

COSTA, Vera Lúcia Cabral, MAIA, Eny Marisa, MANDEL, Lúcia Mara. *Gestão educacional e descentralização* : novos padrões. São Paulo : Cortez, Fundap, 1997.

Uma pesquisa desenvolvida pela Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap) sobre experiências de descentralização na gestão educacional resultou no livro *Gestão Educacional e Descentralização*, organizado por Vera Lúcia Cabral Costa, com a colaboração de Eny Marisa Maia e Lúcia Mara Mandel. A pesquisa *Mudanças nos Padrões de Gestão Educacional no Contexto do Processo de Descentralização* foi financiada pela Fundação Ford e coordenada pelo Centro de Investigación y Desarrollo en Educación (Cide).

As autoras centram sua análise nos casos recentes dos Estados de Minas Gerais e do Rio Grande do Sul, em que, embora distintos, caracterizam-se como relativamente bem-sucedidos no atual panorama da educação brasileira. Minas iniciou uma reforma em 1991 para descentralizar a gestão e tornar as escolas mais autônomas e fortalecidas; o Rio Grande do Sul tem um processo de descentralização baseado em iniciativas dos próprios municípios, com o apoio e a liderança da Federação dos Municípios do Rio Grande do Sul (Famurs), ao contrário das outras experiências nacionais baseadas nas políticas e ações dos governos estaduais. O livro privilegia o estudo das repercussões, conseqüências e características dos processos vivenciados nos dois Estados.

No final, são explicitados alguns aspectos metodológicos que nortearam a investigação em cada um dos Estados e apresentadas as conclusões da pesquisa. Mas, o mais importante é que a leitura atenta das experiências de descentralização e desconcentração, descritas no trabalho, evidenciam sinais promissores de transformação dos padrões de gestão educacional. Segundo Vera Lúcia Cabral Costa, “trata-se de dois processos com origem, natureza e temporalidade completamente distintas. Têm em comum o objetivo de reverter o quadro dramático do ensino fundamental, respeitando especificidades locais, sejam elas associadas

ao próprio sistema de ensino ou aspectos mais gerais da organização da sociedade”. Mas, em ambos os casos, revelaram-se experiências inéditas que merecem ser conhecidas pelos gestores e educadores, pois oferecem rico material para o debate em torno da questão da educação pública no Brasil.

Revelou-se que esse processo depende de uma mudança de atitude dos agentes envolvidos, uma vez que, embora os procedimentos administrativos implementados tenham-se mostrado eficientes em impor à burocracia e a seu fluxo uma nova dinâmica, os indivíduos que nela atuam demandam mais tempo para incorporar as inovações e se adaptarem às novas configurações, gerando efeitos negativos como, por exemplo, o atraso de repasses de recursos a unidades descentralizadas e dificuldades na definição de papéis relativos ao apoio técnico.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). *Gestão democrática na educação* : atuais tendências, novos desafios. São Paulo : Cortez, 1998.

Um time de profissionais da educação que se dedica a reflexões sobre a questão da gestão democrática da educação, e que se propõe a expor e a discutir seus trabalhos de pesquisa, produziu um conjunto de cinco artigos organizados por Naura Syria Carapeto Ferreira e publicado em *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. Carapeto é professora da Universidade Tuiuti do Paraná e coordenadora do mestrado em Educação.

Os artigos “O reforço da autonomia nas escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal” (estudo encomendado pelo Ministério da Educação de Portugal), de João Barroso; “As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão” (baseado em pesquisas feitas na região metropolitana de Curitiba e em outros parques produtivos da Região Sul), de Acácia Zeneida Kuenzer; “Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades” (que enfoca a gestão das universidades públicas, particularmente nas paulistas Unicamp, USP e Unesp, de Gustavo Luís Gutierrez e Afrânio Mendes Catani; “A escolha dos dirigentes escolares: políticas e gestão

da educação no Brasil” (elaborado a partir de mapeamento das modalidades de provimento ao cargo de diretor) de Luiz Fernando Dourado; e “A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos” (que enfatiza as orientações da proposta emancipatória e solidária de Santos – 1991), de Naura Syria Carapeto Ferreira. Todos estes artigos têm como tônica a questão da democratização da gestão da educação e seu compromisso – na complexidade de um mundo globalizado, profundamente alterado em suas relações sociais, comunicacionais e de trabalho –, como mecanismo, segundo Ferreira, “capaz de promover e assegurar a capacitação das pessoas à participação efetiva na construção das instituições, da sociedade, de suas vidas e de um mundo mais humano”.

Ao trazer a colaboração de diversos autores nacionais e estrangeiros, a intenção do livro, de acordo com sua organizadora, é “revigorar o debate sobre o conhecimento científico da educação e sua gestão, a partir das necessidades sociais e educacionais contemporâneas”.

O livro apresenta uma análise de tendências e o apontamento de alternativas para um novo conhecimento emancipatório, participativo, solidário e democrático.

São analisadas as relações entre o Estado e as políticas públicas e as alterações nos padrões de intervenção estatal nas questões educacionais, que redirecionam as políticas públicas e fazem emergir novos mecanismos e formas de gestão, paralelamente a um alargamento e uma redefinição do conceito de escola, chegando a reconhecer a sua autonomia como condição de realização dos propósitos de promoção da formação democrática.

Tais questões remetem à análise da participação como condição de sua efetivação e que passa pelo exercício da capacitação crítica, internalização do processo de controle, o estabelecimento de controle *inter pares* e a apropriação dos conhecimentos necessários para que esta participação ativa se realize. Todas estas questões são analisadas num contexto mais amplo da sociedade brasileira e da nova realidade internacional, evidenciando-se tendências, contradições e rupturas paradigmáticas.

A gestão democrática é, pois, entendida como prática social e processo de aprendizado e de luta política que vislumbra a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizagem do próprio jogo democrático.

LÜCK, Heloísa, FREITAS, Kátia Siqueira de, GIRLING, Robert, KEITH, Sherry. *A escola participativa* : o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro : DP&A, 1998.

Vem-se reconhecendo amplamente que a educação é um elemento fundamental no desenvolvimento social e econômico e que o ensino no Brasil – especialmente aquele oferecido por setores públicos – é insatisfatório diante dos padrões internacionais, tanto na sua quantidade, quanto na sua qualidade.

É nesse contexto que o livro *A escola participativa – o trabalho do gestor escolar*, conforme seu apresentador, Robert Verhine, “toma um significado especial”: Trata dos assuntos relacionados com a descentralização do sistema de ensino e da democratização da gestão escolar, fornecendo orientações teóricas e práticas para uma forma participatória de dirigir a escola, promotora da qualidade do processo ensino-aprendizagem. A democratização da gestão escolar representa um movimento já iniciado no Brasil há alguns anos, na tentativa de superar procedimentos tradicionais baseados no corporativismo e no clientelismo. O movimento tem produzido avanços significativos, tais como o envolvimento da comunidade escolar na seleção do diretor da escola, a implantação de conselhos escolares que possuem autoridade deliberativa e também poder decisório e o controle por parte da escola de recursos financeiros.

Estes processos estão ocorrendo no Brasil numa época em que estratégias similares para a democratização do ensino estão acontecendo em toda a parte da Terra. Estas tendências são alimentadas por uma busca mundial para uma participação maior em todos os aspectos do gerenciamento governamental e por um corpo crescente de pesquisa ci-

entífica confirmantes de que gestores que ativamente procuram resolver conflitos, promover consenso e envolver participantes nos processos decisórios, conseguem os melhores resultados, seja na escola, seja em qualquer outro tipo de organização social.

Quais as características de uma gestão escolar participativa? Quais as suas bases teóricas e como se pode implementá-las na realidade brasileira? Este livro aborda estas questões de uma maneira didática e acessível. Inicia-se com uma visão teórica do assunto e procede para uma discussão detalhada sobre tópicos concretos, tais como liderando e motivando a equipe escolar, solucionando problemas, tomando decisões e administrando o trabalho de pessoas. No decorrer da apresentação, é feita uma revisão da literatura pertinente, seguida de estudos de casos ilustrativos, oriundos de diversas partes do mundo, inclusive do Brasil, e da indicação de métodos e técnicas específicas que podem ser utilizadas pela equipe escolar.

Destacam-se, no livro, a orientação aos gestores, para a atuação democrática e a criação de ambiente participativo, construído pelo envolvimento, na tomada de decisão e na construção dos processos sociais e profissionais da escola, dos pais dos alunos e da comunidade. Muitos exemplos e narrativas de estudos de caso são apresentados para ilustrar os conceitos e princípios apresentados. Além do enfoque teórico-prático, o livro oferece vários estudos de caso brasileiros e internacionais sobre experiências bem-sucedidas de gestão escolar participativa. Tais exemplos e estudos de caso servem como demonstrativos dos efeitos positivos da gestão participativa e de seus desdobramentos. Os mesmos podem servir de inspiração e visualização desses processos. Eles não são guias, são muito mais fontes de orientação sobre formas desenvolvidas no cotidiano, por vários educadores, em escolas públicas, na busca de criar melhores ambientes educacionais.

Várias abordagens são analisadas e descritas no livro como, por exemplo, o papel do diretor como líder, estilos de liderança e seus desdobramentos em ação; a solução de problemas e o processo decisório na escola, pelo emprego de técnicas específicas; o processo de gestão de pessoas e o desenvolvimento profissional na escola.

Trinta e sete quadros sinópticos sintetizam grupos de informações, oferecendo ao leitor uma visualização rápida das proposições apresentadas pelo livro.

GADOTTI, Moacir, ROMÃO, José (Org.). *Autonomia da escola : princípios e propostas*. 2. ed. São Paulo : Cortez, 1997.

Onze textos, tendo como fio condutor a escola cidadã e a gestão democrática, são organizados pelos autores em torno dessa unidade temática. Segundo seu apresentador, Gaudêncio Frigoto,

Os textos reunidos procuram explicitar, de forma articulada, os elementos fundamentais da concepção da Escola Cidadã e os instrumentos mediante os quais se constrói o Projeto Político-Pedagógico que a viabiliza. Esta construção pressupõe uma orgânica articulação com a sociedade imediata – bairro ou comunidade local, vila, cidade – e vínculos mediatos com a esfera estadual, nacional e global. O ponto de partida da produção material da vida e da produção social do conhecimento, da cultura e da cidadania é sempre local. Este conjunto de relações, todavia, não pode fixar-se no local, sob pena de se tornar antidemocrático. O processo de humanização e a cidadania implicam a superação do localismo e do particularismo e, portanto, o estabelecimento de relações num âmbito nacional e global. Dentre os instrumentos ou estratégias de caráter imediato na relação escola-sociedade destaca-se a Carta Escolar, o Planejamento Coletivo e Socializado, a gestão democrática e elementos de manejo e controle democrático dos recursos destinados ao financiamento da educação.

“Mais do que nunca”, no contexto da sociedade brasileira, conforme analisado por Frigoto,

faz sentido falar-se e lutar-se por uma democracia e cidadania estatuintes, ativas e efetivas. A construção da Escola Cidadã pressupõe, concomitantemente, a construção de relações sociais efetivamente democráticas e equalitárias. Ou seja, a luta pela cidadania, no campo educacional, é a mesma luta pela cidadania que constrói a emancipação humana no conjunto das lutas sociais – pela terra, pela distribuição de renda e reforma agrária, pelo emprego e remuneração digna, pelo direito à saúde, educação, trabalho, seguro-desemprego e aposentadoria, etc. O principal desafio neste particular, para os educadores, é o de não transgredir no campo dos valores e no âmbito da leitura crítica da realidade. Se para os neoliberais, baseados na tese básica de seu pai maior Hayek, a igualdade e a democracia levam à servidão, e a liberdade do mercado é o valor essencial, para nós, é fundamental firmar como princípio básico universal *a igualdade, a solidariedade e a democracia efetiva*. Igualdade não quer dizer uniformidade, como quer fazer crer o neoliberalismo. Ao contrário, é a única autêntica diversidade. Neste sentido, o lema de Marx conserva hoje imensa atualidade e pluralidade: *a cada um, segundo suas necessidades, de cada um, segundo suas capacidades*.

A Escola Cidadã constitui-se, então, uma perspectiva unitária de sociedade e de educação. Unitário, ao contrário de uniforme e único, significa síntese do diverso. Esta diversidade, todavia, somente é democrática se as condições básicas, isto é, a materialidade objetiva e subjetiva de produção social da existência humana for efetivamente equalitária. A idéia de projeto de uma sociedade e educação unitária tem na sua base pressupostos ético-políticos, epistemológicos e político-pedagógicos.

No âmbito político, o pressuposto é de que é necessário distinguir as determinações e as mediações fundamentais de um determinado fenômeno, das secundárias. Ou seja, no processo histórico, necessitamos distinguir aquelas determinações que, se alteradas, modificam estruturalmente a natureza dos fatos ou das relações sociais, daquelas que alteram sem mudar sua essência estrutural.

No plano epistemológico, o pressuposto básico é de que a compreensão dos fatos e da realidade social implica articulá-los no âmbito de uma totalidade histórica. Na construção do conhecimento isto implica combatermos a fragmentação e o particularismo e no domínio curricular distinguir o que é o eixo básico de um campo de conhecimento, de problemas das mais diferentes ordens. Ao contrário da dispersão, o desafio é buscar núcleos que em sua unidade tenham o diverso. Isto vale também para a perspectiva de um curso, disciplina ou aula.

No plano político-pedagógico, o eixo da proposta de uma escola unitária cidadã funda-se na perspectiva que tem como centro os alunos como sujeitos sociais e as suas múltiplas necessidades, dimensões e diversidades. Isso requer que se parta da leitura das determinações concretas da própria realidade. Não é uma escola, portanto, que se organiza num ponto de partida arbitrário. O senso comum, a cultura, a vida, os valores, os saberes, e até mesmo os preconceitos dos diferentes sujeitos e grupos sociais são o ponto de partida para a organização da escola, do conhecimento e dos processos formativos. O ponto de chegada para as classes populares.

HORA, Dinair Leal da. *Gestão democrática na escola* : artes e ofícios da participação coletiva. Campinas, SP : Papyrus, 1994.

A gestão participativa é considerada condição para o desenvolvimento da educação e sociedade democráticas. Sua con-

solidação na escola resulta de um processo intencional e árduo na busca de rompimento de relações de poder autoritárias, rígidas e burocratizantes. Esse processo tem como coordenadora a ação administrativa.

O livro busca elucidar o processo de democratização das relações administrativas na escola e sua articulação com a comunidade. Ele é resultado de um estudo de caso realizado pela autora, em unidade escolar pública de primeiro e segundo graus, no qual explora em profundidade o fenômeno da administração e participação da comunidade na gestão escolar, demonstrando o movimento do jogo de forças, que marca as manifestações de poder, seus sinais e significados.

A autora retrata o desenvolvimento do processo democrático que ocorre na escola onde é realizado o estudo, como uma construção no cotidiano escolar, envolvendo permanente reflexão a respeito de seus obstáculos e dificuldades naturais, bem como das potencialidades que se apresentam na realidade escolar-comunitária.

Em especial, são analisadas as práticas administrativas no cotidiano escolar, a postura do diretor na gestão democrática, a atuação da comunidade no processo educacional, a relação entre a escola e as determinações do sistema oficial de ensino.

O livro apresenta a gestão democrática como um processo que se constrói “pelo jeito de caminhar” e resulta em aprendizagens significativas por parte de todos que dele participam. O capítulo 6 do livro – *O aprendizado coletivo* – retrata como as aprendizagens de professores, alunos, funcionários, direção e comunidade permitiram ampliar os horizontes da participação e enriquecer as dimensões do cotidiano escolar. A construção coletiva é, por sinal, considerada como o pressuposto da democracia que se vem criando nas escolas, sendo observado que a mesma se dá mediante avanços e retrocessos próprios e naturais ao processo.

É analisado, ainda, que a gestão democrática não se constitui um processo fácil e espontâneo. Ela se desenrola numa dinâmica de relações de poder que, por vezes, pode entrar o avanço do processo.

Dinair Hora, nesta obra, descreve e analisa as práticas administrativas desenvolvidas numa escola que tem relação articulada com a comunidade, sendo esta condição o fator determinante de sua seleção para o estudo de caso realizado. No decorrer de seu estudo, verifica as contribuições que a relação escola-comunidade oferece à gestão do processo educacional, como também identifica os compromissos que uma postura democrática com participação comunitária exige do diretor escolar, dentre outros aspectos.

São reveladas, através do estudo do cotidiano escolar, as múltiplas facetas das práticas administrativas desenvolvidas na escola objeto do estudo, revelando suas potencialidades e seus obstáculos, cujo enfrentamento adequado depende da coerência entre o discurso e a prática democrática. Esta é revelada como uma conquista e não como uma concessão. Porém, ao mesmo tempo, a autora indica que para que a comunidade participe formalmente da administração da escola, é processo que sejam propiciadas condições para essa participação, que se constitui uma forma de concessão.

Dinair Leal Hora é natural de Belém do Pará e professora do Centro de Ciências Sociais e Educação da Universidade Estadual do Pará.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). *Gestão democrática da educação : desafios contemporâneos*. Petrópolis : Vozes, 1997.

Trata a obra de uma coletânea de artigos de profissionais da educação do Brasil e América Latina que, em conjunto, permitem visualizar o desenvolvimento e as transformações da gestão dos sistemas educacionais brasileiros, no contexto de políticas globais de desenvolvimento da educação. São apresentados 10 artigos, a seguir descritos.

O artigo “Poder e administração no capitalismo contemporâneo”, de Lúcia Bruno, analisa o Estado no capitalismo em seu estágio atual, a partir de uma redefinição deste aparelho de poder que amplia sua noção corrente, buscando compreender o

surgimento de centros de poder transnacionais, que configuram uma nova estrutura política pluricentrada.

Marília Fonseca, em seu artigo intitulado “O Banco Mundial e a gestão da educação brasileira”, explica ainda mais essa ingerência externa na gestão das políticas nacionais, quando traz à tona a discussão acerca do papel que o Bird vem desempenhando por meio dos contratos de cooperação técnica no setor educacional. Esta interferência se dá através dos empréstimos para projetos específicos.

O artigo “Educação e planejamento: a escola como núcleo de gestão”, escrito por Dalila Oliveira, analisa as mudanças ocorridas na administração do sistema de ensino, expressas nas recentes reformas educativas que apresentam a escola como o centro da gestão. Parte da análise do desenvolvimento de metodologias de gestão, calcadas no planejamento global, tendendo nos últimos anos para formas mais flexíveis de administração, sugeridas por organismos externos e centros de elaboração de estudos sociopolíticos. Para tanto, privilegia a análise de dois documentos da Cepal de 1962 e 1992, como com organismo subjacente nas suas orientações metodológicas para o setor educacional.

Maria de Fátima Félix Rosa, em seu artigo “A municipalização como estratégia de descentralização e de construção do sistema educacional brasileiro” lança a hipótese de que a descentralização, grande marca dos novos processos de gestão, está articulada ao processo de globalização que ocorre tanto na economia, quanto na difusão da ideologia neoliberal. A análise demonstra como estas mudanças têm contribuído na desconstrução dos Estados nacionais e de seus sistemas educativos.

“Apuntes sobre el proceso de (des)centralización educacional en la Argentina: del estado prestador al estado regulador”, dos professores Alicia Merodo e Javier Jose Simon, interpreta as mudanças ocorridas no sistema educativo argentino dentro de um corolário mais amplo, onde as políticas nacionais tendem mais à regulação que à prestação dos serviços sociais, com especial destaque para a educação.

Romualdo Portela de Oliveira, no seu artigo, “A municipalização do ensino no Brasil”, discute esta proposta a partir de duas vertentes: a) como foi equacionada pela Carta Magna de 1988 a distribuição de competências entre as diferentes esferas da administração pública; b) como aparece nas formulações dos dois principais setores a defendê-la atualmente no Brasil: a Igreja Católica e os neoliberais.

Carlos Roberto Jamil Cury, no artigo, “O Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática”, reporta-nos ao tema da gestão democrática na sua relação com o Conselho Nacional de Educação, no qual atua como presidente da Câmara de Ensino Básico.

É sobre o desenvolvimento da política de educação de jovens e adultos trabalhadores no Brasil de 1940 até os dias atuais, que trata o artigo de Celso de Rui Beisiegel, intitulado “A política de educação de jovens e adultos analfabetos no Brasil”. São analisadas as diversas campanhas nacionais de implantação dessas políticas, ao longo dos anos.

O artigo “Reforma do Estado e administração de pessoal: reflexões sobre a história da política de gestão dos trabalhadores em educação”, de Marisa Ribeiro Teixeira Duarte, analisa a reforma administrativa do Estado e suas repercussões na regulamentação de direitos e deveres do funcionalismo.

O artigo de Sandra Maria Zákia Lian de Souza, “Avaliação do rendimento escolar como instrumento de gestão educacional”, encerra de forma magistral o debate aqui empreendido. Procurando analisar as propostas voltadas para o controle de qualidade do ensino que tomam como um dos indicadores o desempenho dos alunos em testes de rendimento escolar, explicita as concepções de avaliação que vêm sendo fortalecidas nestas propostas.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo : Ática, 1997.

Existe escola verdadeiramente pública no Brasil? A partir desta pergunta, o educador e livre-docente em Educação pela

USP, Vitor Henrique Paro, constrói o texto *Gestão democrática da escola pública*. Para ele, o que há é apenas um sistema estatal de ensino, mantido de forma precária, pelo governo brasileiro.

O livro, editado em 1997, reúne sete trabalhos apresentados pelo autor em congressos e conferências que posteriormente foram publicados em revistas especializadas. Paro vem defendendo, desde 1986, nestes trabalhos, idéias como a de que administrar uma escola pública “não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com objetivos educacionais”. A administração escolar é, no seu entendimento, “portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo”. E afirma: “se administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los”.

A repercussão destas idéias foi expressa anteriormente no livro *Administração escolar: introdução crítica*. Agora, em *Gestão democrática da escola pública*, o autor avança sobre as questões e as perspectivas da gestão da escola pública do ensino fundamental e médio no Brasil. São textos especialmente dirigidos a professores, diretores, coordenadores pedagógicos e orientadores educacionais, mas de leitura útil a todos que atuam na área de educação pública no âmbito acadêmico ou no planejamento e execução de políticas educacionais.

Após a leitura do livro, percebe-se o que o autor tentou passar o tempo todo: para que a escola se faça realmente pública, é imprescindível a criação de mecanismos que a tornem democrática. Assim, pais, alunos, professores e diretores poderão deliberar em conjunto como deve ser a escola de hoje e atender às reais necessidades dos alunos dentro de um quadro de mudança qualitativa do ensino público. É um caminho que poderá tornar o que deve ser: um instrumento para a construção e defesa da cidadania.

Nesta análise, Paro enfoca as dificuldades para a implantação da gestão democrática, entre outros fatores, a cultura

autoritária do ensino, a ausência de recursos financeiros, a desmotivação dos professores e a falta de estrutura que favoreça a participação dos pais. Propõe também uma reorganização da estrutura escolar, em que o diretor deixa de ser o herói e o vilão de cada escola e passa a dividir o direito e a responsabilidade de decidir com pais, alunos e professores.

PARO, Vitor Henrique. *Eleição de diretores : a escola pública experimenta a democracia*. Campinas : Papirus, 1996.

Há várias modalidades de escolha do diretor de escolas públicas praticadas no Brasil. A indicação por alguém que detém mandato político, a realização de concursos e provas e a eleição, mediante votação pelos membros da comunidade escolar, são três modalidades praticadas.

Dezessete unidades da Federação indicam realizar eleições para provimento do cargo de diretor em suas escolas (pesquisa do Ipea, 1999). Portanto, trata-se de um procedimento cujos efeitos na escola vale a pena estudar. É o que fez Vitor Paro, a partir da constatação de que essa modalidade de provimento do cargo de diretor continuou crescendo, apesar do reflexo verificado a partir de recursos contra essa prática e a decisão jurídica de sua inconstitucionalidade.

O estudo constatou que a forma como é escolhido o diretor tem papel relevante, dentre outros aspectos, na maneira como ele estabelece relações mais ou menos democráticas na escola.

O livro integra os resultados dessa pesquisa, que envolveu análise bibliográfica e documental, como também trabalho de campo, que constituiu a coleta de documentos nos sistemas de ensino examinados (DF, RS, SC, PR, GO, MT, MS, RJ, MG e CE e municípios: Londrina, Goiânia e Vitória) e entrevistas com pessoas envolvidas na institucionalização e na implementação de experiências de eleições.

São analisadas, no 1º capítulo, as diversas alternativas de escolha, os argumentos favoráveis e contrários a cada uma delas, com destaque para a eleição, bem como as expectativas que as pes-

soas têm a respeito dela na vida da escola. A eleição é considerada como ponto de partida e não como ponto de chegada da democratização interna da escola, em vista do que devem ser coibidas expectativas exageradas como, por exemplo, de que funcione como panacéia que resolverá todos os problemas escolares. Seu papel é o de servir como instrumento na construção da democratização escolar.

No segundo capítulo, são examinadas questões atinentes à institucionalização das eleições, destacando-se os aspectos políticos, administrativos e ideológicos dessa medida. São analisadas ações diretas de inconstitucionalidade interpostas por governos contra essa prática e interpretadas não como apego à legalidade, mas sim como medo do controle democrático do Estado pela população e o interesse em voltar às práticas de favorecimento dos aliados políticos.

O processo de implementação das eleições, bem como as questões relacionadas com a sua regulamentação e realizações práticas são analisados no terceiro capítulo. Aspectos como partidarização das eleições, a adoção de listas tríplice ou uninominal, o perfil de candidatos e eleitores, são também tratados.

No capítulo quarto, é examinado o impacto produzido pelas eleições de diretores na administração da escola e sobre a qualidade e quantidade do ensino oferecido. É identificado que a introdução da eleição implica uma mudança radical na concepção a respeito do papel das próprias pessoas envolvidas na vida da escola. É também interpretado que essa eleição contribuiu para a melhoria da qualidade do ensino da escola pública, mas que necessita de constante aprimoramento.

Vitor Henrique Paro é livre docente em Educação pela USP e professor associado ao Departamento de Administração Escolar e Economia da Educação da USP. Já publicou *Administração escolar: introdução crítica* (1990), *Por dentro da escola pública e Gestão democrática da escola pública* (1997).

SANDER, Benno. *Gestão da educação na América Latina*. São Paulo : Autores Associados, 1995.

A gestão da educação na América Latina é estudada à luz do movimento teórico das ciências sociais e da administração pública, enfocando a especificidade da gestão da educação como campo teórico e praxiológico, definido em decorrência da natureza peculiar da educação. Cabe esclarecer que o autor utiliza em seu livro os termos gestão e administração como sinônimos.

O livro integra trabalhos diversos e independentes, anteriormente publicados, e tem por objetivo examinar a gestão da educação na América Latina no contexto de sua história política e cultural, adotando cinco enfoques conceituais e analíticos para estudar o processo de construção, desconstrução e reconstrução do conhecimento sobre gestão da educação. São os seguintes os enfoques: jurídico, tecnocrático, comportamental, desenvolvimentista e sociológico. Os mesmos são analisados no Capítulo 1, “O curso da história do pensamento administrativo na educação latino-americana”. É focado o pensamento administrativo na educação latino-americana, desde o século XVI, até recentemente, mediante a adoção de metodologia interdisciplinar.

O estudo de um paradigma multidimensional de administração educacional é apresentado no Capítulo 2, com o objetivo de explicar os domínios de influências econômicas, políticas, culturais e pedagógicas na organização e administração da educação. Já o Capítulo 3 examina as teorias de organização e gestão da educação, à luz das duas tradições filosóficas e sociológicas dominantes nos últimos séculos: a tradição positiva do consenso e a tradição crítico-libertária de conflito, que têm influenciado e inspirado as teorias organizacionais e administrativas adotadas historicamente na educação.

Os atuais desafios conceituais e analíticos no campo da administração pública e da gestão da educação na administração pública e da gestão da educação no contexto de uma nova ordem econômica e política internacional, são examinados no Capítulo 4, onde são discutidos alguns temas polêmicos como: gestão educacional e desenvolvimento humano sustentável e gerência social, teoria crítica e participação coletiva na gestão da educação.

Trata o livro de um trabalho que aprofunda a visão conceitual sobre a gestão educacional, mediante a visão crítica e histórica, assim como apresenta modelos e soluções teóricas para a sua problemática, tomados como uma contribuição para pensar e repensar o conhecimento e a prática no campo da gestão educacional. Como conclusão, Benno Sander aponta para e analisa a necessidade de busca de uma nova ética de cooperação internacional na educação e nas ciências sociais, como condição para melhorar a segurança e a qualidade de vida humana coletiva, indicando a importância de uma agenda internacional compartilhada, estabelecida a partir de um relacionamento participativo, horizontal e democrático entre as diferentes nações, e em especial, entre as ricas e as pobres.

VALERIAN, Jean. *Gestão da escola fundamental* : subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento. 2. ed. São Paulo : Cortez, Unesco/MEC, 1993.

O livro orienta o diretor escolar e sua equipe no delineamento do projeto global da escola bem como de ações específicas como, por exemplo, a preparação de reuniões com professores, articulação de inovações, participação da comunidade na escola, acompanhamento e avaliação de processos. Trata-se, assim, de um trabalho que provoca a reflexão do diretor a respeito de todas as áreas da gestão escolar – ação social da escola, apoio pedagógico aos professores, associações de pais e mestres, cantina escolar, formas de gestão da escola, direitos e deveres dos alunos, intercâmbio entre escolas, segurança, relações escola-comunidade, dentre outros.

São elaborados conceitos e princípios que fundamentam o trabalho do diretor escolar, além de serem propostas estratégicas de ação, de acordo com o princípio de gestão democrática e de mobilização da equipe escolar e de professores. É dada ênfase ao papel do diretor como agente da ligação escola-comunidade, como também de agente de transformação e de desenvolvimento.

Originalmente preparado para países de língua francesa, a introdução da obra esclarece que ela foi adaptada para o público brasileiro, graças à colaboração de diretores de escola fundamental de várias partes do País, que fizeram a leitura e os exercícios propostos para, em um seminário final, apresentarem sugestões de alterações. Desta forma, seu conteúdo em nosso País, validado e reconhecido como importante, constitui-se proposta abrangente de abordagem aos problemas gerais da escola, apresentado de forma prática e acessível.

Assim,

existe a expectativa de que um texto desta natureza possa ser útil ao diretor de escola, no Brasil, ajudando-o a compreender melhor os problemas que enfrenta e a preparar-se para resolvê-los com mais eficácia. Não se trata absolutamente de dizer ao diretor o que ele deve fazer – o texto limita-se a discutir os problemas, deixando ao leitor inteira liberdade para decidir.