

## PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: ELEIÇÃO PARA O INGRESSO DO GESTOR ESCOLAR E SUCESSO DA ESCOLA

Maria da Conceição Borges dos Santos (1); Lourhana dos Santos Oliveira (1); Veronilde Lima Oliveira (2); Sandrik Marcelo Sousa (3); Keila Azevedo Vieira Silva (4)

<sup>1,2,3</sup> Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão IFMA Campus Caxias; E-mail: [ceicafnanoliveira@gmail.com](mailto:ceicafnanoliveira@gmail.com); [lourhana.santos@acad.ifma.edu.br](mailto:lourhana.santos@acad.ifma.edu.br); [lima.veronilde@gmail.com](mailto:lima.veronilde@gmail.com); [sandrik\\_sousa@hotmail.com](mailto:sandrik_sousa@hotmail.com)

Professora orientadora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão IFMA Campus Caxias; E-mail: [keilaazevedo@ifma.edu.br](mailto:keilaazevedo@ifma.edu.br)

**Resumo:** O processo de gestão escolar deve ser uma forma de participação que produz efeito permanente, envolve os diversos segmentos da comunidade escolar na construção e avaliação dos projetos pedagógicos, nas decisões e na administração dos recursos da escola. Portanto este artigo aborda o tema da eleição de diretor escolar como um dos construtos que vêm contribuindo para exercício da gestão democrática da educação, possibilitando o envolvimento da comunidade no processo decisório sobre a organização e o funcionamento da escola. Estabelece uma discussão sobre as diferentes formas de provimento do cargo de diretor e suas implicações para o desempenho das atividades e o sucesso da escola, desvelando que a prática da eleição do diretor não garante o exercício da gestão democrática, na qual o comprometimento com o sucesso da instituição deve estar no centro das ações. Logo este estudo objetivou-se através de uma revisão bibliográfica discutir a importância da eleição democrática na gestão escolar; analisar e compreender os fatores que otimizam o processo de ingresso do gestor de forma democrática para o sucesso escolar. Teve como metodologia uma pesquisa bibliográfica, que utilizou a observação indireta, aonde o pesquisador apenas capta informações a respeito de objetos já pesquisados pela observação de terceiros. O estudo revelou que o processo de escolha e eleição do gestor escolar é algo que esta centrada ainda em conduta não democrática e, que esta escolha se dá de forma politicamente o que somente reforça o autoritarismo e a política do favoritismo distanciando o ambiente escolar da democratização. Portanto, isso só favorece para que ocorra o insucesso do ambiente escolar.

**Palavras-chave:** Eleição de diretores escolares, Gestão democrática da educação, Sucesso escolar.

### INTRODUÇÃO

Há muito tempo se discute a participação da sociedade civil na gestão da educação brasileira, na década de 1930, Anísio Teixeira já era um dos defensores da municipalização da educação como principal objetivo a descentralização e autonomia, do qual favorecia uma democratização da educação. Assim, defendia um modelo de gestão democrática dos quais os órgãos colegiados, apresentariam uma composição leiga, denominada de Conselhos da Educação, aonde os principais participantes desse conselho seriam representantes de diretores, pais e da comunidade, competindo-lhes a nomeação e supervisão das autoridades executivas.

São diversos termos utilizados para descrever a gestão democrática como, gestão participativa, gestão compartilhada, esses termos estão intricadamente ligados ao cenário educacional e fazem parte de luta de educadores e movimentos sociais que defendem a criação de um projeto de qualidade e democrático.

De acordo com A LDBN 9394/96 artigo art. 3º é obrigatório a gestão democrática em ambiente escolar, sendo relatado que o ensino deverá ser ministrado com base em diversos princípios e dentre eles destaca a gestão para gestor escolar de forma democrática no ensino público. De acordo com Paro (1996), qual seria o papel o diretor escolar: seria ele um representante político ou um administrador escolar, ou ainda, um gerente de produtividade acadêmica? Quais conhecimentos e competências seriam imprescindíveis para exercer essa função? Qual seria a melhor forma de seleção deste profissional? Eleição pela comunidade, indicação técnica ou política, concurso público ou a combinação de mais de uma estratégia de seleção? .

Sabendo disso, buscamos através da pesquisa realizada apresentar dados atuais sobre o princípio da gestão democrática: eleição para o ingresso do gestor escolar. É importante a compreensão do processo da gestão democrática na educação escolar, compreender que a gestão democrática é uma forma de participação que produz efeito permanente e envolve os diversos segmentos da comunidade escolar na construção e avaliação dos projetos pedagógicos, nas decisões e na administração dos recursos da escola.

Diante desse viés é processo de participação coletiva que diz respeito a todos os sujeitos envolvidos na educação escolar, seja professores, funcionários, pais e a comunidade na qual a escola está inserida. Nesse sentido a participação de todos se torna se essencial para o desenvolvimento da gestão democrática. E a escolha do diretor de uma escola na eleição deste pela comunidade escolar é a forma mais ampla de ação democrática, pois concede a oportunidade de todos de participar ativamente na escolha desse profissional. Sendo uma participação ampla, aberta a todos.

Desta feita, esse trabalho foi relevante uma vez que a gestão da escola é um dos pontos centrais necessários para o bom funcionamento e organização, pedagógica, administrativa, financeira e social da escola. Entender os aspectos que fazem da gestão escolar uma gestão democrática é essencial para a construção da mesma. Frente a essa problemática, se objetivou através de uma revisão bibliográfica discutir a importância da eleição democrática na gestão escolar; analisar e compreender os fatores que otimizam o processo de ingresso do gestor de forma democrática para o sucesso escolar.

## **CONTEXTUALIZANDO GESTÃO ESCOLAR**

Em termos gerais o que se entende por gestão escolar, é de processo administrativo ou gestão da educação que de forma geral implica em compreender a gestão da educação,

quer seja ela desenvolvida na escola ou no sistema municipal (BORDIGION; GRACINDO, 2004). Portanto, a gestão do sistema educacional em termos significa um ordenamento jurídico e da vinculação das instituições sociais pelo uso de diretrizes comuns. Diante disso, a democratização do meio escolar é um processo que exige a participação do coletivo na tomada de decisões (BRASIL, 2004).

Nesse viés, a gestão da escola pública trata-se de uma forma e maneira de organização do funcionamento do âmbito escolar em relação a diversos aspectos como políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos tendo como finalidade de transparência de suas ações e que possibilite tanto a comunidade escolar como a local a construção de conhecimentos, saberes, ideias e ensinar (BRASIL, 2004). Nesse sentido, a gestão escolar apresenta um papel de extrema importância, pois é através desta que se promove uma articulação da equipe escolar e possibilita a criação de condições organizacionais da escola com uma perspectiva justa, responsável democrática.

Diante da chamada sociedade do conhecimento, da tecnologia a escolar desempenha um papel de grande importância na formação de um cidadão crítico e pensador. Isso implica em principalmente não se focar a atenção apenas nas questões rotineiras do âmbito escolar ou do processo ensino aprendizagem, mas, além disso, se garantir um processo educacional mais significativo e amplo voltado para as relações intra e extra-escolares na qual possibilite a participação da sociedade interna, alunos, professores, funcionários, diretores e a comunidade externa.

Nessa perspectiva Paro (2002, p.154), a gestão escolar que se demonstra comprometida com os interesses da comunidade como todo e entenda a complexidade de sua área de atuação precisa “se a racionalidade externa da escola depende de sua articulação com os interesses da classe trabalhadora, é preciso que estes interesses sejam conhecidos o mais rigorosamente possível”. Nesse âmbito, deve buscar também uma racionalidade interna, definida a partir de um trabalho e tomada de decisões coletiva com a participação da comunidade escolar tanta interna como externa. Portanto, será imprescindível uma consciência crítica sobre a realidade social, por parte da gestão escolar. (PARO, 2002, p. 167).

Lima (1996) relata que a escolas se apresentam totalmente subjugadas às normas da administração central nesse sentido acabam por si tornando-se um espaço de mera reprodução, do qual impossibilita a manifestação de autonomia. Nessa perspectiva, é necessário que se promova uma reflexão sobre os programas de formação continuada de diretores de escola e todos os professores levando em conta as suas concepções de educação e gestão que neles se encontram implícitas ou explícitas.

## **A IMPORTÂNCIA DA ELEIÇÃO PARA GESTOR ESCOLAR NO PROCESSO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA E SUCESSO ESCOLAR**

O papel do gestor escolar cabe-lhe na administração escolar aonde se tem uma figura centrada do diretor, que tem como principal função comandar e controlar a execução de ações e normas determinadas pelos sistemas de ensino, esta é uma visão arcaica. Diante disso, a administração escolar reduzia “a organização do trabalho na escola a uma questão técnica, esvaziando-a de qualquer conteúdo político” (OLIVEIRA, 2002, p. 137), como denunciavam a maioria dos movimentos em prol da democratização da educação. A escolha de gestor escolar no Brasil se encaixa em três categorias a) nomeação, b) concurso e c) eleição.

De acordo com já se foi explanado até aqui em relação à eleição, embora não seja a única forma de pavimento de diretores escolares, é uma das mais importantes na consolidação de uma gestão democrática no ambiente escolar, portanto a não realização desta eleição sem a participação de forma coletiva de todos os envolvidos nas decisões escolares torna esse processo ainda mais difícil.

Contudo, como se construirá a escola em um ambiente democrático se o que prevalece ainda são o autoritarismo e o ensino da acomodação e da omissão? Torna-se necessário a participação democrática e que a mesma seja ensinada através da escolha do voto do diretor, da elaboração do plano político pedagógico (PPP) coletivamente. Como afirmam Garske e Torres (2000, p.67) “Não é possível pensar em democracia plena sem sujeitos democráticos para exercê-la”.

Nesse contexto, quando ocorre a escolha de diretores por nomeação/indicação é uma indeterminação de tempo deste gestor na gestão escolar, pois os mesmos encontram-se extrinsecamente ligados ao tempo de mandatos dos políticos dos quais os nomearam. Paro (2003) destaca da importância da eleição e do eleito manter-se aliado a comunidade da qual lhe o elegeu. Diante dessa situação, ver-se a importância do diretor eleito em atender os interesses da escola e da comunidade escolar, só através da eleição que a comunidade poderá cobrar comprometimento, uma vez que ela acompanhou, acompanha e avalia suas propostas.

Portanto, o diretor escolar também tem a responsabilidade na construção de uma consciência crítica dos educadores no âmbito que rompe com a passividade e cultura da obediência dentro do ambiente escolar. No entanto, acredita-se que, para que ocorra a escolha de gestores escolares seja democrática, deve-se seguir numa perspectiva seletiva e direta, aonde além do candidato passar por uma prova que garantirá seu conhecimento em relação a

gestão escolar estes também passarão pela aprovação da comunidade em geral que aprovarão ou não sua capacidade e competência para assumir o cargo de gestor.

## **METODOLOGIA**

Tratou-se de uma pesquisa bibliográfica, que utilizou a observação indireta, aonde o pesquisador apenas capta informações a respeito de objetos já pesquisados pela observação de terceiros (RODRIGUES, 2007). De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica consiste em um levantamento de referências teóricas nas quais são analisadas, e que foram publicadas em meios escritos e eletrônicos, dentre estes como livros, artigos científicos, páginas de web site.

Para Gil (2007, p. 44), “os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema”. A coleta de dados foi realizada no mês de setembro de 2017 por meio do banco de artigos disponíveis nos site de pesquisas SciELO, Google Acadêmico, LiLacs, CAPES a partir das palavras-chave: Gestão escolar, princípio da gestão, gestão democrática, eleição de gestores além disso através da consulta de livros levando em consideração referências bibliográficas de autores da área.

Tendo como critério de seleção dos artigos o resumo disponível na data da consulta. Foram selecionadas 10 produções no total do período de 2010 a 2017 as quais foram inclusas no estudo. Na análise verificou-se a abordagem dos pesquisadores no âmbito da convergência e/ou divergência dos achados.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO**

Análise deixa claro que no Brasil a busca por uma democratização da gestão escolar é uma luta que perdura a muitos anos, e que apresenta diversos problemas em relação a sua concretização nas redes públicas de ensino brasileiro. A democratização da gestão da educação foi possibilitada através da instalação da Assembléia Constituinte. Dentre as principais reivindicações dos idealizadores desse movimento era a) descentralização administrativa e pedagógica; b) gestão participativa e transparência nas ações dos vários órgãos da administração do sistema; c) instituição de conselhos e colegiados, eleitos pela comunidade escolar, com possibilidade de atuação efetiva na gestão da educação e da escola; d) supressão

do Conselho Federal de Educação, notadamente com tendência privatista; e) eleições diretas (com voto secreto) para dirigentes de instituições de ensino.

Nesse contexto, a gestão democrática era objetivo de opiniões diferentes como exemplo o primeiro representado pelo Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública defendia o princípio da gestão democrática com a participação dos vários segmentos da comunidade escolar (direção, coordenação, docentes, funcionários, alunos, pais, etc.); o segundo bloco representado pelos empresários do setor privado do ensino buscava limitar a participação da comunidade escolar, tanto na composição de seus membros quanto no âmbito de sua ação.

E que apesar de existirem afirmações sobre uma Gestão Democrática nos mais diversos estados brasileiros, ainda há muito que ser feito para que haja uma conscientização sobre a participação da comunidade escolar na consolidação de sua garantia. No entanto, os estudos realizados apontam que a maioria dos cargos de diretores é provida por indicação/nomeação assim distanciando cada vez mais uma escolha democrática de gestores escolares. Diante disso, Paro (2003) enfatiza que essa é uma categoria do qual apresenta entrelaçada a si marcas do clientelismo político, nesse viés é uma das mais criticadas e sendo o mais presente nos sistemas de ensino de algumas regiões brasileiras.

Contudo, a gestão democrática se torna uma peça chave para uma organização da educação mesmo diante dos avanços e dos retrocessos em que esta se desenvolve. Estudos apontaram que essa temática é foco de muitas discussões, entretanto em grande parte das instituições escolares existe uma falta de esclarecimento e de aplicabilidade da gestão democrática. Campos (2010) relata que diante de uma sociedade capitalista e de transformações constantes tanto no meio social e em âmbito escolar a democracia é fundamental. Ainda de acordo com Gadotti (2001) não teria sentido uma Lei de Gestão Democrática do Ensino Público da qual dar total autonomia as escolas em relação aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros se os principais interessados como professores, gestores, alunos dentre outros autores desconhecem o significado de autonomia.

Nessa perspectiva, para se efetivar no âmbito escolar uma gestão democrática é necessário a participação de todos, deste os gestores até a comunidade escolar tornando possível e mais dinâmico o espaço escolar e diversificado, a escola necessita refletir o seu papel e busque formar cidadãos críticos, participativos e atuantes que sejam capazes ter atitudes mais humanas e de respeito ao próximo.

Portanto, quando se pensa em uma escola democrática, tanto gestores e docentes precisam proporcionar um meio do qual se estabeleça uma interação entre saberes e delegação de poder tudo isso com o objetivo de proporcionar uma maior aprendizagem do aluno. Diante

da análise dos achados publicados em suma grande parte destes enfatizam que os principais fatores que otimizam o processo de ingresso do gestor de forma democrática concurso e eleição de diretores, pois se caracteriza como um instrumento democrático. Mais a escolha de gestores por eleição não é garantia da solução dos problemas envolvidos na escolha de gestor escolar e não garante que haja realmente uma gestão escolar democrática, mas se torna um dos fatores para esta democratização.

Percebeu-se que a escolha do gestor escolar por nomeação, somente reforça o autoritarismo e a política do favoritismo distanciando o ambiente escolar da democratização. Assim a eleição para diretores contribui para a participação de todos na escolha do gestor, possibilitando assim que tanto os funcionários em geral da escola como a comunidade externa exercitem a democracia dentro do ambiente escolar. Demonstrando que como seres históricos e inacabados podem construir o futuro e concretizar o tempo de possibilidades que nos afirma Freire (1996) que:

Gosto de ser homem, de ser gente, porque sei que a minha passagem pelo mundo não é predeterminada, preestabelecida [...] Gosto de ser gente porque história em que me faço com os outros e de cuja feitura tomo parte é um tempo de possibilidades e não de determinismos. Daí que insista tanto na problematização do futuro e recuse sua inexorabilidade. (FREIRE, 1996, p.53)

Diante disso, Paro (1990) relata “Tais antagonismos só desaparecerão quando forem eliminadas a divisão da sociedade em classes sociais e a propriedade privada dos meios de produção” (PARO, 1990, p.94). Nas diversas redes públicas de ensino do Brasil a eleição de diretores é uma realidade, no entanto predomina-se o equívoco de se considerar uma gestão democrática simplesmente por ter-se realizado eleição na escola. Todavia, a eleição por si só não é garantia de uma prática de gestão democrática é preciso além disso.

Não acreditamos que a eleição de diretores resolverá todos os problemas da escola ou que seja a única forma ou meio para que se estabeleça uma gestão democrática, vemos sim a eleição como um dos meios para essa democratização, podendo ser um ponto de partida. Portanto é preciso que se entenda que eleição de diretores não é sinônimo de gestão democrática. Garskes e Torres (2000, p.68) esclarecem esta afirmação “O processo eleitoral deve ser compreendido como um instrumento, um meio que dê suporte à construção desse modelo de gestão”. Acreditamos que o acesso democrático dos gestores por meio da eleição sempre será a ponte para uma discussão mais participativa e coletiva dos atores escolares com a comunidade ao redor da escola.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebeu-se ao longo deste artigo é que o processo de escolha de gestores escolares sempre esteve intimamente ligado ao seu contexto social, ainda permanecendo a cultura do autoritarismo se estabelecendo no clientelismo político. Não restando dúvida de que este modelo centralizador e autoritário predominou e deixou marcas nas estruturas de relação das escolas.

Ainda há que se superar a concepção taloyrista-fordista que foi base da gestão da educação por diversas décadas e que é um desafio presente. Já em relação às principais formas de provimento de cargo de gestor escolar nas redes de ensino brasileiro são a) indicativa; b) direta; c) seletiva; d) seletiva e direta, predominando a escolha por indicação política o que impossibilita a instalação de uma gestão democrática dentro do seio escolar.

É importante ressaltar que a escolha de gestores escolares por eleição é uma das categorias mais compatíveis por possibilitar participação política dos envolvidos. Ficou claro também que independente de qual quer que seja a rede de ensino, a escolha de qual a forma que será regida para escolha de gestor sempre será dependente do aval do poder público. Apesar disso, ressalta - se mais uma vez que tanto a Constituição Federal como a LDBEN/96, asseguram a gestão democrática no ensino público.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração escolar**. Rio de Janeiro: Bertrand, 1988.

AZEVEDO, Janete M. Lins. O Estado, **A Política Educacional e a Regulação do Setor educação no Brasil: uma abordagem histórica**. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto e AGUIAR, Márcia Angela da S. (orgs). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 5ª. ed. São Paulo: Cortez, 2006, p. 17-42.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB, CEAD, 2004 vol. 5. p. 25.



BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.** Gestão da educação escolar. Brasília: UnB/CEAD, 2004.

BOBBIO, Norberto. **Liberalismo e democracia.** 6º Ed. São Paulo: Brasiliense, 2005.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da Educação:** impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2004, p.147.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários a prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FONSECA, Marília. O banco Mundial e a Gestão da Educação Brasileira. In: OLIVEIRA, Dalila A. (org.). **Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos.** 6ª. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

GARSKE, L.M. TORRES, Artemis. **Diretores de escola:** o desacerto com a democracia. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p.60-70, fev./jun. 2000.

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório.** São Paulo: Cortez, 2001.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMA, Licínio. **Construindo Modelos de Gestão Escolar.** Cadernos de organização e gestão escolar., Lisboa nº 4, Instituto de Inovação Educacional, 1996.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar:** Introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1990.  
\_\_\_\_\_. **Gestão Democrática da Escola Pública.** São Paulo: Editora Ática.2002.

\_\_\_\_\_. **Eleição de diretores:** a escola pública experimenta a democracia. São Paulo: Xamã, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública.** 3 ed. São Paulo: Ática, 2006.

RODRIGUES, R. M. **Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas.** São Paulo: Atlas; 2007.

SANTOS, Clovis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

VIEIRA, Sofia Lerche; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. **Gestão escolar democrática: concepções e vivências.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.