



# IV SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE: INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA

## “Educação Pública em Tempos de Reformas”

Dourados - MS, de 09 a 11 de Setembro de 2019

### A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E A ELEIÇÃO DE DIRETORES NA LITERATURA EDUCACIONAL

Pamela Caetano GIMENES (UFGD-Dourados) <sup>1</sup>  
Andréia Vicência Vitor ALVES (UFGD-Dourados) <sup>2</sup>

#### Eixo 7 – Políticas Educacionais

**RESUMO:** Neste estudo nos atemos à eleição de diretores, com o objetivo de apreender a gestão democrática e a eleição de diretores como um de seus mecanismos. Isso por meio de pesquisa qualitativa, através de levantamento bibliográfico. Assim, usamos livros, capítulos de livros, artigos em periódicos que tratam da gestão escolar democrática e da eleição de diretores. Iniciamos abarcando a gestão escolar democrática e em seguida a eleição de diretores como um mecanismo de gestão e seguimos para a considerações finais. Concluímos que a eleição para diretores dentre as demais, é uma das formas mais democráticas de se escolher uma pessoa para ocupar o cargo de gestor na escola, pois a descentralização do poder deve iniciar-se buscando uma maneira de inserir todos os segmentos que compõem o corpo escolar a participarem, as eleições é um dos principais mecanismos da gestão democrática da educação, já que possibilita que a comunidade escolar escolha um gestor escolar que atenda aos seus anseios, bem como o diálogo, a autonomia e a descentralização do poder. Contudo, para que os sujeitos tomem parte e participem das ações que escola promove, faz-se necessário que a comunidade tenha conhecimento de seus direitos de participação no âmbito escolar e os coloque em prática.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação Básica. Gestão Escolar. Eleição de Diretores

---

<sup>1</sup> Mestranda em educação do Programa de pós Graduação em Educação (PPGedu) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) Faculdade de Educação (FAED), e-mail: pamelagimenes@live.com

<sup>2</sup> Professora Dra adjunta da Faculdade de Educação da UFGD no curso de graduação e na pós-graduação, e-mail: andreiaalves@ufgd.edu.br.

## **INTRODUÇÃO**

Na década de 1980 surgiram no país mudanças em todos os âmbitos, incluindo a participação da população na sociedade. Nesse contexto, a escola também foi contemplada no conjunto de mudanças sociais e legislativas que ocorreram durante o chamado processo de redemocratização do Brasil. Diante desse cenário social, novas leis foram instituídas, as quais estabeleceram a gestão democrática nas escolas e nas demais instâncias que compõem a nação, o que culminou na importante conquista em termos normativos com a inclusão da gestão democrática na forma Lei como um princípio da Constituição Federal de 1988.

Esse modelo de gestão é considerado um processo que apresenta a participação da comunidade escolar como crucial, tendo, dentre seus mecanismos a participação direta e em conselhos e equivalentes, a eleição de diretores, dentre outros.

Neste estudo nos atemos a eleição de diretores, com o objetivo de apreender a gestão democrática e a eleição de diretores como um de seus mecanismos. Isso por meio de pesquisa qualitativa, através de levantamento bibliográfico. Assim, usamos livros, capítulos de livros, artigos em periódicos que tratam da gestão escolar democrática e da eleição de diretores.

Iniciamos abarcando a gestão escolar democrática e em seguida a eleição de diretores como um mecanismo de gestão e seguimos para as considerações finais.

### **1. A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

O processo de autoridade sempre se fez presente ao longo da história, a autoridade administrativa dentro das instituições escolares tem suas origens derivadas nas sociedades americanas. Com o passar do tempo, às escolas foram crescendo e o Estado começou a se importar com a função de educar delegando a responsabilidade da autoridade em um profissional chefe, ou seja, um professor que em tempo parcial delegava as funções de cada um na escola. E essa função foi evoluindo e atualmente essa posição é chamada de diretor, (GIANCATERINO, 2010).

Para compreender o processo que é chamado nos dias de hoje como gestão escolar, é importante realizar alguns apontamentos que evidenciam o desenvolvimento desta prática, sendo assim é importante retomar alguns aspectos de sua origem, pois o termo gestão escolar é uma nomenclatura recente, haja vista que este conceito era conhecido como administração escolar, que consistia no processo de tomada de decisões e condução de uma escola por uma só pessoa, sendo essa pessoa o diretor (GIANCATERINO 2010).

Por essa perspectiva:

O termo administração se refere ao processo de fazer com que as atividades sejam realizadas eficientemente e eficazmente com e por meio de outras pessoas. O processo representa as atividades primárias realizadas por administradores, atividades tipicamente denominadas planejamento, organização, liderança e controle (GIANCATERINO, 2010, p. 20).

Nesse contexto, a administração como um todo tem por objetivo a utilização racional de todos os recursos possíveis, incluindo as pessoas, para que sejam atingidos determinados fins, isto é, a subordinação de um todo por apenas uma pessoa para que os objetivos finais sejam alcançados. (GIANCATERINO, 2010).

Por essa premissa, Dias (2012, p. 1) ressalta ainda que “os estudos de administração tem sua atenção voltada para a atuação do administrador ou líder, considerando-o o principal responsável pelo êxito das ações do grupo sob seu comando”. Olhando por este cerne, os modelos de administrações escolares estavam interligados ao modelo empresarial, onde consistia em um líder delegar ordens dentro do espaço de trabalho.

Atualmente o termo utilizado não é mais administração escolar e sim gestão escolar, que amplia a metodologia utilizada na administração escolar, já que consiste na participação de todos os sujeitos no processo de tomadas de decisões no âmbito educacional. A diferença entre os dois termos é enfatizado por Dias (2012) quando o mesmo aborda que

até recentemente falava-se apenas em administração (escolar), que, na taxionomia largamente difundida compreende as atividades de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. A gestão envolve necessariamente estas atividades, mas em suas formas mais radicais, parece ir além, incorporando também certa dose de filosofia e política. (DIAS, 2012, p.1).

É importante destacar essa evolução, pois a gestão é a inovação de um sistema educacional onde a coletividade é um dos objetivos centrais, partindo deste ponto Giancaterino aponta que:

O conceito de gestão pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho de pessoas analisando situação, decidindo sobre encaminhamento e agindo sobre estas, em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação consultiva de seus componentes, mediante a reciprocidade criada pela vontade coletiva. (GIANCATERINO, 2010, p. 65).

Gerir pessoas está além de apenas delegar ordens, está ligado a diversos aspectos, pois não é possível chegar ao objetivo apenas dominando com autoritarismo e poder, ser eficiente administrando é importante porém não o suficiente, pois a gestão como ressaltado anteriormente é a participação de um todo, pois conforme aponta Giancaterino (2010, p. 37) “A cara da escola também é a do diretor. Se ele for competente e democrático literalmente, os mestres ensinarão e seus discípulos aprenderão. Caso contrário, serão meros atores”.

Seguindo esta linha é possível ressaltar que o gestor é o principal responsável pela qualidade e progresso do ambiente escolar. No entanto, a participação de todos os sujeitos é de suma importância para o desenvolvimento da escola. (GIANCATERINO, 2010).

Discutir o termo Gestão Escolar Democrática nos remete a uma reflexão sobre o contexto histórico de seu surgimento no Brasil, uma vez que em 1964 ocorreu no país o golpe militar, que por sua vez instituiu o autoritarismo em todos os segmentos de nossa sociedade.

Durante esse regime, conhecido como ditadura militar, a forma de administrar a educação pública estava voltada para o atendimento das exigências governamentais, nesse sentido, a educação tinha o dever de formar cidadãos que respeitassem as leis e determinações impostas pelo governo sem questionar, sendo que as atitudes, leis e práticas não mais dependiam do povo, pois as decisões tomadas eram de total responsabilidade do governo, essa centralização do poder teve a duração de 21 anos (COLARES, 2003).

Após o período da ditadura militar, em meados da década de 1980, começaram ocorrer mais reivindicações da sociedade por maior participação nas decisões. Este processo contribuiu para a queda da ditadura e iniciou o processo de

redemocratização do país, sendo assim, em 1988 foi instituída uma nova Constituição Federal (CF), que prevê o retorno da democracia (Governo de todos) estabelecendo a participação da sociedade na administração do país (COLARES, 2003).

O país estava passando por reorganizações sociais em todos os setores da sociedade. Nesse processo de redemocratização, a escola era vista como uma instituição que interage com a sociedade e foi inserida ativamente neste contexto de mudanças, tendo em vista que o autoritarismo da ditadura militar não cabia mais ao novo contexto vivido, pois o país estava passando por um processo de evolução política, portanto não poderia mais ser aplicado esse governo autoritário (MELO, 2011).

Partindo deste ponto:

O cenário educacional brasileiro passa por mudanças significativas a partir dos anos de 1990 com as reformas educacionais, sugeridas por organismos internacionais que passam a discutir os problemas educacionais dos países em desenvolvimento, promover eventos mundiais, publicar relatórios e firmar termos de compromisso e cooperação. Por meio destes termos os países signatários têm acesso a financiamentos para investimento em educação, condicionando as políticas educacionais aos interesses destas organizações (SCALABRIN, 2016, p. 2).

O campo da educação foi beneficiado apenas em 1988 com a CF e a Leis de Diretrizes e Bases (LDB) N° 9.394/96 que subsidiaram e ampararam legalmente a gestão democrática dentro do âmbito educacional. O objetivo da democratização se dá pela necessidade de combinar a ênfase sobre as relações humanas e sobre a participação nas decisões com as ações efetivas para atingir com êxito os objetivos específicos da escola. (SILVA et al., 2015. p 7).

Neste sentido, a concepção de gestão escolar democrática é claramente destacada no artigo 205 da Constituição Federal, o qual menciona que:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

[...]

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei. (BRASIL, 1988, p. 34).

Democracia e participação são condições fundamentais para a efetivação da gestão democrática que é sem sombra de dúvidas parte integrante da educação como um todo e envolve a comunidade e sua participação dentro do processo de escolhas no âmbito escolar, “a gestão da educação escolar no Brasil, hoje, conta com um grande número de leis e outras normatizações provindas da área federal, da área estadual e municipal. Esse sistema legal se afirma desde diretrizes curriculares até financiamento e fontes de recursos” (CURY, 2011, p.44).

Já a LDB estabelece que,

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. (BRASIL, 1996, p. 7).

A gestão democrática assegura a participação dos profissionais e da comunidade escolar na elaboração do PPP (Projeto Político Pedagógico), bem como a participação dessa na eleição para diretores. Entretanto, a participação da comunidade não se limita apenas a construção do PPP da escola, vai mais além que isso, pois a gestão se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive dentro da sala de aula onde o PPP não é visto apenas como um planejamento, mas sim como fonte de novos subsídios para novas tomadas de decisões para a elaboração de novas políticas (FERREIRA, 2011)

Conforme Alves (2014), ela é considerada um processo político-administrativo e pedagógico com participação direta e indireta da comunidade escolar em todos os seus âmbitos, com real poder de interferência. Tem em vista a transformação social e a emancipação humana e apresenta como principais características a participação, trabalho coletivo, autonomia didático-científica e financeira, autonomia, descentralização do poder, diálogo, eleição de diretores, cooperação, dentre outras.

## **2. ELEIÇÃO DE DIRETORES COMO MECANISMO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR**

Na perspectiva democrática, o gestor escolar é a figura que possui a missão de promover a participação no interior das escolas e criar mecanismos que subsidiem a efetivação da gestão democrática de modo a promover a qualificação da educação, pois de acordo com as ideias de Saviani (2009, p. 246) “[...] o diretor de escola, é antes de tudo um educador; antes de ser um administrador ele é um educador”.

Nesse contexto, é preciso que o gestor escolar leve sua comunidade a inserir-se no processo decisório da instituição, se preciso for, com práticas educativas que despertem o interesse dos segmentos, evidenciando a importância da inserção de todos na administração da escola.

O processo de escolha de diretores é fruto de muitas lutas que aconteceram durante o processo de redemocratização do país e é um marco na história da educação, no entanto, existem várias formas de escolha diretores nas escolas públicas. Dentre elas existe a indicação pelos poderes públicos; há o diretor de carreira por tempo de serviço; o acesso por meio de aprovação em concurso público de provas e títulos; o processo misto que envolve várias etapas, e, por fim, o foco principal desta pesquisa, que são os processos eleitorais para a escolha dos gestores, sendo essa uma das formas mais frequentes de se nomear um diretor na atualidade (PARO, 1996).

Sobre as eleições nas escolas públicas, é cabível destacar que

a democracia na escola está aberta a uma série de questões, que envolvem os direitos e deveres de funcionários e alunos dentro do sistema escolar, possibilitando o diálogo contínuo entre os diferentes membros da comunidade escolar por intermédio do processo seletivo para dirigentes escolares que buscam proporcionar a efetividade de uma gestão participativa dos estudantes, pais, professores e funcionários através do voto (SILVA et al., 2015, p. 7).

Sendo assim, é fato que o processo de eleição gradualmente ganha espaço nas instituições escolares, sendo que, vinculado a outras estâncias democráticas, a eleição é mais um mecanismo que assegura que todos os seguimentos que compõem o corpo escolar tomem parte nas ações desenvolvidas, propiciando então um cenário democrático (SCHMITD; SKRSYPCSAK, 2017).

Segundo Scalabrin (2016), a regra de direito constitucional da gestão democrática do ensino público é uma regra em permanente disputa que experimenta avanços e retrocessos ao longo da história. Da mesma forma, os seus

desdobramentos apresentam interpretações diversas, como é o caso da função, formação e escolha de diretores escolares.

Partindo desse pressuposto, de acordo com Schmitd, Skrsypcsak (2017), na medida em que as instituições vão democratizando sua organização, com a participação da comunidade escolar na tomada de decisões, a eleição entra em cena como mais um aspecto que complementa a gestão democrática.

Segundo Silva, (2015) a democracia na escola está aberta a uma série de questões, que envolvem os direitos e deveres de funcionários e alunos dentro do sistema escolar, possibilitando o dialogo continuo entre os diferentes membros da comunidade escolar por intermédio do processo seletivo para dirigentes escolares que buscam proporcionar a efetividade de uma gestão participativa dos estudantes, pais, professores e funcionários através do voto.

Uma gestão democrática é fundamental para o desenvolvimento de diversos aspectos no âmbito educacional, sendo assim de acordo com as ideias de [...] (SILVA et al., 2015. p. 3) “a participação da comunidade de forma democrática na eleição para diretores, e conseqüentemente a participação da população na gestão democrática da escola, é de fundamental importância para a democratização das relações no interior e exterior da escola”.

A democratização da gestão da educação e das instituições educativas, com garantia de participação de todos os segmentos da comunidade escolar na definição e realização das políticas educacionais, com eleição direta de diretores escolares e reitores e formas colegiadas de gestão, é reivindicação recorrente dos movimentos educacionais [...] (SCALABRIN, 2016, p. 9).

Uma vez que, A democracia na escola está aberta a uma série de questões, que envolvem os direitos e deveres de ambos os sujeitos no ambiente escolar, o processo de eleição para a escolha de diretores das escolas públicas é um dos meios de possibilitar o diálogo continuo entre os diferentes membros da comunidade que tem por objetivo propiciar uma gestão participativa dos estudantes, pais, professores e funcionários através do voto, sendo a participação de todos os sujeitos envolvidos imprescindível para atingir com êxito os objetivos específicos da escola (SILVA et al., 2015).

As eleições contam com a participação e os votos da comunidade escolar, portanto a democracia se afirma no momento em que a comunidade escolar tem

participação nas atividades da escola, pois uma escola que esta vinculada à comunidade deixa de ser um espaço isolado da sociedade e passa a ser um ambiente socializador de ideias e construtor de novos saberes. (SCHMITD, SKRSYPCSAK, 2017).

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão escolar deve ser pautada em princípios democráticos, conforme consta nas legislações vigentes como CF, LDB, entre outros documentos legais que destacam claramente que tais práticas escolares devem ser baseadas em perspectivas de participação, visando ações que levem os sujeitos a tomarem parte nas respectivas instituições de ensino das quais estão inseridos, tanto em eventos quanto em práticas que são desenvolvidas no âmbito escolar, não sendo uma pseudodemocracia, porém levando em consideração o que propicia condições de melhoria para todos.

Partindo desse pressuposto, cabe destacar que a participação contínua da comunidade escolar na gestão da escola é fundamental para que se desenvolvam inúmeras questões, visando uma escola democrática e autônoma, onde todos os sujeitos envolvidos possam expor e agregar algo dentro da instituição de ensino a qual se encontra vinculado. Compreender esse processo de escolha para dirigentes escolares, relativo às eleições diretas, causa uma breve reflexão de como nossa sociedade vem camuflando esse direito de tomar parte nas ações desenvolvidas na escola.

O gestor é a figura que deve propiciar condições para que essa comunidade saiba dos seus direitos de participação, ou seja, deve utilizar meios que a levem a tomar parte nas decisões que influenciam o cotidiano da escola. Em contrapartida, a comunidade deve participar e buscar meios de estarem inseridos na escola de forma a contribuir para uma gestão democrática, pois a participação vai além de apenas votar nas eleições para a escolha do gestor escolar.

A eleição para diretores dentre todas as formas é a mais democráticas de se escolher uma pessoa para ocupar o cargo de gestor na escola, sendo esta um dos principais mecanismos da gestão democrática da educação, já que possibilita que a comunidade escolar escolha um gesto escolar que atenda aos seus anseios, bem como o diálogo, a autonomia e a descentralização do poder. Contudo, para que os

sujeitos tomem parte e participem das ações que escola promove, faz-se necessário que a comunidade tenha conhecimento de seus direitos de participação no âmbito escolar e os coloque em prática.

#### 4. REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M. E. D. A. **A Pesquisa no cotidiano escolar**. VIII Encontro de Pesquisadores da Região Sul. Porto Alegre, 1987.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Brasília, DF, Senado, 1996.

CURY, C. R. J. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, N.S.C. AGUIAR, M. A. S. (Orgs.). **Gestão da Educação**. São Paulo: Cortez, 2011. p. 43-60.

DIAS, J. A. **Gestão da escola**. 2012. Disponível em: <[http://www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial\\_20120918114149.pdf](http://www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial_20120918114149.pdf)>. Acesso em: 30 de jul 2019.

FERREIRA, N.S.C. Gestão Educacional: os desafios do cotidiano escolar. In: FERREIRA, N.S.C. AGUIAR, M. A. S. (Orgs.). **Gestão da Educação**. São Paulo: Cortez, 2011. p. 295-316.

GIANCATERINO, R. **Supervisão Escolar e Gestão Democrática: um elo para o sucesso escolar**. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo SP: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

LUDKE, M. ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MELO, M. T. L. Gestão Educacional: os desafios do cotidiano escolar. In: FERREIRA, N.S.C. AGUIAR, M. A. S. (Orgs.). **Gestão da Educação**. São Paulo: Cortez, 2011. p. 243-254.

PARO, V. H. **Eleição de Diretores: A escola pública experimenta a democracia**. Campinas, SP: Papirus, 1996, p. 13-45.

SAVIANI, D. **Educação**: do senso comum à consciência. São Paulo: Autores Associados, 2009.

SILVA, F. E. V. et al. PROCESSO DEMOCRÁTICO NA ESCOLA: A ELEIÇÃO DE DIRETORES. In: **Anais do Congresso de Inovação Pedagógica em Arapiraca**. 2015.

SCALABRIN, I. S. **gestão democrática do ensino de diretores**. XI ANPED SUL, 2016

SKRSYPCSAK, D; SCHMIDT, C. L. **Eleição de diretores: princípio democrático e participativo na gestão escolar**. Revista Saberes e Sabores Educacionais, v. 1, n. 3, p. 86-104, 2017.