a escolha do diretor nas escolas públicas e, finalmente, damos ênfase à escolha democrática nas escolas. Sua escolha depende muito do contexto político e de como a comunidade está articulada em torno da defesa dos interesses da escola pública. Seguramente, as formas de eleições tornam mais ou menos a comunidade protagonista do processo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Importância do diretor de escola

Teixeira (1961) já critica a forma de tratamento do administrador escolar. Entendia a função de administrador como dependente da pessoa que a exerce. Explicava que o administrador depende de quem ele é, do que tenha aprendido e de uma longa experiência. É tudo isto que faz um administrador. Mas não se preparava o administrador. O Brasil foi talvez um país dos mais excepcionais neste assunto, pois não se preparava quem iria está à frente da escola. Parecia não haver administração no Brasil no sentido real de algo que se possa aprender e, muito menos, em educação, onde, ao que parece, nunca houve busca de administradores para as escolas. Qualquer pessoa poderia dirigir as escolas, o que diversificava suas formas de recrutamento. A visão do autor sofre a influência das teorias da administração clássica empresarial, no que se refere às atribuições da escola e a funções do diretor.

A administração escolar se estruturava de forma rígida e hierárquica e o diretor era tido como um “chefe” possuidor de autoridade, onde sua opinião tinha prioridade e peso nas decisões. Seu objetivo era o de manter a instituição, funcionários e alunos, pois o diretor tinha que ser visualizado como um trabalho individual, competente e exemplar. Relacionava-se com as competências de um administrador corporativo que com o desenvolvimento de técnicas e máquinas veio surgir. Tratava-se do diretor de escola como um bom gerente.

A presença do diretor escolar é fundamental para que aconteça o bom funcionamento das escolas, tanto nos aspectos administrativos como pedagógicos. Segundo Paro (2010, p.768), “a palavra direção pode ser utilizada indistintamente como sinônimo de chefia, comando, gestão, governo, administração, coordenação, supervisão, superintendência etc”. Este tem o papel de líder, por isso, é necessário que tenha um olhar crítico sobre a escola e estabeleça um relacionamento com todos para delinear objetivos e projetos para o desenvolvimento da instituição, onde possa formar cidadãos conscientes e primar por um ensino de qualidade aos alunos. Vasconcellos (2006, p. 61) afirma que: “a direção tem por função ser o grande elo integrador, articulador, dos vários segmentos – internos e externos – da escola, cuidando da gestão das atividades, para que venham a acontecer”.

Segundo Luck (2012), uma liderança tem diferentes aspectos a serem considerados. Está a frente de uma instituição escolar é desenvolver uma diversidade de ações. Para tanto, a função de diretor cobra suas atribuições:

[...] a liderança na escola é uma característica inerente à gestão escolar pela qual o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para aplicarem o melhor de si na realização de ações de caráter sociocultural voltadas para a contínua

melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, ela se assenta sobre uma atitude proativa e pelo entusiasmo e elevadas expectativas do gestor em sua capacidade de influenciar essa atuação e seus resultados. (LUCK, 2012, p. 20).

No senso comum, cria-se a ideia de que, quando o ensino está ruim, é devido à má administração da escola, principalmente na da esfera pública. Essa forma de valorizar e responsabilizar o diretor escolar acontece porque, além de zelar pela adequação de meios, pela atenção ao trabalho e pela coordenação do esforço humano coletivo, também é considerado o responsável último pelo o bom funcionamento da escola. Muitas vezes, encobre-se o caráter administrativo da atividade pedagógica, desconsiderando o potencial pedagógico do administrador, como sugere Paro (2010). Para o autor, o diretor de escola é antes de tudo um educador. A busca pela eficiência do aluno é a busca pelo seu bem-estar. Sem essa dimensão pedagógica, a administração na escola se reduz a uma mera burocracia.

As atribuições acerca do que é um administrador podem assumir diferentes perspectivas. Uma perspectiva mais empresarial, detentor de liderança, baseado mais na ideia de mando, numa hierarquia verticalizada. Ou uma perspectiva mais democrática e mediadora, pois busca alcançar a formação, proporcionando a todos a capacidade de conquistar com êxito os objetivos da escola, obtendo com isso resultados coletivos. Como fundamenta Paro, a gestão:

[...] perpassa todo o processo de busca de objetivos. Isso significa que não apenas direção, serviços de secretaria e demais atividades que dão subsídios e sustentação à atividade pedagógica da escola são de natureza administrativa, mas também a atividade pedagógica em si - pois a busca de fins não se restringe às atividades - meio, mas continua, de forma ainda mais intensa, nas atividades-fim (aquelas que envolvem diretamente o processo ensino-aprendizagem). (PARO, 2010, p. 765).

Há uma diferença entre os aspectos de direção e de administrador. A primeira tem mais amplitude sobre a segunda. Uma pode ser delegada, mas a outra não. Direção é função do mais alto nível que, como a própria denominação indica, envolve linha superior e geral de conduta, inclusive capacidade de liderança para escolha de filosofia e política de ação. Administração é instrumento que o diretor pode utilizar pessoalmente ou encarregar alguém de fazê-lo sob sua responsabilidade. “Por outras palavras: direção é um todo superior e mais amplo do qual a administração é parte, aliás, relativamente modesta. Pode-se delegar função administrativa; função diretiva, parece-nos, não se pode, ou, pelo menos, não se deve delegar.” (RIBEIRO, 1968, p. 22 apud PARO, 2010, p.769).

Uma das grandes mudanças ao longo do tempo na administração escolar foi a introdução da concepção de escola democrática, que cobrou mudanças na postura do diretor de escola. Mais precisamente depois da constituição de 1988, mudanças essenciais se efetivaram nas redes públicas na implantação da gestão democrática. Qual sua importância?

Como um profissional capacitado e especializado na área, este pode ter condições para fazer a diferença significativa, trazendo bons resultados para escola e alunos. Com a utilização da concepção democrática e participativa da função de administrar, um bom gestor escolar é o que trabalha coletivamente, onde a escola é formada por diversas pessoas e realidades, que dá abertura a comunidade, pois estes podem contribuir de forma relevante, expondo suas ópticas e dessa forma chegar a objetivo comum, abrangendo uma visão pedagógica.

Para o êxito nas propostas de trabalho é essencial que o diretor possua planejamento, reflexão da ação, avaliações, controle, organização, relatórios que expõem os êxitos obtidos, transformações e justificativas como afirma Martins (2007). Portanto, isso só se torna possível através de uma boa formação e experiência com outros setores da escola.

A escola é constituída por diferentes atores, uma diversidade de valores e instruções, delimitados no mesmo local, conseqüentemente a aceitação e o entendimento das propostas feitas pela escola não ocorre de forma tranquila, sem conflitos. O dinamismo presente no dia a dia escolar guarda relações políticas, no qual, pode construir um espaço com identidade própria. A intervenção frequente do diretor no sentido de organizar a comunidade escolar gera relações de reconhecimento e pertencimento da comunidade escolar.

Formas de Escolha do Diretor escolar

No Brasil, não há uma única forma de escolha de diretores escolares, nem mesmo linearidade na diversidade de formas existentes em cada estado ou município. Os entes federados ainda guardam muito da indicação política. Nos estados e municípios se encontram formas diversas que podemos classificar em escolhas diretas e indiretas, que se efetivam como parte da experiência vivenciada nas escolas ao longo das últimas décadas. Por isso, torna-se complexa a discussão mais detalhada sobre o tema, razão porque apresentamos neste trabalho a discussão mais geral das formas de escolhas das direções de escolas públicas no país.

Existem muitos questionamentos quando se trata do preparo necessário para gerir um uma instituição escolar. Advoga-se que um diretor deve ter saberes administrativos para conduzir políticas educacionais e que tenha a capacidade de administrar com eficiência e eficácia a escola. Para Mendonça (2001), os métodos centralizados de administração, o papel exercido pelos diretores de escola e os processos de indicação política não identificados com a unidade escolar, exercem influência decisiva na organização em torno da ideia de eleições como processo de provimento do cargo de diretor.

Variadas são as formas e as propostas de acesso à gestão das escolas públicas historicamente utilizadas no sistema educacional brasileiro. A seleção para o cargo de diretor

envolve múltiplas formas de contratos, inclusive, as práticas de indicação política. Entre elas destacam-se: i) diretor indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); ii) diretor de carreira; iii) diretor aprovado em concurso público; iv) diretor indicado por listas tríplices ou sêxtuplas ou processos mistos; e vi) eleição direta para diretor (MEC, 2004).

Para Paro (2003), grosso modo, são consideradas três modalidades de escolha do diretor, todas elas passíveis de variações, mas não mudam suas características básicas: a) nomeação pura e simples por autoridades (governo ou não), b) concurso de provas e títulos e c) eleição. Já Mendonça (2001), classifica em quatro as formas de escolha: Indicação, concurso, eleição e seleção. A última representa uma forma mista de escolha. Alguns breves comentários se fazem necessários sobre as mais utilizadas formas de escolha nas redes de ensino como a indicação, o concurso, as eleições e a escolha pela carreira.

Cada uma das modalidades tem seus fundamentos, contudo, nenhuma parece garantir as exigências para o cumprimento das funções do diretor na gestão democrática da escola. A complexidade do processo de gestão implica considerar algumas exigências para a escolha do diretor, a exemplo da efetiva participação das comunidades local escolar, a proposta pedagógica para a gestão e a liderança dos postulantes ao cargo de diretor escolar (MEC, 2004).

A discussão sobre as formas de escolha, portanto, assume conteúdo complexo, envolve posições político-ideológico muito distintas. Para Mendonça (2001), os mecanismos de escolha de diretor escolar são reveladores das concepções de gestão adotadas pelos sistemas de ensino. “As escolas públicas brasileiras tradicionalmente tiveram seu provimento efetivado por nomeação do governador ou do prefeito, em geral, a partir de indicações feitas pelos titulares das Secretarias de Educação ou das lideranças político-partidárias das respectivas regiões.” (Id., Ibid., p.88).

A indicação política constitui-se em um velho mecanismo de escolha bastante subjetivo e resistente nos sistemas de ensino. A ausência de normas mais gerais sobre a gestão das escolas abre brecha para o continuísmo dessa prática secular. O clientelismo ainda é muito presente nas práticas políticas dos setores conservadores brasileiros, onde predomina o paradigma de dominação tradicionalista, principalmente, na presença do patrimonialismo⁴ com práticas condenáveis. Essas formas de poder e de gestão estão enraizadas na condução do poder público e se combinam com o gerencialismo e a nova gestão pública. Indicar correligionários para dirigir escolas tem relação com mecanismo de controle social e político

⁴ Para melhor compreensão deste tema Cf. Mendonça, 2001.

de determinadas localidades. Para Mendonça (2001), neste tipo de provimento, por indicação, em que é livre a nomeação por autoridade do Estado, ocorre inclusive porque o nome do indicado é o resultado de pressões político-partidárias.

A eleição direta é uma das formas bastante utilizada para escolha de diretor nas redes estaduais e municipais de ensino público. É considerada a mais democrática. Ela proporciona muitas vantagens por levar em consideração a participação dos atores escolares contribuindo para uma relação de compromisso com os que o elegeram. Essa forma de seleção pode ter conotação ideológica e partidária, ou seja, quando os candidatos, além de abordar temas pedagógicos e educacionais, levantam também temas políticos mais gerais que envolvem a educação e a sociedade:

A gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola. (SOUSA, 2009, p.125).

Um dos argumentos para a realização de processos de eleição para diretor se fundamenta na ideia de neutralizar as práticas do clientelismo. Pois em muitos estados brasileiros, fruto da herança coronelista e autoritária do período da Ditadura, a escolha acontecia por meio da indicação política. Ou seja, ainda eram realizadas as práticas de favoritismos e nepotismo. A alteração dessa prática ocasiona mudanças importantes:

Quando o sistema era clientelístico, o diretor era escolhido com base em critérios políticos e tinha uma forma de relacionamento baseada nesta indicação política. Com a eleição de diretores, isto se modifica e o velho sistema entra em desuso, mas uma nova forma de relacionamento está em processo de formação e assim o diretor eleito tem muito menos acesso às fontes de poder - à Secretaria de Obras do Estado e aos contatos políticos tradicionais. O diretor eleito enfrenta, além de todas as dificuldades inerentes à função, a de construir uma nova forma de relacionamento com os órgãos superiores num breve período de mandato. (PARO, 1996, p. 383).

Outro argumento em favor do processo eletivo seria a eliminação do autoritarismo e a falta de participação da comunidade escolar nas decisões. Quanto a este importante indicador, Paro (1996) observa que a realização de eleição parecia indicar que a escola se encaminhava rapidamente para uma convivência democrática e para a maior participação de todos em sua gestão. Todavia, as experiências constataram que havia mais otimismo do que realismo nessas previsões.

Existe uma forma de escolha do diretor que levam em conta a seleção por meio da carreira, na qual, leva em consideração o tempo de serviço, méritos, diferenciação e

escolaridade. Tal proposta se caracteriza pela meritocrática, pois o currículo termina sendo o determinante para a escolha do gestor escolar. O principal argumento em favor seria a capacidade acadêmica de lidar com os problemas e a história na rede escolar que possibilitaria um conjunto de experiências com certas habilidades e competências.

O concurso engloba os procedimentos que aplicam o concurso público de provas e títulos para escolha e nomeação dos primeiros colocados. A ascensão à função de gestor de uma escola por concurso público ocorre por méritos unicamente intelectuais, sem considerar o posicionamento e a vontade da comunidade (MENDONÇA, 2001). Para Paro (2003), a argumentação do concurso mais comum está em torno da moralidade dos serviços públicos com critérios técnicos para preenchimento dos cargos. Tal argumentação tem origem na contraposição ao critério clientelista da indicação política-partidária, e na convicção de que os cargos públicos não devem ser distribuídos de forma clientelista.

Enfim, têm sido colocados vários argumentos plausíveis da discussão dessa problemática da escolha do diretor escolar, para garantir que os candidatos tenham a capacidade e responsabilidade para a realização do seu trabalho de forma competente e comprometida. Logo, a escolha do modelo de seleção de gestores, depende muito da postura dos governos estaduais e municipais, mas deveria caber à comunidade e colaboradores escolares estabelecerem critérios e normas conforme o contexto escolar, construindo o processo democrático interno coletivamente. Isso exige da comunidade escolar o protagonismo e o controle social da gestão escolar.

A escolha democrática

Mais recentemente, o termo gestão escolar (que ganhou expressão e evidência na literatura educacional dos anos 1990), começa a ser hegemônico nos discursos sinalizando a ruptura com a lógica da administração. Este termo vem se constituindo em um conceito comum nas orientações das ações de profissionais, sistemas de ensino e instituições escolares. O que vem a ser a gestão democrática da escola?

A gestão democrática na atualidade tem amparo na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9394/96). Ambas as leis asseguram o princípio da gestão democrática do ensino público nos níveis de educação básica. A gestão democrática é um princípio fundamental da educação nacional:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (LDB n. 9394/96, Art. 14º e 15º).

Um dos princípios fundamentais, segundo o qual deverá ser ministrado o ensino é o da gestão democrática do ensino público. Este dispositivo legal foi reforçado no seu Artigo 14º da Lei, prevendo que os próprios sistemas de ensino definam as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades. A mesma Lei garante a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Foi a partir desses dispositivos normativos que diferentes sistemas de ensino elaboram normas específicas para implantação do princípio da gestão democrática nas redes públicas. Assim, podemos dizer que a gestão democrática vem sendo concretizada de diferentes modos, mas tendo estes modos como embasamento fundamental a participação da comunidade (pais, alunos, professores, funcionários e representante da comunidade) nas decisões da escola. Para tanto, faz necessário a articulação de alguns procedimentos que estabeleçam na participação a igualdade, pluralismo de ideias e concepções, assim como o respeito à liberdade e à diferença como forma para construir uma participação ativa e consciente da comunidade.

No processo de construção da gestão democrática da educação, alguns aspectos são imprescindíveis como a autonomia didático-científica, administrativa, pedagógica e de gestão financeira, a representatividade social e a inclusão social. É preciso compreender, inicialmente, que a gestão democrática da educação não constitui um fim em si mesma, mas um importante instrumento do processo de superação do autoritarismo, do individualismo e das desigualdades socioeconômicas. Ela deve contribuir para que as instituições educacionais, articuladas com outras organizações, participem da construção de uma sociedade fundada na justiça social, na igualdade, na democracia e na ética. O que exige a transformação na comunidade escolar, pois com essa nova concepção tenta-se mudar a concepção de direção escolar, estabelecendo novas formas de poder. Nesse sentido Paro afirma que:

[...] é preciso aprofundar as reflexões de modo a que se perceba que, ao se distribuir a autoridade entre os vários setores da escola, o diretor não estará perdendo o poder – já que não se pode perder o que não tem –, mas dividindo responsabilidades. E, ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola. (PARO, 2004, p. 12).

A gestão democrática ainda é a forma mais ampla e inclusiva de escolha dos diretores, ainda que existam contradições que vão sendo identificadas nos processos de escolha das últimas décadas. A democracia ainda é o melhor mecanismo no funcionamento da escola. Envolve a comunidade escolar e coloca em pauta seus interesses, tornando as eleições

momentos importantes de intervenção dos sujeitos nos rumos da escola que pode garantir sua autonomia administrativa e pedagógica. Contudo, contrário a esse movimento de democratização, surgiu uma nova lógica ao funcionamento da escola nas últimas décadas que questionam essas experiências.

Entretanto, as constantes transformações do capitalismo moderno, no âmbito das políticas neoliberais, trazem uma noção de gestão escolar diretamente ligada à visão de escola como empresa. As escolas foram influenciadas por uma visão gerencialista totalmente voltada para o mercado em busca de eficiência, eficácia e produtividade. Gentile (1998) assegura que os programas de ajuste têm como conteúdos a subordinação do social aos processos de reestruturação econômica planejada sob a óptica do reducionismo tecnocrata, limitando-se a lógica custo-benefício em função das taxas de retorno. A escola cada vez mais subordinada ao mercado vai assumindo seus valores também em nível de gestão.

Para Carvalho (2010), uma concepção flexível passa a influenciar a escola amparada no amplo processo de reestruturação da produção e mudanças nas formas de gerenciamentos. Foram formados prioritariamente diretores de estabelecimentos que se tornaram “gerentes” como explicita Laval e Weber (2003). As categorias que permitem pensar a especificidade do trabalho daqueles que ensinam são ofuscadas progressivamente pelas definições que as consideram “técnicos da pedagogia” ou “quadros”. A escola tende, assim, a privatizar-se, não necessariamente nos planos jurídico e financeiro, mas através de sua transformação interna.

A descentralização foi um dos processos que afetou bastante a concepção de gestão escolar, quando os níveis mais elevados de governos passam a assumir menos responsabilidades com a escola, tendo em vista as mudanças que ocorreram na esfera do Estado nas últimas décadas. Neste contexto, ocorreu a implantação de maiores mecanismos de controle do ensino, do currículo e da avaliação escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se, de maneira geral, conhecer as formas de escolhas dos gestores escolares na rede pública de educação básica. A pesquisa demonstrou que há divergências em relação a melhor forma de indicação do diretor. É de grande importância conhecer as melhores experiências de gestão escolar, uma vez que delas depende também o desenvolvimento do ensino. O trabalho do diretor escolar é uma mediação que envolve a dimensão administrativa e pedagógica.

Percebe-se a relevância do preparo dos diretores para que sejam capazes de compreender o significado da administração, havendo a necessidade de capacitação e a

existência de experiência em sala de aula. O gestor tem um papel de liderança e responsabilidade sobre os alunos, professores, coordenadores e funcionários.

As redes de ensino adotam formas diversificadas nos mecanismos de escolhas, utilizando critérios diferenciados na organização dos processos. A depender da forma utilizada, envolve também meios diferentes de envolvimento da comunidade escolar. É importante refletir como as relações de poder são estabelecidas nos processos de escolha e como determinam caminhos diferenciados para a gestão escolar.

Portanto, as formas de seleção para o cargo de diretor existente apresentam tanto pontos favoráveis quanto desfavoráveis à democracia. Identificamos que a melhor opção de seleção do gestor escolar são as que apresentam possibilidades para a democracia na escolha, como a eleição direta, que permite a participação de opiniões da comunidade. Tais segmentos como a dos funcionários, pais e alunos podem ser conduzidos por ações políticas e pedagógicas. Dessa forma, com a participação de todos ocorre a descentralização das formas de poder existentes, contribuindo para novos olhares para a organização escolar. Ao assumir o cargo por meio desse tipo de seleção, o gestor poderá assumir uma postura mais autônoma.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Elaboração Ignez Pinto Navarro. [et al.]. Brasília: MEC, SEB, 2004.

BRASIL. Educação básica: coletânea de legislação. 2. ed., Brasília: Senado Federal, **Coordenação de Edições Técnicas**, 2019. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/556385/educacao_basica_2ed.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 21 mar. 2021.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. Educar em tempos de incertezas. **Revista Espaço Acadêmico**, nº 109, junho, 2010, p.36-43. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/10200>>. Acesso em: 14 abr. 2021.

FIGUEIREDO, Paula Silvianna Muniz; PERES, Jônatas Pereira. Gestão Democrática: Da Indicação Política à Eleição Direta. In: **EDUCERE- XIII Congresso Nacional de Educação**, ISSN 2176-1396, [S.I], [s.d.]. Disponível em: <https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/24436_12565.pdf>. Acesso em 07 de abr. 2021.

GENTILLI, Pablo. O Consenso de Washington e a crise da educação na América Latina. In: GENTILLI, Pablo. A falsificação do consenso. Petrópoles: **Vozes**, 1998, p. 13-35.

LAVAL, Christian. WEBER, Louis. Escola como uma empresa. **Le Monde Diplomatique Brasil**, Online, Educação, 1º jun. 2003. Disponível em: <<https://diplomatie.org.br/a-escola-como-uma-empresa/>>. Acesso em: 14 abr. 2021.

LUCK, Heloísa. Liderança em Gestão Escolar. Petrópolis: **Vozes**, 2012.

MARTINS, José do Prado. Gestão Educacional: Uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. 3 ed. rev., atual. e ampliada. Rio de Janeiro: **Wak Ed.**, 2007.

MENDONÇA, Erastos Fortes. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. **Educação & Sociedade**, ano XXII, no 75, agos., 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v22n75/22n75a07.pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2021.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. 3. ed. São Paulo: **Ática**. 2004.

PARO, Vitor Henrique. Diretor Escolar: Educador ou Gerente?. São Paulo: **Cortez**, vol. 56. 2015.

PARO, Vitor Henrique. A Educação, a Política e a Administração: Reflexões Sobre a Prática do Diretor de Escola. [S.N.], São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>> Acesso em: 07 abr. 2010.

PARO, Vitor Henrique. Eleições de diretores: a escola pública experimenta a democracia. São Paulo: **Xamã**, 2003.

PARO, Vitor Henrique. Eleição de Diretores de Escolas Públicas: Avanços e Limites da Prática. **R. bras. Est. pedag.**, Brasília, v.77, n.186, p. 376-395, maio/ago. 1996. Disponível em: < <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/rbep/article/view/1205/944> >. Acesso em: 07 abr. 1996.

SOUSA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de Gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v.25, n.03, p.123-140, dez. 2009. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2021.

TEIXEIRA, Anísio. Que é administração escolar? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Rio de Janeiro, v.36, n.84, 1961. p.84-89. Disponível em: < <http://www.bvanisioiteixeira.ufba.br/artigos/quee.html>>. Acesso em: 07 abr. 2021.

VASCONCELOS, Celso dos S. Coordenação do Trabalho Pedagógico – do projeto político-pedagógico aos cotidianos da sala de aula. 7ª Ed. São Paulo: **Libertad Editora**, 2006.