



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
AGÊNCIA DE INOVAÇÃO, EMPREENDEDORISMO, PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO  
E INTERNACIONALIZAÇÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, SAÚDE E TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM FORMAÇÃO DOCENTE EM PRÁTICAS  
EDUCATIVAS

PAULA ALEXANDRA TRINDADE MOTA

**ESCOLHA DOS GESTORES ESCOLARES: UM ESTUDO NA REDE PÚBLICA  
MUNICIPAL DE IMPERATRIZ - MA**

Imperatriz  
2022

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Mota, Paula Alexandra Trindade.  
Escolha dos gestores escolares: um estudo na rede pública municipal de Imperatriz-MA / Paula Alexandra Trindade Mota. - 2022.  
199 f.

Orientador(a): Carlos André Sousa Dublante.  
Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Formação Docente em Práticas Educativas/ccim, Universidade Federal do Maranhão, Imperatriz, 2022.

1. Democracia. 2. Escolha do gestor. 3. Participação. I. Dublante, Carlos André Sousa. II. Título.



PAULA ALEXANDRA TRINDADE MOTA

**ESCOLHA DOS GESTORES ESCOLARES: UM ESTUDO NA REDE PÚBLICA  
MUNICIPAL DE IMPERATRIZ - MA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Formação Docente em Práticas Educativas (PPGFOPRED), do Centro de Ciências Sociais, Saúde e Tecnologia (CCSST) da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), como requisito para obtenção do título de Mestre em Formação Docente em Práticas Educativas.

Linha de Pesquisa: Linguagens, Práticas Pedagógicas e Tecnologias na Educação

Orientador: Prof. Dr. Carlos André Sousa Dublante.

PAULA ALEXANDRA TRINDADE MOTA

**ESCOLHA DOS GESTORES ESCOLARES: UM ESTUDO NA REDE PÚBLICA  
MUNICIPAL DE IMPERATRIZ - MA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Formação Docente em Práticas Educativas (PPGFOPRED), do Centro de Ciências Sociais, Saúde e Tecnologia (CCSST) da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), como requisito para obtenção do título de Mestre em Formação Docente em Práticas Educativas.

Aprovada em: 2 / 9 / 2022.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Carlos André Sousa Dublante (PPGFOPRED-UFMA)  
(Orientador)

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria José Pires Barros Cardoso (PPGE/UFMA)  
(Examinadora Externa)

---

Prof. Dr. Raimundo Nonato de Pádua Câncio (PPGFOPRED/UFMA)  
(Examinador Interno)

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Roza Maria Soares da Silva (UEMASUL)  
(Suplente externo)

---

Prof. Dr. Jónata Ferreira de Moura (PPGFOPRED/UFMA)  
(Suplente Interno)

Dedico este trabalho à minha avó Domingas de Sousa Mota (*in memoriam*), que mesmo analfabeta, educou-me para a vida, cuidou de mim na infância e me amou como mãe.

## AGRADECIMENTOS

Momento de agradecer às pessoas que foram fundamentais para a construção do conhecimento durante toda essa jornada no mestrado. Pessoas que sempre estiveram ao meu lado me apoiando.

A Deus.

Ao meu esposo, Edemburgue Silva de Sousa, pelo amor e paciência nos pequenos detalhes.

Aos meus filhos Antony Matheus Mota de Sousa, Helena Maria Mota de Sousa e Emanuela Mota de Sousa, pelo incentivo.

Ao meu pai, Antonio de Sousa Mota pelo exemplo de força e resiliência.

À minha avó, Domingas de Sousa Mota, que cuidou de mim na minha infância com toda dedicação e amor, e era muito sábia. Mesmo analfabeta, soube me mostrar os melhores caminhos para ser uma pessoa melhor a cada dia.

Ao meu orientador, Dr. Carlos André Sousa Dublante, pelo apoio incondicional, paciência, segurança e confiança com que conduziu esse processo de orientação.

Aos amigos do mestrado pela troca de conhecimentos.

Aos professores do mestrado pelos momentos de partilha, pelos puxões de orelha, pelo incentivo e pelo exemplo de vida e para vida.

Ao meu parceiro Me. Hugo Lima Araújo, que me adotou e esteve mais próximo nas produções e publicações, enquanto estive como aluna especial no mestrado.

Aos amigos que estiveram ao meu lado, me incentivando, motivando, apoiando, patrocinando, fazendo a leitura e correção do texto, emprestando o notebook, dando cobertura quando foi preciso, enfim “sendo amigo”, sendo “irmão”.

A todos os professores que passaram pela minha vida, aqueles que já se foram e todos aqueles que de alguma forma me ajudaram a chegar até aqui. Meu respeito por cada professor que acredita no projeto chamado educação.

A todos que de uma maneira ou de outra estiveram comigo, pegando na minha mão, ajudando a levantar e andar.

Obrigada a todos que não soltaram a minha mão!

*“A eleição de diretores é apenas um recurso para melhorar a escola, não uma certeza de sua melhoria.”*

Vitor Henrique Paro

## RESUMO

MOTA, Paula Alexandra T. **ESCOLHA DOS GESTORES ESCOLARES: UM ESTUDO NA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE IMPERATRIZ-MA**

**Linha de pesquisa:** Linguagens, Práticas Pedagógicas e Tecnologias na Educação.

A presente dissertação teve o objetivo de analisar o processo de escolha de gestores escolares na rede municipal de ensino de Imperatriz-MA e seus impactos na gestão democrática das escolas. De forma mais específica, deseja-se analisar e conhecer os instrumentos normativos para a escolha do gestor escolar no município de Imperatriz, verificar as diversas alternativas de escolha do gestor escolar e como essa escolha impacta na gestão democrática da escola pública, compreender se a escolha do gestor contribui para a construção das práticas democráticas nas escolas. O objeto em foco está inserido em um contexto amplo, que envolve aspectos históricos, sociais, políticos e econômicos que determinam as formas de provimento ao cargo de gestor escolar. Em relação aos procedimentos técnicos, utilizamos a pesquisa bibliográfica, documental e a pesquisa de campo. Como instrumentos, entrevistas semiestruturadas com os diretores, o presidente do Conselho Municipal de Educação e os representantes dos pais, alunos, professores, funcionários e comunidade local, em duas escolas da rede municipal de ensino. Como produto do trabalho, foi apresentado um caderno de orientações. Os resultados do estudo demonstraram que a democratização da gestão da escola pública, embora tenha sido garantida por meio dos marcos regulatórios implementados nas escolas, é um caminho ainda distante de ser considerado democrático. O estudo demonstrou também que mesmo o gestor sendo escolhido através da eleição, mecanismo que deveria assegurar a gestão participativa e democrática, ainda existem alguns entraves que dificultam a efetivação das práticas democráticas na escola. Um deles é o autoritarismo exercido pela pessoa do gestor, que centraliza o poder, não propiciando o envolvimento da comunidade no processo de tomadas das decisões; outro é a falta de conhecimento por parte da comunidade escolar sobre o seu papel dentro da escola.

**Palavras-chave:** Democracia. Escolha do gestor. Participação.

## ABSTRACT

MOTA, Paula Alexandra T. **CHOICE OF SCHOOL MANAGERS: A STUDY IN THE PUBLIC MUNICIPAL NETWORK OF IMPERATRIZ-MA**

**Research line:** Languages, Pedagogical Practices and Technologies in Education.

This dissertation aimed to analyze the process of choice of school managers in the municipal school system of Imperatriz-MA and its impacts on the democratic management of schools. And, more specifically, to know and analyze the regulatory instruments for the choice of school manager, to verify the various alternatives for choice, how this choice impacts on the democratic management of public schools, as well as to understand whether the choice of this manager contributes to the construction of democratic school practices. The object in focus is inserted in a broad context, which involves historical, social, political and economic aspects that determine the ways of filling the position of school manager. As to the technical procedures, we used bibliographic and documental research and field research. The instruments used were semi-structured interviews with the principals, the president of the Municipal Board of Education, and representatives of parents, students, teachers, employees, and the local community in two schools of the municipal educational system. As a work product, a guidance booklet was presented. The results of the study showed that the democratization of public school management, although it has been guaranteed through regulatory frameworks implemented in schools, is still a long way from being considered democratic. The study also showed that even though the manager is chosen through elections, a mechanism that should ensure participatory and democratic management, there are still some obstacles that hinder the implementation of democratic practices in schools. One of them is the authoritarianism exercised by the manager, who centralizes the power, not allowing the involvement of the community in the decision-making process; another is the lack of knowledge by the school community about its role within the school.

**Keywords:** Democracy. Choice of manager. Participation.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGEE	Agenda de Educação Globalmente Estruturada
APM	Associação de Pais e Mestres
CEMC	Cultura Educacional Mundial Comum
CF	Constituição Federal
CME	Conselho Municipal de Educação
CE	Conselho Escolar
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica do Maranhão
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IFMA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Nacionais
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PPGFOPRED	Programa de Pós-Graduação em Formação Docentes em Práticas Educativas
SEMED	Secretaria Municipal de Educação
MEC	Ministério da Educação
MHD	Materialismo Histórico Dialético
PPP	Projeto Político Pedagógico
PL	Projeto de Lei
UFMA	Universidade Federal do Maranhão



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Dimensões da organização do trabalho educativo.....	48
---	----

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Percentual de diretores por forma de acesso ao cargo segundo a rede de ensino Brasil - 2019 .....	58
<b>Quadro 2</b> - Comparativo entre as modalidades de escolha de diretores escolares .....	69
<b>Quadro 3</b> - Acesso aos instrumentos .....	81

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	14
1.1 Contextualizando o problema de pesquisa	17
1.2 Os objetivos propostos para o estudo	23
1.3 Os caminhos metodológicos e os procedimentos técnicos	23
1.4 A estruturação da dissertação	27
<b>2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA: Elementos Constituintes</b>	28
2.1 Caminhos da democratização da escola	28
2.2 Arcabouço legal da democratização da gestão escolar no Brasil	35
2.3 Dimensão participativa da gestão democrática: elementos instituintes	43
<b>3 A ESCOLHA DE GESTORES ESCOLARES - UM MECANISMO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA</b>	56
3.1 Mecanismos de escolha e provimento do cargo	56
3.2 Processo de escolha de gestores escolares na rede estadual de ensino do maranhão	70
<b>4 DIFERENTES OLHARES SOBRE A ESCOLHA DO GESTOR ESCOLAR</b>	72
4.1 Os percursos do processo de escolha de gestor escolar	73
4.2 A percepção sobre a gestão democrática dentro da escola	88
4.3 O processo de candidatura: avanços, desafios e limites	97
4.5 A visão dos representantes sobre o que pode ser melhorado no processo	106
4.6 A eleição como forma de escolha do gestor escolar: a visão dos representantes	111
<b>5. PRODUTO DA PESQUISA</b>	116
5.1 Justificativa	117
5.2 Introdução	118
5.3 Objetivos	119
5.4 Fundamentação Teórica	119
5.5 Metodologia	123
5.6 Público alvo	124
<b>CONSIDERAÇÕES - NÃO CONCLUSIVAS</b>	125
<b>REFERÊNCIAS</b>	131
<b>APÊNDICES</b>	140

## INTRODUÇÃO

O termo “gestão democrática” é composto pelas palavras “Gestão” que, segundo Cury (2002), advém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere*, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar e “democracia” que, segundo definição de Ferreira (2000), é proveniente do grego *DemoKratia*, e se estabelece como o governo do povo, sendo o regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição equitativa do poder. Partindo deste pressuposto, Gestão Democrática significa, portanto, gerir com a participação social, uma participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar – pais, professores, estudantes e funcionários – todos os aspectos da organização da escola.

A democratização da escola nos transporta à vivência do exercício da cidadania, por meio da participação da comunidade nas tomadas de decisões no cotidiano da escola. Consiste num processo a ser desenvolvido paulatinamente no coletivo, que resulta, sobretudo, da concepção de gestão e da participação que pretendemos almejar na escola pública.

Refletir sobre o modo como acontece a gestão dos espaços escolares é de fundamental importância na instauração de uma educação democrática. É neste contexto que a gestão da escola necessita de uma nova formatação, que se destaque principalmente pela descentralização do poder e pela autonomia, redimensionando-se, gradativamente, para estabelecer nos sistemas de ensino uma Gestão Democrática.

Na perspectiva de que a escola é uma organização social, cultural e humana, é imprescindível que cada sujeito envolvido tenha o seu papel definido em um processo de participação coletiva. Para tanto, a efetivação da Gestão Democrática perpassa por condições materiais e imateriais promovidas pelas instituições, para assegurar sua realização, e não somente pelo prenúncio deste princípio na legislação.

Pensando nisso, cabe a todos que fazem parte do processo educativo buscar meios que possibilitem a Gestão Democrática, principalmente ao gestor, devido a responsabilidade pela realização de um trabalho mais participativo, autônomo e democrático, que envolva todos os segmentos que compõem a instituição escolar. Para Dublante (2016, p. 51) “as diversas esferas sociais devem, portanto, possibilitar atitudes participativas para a comunidade, garantindo a ampliação dos espaços em que a prática da democracia participativa seja efetivada”.

Para entender a atuação do gestor na construção de uma Gestão Democrática, é necessário antes, compreender o que é gestão escolar. De acordo com a pesquisadora Heloísa Luck (2012), o termo gestão escolar passou a substituir o termo administração escolar, alterando seu conceito, uma vez que envolve a participação da comunidade nas decisões que são tomadas

na escola. E, segundo Coutinho (2000, p. 20), democracia é o “regime que assegura a igualdade, e a participação coletiva de todos na apropriação dos bens coletivamente criados”, condição base para a democratização da gestão nos espaços escolares

O fato de se pensar em um gestor que proporcione uma gestão mais democrática e com a participação da comunidade escolar, nos leva a refletir sobre a temática da escolha de gestores escolares, que vem sendo debatida desde o final da década de 1980, com o fim da Ditadura Militar e com a promulgação da Constituição Federal de 1988, períodos em que o tema da democratização do país estava em evidência, tendo em vista que a democratização do país era e ainda é um grande desafio.

Do mesmo modo, destaca-se o tema na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN nº 9.394 em 1996, responsável pelos passos em direção à gestão democrática, apontando para a importância da participação da comunidade escolar nas decisões voltadas para as políticas educacionais.

Essa discussão em torno da escolha dos gestores também está presente no cenário das políticas educacionais nacionais, bem como nos últimos 20 anos, vem sendo objeto de debate em todos os âmbitos e movimentos que tratam da educação que acontece na federação, como o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), as Conferências de Educação e o Plano Nacional de Educação (PNE).

No Plano Nacional da Educação de 2001, a gestão democrática busca se corporificar, quanto aos sistemas de ensino, na forma dos conselhos de educação, que somam competência técnica e representatividade dos diversos setores educacionais, por meio da formação de conselhos escolares, dos quais participam a comunidade interna e externa da escola, bem como propõe adotar formas de escolha de gestores escolares que agreguem garantia de competência e compromisso com a proposta pedagógica da escola.

Em 2007, durante a vigência do Plano Nacional de Educação (2001-2011), foi criado pelo Ministério da Educação (MEC) o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), um plano executivo que visava integrar um conjunto de programas envolvendo as etapas, os níveis e as modalidades da educação escolar brasileira com a perspectiva de alcançar uma organicidade no sistema nacional de educação bem como melhorar a sua qualidade. O PDE era constituído por mais de 40 programas divididos em quatro eixos norteadores: educação básica, educação superior, educação profissional e alfabetização.

O PDE apresentava como um dos objetivos identificar os problemas que afetavam a qualidade da educação brasileira. Para isso, promoveu uma alteração na avaliação nacional da educação básica com a criação da Prova Brasil. A partir desta alteração, o MEC conseguiu

cruzar os resultados de desempenho escolar (Prova Brasil) e os resultados de rendimento escolar (fluxo apurado pelo censo escolar) em um único indicador de qualidade: o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). O IDEB foi produzido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Nacionais (INEP). A partir desse índice o MEC acreditava ser possível fixar metas de desenvolvimento educacional de médio prazo para cada instância.

Uma proposta do novo PNE foi lançada em 2010, apresentando em seu conteúdo a meta 19, que pretendia garantir, por intermédio de lei específica aprovada no âmbito dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, a nomeação comissionada de diretores de escola vinculada a critérios técnicos de desempenho e à participação da comunidade escolar.

Ainda em 2010, durante a Conferência Nacional de Educação, foi discutido o tema da gestão democrática sob uma perspectiva ampla, na educação básica e superior, em instituições públicas e privadas. Essa abordagem contemplava, entre outros aspectos, a garantia da participação de estudantes, profissionais da educação, pais/mães/responsáveis e comunidade local na definição de políticas educacionais; a democratização do funcionamento dos conselhos e órgãos colegiados de deliberação coletiva da área educacional, com ampliação da participação da sociedade civil; a instituição de mecanismos democráticos de gestão das instituições educativas e sistemas de ensino – inclusive eleição direta de diretores e reitores (BRASIL, 2010).

Considerando o contexto anterior, dentre muitos outros debates sobre gestão democrática, dos quais pudemos participar durante o processo de formação na Universidade Federal do Maranhão (UFMA), bem como no decorrer da minha vida profissional como educadora, professora, coordenadora pedagógica da Educação básica e do Núcleo de Apoio Psicopedagógico e Experiência Docente (NAPED) do curso de medicina, a atuação na área da educação nos deu a oportunidade de realizar treinamentos com a equipe de professores, a elaboração de Projeto Político Pedagógico (PPP), que praticamente era preparado somente pela equipe de gestores. Organizamos também feira de ciências e de atividades culturais, bem como, momentos de reunião de pais, em uma escola particular da cidade.

No aspecto pessoal, sou de uma família de educadores. Minha mãe é professora e meus tios são professores. Então desde muito cedo convivo num meio de luta por uma educação pública de qualidade. Casei muito jovem. E a família do meu esposo também é uma família de educadores. Minha sogra e meu cunhado são professores, sendo que minha sogra passou pela direção de uma escola pública, na época por processo de indicação.

Sou fruto da escola pública, toda a minha educação vem deste chão. Tive a oportunidade de me apaixonar ainda mais pela educação durante o ensino médio no antigo Centro Federal de

Educação Tecnológica do Maranhão (CEFET), hoje Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA), em trabalho de campo realizado juntamente com a grande educadora Isaura Silva<sup>1</sup> nas escolas da comunidade nos arredores do CEFET, onde vivenciamos diferentes entraves junto a gestão das escolas públicas para receber a ação social para a comunidade.

Naquele momento, mesmo que de forma leiga, questionávamos sobre o assunto e os motivos pelos quais o gestor da escola não permitia nossa entrada com a ação realizada para a comunidade que fazia parte da escola. Tais indagações eram silenciadas pelos professores que nos acompanhavam no momento.

Durante a graduação em pedagogia na Universidade Federal do Maranhão, tivemos a oportunidade de estagiar e vivenciar a atuação dos gestores nas escolas públicas, gerindo o espaço educacional. Percebe-se em momentos distintos que havia certo despreparo no planejamento das atividades do cotidiano, em conduzir situações consideradas da rotina escolar, como, por exemplo, a reunião de pais e mestres; uso adequado do fardamento escolar; reuniões pedagógicas, entre outros; bem como a falta de conhecimento pedagógicos básicos.

Neste momento, questionamos o preparo do gestor e a forma de escolha para atuar na gestão da escola, questão que foi possível amadurecer no mestrado, que refletiu no objeto de estudo a escolha do gestor escolar na rede municipal de ensino de Imperatriz-MA. Em 2020, tive a oportunidade de cursar a disciplina Tópicos de Gestão da Organização Escolar ministrada pelos professores Dr. Carlos André Sousa Dublante e Dr. Antônio Sousa Alves, na ocasião, conheci novos autores que fizeram parte dessa escrita e que contribuíram com a produção desse estudo.

## **1.1 Contextualizando o problema de pesquisa**

Para que a Gestão Democrática aconteça não há uma receita pronta, nem algo que distinga os passos a serem seguidos para que se alcance a incorporação do espaço escolar como espaço comunitário. O que se pode distinguir são algumas alternativas possíveis que

---

<sup>1</sup> Pedagoga pela Universidade Federal do Maranhão (1978), Especialista em Orientação Educacional Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, PUC Minas (1986) Mestre em Educação Universidade Federal do Ceará (2005) Atua como pedagoga orientadora educacional do Instituto Federal de Educação Ciências e Tecnologia do Maranhão - IFMA, antigo CEFET-MA, Unidade de Ensino Descentralizado de Imperatriz - UNEDI/Imperatriz e professora adjunta da Universidade Estadual do Maranhão. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em História da Educação, atuando principalmente nos seguintes temas: ensino técnico, educação, reforma curricular e projeto pedagógico diretrizes do ensino e escola. <<http://lattes.cnpq.br/9333223258415930>>

podem promover essa interação, com ações pensadas em conjunto com a comunidade, a gestão escolar e todos os envolvidos neste processo, visando estratégias de aproximação e estimulação da participação de todos. Para Paro (2001) a instalação de uma gestão democrática no interior da escola deve ser fundamentada numa participação coletiva coordenada pelos esforços de funcionários, professores, pessoal técnico administrativo, alunos e pais.

Bastos (2002, p 9) “[...] afirma que para a sociedade e para trabalhadores da educação, a democracia na escola é o único caminho para reconstruir uma escola pública de qualidade”. No entanto, é necessário que a sociedade amplie seu pensamento crítico para que possa contribuir com a escola. Pensar nesse modelo de participação é uma coisa, colocar em prática é outra bem diferente. A sociedade na maioria das vezes encontra dificuldades para participar do processo de construção das políticas educacionais e, conseqüentemente, da democratização da escola por não conhecer ou por falta de interesse de participação.

Bastos (2002), no intuito de reforçar o pensamento de que a gestão democrática colabora com a transformação da sociedade, afirma que:

A gestão democrática restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, introduzindo a eleição dos dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola, e facilita a luta por condições materiais, para aquisição e manutenção dos equipamentos escolares, bem como por salários dignos a todos os profissionais da educação (BASTOS, 2002, p 7-8).

Portanto, entende-se que não se pode falar em gestão sem citar que as atitudes, os conhecimentos e competências do gestor são tão importantes quanto as práticas pedagógicas exercidas na sala de aulas, e devem desempenhar suas várias funções pensando nos diversos setores que dependem do seu trabalho, da sua habilidade de interagir e intervir, liderando de forma democrática, e pensando no todo.

Gerir democraticamente é um modo de conduzir uma instituição possibilitando a democracia, a participação e a transparência de ações de todos os envolvidos no processo educativo. Em se tratando desta forma de gestão, a participação de cada um é de fundamental importância, pois todos têm algo a contribuir. No espaço escolar, a Gestão Democrática deve ser vista como uma perspectiva de promover a organização, a mobilização e a articulação de todos os segmentos da comunidade escolar, como forma de democratizar o ensino e garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos educacionais, no intuito de promover a efetiva aprendizagem dos alunos.

De acordo com as principais normas legais, as escolas públicas devem ser geridas democraticamente. No entanto, ainda existem gestores contrários à concretização desse objetivo. Esses gestores acabam dedicando parte de seu tempo para o controle do trabalho



desenvolvido pelos seus ‘subordinados’, deixando de priorizar a gestão da escola. Partindo desta perspectiva Dublante (2016) afirma que

a superação das estruturas autoritárias existentes no espaço da escola e, conseqüentemente, a descentralização como caminho para a democratização da gestão dependem da forma como a pessoa que exerce a função de gestor compreende o significado e a importância do processo participativo (DUBLANTE, 2016, p. 137-138).

Libâneo *et al.* (2003) afirma que numa concepção técnico-científica, onde predomina a visão burocrática e tecnicista, o gestor é a figura central da escola, cabendo aos demais participantes do ambiente escolar cumprirem suas decisões e executarem as atividades previstas em um plano previamente elaborado sem a participação de pais, professores, especialistas, alunos e funcionários.

Pensar no todo é pensar na melhoria da educação pública, bem como discutir sobre a escolha dos gestores das escolas, sabendo que a escola pública necessita de profissionais com habilidade e conhecimento técnico da função a ser exercida, levando em consideração sua responsabilidade na condução do processo educativo e sua liderança frente à comunidade escolar, para contribuir nessa discussão e embasar teoricamente o debate em torno do processo de escolha de gestores.

A Professora Heloísa Luck realizou uma pesquisa encomendada pelo Grupo Victor Civita, em 2010, com o propósito de conhecer as práticas de seleção e capacitação de diretores escolares adotadas por sistemas estaduais e municipais de ensino em todo o território brasileiro (LUCK, 2011). A pesquisa mencionada mapeou de que forma acontece o processo de escolha do gestor escolar em 24 Secretarias Estaduais e 11 Secretarias Municipais. O resultado da pesquisa demonstrou que a escolha de gestores escolares pode acontecer através da eleição, depois da realização de uma prova, ou a prova e a certificação, ou pela indicação ou certificação. Porém, existem Secretarias em que esse processo de escolha é misto, no qual a eleição é precedida de processo seletivo para que sejam conhecidos os saberes dos candidatos acerca da temática de gestão.

O tema, escolha do gestor escolar, vem recebendo atenção dos pesquisadores na produção de reflexões teórico-conceituais e políticas sobre a gestão democrática da educação. Mendonça (2001) afirma que a importância dispensada a esse assunto específico da gestão democrática pode ser compreendida através de dois processos. Ao próprio processo eleitoral como fator essencial no exercício da democracia, e ao espaço que esse mecanismo ocupou dentre as reivindicações dos movimentos sociais. Esse é o processo que melhor caracterizou a luta contra o clientelismo e o autoritarismo na gestão educacional.

Pode-se dizer que a escolha de gestores escolares por eleição é um fenômeno que teve início na década de 1980, no contexto da redemocratização política do país, e após a promulgação da Constituição Federal, em 1988. Vários Estados contemplam, em suas Constituições<sup>2</sup>, a obrigatoriedade da eleição como critério de escolha dos diretores nas escolas públicas (PARO, 1996).

Sobre a eleição de gestores escolares, Paro (1996) afirma ainda que esse processo se iniciou devido ao fato de a comunidade escolar entender que seria uma oportunidade de melhorar a participação nas decisões que acontecem no interior da escola, extinguindo o comportamento autoritário. No entanto, Dourado (1998) afirma que não foi bem isso que aconteceu, pois os gestores continuaram a tratar as questões com autoritarismo, mesmo tendo sido eleitos, impedindo a participação da comunidade.

O processo de eleição de gestores escolares é aplicado de forma diferente de um estado para o outro, sendo que há aqueles em que antes do pleito é realizado o processo de seleção dos candidatos; em outros, são oferecidos cursos de capacitação; e, ainda, há aqueles em que os candidatos precisam fazer uma prova de conhecimentos específicos ou apresentar proposta de gestão para a comunidade escolar.

Quando a eleição é precedida de processo de seleção, como acima mencionado, trata-se de um esquema misto. Essa modalidade é dividida, geralmente, em mais de duas fases, que podem ser: i) inscrição, ii) prova de títulos, iii) curso de capacitação e iv) prova de conhecimentos específicos. E há casos, em que o curso de capacitação ocorre somente após o processo de eleição do gestor escolar.

De acordo com Silva (2009) há outros modelos de eleição que acontecem da seguinte maneira: o candidato se inscreve, logo após é conduzido a uma prova de conhecimentos específicos e só será considerado apto para o processo eleitoral caso tenha um desempenho satisfatório na prova. Posteriormente a esta etapa, o candidato apresenta um Plano de Gestão Escolar à comunidade. A partir de lista tríplice, formada por este processo, o gestor público escolhe aquele que julga atender melhor às necessidades da escola.

---

<sup>2</sup>De acordo com Documento técnico contendo estudo analítico sobre o panorama nacional de efetivação da gestão democrática na Educação Básica no Brasil (2014) - apresenta as legislações de **Provimento dos cargos de direção por Regiões, Estados, Municípios das capitais e Distrito Federal**. Dentre os estados nos quais as Constituições fazem referência ao processo eleitoral podemos citar: Alagoas Lei Nº 6.152, de 11/5/2000 Diretor e diretor-adjunto Eleição; Maceió Lei Orgânica, de 2/4/1990 Diretor e diretor-adjunto Eleição; Salvador Lei Complementar Nº 36, de 30/4/2004 Diretor e vice-diretor Formação - Eleição; CE Lei Nº 13.513, de 19/7/2004 Diretor Avaliação escrita - Exame de títulos - Eleição; Fortaleza Lei Orgânica, de 1990 Diretor e vice-diretor Eleição; MA Não consta; São Luís Não consta; Paraíba Lei nº 7.983, de 10/4/2006 Diretor e vice-diretor Eleição - Formação; Sergipe Decreto Nº 16.396, de 20/3/1997 Diretor Eleição \* Concurso Público de Provas e Títulos; João Pessoa Lei Orgânica, de 2/4/1990 Dirigente Eleição. Entre outros.

Há outras formas de escolha de gestor escolar. De acordo com Paro (1996), a indicação é uma das mais antigas existentes no Brasil e vem sendo alvo de críticas dos movimentos sociais desde a década de 1980, por ser considerada uma forma clientelista e autoritária neste processo, pois quem escolhe o gestor é o governante e, geralmente, não é considerada a formação e a competência técnica do indicado, apenas o favorecimento pessoal.

De acordo com Dourado e Costa (1998), essa forma de escolha do gestor escolar, muito tradicional no Brasil, foi a que prevaleceu durante muitos anos. Levantamento de dados de 1998, realizados pelos autores, indicam que 34% dos Sistemas de Ensino das Unidades Federativas do Brasil e de suas capitais ainda utilizavam a Indicação Política, como forma de provimento à função para gestor.

Dourado e Costa (1998) também apontam que em algumas localidades, como, por exemplo, nos Estados de Roraima e de Alagoas, para ser indicado, o candidato a gestor precisa atender a alguns requisitos, tais como a formação mínima para o exercício do cargo, tempo de experiência na área pedagógica e ser integrante de seu quadro de magistério. Em outros estados, como Amapá, e no Município de Palmas - TO, os autores afirmam que os critérios para indicação do Diretor estão fortemente ligados a alianças políticas. São os favorecimentos oferecidos em troca do apoio recebido durante as campanhas eleitorais.

Sobre o clientelismo presente na indicação dos gestores escolares realizada pelo executivo em Salvador - BA, Novaes (1996) afirma que a nomeação incidia sobre uma indicação política, que beneficiava as pessoas subordinadas ao grupo político que estava no poder. Mediante a essa nomeação, os gestores deviam obediência aos responsáveis por sua indicação. O autor descreve que as atitudes desses gestores, após suas nomeações, eram repressivas, punindo os professores que promoviam diversas formas de protesto, principalmente a greve, denunciando-os à secretaria de educação.

Quando o gestor é indicado pelos poderes do Estado, mesmo sendo bem-intencionado, ele tem compromisso com quem o indicou. Seu trabalho não poderá ir contra o partido político responsável por sua nomeação. Seu engajamento com a comunidade escolar não pode em hipótese alguma confrontar com os interesses políticos partidários. Qualquer posicionamento adverso pode ser motivo para o desligamento, e outro gestor poderá ser indicado no intuito de atender aos interesses dos governantes.

Sobre a indicação dos Diretores no Município de Goiânia (GO), Dourado (1990) constata que:

[...] a escola era [...] o espaço político legítimo de determinados vereadores, nela se cristalizavam reuniões, festas e comemorações buscando sempre respaldar os interesses destes. Aos membros da escola, era exigida fiel dedicação, o que pode ser

caracterizado pela ação da maioria dos quadros na escola - Direção, professores e funcionários - transformados em autênticos cabos eleitorais, senão pela assunção política - ideológica, pelo menos, na luta pela manutenção do vínculo empregatício. Isso porque, não possuindo estabilidade funcional, estavam sujeitos a punições as mais diversas, tais como: demissão, redução de carga horária, transferência e lotação e outros (DOURADO, 1990, p. 114-115).

Alguns representantes da classe política apresentam um discurso favorável à democratização da escola, porém as atitudes destes nos mostram que suas intenções são contrárias. Calaça (1993, p. 47) afirma que os governos estadual e municipal de Goiânia (GO) “[...] entenderam a importância do papel político do diretor nos bairros e tentaram perpetuar o mecanismo da livre indicação político partidário para o cargo de direção, por temer que a eleição pela comunidade pudesse comprometer a hegemonia partidária”.

Paro (1996) é um defensor de modelos nos quais a comunidade possa participar do processo educacional como um todo e que atendam ao princípio da democracia na educação, como por exemplo, a eleição. Para ele, a indicação atende somente aos interesses políticos de quem indica e favorece aqueles com pouca ou nenhuma competência técnica.

Existem outras formas de escolha de gestores, além das modalidades mais comuns nas redes públicas de ensino, que são a eleição e a indicação de gestores escolares. No entanto, ainda são pouco adotadas nas redes públicas de ensino brasileiras: o Concurso para o cargo de gestores escolares; a Certificação; o Processo Seletivo; e os esquemas mistos.

O Concurso para Gestores Escolares assegura ao gestor maior estabilidade profissional. Nele é testado o nível de conhecimento do candidato quanto à função que irá desempenhar. No entanto, existe a possibilidade de acomodação desse profissional após algum tempo de atuação, podendo não ser tão eficaz.

A Certificação de gestores consiste em credenciar gestores escolares através de prova. Nessa modalidade, o candidato faz uma prova de conhecimento técnico de acordo com a função e, ao ser aprovado, pode ser nomeado gestor. O processo seletivo se dá quando a rede de ensino público realiza a escolha ou seleção, a partir de várias etapas, como por exemplo, a prova de títulos, mais a prova de conhecimentos específicos e o curso de capacitação. Esquema misto é quando o dirigente escolar é selecionado através de mais de uma modalidade, como por exemplo: prova seguida de eleição ou indicação mais prova, ou processo seletivo mais eleição.

Desse modo, a proposta de dissertação intitulada Escolha dos gestores escolares: um estudo na rede pública municipal de Imperatriz-MA, tem como problema de pesquisa a forma como estão sendo realizadas as escolhas dos gestores escolares e como essas escolhas impactam na gestão democrática das escolas da Rede municipal de ensino de Imperatriz. As questões norteadoras: quais os instrumentos normativos existentes para a escolha do gestor escolar no

Município de Imperatriz? Quais são as diversas alternativas de escolha do gestor escolar e como essa escolha impacta na gestão democrática da escola pública?

A necessidade de se estabelecer uma educação pública de qualidade propicia levantar as questões relativas à gestão escolar. Evidencia-se, por exemplo, o levantamento e a problematização dos diversos processos de escolha de gestores escolares existentes no Brasil, promovendo um debate acerca do que pode ser mais apropriado para a Rede Municipal de ensino de Imperatriz.

## **1.2 Os objetivos propostos para o estudo**

Analisar o processo de escolha de gestores escolares na rede pública municipal de ensino de Imperatriz-MA e seus impactos na gestão democrática das escolas.

Os objetivos específicos, são:

- a) Analisar e conhecer os instrumentos normativos para a escolha do gestor escolar no município de Imperatriz;
- b) Verificar as diversas alternativas de escolha do gestor escolar e como essa escolha impacta na gestão democrática da escola pública;
- c) Compreender se a escolha do gestor contribui para a construção das práticas democráticas nas escolas.

## **1.3 Os caminhos metodológicos e os procedimentos técnicos**

A pesquisa foi fundamentada na linha do Materialismo Histórico-Dialético, entendendo que um objeto deve ser compreendido em suas múltiplas dimensões, levando em consideração a sua relação histórica, social, econômica e política e a realidade. Para Pires (1997), o método materialista histórico-dialético é o método de interpretação da realidade, visão de mundo e *práxis*.

Para o Materialismo Histórico-Dialético importa descobrir as leis dos fenômenos pesquisados, ou seja,

[...] importa não apenas a lei que os rege, enquanto tem forma definida e os liga à relação observada em dado período histórico. O mais importante de tudo é a lei de sua transformação, de seu desenvolvimento, ou seja, a transição de uma forma para outra, de uma ordem de relações para outra (MARX, 1998, p. 26).

A concepção de investigação da realidade, formalmente, enquanto método de pesquisa e método de exposição, eles se complementam e dialogam na construção da pesquisa, sendo uma soma no processo de compreensão da realidade. É importante deixar claro que por método

de pesquisa se define a análise das relações internas de cada elemento em si: as leis particulares que regem o início, o desenvolvimento e o término de cada objeto investigado ou fenômeno. Enquanto um significa um esforço prévio de apropriação analítica de determinações e conteúdo, o outro articula essas apropriações de maneira crítica com base nas contradições, estando o método de investigação especificamente ligado a maturação do objeto de pesquisa e a observação dos detalhes (MARX, 1989).

Para Chagas (2012), o método dialético de Marx pressupõe, sim, dois momentos inseparáveis: a investigação (ou a pesquisa) e a exposição (ou a apresentação), sendo que,

investigação, ou o método de investigação (Forschungsmethode), é o esforço prévio de apropriação, pelo pensamento, das determinações do conteúdo do objeto no próprio objeto, quer dizer, uma apropriação analítica, reflexiva, do objeto pesquisado antes de sua exposição metódica. E a exposição, ou o método de exposição (Darstellungsmethode), não é simplesmente uma auto-exposição do objeto, senão ele seria acrítico, mas é uma exposição crítica do objeto com base em suas contradições, quer dizer, uma exposição crítico-objetiva da lógica interna do objeto, do movimento efetivo do próprio conteúdo do objeto (CHAGAS, 2012 p. 3).

A pesquisa demanda uma ação planejada, organizada, uma sequência de passos a serem seguidos para se chegar ao resultado científico, sendo necessário um “método” para se construir ciência. De acordo com Freitas (2007, p. 45), “Todos sabemos que o método é essencial em uma pesquisa – depois de identificado o problema. Problema e método têm uma relação direta”. No dicionário, Ferreira (2010) resume em poucas linhas o conceito atribuído a método como um conjunto de regras básicas utilizado em uma investigação científica para obter resultados verídicos.

A linha do Materialismo Histórico-Dialético busca entender a realidade do mundo a partir da totalidade, partindo do pressuposto de que tudo no universo tem uma existência material, concreta, e que tudo pode ser racionalmente conhecido. Assim, “no materialismo histórico, o conhecimento se dá na e pelas práxis, a reflexão teórica tem função da ação para transformar” (FRIGOTTO, 2000, p. 82).

O método pensado por Marx e Engels é um enfoque teórico metodológico que procura entender a realidade do mundo a partir das grandes transformações da história e das sociedades humanas. É importante colocar que o termo “materialismo” diz respeito à condição material da existência humana, e o termo “histórico” revela a compreensão de que a existência do ser humano é condicionada historicamente, e o termo dialético, é o movimento da contradição produzida na própria história (MARX, 2002).

O estudo realizado neste trabalho utilizou a abordagem qualitativa, sabendo que existem, a partir desta, diferentes possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e as formas que se relacionam em diversos ambientes. Para Godoy (1995, p. 21),

“um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada”. Nesta perspectiva, é necessário que o pesquisador busque captar no campo o fenômeno em estudo a partir das vivências das pessoas envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. E para que se entenda toda essa dinâmica do fenômeno estudado é necessário que sejam coletados vários tipos de dados (GODOY, 1995).

Garnica (2004) caracteriza a pesquisa qualitativa como aquela que apresenta as características abaixo relacionadas:

- a) a transitoriedade de seus resultados; b) a impossibilidade de uma hipótese a priori, cujo objetivo da pesquisa será comprovar ou refutar; c) a não neutralidade do pesquisador que, no processo interpretativo, vale-se de suas perspectivas e filtros vivenciais prévios dos quais não consegue se desvencilhar; d) que a constituição de suas compreensões dá-se não como resultado, mas numa trajetória em que essas mesmas compreensões e também os meios de obtê-las podem ser (re)configuradas; e (e) a impossibilidade de estabelecer regulamentações, em procedimentos sistemáticos, prévios, estáticos e generalistas (GARNICA, 2004, p. 86).

É necessário que o pesquisador compreenda as situações que lhe são apresentadas levando em consideração o olhar dos sujeitos envolvidos no ato da pesquisa, para poder interpretar o fenômeno em estudo. Para apreender esses elementos no processo de escolha do gestor escolar adotamos como procedimentos:

- a) Pesquisa bibliográfica, que acontece por meio de revisão de literatura, leituras, sínteses e reflexões sobre produções que contribuíram para a elaboração do trabalho escrito, que “permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2008 p. 50). Estas reflexões proporcionam aprofundamento do conhecimento acerca da temática abordada, relacionam com a realidade das escolas pesquisadas, bem como aos objetivos da pesquisa.

Na pesquisa bibliográfica, constam estudos realizados por teóricos que abordam o objeto de estudo deste trabalho, e que compõem o referencial teórico desta dissertação. Cita-se como referencial teórico, estudos realizados por Dublante (2016), Luck (2001, 2006, 2011, 2012), Paro (1992, 1995, 1996, 2001, 2003, 2008), Libâneo (2001, 2003, 2008), Dourado (1990, 1998, 2013), dentre outros autores que colaboraram para o embasamento do presente trabalho;

- b) Pesquisa documental, é uma importante ferramenta para tornar indubitável as informações, afirmações e declarações do pesquisador, que “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 2008, p. 51). Foram utilizados documentos

como: a legislação educacional, leis do município, edital para escolha do gestor. Nesses documentos, além de buscarmos compreender o desenvolvimento das políticas educacionais no Brasil, atentamos para a especificidade do objeto de estudo, analisando o processo de escolha dos gestores escolares, sua forma de organização e participação da comunidade e, ainda, as temáticas tratadas nas reuniões;

c) Procedimentos de coletas de dados, com realização de entrevistas semiestruturadas, tendo em vista que elas foram utilizadas com o objetivo de conseguir informações acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis, que se presumem relevantes para analisá-los (LAKATOS; MARCONI, 2010).

De acordo com Minayo (2010), a entrevista é o instrumento mais utilizado nas pesquisas de campo. A autora conceitua esse instrumento afirmando que

é uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador, destinada a construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa, e abordagem pelo entrevistador de temas igualmente pertinentes, tendo em vista este objetivo (MINAYO, 2010, p. 57).

A entrevista foi elaborada por meio de questões semiestruturadas, voltadas para a busca de informações pertinentes à formação desses profissionais; ao tempo de docência e com relação à experiência; às descrições sobre como ocorreu o processo de escolha de gestores escolares; sobre o acesso aos instrumentos normativos e como esse processo é divulgado a toda a comunidade escolar; bem como, as contribuições para garantir a gestão democrática da escola.

As entrevistas foram realizadas com as gestoras das escolas, representantes da secretaria municipal; e com os representantes do conselho escolar: pais, alunos, professores, funcionários e comunidade. A aplicação da entrevista, tanto para os gestores como para a comissão eleitoral e os membros do Conselho escolar foi realizada individualmente, com a utilização de gravador e, a entrevistadora explicando detalhadamente o objetivo da entrevista e sua importância para o trabalho de dissertação.

d) Análise dos dados, partindo das entrevistas e das informações contidas nos documentos analisados, nos editais, legislação educacional e demais fontes, com as quais construímos o relatório de pesquisa da dissertação. Nessa construção procuramos estabelecer a articulação entre o referencial teórico-metodológico utilizado no decorrer do trabalho de pesquisa e os dados coletados, objetivando responder às questões



norteadoras e apontar os resultados vinculados aos objetivos.

Como produto de pesquisa este projeto apresenta o Caderno de Orientações para escolha de gestores escolares para a Rede Municipal de Ensino de Imperatriz, sendo contemplados critérios técnicos, definição de perfil e competência profissional, englobando o conhecimento e as habilidades técnicas do candidato a gestor de escola.

Como envolve pesquisa com seres humanos na área da educação, para aplicação do projeto foi necessário cadastrar na Plataforma Brasil para análise pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), sendo aprovado pelo documento de número 5.248.003. A comunidade escolar que participou da pesquisa assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme os princípios éticos da resolução do CNS 466/12.

#### **1.4 A estruturação da dissertação**

Em sua totalidade o texto final da dissertação foi estruturado em cinco partes, a partir desta introdução, que constitui a primeira seção. Deste modo, na segunda seção, “A GESTÃO DEMOCRÁTICA: Elementos Constituintes” apresentamos os elementos constituintes da gestão democrática: participação, pluralismo, autonomia e transparência, bem como, a gestão democrática no Brasil, enfocando as reformas educacionais da década de 1990, a consagração da gestão democrática com a Constituição Federal (CF) de 1988 (BRASIL, 1988), a LDBEN (9394/96), o Plano Nacional de Educação (PNE) – Lei Nº 13.005/2014 (BRASIL, 2014) e suas influências para a gestão democrática.

A terceira seção, intitulada “ESCOLHA DE GESTORES ESCOLARES - Um mecanismo da gestão democrática” aborda as formas de provimento ao cargo de gestor escolar no Brasil e de que forma essa temática foi introduzida nos Planos Nacionais de Educação; faz uma análise da conjuntura desses momentos de forma a identificar os atores, cenários e acontecimentos para assim entender as relações de força em torno do objeto em estudo. Teoricamente, a seção está referenciada em Correia e Cardoso (2000), Dourado (2001), Gadotti e Romão (2001), Bastos (2002), Paro (1992, 1995, 2003), Mendonça (2001), Medeiros (2011), dentre outros estudiosos que têm se dedicado a estudos sobre política educacional e construção conceitual da gestão democrática no campo da educação escolarizada.

Na quarta seção, DIFERENTES OLHARES SOBRE A ESCOLHA DO GESTOR ESCOLAR, apresentamos os resultados e discussões obtidos através das entrevistas realizadas, a partir do olhar dos autores envolvidos no processo, mediadas pelo referencial teórico, pelas análises documentais e as interpretações acerca da realidade apresentada.

Por fim, as considerações finais, nas quais são retomados os principais elementos do trabalho, bem como refletimos acerca dos objetivos traçados e das análises realizadas, fazendo um balanço do que fora levantado durante o trabalho, apontando os pontos fortes e fracos da escolha de gestores escolares no município de Imperatriz-MA, evidenciando as necessidades de melhoria no processo.

## **2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA: Elementos Constituintes**

Nesta seção, realizamos uma revisão bibliográfica acerca dos caminhos da democratização da escola, evidenciando que esse processo de gestão democrática escolar é importante no desenvolvimento da educação brasileira.

Tratou-se do percurso legal da democratização da gestão escolar no Brasil, enfocando a Constituição Federal (CF) de 1988 (BRASIL, 1988), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) – Lei Nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996), o Plano Nacional de Educação (PNE) – Lei Nº 13.005/2014 (BRASIL, 2014), e a importância de cada um para se chegar a democratização da educação.

Percorremos pela dimensão participativa da gestão democrática, apresentando os elementos constitutivos da participação, bem como os meios para se abordar a relação entre democracia e educação como algo indissociável, e que caminham juntas, bem como a relação entre democracia e participação. Neste sentido, intencionou-se identificar que a democracia, assim como a participação, é um constante aprendizado da “práxis”<sup>3</sup>, que só encontra terreno fértil em ambientes abertos ao diálogo para o trabalho coletivo.

### **2.1 Caminhos da democratização da escola**

Na história o significado da democracia nos remonta aos prelúdios da civilização da Grécia Antiga, onde se iniciava a prática da participação dos cidadãos que buscavam intervir nas decisões da Assembleia do Povo sobre o que era melhor para a cidade. Apesar de ter sido o berço da democracia, essa participação não era para todos, visto que mulheres, estrangeiros, escravos e crianças não participavam das decisões políticas da cidade. Mesmo com tantos

---

<sup>3</sup>Toda *práxis* é atividade, mas nem toda atividade é *práxis*. Quando Marx assinala que o idealismo, ao contrário do materialismo, admite o lado ativo da relação sujeito objeto, e ao enfatizar, por sua vez seu defeito - não ver essa atividade como prática -, ele nos previne contra qualquer tentativa de estabelecer um sinal de igualdade entre atividade e *práxis*. Daí que, para delimitar o conteúdo próprio desta última e sua relação com outras atividades, seja preciso distinguir a *práxis*, como forma de atividades específica, de outras que podem estar inclusive intimamente vinculadas a ela (VÁSQUEZ, A. 2007, p. 219).

percalços, é da base democrática ateniense que surgem os fundamentos básicos para a atual democracia.

Em relação à educação, historicamente, a atuação educativa e o espaço escolar respondem à sociedade como veículo de transmissão de ideias dominantes, sendo de certa forma responsáveis por uma visão centralizadora da realidade. Muitos pensadores questionam e buscam entender os desafios impostos por uma educação antidemocrática. Dewey (1852-1959) afirma em sua obra “Democracia e Educação” que uma vida voltada à democracia está interligada, independentemente de uma educação voltada para o hábito de pensar de forma reflexiva. De acordo com Dewey, “[...] um pensamento (o que uma coisa sugere, e não a coisa tal como se apresenta) é criador, é uma incursão no novo. Ele subentende alguma inventividade” (DEWEY, 1979, p. 174).

Para esse mesmo autor, a democracia “é mais do que uma forma de governo; é, essencialmente, uma forma de vida associada, de experiência conjunta e mutuamente comunicada” (DEWEY, 1979, p. 93), em que a sociedade se baseia na cooperação e interação entre todos os envolvidos. Neste contexto, se faz necessário mecanismos essenciais para que a democracia se efetive, sabendo que a construção da democracia não se dá de forma fácil, mas é um processo de luta ética e política, condição de possibilidade para a humanização do ser humano (FREIRE, 2000), na construção de práticas participativas.

Por outro lado, historicamente a organização burocrática é uma estratégia de administração e de dominação. Segundo Motta, (2004, p. 14) “a burocracia monopoliza todo o conhecimento e o mantém em segredo”, é um tipo de sistema social dominante nas sociedades modernas, caracteriza-se pela separação entre os que executam e os que planejam, organizam, dirigem e controlam. Uma das principais funções das organizações burocráticas é a reprodução do conjunto de relações sociais, que de uma certa forma, são determinadas pelo sistema econômico dominante.

As organizações burocráticas reproduzem uma estrutura social característica de uma formação social, importante em uma dada sociedade, em um dado sistema econômico. Essa reprodução responsável por formação social capitalista e burocrática implica na reprodução do sistema de classes sociais que o caracteriza através da acumulação do capital, da reprodução da força de trabalho, da reprodução das relações de poder e submissão e das ideias que os homens têm das relações sociais em geral (MOTTA, 2004).

A eficiência é um dos princípios fundamentais que rege as organizações burocráticas. A busca por essa eficiência – é um princípio vital, que justifica o fato de que o principal objetivo da administração da organização é o aumento da eficiência. A atuação eficiente é aquela que

exige o mínimo de esforços e alcança resultados expressivos. Partindo deste pressuposto, pode-se deduzir que a organização é o sistema social que se administra segundo o critério de eficiência, no qual as decisões são tomadas sempre tendo em vista o aumento de produtividade.

Esta maneira de conceituar a organização burocrática nos permite situá-la entre os demais sistemas sociais, caracterizando-a como um fenômeno social dominante no mundo moderno, o que pode contrastar com sistemas sociais inorganizados (multidão, grupos, etc.), sistemas semi-organizados (família, grupo informal, empresa familiar, etc.) e sistemas organizados (Estado, Escola, Universidade, Exército, etc.).

De acordo com Motta (2004), a burocracia possui um caráter formal, impessoal e profissional. Esse caráter formal possui normas escritas e exaustivas, com o objetivo de que os fins visados sejam alcançados. Por meio dessas normas, a organização tenta antecipar todas as ocorrências e comportamentos possíveis, o que garantiria, pelo menos em tese, a eficiência e a racionalidade da organização.

O grande desafio para a democratização da escola é que ela é amplamente burocratizada. Observa-se isso nas avaliações, nos critérios de seleção, de ascensão e nos programas de ensino. “Essa compulsão burocrática transparece claramente no meio acadêmico” (MOTTA, 2004, p. 232). A geração, fruto da escola, não é apenas fruto da burocracia, com todas as suas consequências, mas são os futuros propagadores de uma sociedade burocrática, reprodutora das relações sociais presentes em suas bases (MOTTA, 2004), reforçada por uma perspectiva de manutenção da lógica dominante.

No discurso neoliberal, a educação é vista como semelhante ao mercado, deixando de ser parte do campo social e político. Vale ressaltar aqui três objetivos relacionados ao que a retórica neoliberal atribuiu ao papel estratégico da educação:

1. Atrelar a educação escolar à preparação para o trabalho e a pesquisa acadêmica ao imperativo do mercado ou às necessidades da livre iniciativa. Assegurar que o mundo empresarial tem interesse na educação porque deseja uma força de trabalho qualificada, apta para a competição no mercado nacional e internacional. [...]
2. Tornar a escola um meio de transmissão dos seus princípios doutrinários. O que está em questão é a adequação da escola à ideologia dominante. [...]
3. Fazer da escola um mercado para os produtos da indústria cultural e da informática, o que, aliás, é coerente com a idéia de fazer a escola funcionar de forma semelhante ao mercado, mas é contraditório porque, enquanto, no discurso, os neoliberais condenam a participação direta do Estado no financiamento da educação, na prática, não hesitam em aproveitar os subsídios estatais para divulgar seus produtos didáticos e paradidáticos no mercado escolar (MARRACH, 1996, p. 46-48).

Nesta perspectiva pode-se dizer que o neoliberalismo aborda a escola no âmbito do mercado e das técnicas de gerenciamento, removendo, desta forma, o conteúdo político da cidadania, substituindo-os pelos direitos do consumidor. E é como consumidores que o

neoliberalismo vê alunos e pais de alunos. Desta maneira, os reflexos neoliberais sobre a educação a transformam em uma mercadoria. A educação passa a ser um negócio rentável. Portanto, o direito à educação passa a ser considerado, na visão de Freitas (1992), “como um serviço definido pelo mercado”.

Dale (2001), na sua tentativa de compreender melhor como a globalização afeta os Estados-nações, a forma e o conteúdo de alguns dos resultados e dos procedimentos da elaboração e implantação de políticas educativas, destaca duas concepções: “cultura educacional mundial comum<sup>4</sup> (CEMC)” e “agenda de educação globalmente estruturada (AGEE)”. O mesmo autor ainda defende que o desenvolvimento dos sistemas educativos e das categorias curriculares nacionais são compreendidos através da utilização de modelos universais de educação, Estado e sociedade, e sustenta que é a natureza da economia capitalista mundial que constitui a força principal da globalização e que procura influenciar os sistemas educativos nacionais.

Ferreira (2006, p. 158) afirma que “a escola é locus de reprodução e locus de produção de políticas, orientações e regras”, e que a escola está inserida na “chamada sociedade global”. Tal afirmação leva pesquisadores da educação a preocuparem-se constantemente com a forma de conduzir as ações em escolas públicas, e também nas escolas privadas que atuam autorizadas pelo Estado. Sabendo que, dependendo da forma com que se vem produzindo e reproduzindo conhecimento, é provável que haja uma formação enviesada e contraditória, quando se considera as declarações normativas e ideológicas das instituições educacionais, principalmente no que se refere a sua democratização.

Na educação brasileira, ainda na década de 1960, conforme Brzezinski (2007, p. 1) Anísio Teixeira foi “o primeiro administrador público a relacionar democracia com a administração da educação”. De acordo com a autora, para Anísio “só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a escola pública”. Essa afirmação confirma que o tema gestão democrática vem sendo debatido há muito tempo.

No Brasil ainda é indiscutível a dificuldade para implementar práticas pedagógicas de gestão democrática, devido às características das políticas de governo. Por isso, Brzezinski (2007, p. 1), argumenta que “é preciso ter clareza de que democracia e participação são

---

<sup>4</sup>“Cultura Educacional Mundial Comum” – CEMC. Essa abordagem foi desenvolvida por Jonh Meyer, e “defende que o desenvolvimento dos sistemas educativos nacionais e as curriculares se explicam através de modelos universais de educação, de estado e de sociedade, mais do que através de fatores nacionais distintivos.” (DALE, 2004, p. 425).

conquistas de movimentos dos cidadãos, por constituírem-se em processo". Neste sentido, constata-se a importância do envolvimento do coletivo na construção de cultura e na intervenção dos membros da comunidade nas práticas da escola e, em especial, na sua gestão.

Dourado (2011) conceitua gestão como um:

[...] processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas (DOURADO, 2011, p. 79).

É indiscutível que, mesmo com todo o aparato legal, a consolidação da democratização não está garantida. Dublante (2016, p. 49) afirma que “os graves problemas que se apresentam no contexto da democracia têm ocasionado, ainda, uma grande apatia da população em relação aos espaços públicos de representação”, sua implementação provém de um processo contínuo de ações coletivas de todos os membros da comunidade escolar. Partindo deste pressuposto, entende-se que a participação precisa ser uma condição básica para a manifestação do pensamento e posicionamento de cada um.

É importante observar que há uma relação essencial entre o exercício da democracia e a participação popular, pois a primeira não existe sem a segunda. De que forma poderia existir um “governo do Povo” sem a efetiva participação deste? De que maneira poderia existir um regime político baseado na soberania popular e na distribuição equitativa de poder sem a efetiva participação de todos? Para tanto, é necessário que se conheça, os instrumentos de participação democrática.

De acordo com Bordenave (1995), participação vem da palavra “parte”, fazer parte de algum grupo, tomar parte numa determinada atividade, ter parte, fazer a diferença, contribuir para construção de um futuro melhor para as futuras gerações. Essa abordagem trata sempre da participação ativa e nunca passiva, ou seja, aquele que faz parte, que realmente contribui para transformações decisivas para a sociedade.

A democracia é um propósito da participação popular, é um objetivo que se deseja alcançar. A participação pode ser vista como uma necessidade humana e, por conseguinte, constitui um direito das pessoas. É um processo de desenvolvimento da consciência crítica e de aquisição de poder. Para Dublante, (2016, p. 51) “a participação se relaciona ao envolvimento dos cidadãos no processo de organização social, sendo-lhes assegurado vez, voz e também voto, para contribuir com as questões políticas e sociais”. Necessariamente as pessoas que antes eram passivas e conformistas passarão a se comportar de forma mais ativa e crítica, promovendo assim a descentralização e distribuição do poder.

É importante ressaltar que a participação proporciona a apropriação do povo, tornando-os corresponsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso dos projetos educacionais e sociais da sociedade. A participação é algo que se aprende e se aperfeiçoa com a prática, autocrítica e principalmente com o conhecimento de todo o processo democrático. Entendendo seu papel e o processo, é muito mais fácil participar e fazer a diferença de forma efetiva.

É necessário deixar claro que a democracia na sociedade brasileira se efetivou mais pela institucionalização do Estado democrático do que pela própria participação da população. Os princípios democráticos se constituíram apoiados em bases conservadoras; sabendo que, a democracia se organizou “de cima para baixo” (SOARES, 2012); porém, há uma “necessidade de que o processo de renovação democrática proceda de “baixo para cima”, consolidando suas conquistas através da incorporação de novos sujeitos políticos” (COUTINHO, 1980, p.44).

De acordo com Nogueira (2004), a transição democrática no Brasil aconteceu exatamente no momento em que a sociedade estava em um estado lastimável, sabendo que o período militar levou esta mesma população a odiar a política e até mesmo esperar tudo dela. Apesar de não ter bloqueado o desenvolvimento econômico do Brasil, a ditadura “foi antidemocrática e anticomunista, prendeu, espancou e torturou a torto e a direito, disseminou o ódio e pavor, abusou do arbítrio e da repressão. Seus porões foram indignos e repulsivos” (NOGUEIRA, 2004, p. 17).

As discussões acerca deste assunto passaram a ser bem mais frequentes após a promulgação da Constituição de 1988 e, no âmbito da educação, com a Lei Nº 9394/96, quando o governo criou diferentes formas de divulgação. Ficou evidente que, nenhum mecanismo é tão forte e categórico quanto o apresentado na referida lei, em seu artigo 14, onde fica estabelecido que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público.

Nessa perspectiva, evidencia-se a forma democrática e participativa que deve assumir a gestão escolar, motivando que os sistemas de ensino possam organizar a gestão pública escolar, conforme o contexto em que ela está inserida. Neste sentido, a democracia em nosso país<sup>5</sup> e em boa parte do mundo, vem propiciando maior liberdade e autonomia de participação nas tomadas de decisões para as políticas sociais.

Cercado dos problemas educacionais e sociais da comunidade escolar, o gestor, consciente das necessidades, deve direcionar o diálogo entre os pares a este respeito. É função dele posicionar-se de forma que garanta a participação de todos os membros sem comprometer

---

<sup>5</sup> No contexto atual, o Brasil está vivenciando um retrocesso das práticas democráticas conquistadas durante o período da redemocratização e nos governos que se pautavam pelo princípio democrático.

a objetividade do que está sendo proposto (CATANI; GUTIERREZ, 2003). Enquanto elemento fomentador, e considerando a pluralidade de ideias, o autor mencionado reitera que se faz necessário o reconhecimento da existência da diferença para que se componha o espaço democrático: é na diversidade que se consolida como postura de “reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático” (ARAÚJO, 2000, p. 134).

Toda instituição de ensino necessita de uma organização interna estruturada, que se baseie em uma legislação específica da escola. Necessariamente significa um ordenamento e a disposição de funções que assegurem o funcionamento de um todo, apresentando as inter-relações existentes entre os setores desta organização.

De acordo com Luck (2001), os gestores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos. Nessa perspectiva, a gestão democrática se propõe a construir uma escola a partir de ações coletivas, cujo objetivo maior é formar cidadãos críticos e sabedores de sua ação para a transformação de situações de desigualdade e de injustiça.

Nesse caminhar, incontáveis movimentos são organizados, todos com o único desejo de desconsiderar os Decretos do governo militar e criar uma nova Constituição Brasileira. Porém, a tarefa de criar uma nova constituição cabe aos representantes legais, os denominados constituintes. Para Souza (2003, p. 3), “as Assembleias Nacionais Constituintes, quase por definição, espelham momentos de tensão e de conflitos [...]”. Porém, nem todos os conflitos foram voltados em prol da população, no entanto, não é válido descartar essa possibilidade, mas também não podemos deixar de relatar que esse cenário histórico-político foi bastante utilizado para a promoção pessoal e partidária (SOUZA, 2003).

O Brasil, no final da década de 80, atravessa mais uma transição política, a qual solta-se das correntes da Ditadura Militar, que restringiu durante mais de 20 anos a voz dos brasileiros (ROMANELLI, 1987; GERMANO, 2000). É um novo começo com um quadro político propício à cooperação da sociedade, possibilitando uma participação efetiva nas decisões políticas e na escolha dos representantes. A partir daí, um novo momento histórico é presenciado pelos cidadãos: a redemocratização do país.

Com a redemocratização, o princípio da gestão democrática se tornou bandeira de luta da sociedade, considerando a participação nos processos decisórios. O desafio é gigante, porém,



como diz Peroni (2013), a democratização do Estado e da Sociedade é longa e complexa, e sem sombra de dúvidas passa pela Educação.

A educação brasileira, bem como a gestão democrática das escolas públicas, está totalmente interligada a todo esse cenário. Neste contexto, o Brasil trilha um caminho esperançoso de uma educação libertadora, fundamentada em um arcabouço legal que perpassa pela Constituição Federal (CF) de 1988 (BRASIL, 1988), pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) – Lei Nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996), pelo Plano Nacional de Educação (PNE) – Lei Nº 10.172/2001 e Lei Nº 13.005/2014 (BRASIL, 2014), entre outros.

## **2.2 Arcabouço legal da democratização da gestão escolar no Brasil**

Nos últimos anos, o debate sobre a gestão democrática da educação vem instituindo-se como um tema bastante frequente na literatura. Essa preocupação é resultante do caráter centralizador, burocrático, autoritário e restrito de práticas participativas que caracterizam o sistema público educacional brasileiro. Durante muito tempo, principalmente no período em que o Brasil estava sob o poder dos militares, a administração educacional assumiu um caráter tecnocrático e capitalista. As escolas caracterizavam-se como um *lócus* de formação dos trabalhadores necessários para a consolidação do capitalismo no país, espaço reprodutor de uma ideologia que pretendia formar uma sociedade não-participativa e alienada.

Mendonça (2001) afirma que o processo de democratização da educação no Brasil passou por diferentes estágios. Inicialmente, houve o direito universal ao acesso à escola e, logo em seguida, o direito a um ensino de qualidade e à participação democrática na gestão das unidades escolares e dos sistemas de ensino. Esta, concebida, conforme Paro (2001), como aquela que está

inspirada na cooperação recíproca entre homens, deve ter como meta a constituição, na escola de um novo trabalhador coletivo [...] do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma 'vontade coletiva', em alcançar os objetivos educacionais da escola (PARO, 2001, p. 161).

Entre os anos de 1983 e 1984, Gadotti (1993) destaca o Fórum de Educação do Estado de São Paulo e o Congresso Mineiro de Educação como alguns dos momentos que expressam a luta pela democratização da escola. O Fórum de Educação do Estado de São Paulo oportunizou, pela primeira vez na história da educação brasileira, que educadores pudessem participar do processo de elaboração das políticas públicas para a educação. A luta pela democratização da gestão educacional foi intensa entre 1985 e 1988, ano da promulgação da Constituição Federal. O Congresso Mineiro de Educação, por sua vez, foi um evento de grande

importância para a educação em Minas Gerais, na medida em que representou o primeiro passo na tentativa de democratização das relações de poder na escola, trazendo para dentro dela os pais e a comunidade em geral, para uma discussão aberta sobre a escola que temos e a escola que queremos.

O princípio da gestão democrática do ensino público foi consagrado na Constituição Federal (CF) de 1988 (BRASIL, 1988), tendo sido reafirmado tanto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) – Lei Nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996), quanto no Plano Nacional de Educação (PNE) – Lei Nº 13.005/2014 (BRASIL, 2014), bem como no Plano que o antecedeu. Lei 10.172/2001. Tal princípio tem se tornado um dos motivos mais frequentes de debates, de reflexões e de iniciativas públicas na área educacional, tais como: eventos na área da educação; conferências municipais, estaduais e nacionais de educação; e nos processos de tramitação das legislações educacionais (SANTOS, 2012).

É relevante ressaltar que a CF de 1988 (BRASIL, 1988), a partir da inserção, no artigo 206, do princípio da gestão democrática do ensino público, abriu caminho para debates no âmbito da administração dos sistemas educacionais e das escolas, assim como estabelece que a forma de gestão da educação brasileira deve ser democrática, como atesta o inciso VI do referido artigo: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Também com a promulgação da LDBEN Nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996) foi definido diferentes formas de concretização dessa gestão democrática nos sistemas de ensino, no processo de constituição e na implementação das políticas educacionais. Esta mesma definição possibilitou tornar efetiva a construção de espaços democráticos que promovam a participação ampla e a tomada de decisões coletivas.

O artigo 14, dessa mesma lei, estabelece que 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. 12).

Na sequência, o artigo 15, determina que

os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público (BRASIL, 1996, p. 12).

Estes dois artigos da LDBEN dispõem que a gestão democrática do ensino público na educação básica oferece ampla autonomia às unidades federadas para que definam, em comum

acordo, pensando em suas particularidades, formas de operacionalizar a gestão com a participação de toda comunidade escolar envolvida no processo de democratização.

A LDBEN também indica que os estabelecimentos de ensino têm a incumbência de “articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola” (Art. 12, inciso VI), assim como os docentes que devem “colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade” (Art. 13, inciso VI). Define também como incumbências dos estabelecimentos de ensino, incluso no Art. 12, a elaboração da proposta pedagógica e, no Art. 13, a ampliação progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e da gestão financeira nas escolas. Estes, são considerados conhecimentos legais essenciais aos gestores, líderes do processo democrático na escola.

No início de 2001, é aprovado o Plano Nacional de Educação, através da Lei Nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001, o qual discute e preconiza, para os dez anos de sua vigência, objetivos e metas que envolvem a gestão democrática da educação (BRASIL, 2001). Em seu texto, a partir de um diagnóstico sobre a realidade da educação nacional, foram relacionadas 295 metas e estratégias para servirem de base à elaboração dos Planos Estaduais e Municipais, atendendo às suas especificidades (UNESCO, 2001)

Primeiramente, o PNE trata da gestão dos recursos, enfatizando sua eficiência, transparência e modernidade nos meios educacionais. Em seguida, trata sobre gestão financeira e pacto federativo, a partir da divisão de responsabilidades, objetivando uma gestão mais eficiente. Finalmente o plano aborda a gestão democrática, sendo aconselhado a existência de Conselhos de Educação, com representatividade, conselhos escolares e formas de provimento da gestão escolar que possam agregar, a garantia de competência ao compromisso com a proposta pedagógica da instituição escolar (CURY, 2002).

O PNE de 2001 apresenta 25 metas relacionadas à gestão, destacando-se as metas 22, 23, 34 e 35. A meta 22 retrata as normas que envolvem a gestão democrática do ensino público, com a participação da comunidade. A meta 23 trata da flexibilidade e desburocratização nas instituições escolares, e a meta 34 dispõe sobre a melhoria do desempenho no exercício da função/cargo do diretor de escola. A meta 35.çç determina o prazo de 5 anos para que 50% dos gestores, no mínimo, tenham formação específica em nível superior e, no prazo de 10 anos, esse percentual chegue a 100% (CURY, 2002).

É importante deixar claro que esse PNE (2001-2010) recebeu vários vetos referentes principalmente ao financiamento das metas. Mesmo que a troca de governo, saída de Fernando Henrique Cardoso e entrada de Luís Inácio Lula da Silva, significasse uma nova perspectiva com relação ao que havia sido suspenso anteriormente, na verdade a realidade foi bem diferente.

A possibilidade de que os vetos pudessem ser revistos pelo novo presidente não foram atendidas, sendo então destinadas trinta e uma metas para esta área da educação.

Com a finalização do PNE, com vigência até 2010, era importante que um novo planejamento fosse realizado para o próximo decênio. A Conferência Nacional de Educação - CONAE<sup>6</sup> de 2010 teve este objetivo, entre outras pautas, a elaboração do novo Plano que deveria entrar em vigor a partir da finalização do anterior (OLIVEIRA, 2010). Devido à demora no processo de tramitação, a aprovação do PNE pela Lei Nº 13.005 só aconteceu em 2014.

Em 2010, foi enviada pelo Poder Executivo à Câmara dos Deputados<sup>7</sup> uma proposta do novo Plano Nacional de Educação, a qual abordava o tema da democratização da gestão em dois dispositivos. No corpo normativo do Projeto de Lei Nº 8.035, de 2010, foi inserido o art. 9º, que determinava aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios a atribuição de aprovar leis específicas doutrinando a gestão democrática da educação em seus respectivos ambientes de atuação. Para tanto, concedia, o prazo de um ano a partir da publicação da lei.

Nessa proposta foi inserida ainda a meta 19, que visava garantir, mediante lei específica aprovada nos limites dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, a nomeação comissionada de diretores de escola vinculada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à participação da comunidade escolar. O texto referente a essa meta apresentava somente duas estratégias, sendo neste momento o menor número entre o conjunto de metas que o PNE abrangia.

Uma das estratégias estabelecia como prioridade foi o repasse de transferências voluntárias para os entes federados que aprovassem lei específica normatizando a nomeação de diretores, partindo de critérios técnicos de mérito e desempenho e com a participação da comunidade escolar. A outra, versava sobre a realização de prova nacional para subsidiar o provimento dos cargos de diretores escolares. As duas estratégias foram mantidas no texto final.

---

<sup>6</sup>A CONAE 2010 ocorreu em Brasília, de 28 de março a 1º de abril de 2010, e foi precedida de Conferências Municipais, realizadas no primeiro semestre de 2009 e de Conferências Estaduais e do Distrito Federal realizadas no segundo semestre do mesmo ano. O Tema da CONAE 2010, definido por sua Comissão Organizadora Nacional, foi: Construindo um Sistema Nacional Articulado de Educação - Plano Nacional de Educação, suas Diretrizes e Estratégias de Ação. A Portaria Ministerial nº 10/2008 constituiu comissão de 35 membros, a quem atribuiu as tarefas de coordenar, promover e monitorar o desenvolvimento da CONAE em todas as etapas. A Comissão Organizadora Nacional foi integrada por representantes das secretarias do Ministério da Educação, da Câmara e do Senado, do Conselho Nacional de Educação, das entidades dos dirigentes estaduais, municipais e federais da educação e de todas as entidades que atuavam direta ou indiretamente na área da educação.

<sup>7</sup>A proposta inicial do Poder Executivo tramitou na Câmara dos Deputados como PL nº 8.035, de 2010. O texto aprovado na Câmara foi então enviado ao Senado Federal (SF) para revisão, onde recebeu a denominação de Projeto de Lei da Câmara nº 103, de 2012. A Casa revisora aprovou um novo texto que “substituiu” aquele originalmente aprovado pelos deputados, daí o nome Substitutivo. Na fase final da tramitação, a casa que iniciou a apreciação da matéria deu a palavra final sobre os termos do PNE que vigorará pelos próximos dez anos.

Em 2014, foi instituído através da Lei N° 13.005, o novo Plano Nacional de Educação, o qual, como dito no parágrafo anterior, manteve a meta 19 como uma referência direta à gestão democrática da educação, a mesma estabelece: “assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto” (BRASIL, 2014). O mesmo propõe metas de maior poder às escolas no intuito de garantir a autonomia e a desburocratização:

19.1 - Priorizar repasse de transferência voluntária da União na área da educação para entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matérias na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere conjuntamente, para nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como, a participação da comunidade.

19.2) ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;

19.3) incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;

19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;

19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;

19.8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão (BRASIL, 2014, p. 18-19).

A redação do PNE concedeu autonomia para cada sistema/rede de ensino regulamentar o processo de escolha dos gestores escolares por critérios próprios, e, pedagogicamente, essa estratégia é positiva por reconhecer as pessoas que fazem parte do ambiente escolar e conhecem a realidade da comunidade. É importante ainda ressaltar que a meta 19 do PNE estabelece que seja assegurado um processo de seleção que associe critérios técnicos de mérito e desempenho à consulta pública à comunidade escolar.

Entre as estratégias propostas, o PNE também preconiza a aplicação de uma prova nacional específica para o cargo de diretor. No entanto, apesar de ainda não haver o “melhor” método de seleção, alguns podem favorecer a identificação das habilidades que podem fazer a diferença nos resultados da escola. Para tanto, a indicação política ou a eleição como processos únicos de escolha, não parecem ser tão positivos. É importante analisar caso a caso em cada região, cidade e comunidade escolar para sabermos qual aquela que efetivamente funciona, sendo o nosso posicionamento favorável ao processo eleitoral por considerar a participação da comunidade escolar.

É imprescindível ressaltar que a gestão democrática na educação envolve diferentes perspectivas. Existe uma multiplicidade de aspectos, tanto no que diz respeito à construção do conceito quanto à sua aplicação no campo da gestão escolar, dos sistemas de ensino, das políticas educacionais, da construção de currículos, da gestão de sala de aula, etc. Por esse motivo, foi necessário enfatizar na meta 19 do PL, enviado pelo Poder Executivo ao Congresso Nacional, parâmetros para orientar o provimento do cargo de gestor escolar, sendo um dos aspectos da gestão democrática.

Apesar de a meta não ter sido atingida no prazo, o relatório<sup>8</sup> aponta que a gestão democrática nas escolas é definida pela Meta 19, em se tratando da forma de seleção dos gestores e da presença de colegiados intraescolares e extraescolares em nível estadual e municipal. Sabendo que os conselhos externos à escola já se encontram disseminados pelo País, presentes em todas as unidades federativas e em 84% dos municípios. No entanto, a maior dificuldade, é garantir que a escolha dos gestores escolares se realize por processo seletivo qualificado e eleição com a participação da comunidade escolar. Em âmbito nacional, em menos de 7% das escolas públicas se percebe a adoção desses dois critérios simultaneamente. (BRASIL, 2020).

De acordo com Censo Escolar da Educação Básica de 2019, as formas de acesso ao cargo de diretor de escolas públicas brasileiras, ocorre por seis possibilidades: (i) processo seletivo qualificado e eleição; (ii) processo seletivo qualificado; (iii) eleição; (iv) indicação; (v) concurso; e (vi) outros. A distribuição das variáveis é separada por unidade da Federação (UF) e por rede de ensino, sendo que para efeitos do cálculo do Indicador 19A<sup>9</sup>, serão considerados somente os casos em que a escola informa realizar processo seletivo qualificado conjuntamente

---

<sup>8</sup>Relatório do 3º ciclo de monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação de 2020 (BRASIL, 2020) [recurso eletrônico].

<sup>9</sup>Indicador 19A: Percentual de escolas públicas que selecionam diretores por meio de processo seletivo qualificado e eleição com participação da comunidade escolar (BRASIL, 2020, p. 378).

com eleição para a escolha de seu diretor, em consonância com a Estratégia 19.1<sup>10</sup> do PNE (BRASIL, 2020).

O Censo da Educação Básica de 2019 também indica que, dos 123.048 gestores de escolas públicas brasileiras, 962 pertencem à rede federal, 29.184 às redes estaduais e 93.172 às redes municipais de ensino. Desse total, 8.101 gestores (6,58%) foram selecionados por meio de processo seletivo qualificado e eleição com participação da comunidade escolar em todo o país. Esses números não consideram os casos de gestores apenas eleitos e que não cumprem a condição associada de critérios de mérito e desempenho prevista no caput da meta (BRASIL, 2020, p. 378).

Na cidade de Imperatriz do Maranhão, a Lei Ordinária N° 1.582/2015 aprova o Plano Municipal de Educação (PME) para o decênio 2014-2023. E em seu Art. 2 trata da diretriz VI, que cita a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública em consonância com a meta 19 do PNE. Em sua meta 18, o PME assegura condições, no prazo de 02 (dois) anos para a efetivação da gestão democrática da educação associada a critérios técnicos de mérito e desempenho, e à consulta pública à comunidade escolar no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico do município para tanto.

As estratégias da meta 18 do PME são:

18.1 Adequar a legislação municipal, a fim de assegurar repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para o Município, criando legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos/as gestores/as de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar através do processo de eleição;

18.2 Definir critérios objetivos para o provimento dos cargos de gestores/as e vice-gestores/as escolares (conforme rege a lei municipal) em toda a rede municipal garantindo a exigência de licenciatura e/ou especialização em gestão escolar, de acordo com a LDB art.64; apresentar um plano de ação com vigência de 2 anos para a comunidade, garantindo acompanhamento e avaliação do seu desempenho por uma equipe formada pela SEMED e CME, bem como a participação da comunidade escolar através do processo de eleição;

18.3 Criar e implantar, em até 2 (dois) anos, programas de apoio e formação aos/às conselheiros/as dos conselhos de acompanhamento e controle social do FUNDEB, dos conselhos de alimentação escolar, e de outros e aos/às representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas;

18.4 Criar comissão para estimular a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e de associações de pais/mães e mestres/as, assegurando-se, inclusive, espaço adequado e condições de funcionamento na instituição escolar;

18.5 Estimular o fortalecimento de conselhos escolares e conselho municipal de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros/as, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

18.6 Estimular a participação na formulação dos Projetos Político Pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares por profissionais

---

<sup>10</sup>Meta: 100% dos diretores de escolas públicas selecionados por meio de processo seletivo qualificado e eleição com a participação da comunidade escolar até 2016 (BRASIL, 2020, p. 378).

da educação, estudantes e familiares;

18.7 Favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira das escolas, criando um fundo municipal vinculado ao quantitativo de estudantes, para a manutenção e desenvolvimento do ensino;

18.8 Priorizar para a equipe de gestão e coordenação pedagógica das escolas do campo, profissionais com especialização em Educação do Campo, favorecendo a oferta desta no prazo de três anos em regime de Colaboração com a União e o Estado (IMPERATRIZ, 2015, p. 94).

A Lei Ordinária Nº 1.139/2005, que regulamenta o processo eleitoral de gestores de escolas municipais e de nomeação de gestores de escolas conveniadas no município de Imperatriz-MA, em seu artigo 1º preconiza que os gestores das escolas municipais serão eleitos por voto direto e secreto da comunidade escolar, constituída pelos professores, técnicos, servidores, alunos maiores de 15 anos, pais de alunos ou responsáveis legais, para mandato de 02 (dois) anos, cujo processo eleitoral e posse serão regulamentados pelo Conselho Municipal de Educação (CME) (IMPERATRIZ, 2005).

O Edital, em seu art. 1º, segue a regulamentação da Lei Ordinária Nº 1.139/2005, citada acima, tendo como Parágrafo Único, que um, dentre os três candidatos a gestor escolar mais votados, será nomeado Gestor (a) pelo Prefeito Municipal. Entendendo que esse critério refere-se à lista tríplice, e que logo após a eleição, definido os três candidatos mais votados, a decisão final de quem vai assumir a responsabilidade como gestor é do gestor público. O edital convoca os professores e especialistas em educação pertencentes ao Sistema Municipal de Ensino, interessados em concorrer à função de Gestor (a) de Escola Municipal e Creche do Município de Imperatriz – MA, para habilitar-se ao exercício da função de gestor escolar. O candidato deverá ter formação docente em Curso de Pedagogia ou qualquer Licenciatura Plena na área de educação, acrescida de especialização em Gestão Escolar em instituições de ensino superior devidamente credenciadas pelo Ministério de Educação (IMPERATRIZ, 2020).

As formas de escolha de gestores escolares vêm sendo apresentadas com mais ênfases nos debates que acontecem nos movimentos políticos e sociais em defesa da educação, como, por exemplo, nas Conferências Nacionais de Educação de 2010 e 2014. A escolha deste gestor escolar pode ser considerada uma política educacional de responsabilidades, partindo da perspectiva que o gestor seja o condutor do processo educacional, aquele que empreende e lidera as ações escolares, e age junto à comunidade escolar e ao órgão central.

Para tanto, é imprescindível realizar a escolha tomando por base a competência desse profissional, levando em consideração fatores dissociados da formação e da capacitação, relevantes para o bom desempenho da função. A forma de provimento ao cargo deve garantir ou pelo menos aumentar as possibilidades da escolha de um gestor com perfil mais democrático, que proporcione a participação da comunidade escolar e ao mesmo tempo possua competência



técnica sobre gestão escolar.

O grande desafio é conseguir com que a gestão democrática participativa deixe de ser apenas um discurso e passe a ser uma realidade efetiva. A participação precisa ser reforçada constantemente, indo além de apenas assinar documentos e marcar presença em uma reunião. Assim, “A participação democrática pressupõe uma ação reguladora, fiscalizadora, avaliadora, além de decisória sobre os rumos da vida política e social das instituições escolares e da sociedade” (SOUZA, 2009).

Frente ao arcabouço legal sobre os quais a escola deve fundamentar seu processo de gestão, é possível afirmar que o gestor tem o dever e o direito de garantir a participação de todos os envolvidos no processo educativo, para que assumam coletivamente a função de corresponsáveis na construção de um projeto político para a escola, que prime pelo aprendizado da democracia. No entanto, vale destacar que não basta apenas conhecer as legislações que amparam uma Gestão Democrática para que ela se efetive, a participação maior ou menor da comunidade escolar é que legitima a oportunidade de conhecer as demandas da escola e o papel de cada setor na definição dos seus rumos.

### **2.3 Dimensão participativa da gestão democrática: elementos instituintes**

Compreende-se por gestão democrática todo processo político que envolve as pessoas que atuam na escola, em que distinguem problemas, planejam, discutem e avaliam as ações que determinam o desenvolvimento institucional. A gestão democrática é um fenômeno político de governo que está articulado diretamente às ações que se sustentam em métodos democráticos, pois,

Trata-se de uma perspectiva conceptual que focaliza intervenções democraticamente referenciadas, exercidas por atores educativos e consubstanciadas em ações de (auto) governo; ações que não apenas se revelam enquanto decisões político-administrativas tomadas a partir de contextos organizacionais e de estruturas de poder de decisão, mas que também interferem na construção e recriação dessas estruturas e de formas mais democráticas de exercer os poderes educativos no sistema escolar, na escola, na sala de aula etc. (LIMA, 2011, p. 19).

Para tanto, a gestão democrática pode ser definida como um processo onde são criadas as condições necessárias para que todos os membros da comunidade escolar assumam um compromisso e tenham responsabilidade nas tomadas de decisões. De acordo com Luck (2006), podemos destacar algumas estratégias para facilitar a participação da comunidade: a) Identificar as oportunidades apropriadas para a ação e decisão compartilhada; b) Estimular a participação dos membros da comunidade escolar; c) Estabelecer normas de trabalho em equipe,

acompanhar e orientar sua efetivação; d) Transformar boas ideias individuais em ideias coletivas; e) Garantir os recursos necessários para apoiar os esforços participativos; f) e prover reconhecimento coletivo pela participação e pela conclusão de tarefas.

Considerando essas estratégias, a participação é uma maneira de promover a aproximação entre todos os membros da escola, buscando formas de garantir uma administração democrática efetiva. É imprescindível a participação da família, pois ela é a ponte entre a escola e a comunidade no processo educativo.

A participação dos pais na educação dos filhos é de extrema importância, sabendo que a família e a escola devem caminhar juntas, buscando entender as diversas situações que surgem no ambiente escolar. Essa parceria bem-sucedida só trará benefícios e sucesso para ambas as partes. É responsabilidade da escola e dos pais transformar a criança em um adulto consciente de seus direitos e deveres.

Nesta perspectiva, a criança quando adulta se transforma em ser político, capaz de questionar, criticar, reivindicar, participar, ser militante e engajado, contribuindo para a transformação de uma sociedade mais justa. Neste sentido, a escola também pode ser interpretada como espaço de lutas sociais, em que as camadas populares precisam conscientizar-se dos mecanismos de dominação e poder da sociedade capitalista.

Democratizar a escola significa também aumentar as oportunidades de aprendizagem e melhoria do ensino público, de modo a ampliar a possibilidade de participação social das camadas populares pela aquisição dos conteúdos escolares. Um ensino de qualidade se institui pela união de todos os membros da comunidade escolar por meio da participação democrática. Conforme nos destaca Gadotti (2014, p. 1); “não se consegue melhorar a qualidade da educação sem a participação da sociedade na escola”.

Pais, professores, funcionários, alunos e comunidade externa podem oferecer sua contribuição para a melhoria dos sistemas educacionais, no intuito de instituir a gestão democrática no âmbito escolar. A união dos membros da comunidade escolar em torno de um objetivo comum pode tornar possível a realização de experiências bem-sucedidas em vista da melhoria dos processos educacionais, que de modo individualizado são mais difíceis de serem realizadas com a efetividade que merecem.

Para Bortolini (2013), a prática que qualifica a gestão democrática não é apenas aquela em que o trabalho será realizado por todos os envolvidos, a depender dos objetivos em comum. As responsabilidades são divididas em subgrupos ou individualmente desde que haja garantia da troca das informações, promovendo uma constante reflexão dos participantes, no intuito de garantir os resultados esperados em conjunto e a continuidade dos objetivos estabelecidos.

A democratização das escolas, além de se caracterizar como um caminho para melhoria da qualidade do ensino, pode também ser vista como um canal de produção coletiva de experiências no âmbito social. A gestão democrática fortalecida pela participação possibilita a formação de sujeitos críticos com capacidade de refletir e fazer escolhas conscientes.

Nessa perspectiva, a função da gestão democrática deve considerar os contextos internos e externos da escola, envolvendo-se nos projetos desenvolvidos pela comunidade escolar, incentivando os atores que a compõem para que assumam o perfil dessa mesma comunidade. Deve, ainda, assegurar a divulgação dos objetivos, metas e interesses da escola. Paro (2008) descreve o gestor escolar da seguinte maneira:

[...] alguém que, embora tenha atribuições, compromissos e responsabilidade diante do Estado, não esteja somente atrelado ao seu poder e colocado acima dos demais. [...] que não seja o único detentor da autoridade, que deve distribuir, junto com a responsabilidade que lhe é inerente, entre todos os membros da equipe escolar (PARO, 2008, p. 112).

Lück (2009, p. 08) amplia a função da gestão democrática, afirmando que seu maior desafio é desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nas diferentes dimensões do trabalho escolar, de forma a “[...] promover a melhoria da qualidade da educação de seus alunos e, dessa forma, contribuir decisivamente para o desenvolvimento econômico e social do país”. Neste contexto, a função do gestor é coordenar e dirigir as ações da comunidade escolar, criando situações favoráveis para o bom desempenho nas atividades realizadas neste ambiente educativo.

Sob a perspectiva da gestão democrática, Santos (2002) elenca uma série de práticas que envolvem a função do gestor, tais como: criação de um ambiente onde se desenvolva o respeito e a efetividade; favorecimento do crescimento pessoal e profissional de todos os sujeitos que compõem a comunidade escolar; humanização do relacionamento, evitando preconceitos; exercício da cidadania pela comunidade e envolvimento dessa mesma comunidade em todas as decisões fundamentais da escola.

De acordo com o que foi exposto por Santos (2002), a função da gestão supõe uma maior participação da comunidade interna e externa da escola nas decisões e no cotidiano das instituições o que, do ponto de vista democrático, seria fundamental, embora essa participação seja mais do que apenas dividir responsabilidades, ou seja, torna-se um elemento imprescindível para a garantia da qualidade social da educação para todos.

O gestor ao exercer sua liderança deve ter atenção ao processo pedagógico e a qualidade do ensino da escola sob sua gestão, buscando sempre a parceria dos atores sociais, sendo capaz de compreender que a escola que se abre à participação democrática e incorpora os anseios da

sociedade na definição de suas metas. Por isso, não é possível falar em escola democrática sem considerar as possibilidades, mas, ao mesmo tempo, os limites da participação da comunidade e compromisso do gestor.

Para uma gestão legitimamente democrática nas escolas é necessário atentar para alguns elementos que são primordiais na construção deste processo emancipatório nos sistemas de ensino. São quatro os elementos indispensáveis a uma gestão democrática: participação, pluralismo, autonomia e transparência (ARAÚJO, 2000). Cada um desses elementos tem sua relevância por si só e, juntos, colaboram para a ampliação do entendimento de como se articula e se manifesta uma educação democrática, que considera, realmente, a comunidade escolar.

• **Participação:** em se tratando de participação, podemos dizer que ela deve ser garantida a todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. A escola, como uma instituição de responsabilidade de todos, professores, pais, agentes educacionais, comunidade e equipe gestora que participam efetivamente nos processos de tomada de decisão, tem maiores chances de evitar ou diminuir a evasão e a repetência dos estudantes. Sabendo disso, o desafio do gestor consiste em criar canais de participação dos sujeitos sociais nos rumos da escola, afirmando-a como espaço público da cidadania.

A gestão participativa sugere uma reflexão não apenas das atitudes da equipe gestora, composta pelo gestor e coordenadores, mas de toda a comunidade envolvida nesse processo. Repensar as ações, especialmente referente às relações de poder<sup>11</sup>, levando em consideração que o processo participativo no ambiente educacional não deve se restringir apenas ao gestor escolar. De acordo com Luck (2009), todos possuem a responsabilidade de:

Criar na escola uma visão de conjunto que estabelece o sentido de unidade e orienta o sentido de cooperação e ação articulada; promover clima de confiança e reciprocidade na construção de um ambiente colaborativo; promover a integração de esforços, a articulação de áreas de atuação[...] Criar cultura de valorização das capacidades, realizações e competências das pessoas pela celebração dos seus resultados, como um valor coletivo da escola e da educação; desenvolver a prática das decisões colegiadas e compartilhamento de responsabilidades (LUCK, 2009, p. 72).

Desse modo, é necessário diminuir a distância entre família e escola, promovendo assim a participação efetiva da comunidade escolar, propiciando as decisões colegiadas, o que irá ampliar os meios de comunicação entre a comunidade envolvida através de uma parceria recíproca e de compartilhamento das responsabilidades.

---

<sup>11</sup>Quando se pensa em poder pensa-se automaticamente em quem o detém, o exerce e o mantém. Ele é atribuído a uma pessoa ou a um grupo de pessoas que exercem uma determinada influência sobre outras. Pensa-se também em força física ou moral, domínio, posse, o que geralmente remete a ideia de poder político. Contudo, o poder não se limita somente ao âmbito político, pelo contrário, sempre esteve presente nas relações humanas. Onde existem pessoas, aí está uma relação de poder. O homem, apesar de constantemente encontrar-se envolvido nestas situações, não chega a perceber de modo claro (BRÍGIDO, 2013, p. 57).

A organização do espaço escolar envolvendo a participação da comunidade possibilita que as decisões sejam tomadas de maneira democrática, o que corrobora para o trabalho de uma gestão descentralizadora e preocupada com a democratização das oportunidades educacionais com engajamento na dinâmica da escola.

A participação é um dos principais meios de garantir a gestão democrática no âmbito da escola, possibilitando o envolvimento tanto de profissionais como dos usuários no processo de tomada de decisões da organização escolar. Ela também proporciona o conhecimento das metas educacionais, estruturais e de organização da dinâmica e das relações da escola com a comunidade favorecendo uma aproximação entre ambos (LIBÂNEO, 2008).

Nesta perspectiva, as instituições escolares podem promover a socialização, participação e interação da comunidade escolar, garantindo a pais e alunos uma melhor convivência com a escola, no intuito de que possam emitir sua opinião e que essas possam ser ouvidas e registradas. As necessidades e manifestações devem ser respeitadas. Nesse sentido, Paro (2002, p. 09) ressalta que “Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública de 1º e 2º graus que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como uma coisa utópica”.

• **Autonomia:** para Veiga (1998), a autonomia, aponta quatro dimensões articuladas e relacionadas entre si, consideradas fundamentais para a escola na organização do trabalho educativo. São elas:

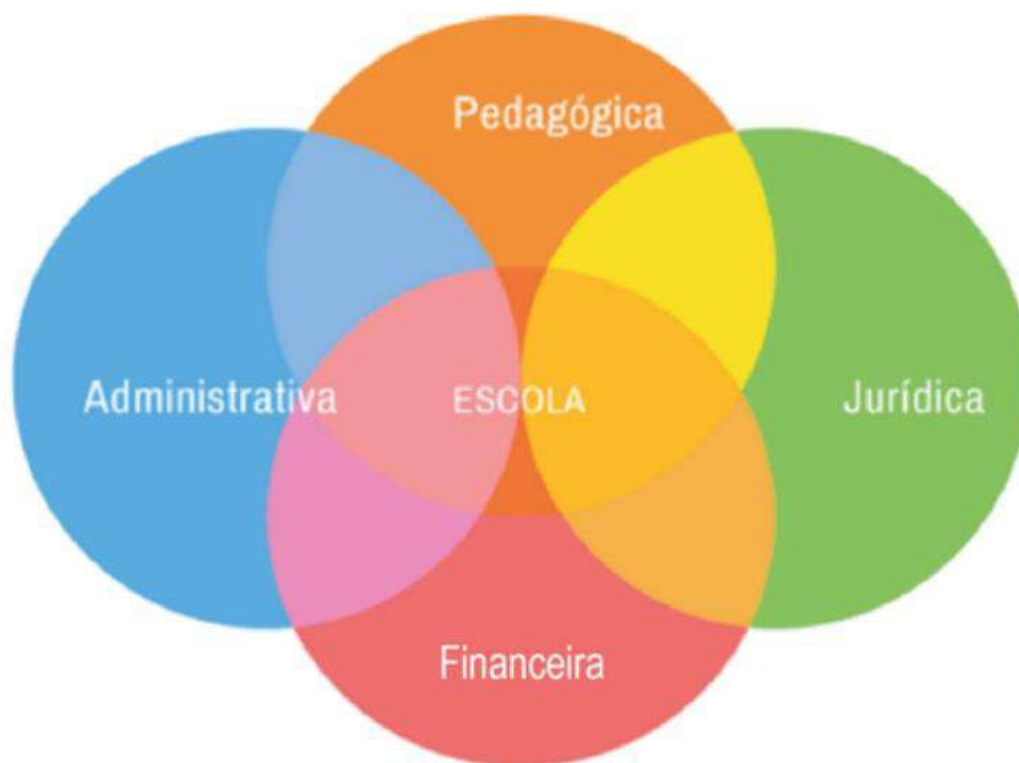
1. Administrativa: relaciona-se com as questões administrativas, como administração de pessoal e material, controle dos indicadores de desempenho e avaliação do trabalho;

2. Financeira: elaboração de planos e execução dos recursos financeiros de forma adequada, observando os fins educativos;

3. Pedagógica: trata especificamente das questões pedagógicas função social da escola, organização curricular, avaliação, que parte de um amplo processo coletivo;

4. Jurídica: refere-se às normas, às orientações elaboradas pela escola, aos estatutos, ao regimento, aos avisos, às portarias. Essa dimensão possibilita que as ações sejam discutidas e elaboradas coletivamente.

A autonomia sobressai à força do aspecto pedagógico com a elaboração do Projeto Político-Pedagógico pelo coletivo escolar e a gestão centrada nos Órgãos Colegiados da escola. A figura 1 a seguir ilustra a inter-relação entre esses elementos:

**Figura 1** - Dimensões da organização do trabalho educativo

Fonte: Veiga, (1998, p. 16)

É necessário ter atenção a esse princípio, considerando que as instituições educacionais são regidas por dispositivos legais, normas federais e municipais que estabelecem as diretrizes para as ações da gestão. A autonomia expressa um nível de condicionalidade: somos mais, ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em algumas situações e em relação a outras não. A autonomia é, nesse sentido, uma maneira de administrar as diferentes dependências em que os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis (BARROSO, 2003).

Desse modo, a autonomia se delimita no ambiente escolar a partir das relações entre os sujeitos no dia a dia da escola num processo de construção coletiva que se manifesta através da interação de todos. Neste contexto, a autonomia oportuniza a participação nas tomadas de decisões, direcionando o olhar de todos os atores envolvidos nesse processo para o planejamento das ações da escola.

Na gestão democrática é imprescindível que a família, alunos, professores e funcionários assumam sua responsabilidade pelo projeto da escola. Nessa perspectiva, a autonomia e a gestão democrática requerem uma mudança na maneira de pensar de todos os envolvidos da comunidade escolar, sendo necessário desmistificar a ideia de que a escola é apenas um instrumento burocrático do Estado e não um espaço de conquista da comunidade.

Para a efetivação deste princípio da autonomia da gestão democrática, é fundamental que a comunidade tenha clareza das ações e possa participar entendendo verdadeiramente seu papel, mantendo, assim, um ambiente de confiança entre todos os sujeitos.

- **Transparência:** para Araújo (2000), a transparência é um elemento constitutivo da Gestão Democrática que se revela no livre acesso à informação. É um meio eficiente de dar credibilidade ao espaço público, ou seja, a lisura que permite aos cidadãos participarem do controle social. Neste sentido, como todos os envolvidos no cotidiano escolar são chamados a participarem de sua gestão, toda e qualquer decisão ou ação tomada ou implantada na escola tem que ser do conhecimento da coletividade. A transparência na escola depende também da inserção da comunidade no cotidiano escolar, do envolvimento dos segmentos com as questões da escola, e passa pela socialização das informações, o que pode gerar um clima de confiança e de clareza de propósitos entre todos os envolvidos no processo educativo (ARAÚJO, 2000).

A transparência das ações presume a evidência de um espaço público e aberto, mesmo sabendo que a lógica do mercado é tracejada por interesses imediatistas e particulares, pelo simples desejo de lucrar, de grupos específicos, que nem sempre têm a preocupação de prestar contas ou dar satisfação do que é feito a sociedade (CURY, 2005).

É de suma importância que a gestão garanta o trabalho coletivo, oportunizando o acesso às informações acerca do trabalho realizado pela escola. Tendo em vista que desse modo, obtém-se uma gestão transparente e atrelada ao diálogo entre os pares, onde se desenvolva uma consciência social crítica entre todos os envolvidos, para que assim sejam assumidas as responsabilidades frente às necessidades da própria comunidade. Através de uma gestão democrática “o indivíduo passa a assumir as responsabilidades de suas ações, com o poder para influir sobre o conteúdo e a organização dessas atividades” (HORA, 1994, p. 51).

- **Pluralismo:** Segundo Araújo (2000, p. 134), é o pluralismo que se consolida como postura de “reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático”. Nesse sentido, é imprescindível que haja o respeito às diferenças de pensar e de opiniões para de forma coletiva alcançar os objetivos da escola em relação à formação e aprendizagem dos estudantes.

O trabalho desenvolvido de forma participativa, com o envolvimento do coletivo leva a instituição a construir suas bases a partir de uma diversidade de opiniões. Esse pluralismo de ideias é naturalmente propagado no ambiente escolar, tendo em vista que é através das discordâncias que a escola se distingue como espaço democrático, sabendo que, por outro lado, um espaço educacional que privilegia apenas ideias consensuais está sujeito a se submeter a

uma gestão autoritária camuflada com nome de democrática. O pluralismo, quando assumido, ocorre do conflito da diversidade. É no campo das diversidades de concepções e ações políticas que se estabelece a democracia, ou seja, na luta pela distribuição do poder entre os vários grupos sociais (BOCAYUVA; VEIGA, 2002).

De acordo com Mouffe (2015), as instituições devem ser espaços de refutação, nas quais diversos projetos possam se confrontar diariamente; do contrário, corremos o risco de condicionar o espaço educacional a um ambiente hegemônico. Cabe evidenciar que os espaços de debates construídos na escola devem caminhar dentro da linha do respeito às diferenças, das decisões tomadas coletivamente e dos sujeitos em suas especificidades.

Os elementos citados acima, participação, autonomia, transparência e pluralismo, são básicos da Gestão Democrática e necessariamente devem fazer parte da prática social da educação, sempre na perspectiva de posturas e culturas efetivamente democráticas. Os instrumentos de participação do agir democrático escolar, além de necessitarem da interligação entre eles, requerem também uma base sólida para sua realização, espaços de encontro, discussão e trocas. Dentre esses múltiplos espaços, destacam-se: os conselhos deliberativos e consultivos, os grêmios estudantis, as reuniões, Associação de Pais e Mestres, as assembleias e as associações e os Conselhos de Classes.

O **Conselho Escolar**, também conhecido como colegiado, que representa a comunidade escolar e local, tem a função de democratizar as relações de poder, tem atribuições consultivo-deliberativas e fiscais em âmbito pedagógico, administrativo e financeiro. Sua composição é constituída com a participação dos docentes, especialistas em educação, funcionários, pais e alunos. Segundo Libâneo (2004),

O conceito de participação se fundamenta na autonomia que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisões, sua realização concreta nas instituições é a participação (LIBÂNEO, 2004, p. 80).

Desta forma, as famílias podem participar ativamente nas decisões tomadas pela escola, acompanhar e auxiliar o trabalho dos gestores, atuando em sintonia com a administração, tal como definir os melhores caminhos nas decisões administrativas, financeiras e político-pedagógicas adaptadas às potencialidades da escola.

Cada Conselho Escolar tem suas ações respaldadas através do seu próprio Estatuto, que normatiza a quantidade de membros, formas de convocação para as reuniões ordinárias e extraordinárias, como é realizado o processo de renovação dos conselheiros, dentre outros assuntos que competem a essa instância.



Nesse sentido, cabe aos conselhos escolares: deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola; participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico; analisar e aprovar o Calendário Escolar no início de cada ano letivo; analisar as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, propondo sugestões; acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola; e mobilizar a comunidade escolar e local para a participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação, entre elas a eleição de gestores.

Partindo desta perspectiva, o Conselho Escolar coopera de forma significativa para que as ações desenvolvidas pela escola possam ser instrumentos no processo de emancipação dos sujeitos e no cumprimento do papel social da escola. A partir desses espaços de prática democrática é que são decididos e construídos os caminhos que a escola deve percorrer. Um dos caminhos é o Projeto Político Pedagógico, que se caracteriza como o plano da escola para atender as especificadas da instituição, a partir do que deseja a comunidade.

Em se tratando do **Projeto Político Pedagógico (PPP)**, podemos dizer que é um elemento de grande importância que solidifica as ações democráticas no espaço escolar, além de refletir a proposta educacional da escola. Através do PPP a comunidade escolar consegue desenvolver um trabalho de construção coletiva do conhecimento e resgatar a unidade do trabalho entre os educadores. Ao construir o projeto de escola, coloca-se no papel o que se tem intenção de fazer, com base no que se tem, buscando resultados possíveis. Isso é antever um futuro diferente do presente (GADOTTI, 1994).

Libâneo (2003) afirma que o projeto pedagógico tem por objetivo descentralizar e democratizar a tomada de decisões pedagógicas, jurídicas e organizacionais na escola, no intuito de buscar uma maior participação dos agentes escolares, caracterizando toda a equipe escolar como corresponsável pelo sucesso do aluno e, conseqüentemente, pelo funcionamento da unidade escolar.

O PPP considera que a família e a escola são as responsáveis pela construção da consciência cívica, ética e moral, necessárias ao exercício da autonomia, compreendendo que é necessário que seja desenvolvido, dentro deste projeto pedagógico, um trabalho de conscientização e formação por meio da interdisciplinaridade, do diálogo, oficinas pedagógicas e outras ações que venham contribuir para a cidadania.

O PPP é um dos principais mecanismos para a elaboração de uma proposta pautada nos trâmites democráticos. Segundo a LDBEN, em seu artigo 13, a elaboração da proposta pedagógica deve contar com a participação dos profissionais da educação:

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

- I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III - zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (BRASIL, 1996, p.12).

O entendimento de tais dispositivos dá um empoderamento à escola e aos educadores na construção de projetos educacionais, articulados com as políticas nacionais, as diretrizes dos Estados e municípios e, ao mesmo tempo, tem autonomia de levar em consideração a realidade específica de cada instituição de ensino.

O PPP construído com autonomia permite aos professores, alunos, coordenadores e gestores uma comunicação dialógica, que propicia a criação de estruturas metodológicas mais flexíveis para reinventar sempre que for preciso as práticas sociais e históricas traduzindo as concepções e projetos de sociedade.

O Projeto Político Pedagógico vai além de um simples ajuntamento de planos de ensino e de atividades pedagógicas diversas. Não é algo que é construído e, em seguida, arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é desenvolvido para ser vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

A construção do projeto é dinâmica e exige esforço coletivo e comprometimento de todos os envolvidos. Desse modo, não se resume à elaboração de um documento escrito por um grupo de pessoas para que se cumpra uma formalidade. Ele define todas as ações dentro da unidade escolar, apontando as abordagens metodológicas e procedimentos de todos os envolvidos com o contexto educacional.

Campos (2010) faz a abordagem sobre a importância do PPP reafirmando seu caráter articulatório no desenvolvimento de competências. O mesmo afirma que o Projeto Político Pedagógico é uma carta de intenções em que se define a função social da escola. Para que se tenha, de fato, uma gestão participativa, a comunidade escolar deve estar em consonância com aquilo que a escola se propõe e com ações direcionadas para o coletivo, para o desenvolvimento da aprendizagem, para construção de valores humanos, a constituição de cidadãos críticos e conscientes de seu papel dentro da sociedade.

**A Associação de Pais e Mestres:** é um importante mecanismo de participação da comunidade na escola, é uma forma de aproximar os pais da instituição, contribuindo para que a educação ultrapasse os muros da escola. A APM é uma associação sem fins lucrativos que

representa os interesses comuns dos profissionais da Educação e dos pais de alunos em uma escola. Ela é estruturada para que todos possam participar da rotina da gestão com o objetivo de influenciar de forma positiva no aprendizado e na qualidade da educação oferecida em cada unidade.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu art. 14 inciso II institui: “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1996). Essas afirmações esclarecem que a escola precisa e deve contar com a participação da comunidade em geral, principalmente devido ao momento atual em que se vive, como afirma Santos “a educação não é assunto nem de ministro, nem de secretário, nem de burocrata. É assunto de todos, se não, não chegaremos a lugar algum” (SANTOS, 1998, p. 48).

A APM permite que famílias e a escola mantenham diálogo contínuo e promovam, de maneira democrática, a integração entre a comunidade e a instituição de ensino. Funciona como um órgão colegiado e não deve assumir ou representar motivações que não sejam educacionais. A Associação de Pais e Mestres deve ajudar a escola a atingir os objetivos educacionais, representar as demandas da comunidade, pais ou responsáveis de alunos na escola. E a consolidar a articulação entre pais ou responsáveis e professores. Saviani aponta que, "a família não pode viver dissociada das demais agências educativas, tal a violência das pressões externas e a riqueza dos recursos da comunidade para a plena realização das personalidades de pais e filhos” (SAVIANI, 1983, p. 19).

Os pais, como afirma Vianna (1986), podem exercer três modalidades de presença no ambiente escolar:

- a) Presença individual: acontece quando os pais participam na escola como responsáveis individuais do próprio filho, com exigências, experiências e aspirações relacionadas ao desenvolvimento deste indivíduo. É uma parceria importante e indispensável no intuito de que a criança perceba a família presente e colaborando para o seu bom desempenho. A ambientação com a escola e com as pessoas pode ser facilitada pela mediação dos pais.
- b) Presença associativa: acontece quando os pais criam uma organização e dispõem de um sujeito coletivo de representação. Sendo responsáveis juntamente com os docentes pela educação, os pais encontrarão na associação o instrumento adequado para o exercício de sua cidadania institucional, sem responsabilidade legal nem subordinação.
- c) Presença institucional: a presença dos pais assume uma presença institucional, quando da participação no colegiado deliberativo da escola e em outros conselhos ou assembleias. Nesta instância de participação, a atenção e o empenho alargam-se a problemas gerais, pertinentes à classe, à escola, ao contexto local. O membro eleito deste conselho reveste-se da delegação de representar os pais nas deliberações relativas a toda à comunidade educativa (VIANNA, 1986, p. 13).

É necessário que a APM seja um grupo organizado para representar as necessidades dos pais e mestres, com um projeto efetivo de trabalho, tarefas pré-definidas e distribuídas entre os

membros, no intuito maior que objetiva o aprendizado dos discentes e a participação das famílias dentro das instituições escolares.

**Grêmios estudantis:** é um mecanismo de participação dos estudantes nas decisões do cotidiano escolar. Constitui-se como um laboratório de aprendizagem da função política da escola e do jogo democrático. O grêmio estudantil é uma maneira de possibilitar que os estudantes aprendam a conscientizar-se politicamente e a lutar pelos seus direitos.

É a representação dos estudantes diante da direção da escola, uma forma dos jovens se posicionarem a respeito do que eles acreditam ser importante. O Grêmio é formado por um grupo de alunos eleitos entre colegas, composto pelo Presidente, Vice-Presidente, Tesoureiro e os Diretores. Sua principal função é democratizar a escola. Ou seja, torná-la acessível e agradável para todos. Por meio dele, os estudantes ganham voz e conseguem levar reclamações e sugestões aos responsáveis pela escola.

Segundo Moura (2005),

É através do Grêmio estudantil, consciente do seu papel transformador, que os estudantes poderão de fato e verdadeiramente discutir, opinar e participar da construção desta nova escola, se transformando em cidadãos críticos e participativos, consequentemente contribuindo para construção de uma nova sociedade (MOURA, 2005, p. 16).

É através das ações estabelecidas no grêmio estudantil que os estudantes exercitam a cidadania no espaço escolar, colaborando para a construção de uma escola de qualidade social e uma sociedade melhor. Dentro do processo democrático escolar, o grêmio estudantil assume um papel relevante, pois é nesse espaço que se constrói o exercício da cidadania, no intuito de participar e desenvolver ações que dizem respeito a todos. Para tanto, é importante salientar que para o mesmo ser atuante é imprescindível que a gestão participativa propicie espaço para atuação na escola. Entendendo que se não acontecer desta forma, nem Grêmio Estudantil, nem o Conselho Escolar e muito menos Projeto Político Pedagógico figurarão como elementos aparentes, distantes da realidade, sem atuação, que apenas cumprem formalmente seus papéis, sem de fato participarem como deveriam na construção da escola de qualidade.

**O conselho de classe:** é um órgão colegiado de natureza consultiva e deliberativa em assuntos didático-pedagógicos, fundamentado no Projeto Político Pedagógico da escola e no Regimento Escolar. Em escolas que desenvolvem uma efetiva gestão democrática, esse órgão tem a função de exercer uma avaliação permanente do trabalho pedagógico e das atividades da escola.

O Conselho de Classe pode ser organizado em três momentos:

a) Pré-conselho: levantamento de dados do processo de ensino e disponibilização aos conselheiros (professores) para análise comparativa do desempenho dos estudantes, das observações, dos encaminhamentos didático-metodológicos realizados e outros, de forma a dar agilidade ao Conselho de Classe. É um espaço de diagnóstico.

b) Conselho de Classe: momento em que todos os envolvidos no processo se posicionam frente ao diagnóstico e definem em conjunto as proposições que favoreçam a aprendizagem dos alunos.

c) Pós-conselho: momento em que as ações previstas no Conselho de Classe são efetivadas.

Este órgão colegiado constitui-se em um espaço de reflexão pedagógica na qual vários profissionais discutem e propõe ações educativas eficazes, a fim de amenizar as dificuldades mencionadas no processo de aprendizagem. Nesse sentido, Libâneo (2004) define Conselho de Classe como:

(...) Um órgão colegiado composto pelos professores da classe, por representantes dos alunos e em alguns casos, dos pais. É a instância que permite acompanhamento dos alunos, visando um conhecimento mais minucioso da turma e de cada um e análise do desempenho do professor com base nos resultados alcançados. Tem a responsabilidade de formular propostas referentes à ação educativa, facilitar e ampliar as ações mútuas entre professores, pais e alunos, e incentivar projetos de investigação (LIBÂNEO, 2004, p. 303).

As discussões que são tomadas estão respaldadas em critérios qualitativos como: os avanços obtidos pelo estudante na aprendizagem, o trabalho realizado pelo professor para que o estudante melhore a aprendizagem, a metodologia de trabalho utilizada pelo professor, o desempenho do aluno em todas as disciplinas, o acompanhamento do aluno no ano seguinte, as situações de inclusão, as questões estruturais, os critérios e instrumentos de avaliação utilizados pelos docentes e outros.

Outro mecanismo que caracteriza a gestão democrática no interior da escola é a participação da comunidade escolar nos processos de escolha do gestor escolar por meio de eleição. É um processo típico da democracia representativa, sendo uma maneira de envolver a comunidade no ambiente escolar e nos processos de decisão. Pais, professores, funcionários e alunos têm poder de escolha sobre os planos de gestão que definem os rumos das escolas baseados em suas perspectivas.

### **3 A ESCOLHA DE GESTORES ESCOLARES - UM MECANISMO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Nesta seção, discute-se as formas de provimento ao cargo de gestor escolar no Brasil e como cada forma interfere ou não na gestão democrática da Educação, assim como a maneira como essa escolha interfere na gestão escolar e a participação da comunidade. Essa discussão é esclarecida fazendo uma análise da conjuntura desses momentos de forma a identificar os atores, cenários e acontecimentos para assim entender as relações de força em torno do objeto em estudo.

Discute-se tais questões à luz de Correia e Cardoso (2000), Dourado (2001), Gadotti e Romão (2001), Bastos (2002), Paro (1992, 1995, 2003), Mendonça (2001), Medeiros (2011), dentre outros estudiosos que têm se dedicado a estudos sobre política educacional e construção conceitual da gestão democrática no campo da educação escolarizada.

#### **3.1 Mecanismos de escolha e provimento do cargo**

Os anos de 1980 são marcados por um modelo de administração das escolas públicas onde ocorriam troca de favores, intermediação de interesses e barganhas políticas. E, embora tenha a sua base nas oligarquias políticas da ditadura Vargas, esta forma clientelista de operar a nomeação de diretores, cuja prerrogativa da indicação era destinada exclusivamente aos políticos, permanece ainda hoje em algumas redes de ensino do país.

Segundo Filho, (1994) a política clientelista "moderna" é mais competitiva que sua antecessora e suas relações tendem a ser bem mais frágeis, já que mais "instrumentais". Essa política sobrevive a partir da sua capacidade de substituir os antigos laços de lealdade pessoal pela oferta de benefícios materiais, os mais individuais possíveis, de maneira a evitar conflitos e potencializar o seu círculo de influência eleitoral. O patrono moderno é o broker, e seu poder depende das suas habilidades em intermediar entre a clientela e os recursos públicos.

Como dito anteriormente, o princípio da gestão democrática foi consagrado no Artigo 206, da Constituição Federal de 1988 e reafirmado na LDB – Lei Nº 9394/1996, que submeteu aos sistemas de ensino as normas para desenvolvê-la, frente às características peculiares dos entes federados. Porém, alguns estados e municípios, mesmo antes da promulgação da CF, por consequência da eleição direta de governadores da oposição em 1982, anteciparam e já adotaram a eleição de gestores em suas redes de ensino, como benefício da democratização que pretendiam estabelecer.

Por ser um processo visto como político de oposição, não se mantinha regular e contínuo nestas redes de ensino, visto que os governos que entravam com novos mandatos rejeitavam este mecanismo democrático de escolha, retomando às práticas clientelistas que permitiam o loteamento de cargos públicos nas escolas. Estes mecanismos foram crescentes até o início da década de 1990, passando a ser pauta nas plataformas eleitorais de candidatos majoritários, os quais assumiam o compromisso com a eleição de gestores, sob a provocação das lutas dos movimentos dos professores que reivindicavam processos mais participativos na gestão escolar.

No entanto, muitas vezes, foi contestado a inconstitucionalidade da matéria. Os argumentos utilizados, naquela ocasião, e ainda na atualidade, é de que a nomeação e a exoneração dos gestores é prerrogativa do Executivo local, tendo em vista que os gestores são investidos para exercer um cargo em comissão. Como alegação, os Executivos amparam-se no Art. 37, inciso II<sup>12</sup> da Constituição Federal. Sobre o questionamento é pontuado a tentativa de manter o clientelismo, que contraria os princípios da impessoalidade, da moralidade e da publicidade inscritos no mesmo Artigo Constitucional.

A repercussão das ações de inconstitucionalidade impediu o aumento progressivo da eleição direta para gestores, o que não significava a sua interrupção ao longo da história brasileira. Neste sentido, é importante considerar que mapeamentos realizados sobre as formas de escolha e de provimento no cargo de diretor (MENDONÇA, 2000; DOURADO, 2011; ALVES, 2009) indicam que a eleição passa a integrar também, em algumas redes de ensino, uma forma mista de seleção, na qual a eleição é parte de um processo que une habilidades técnicas e políticas para o provimento no cargo.

No Brasil, existem diferentes formas de escolha de gestores nas escolas públicas. De acordo com Dourado (2011), na década de 1980 as formas mais usuais compreendiam: “1) diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); 2) diretor de carreira; 3) diretor aprovado em concurso público; 4) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas; 5) eleição direta para diretor” (DOURADO, 2011, p. 83). A literatura editada hoje e a prática da gestão nas escolas públicas apresenta, no geral, quatro formas de escolha de diretor de escolas, na educação básica, a serem comentadas a seguir.

---

<sup>12</sup>**Art. 37.** A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: **II** - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

É importante observar que os debates em torno da gestão democrática foram mudando o cenário do clientelismo político na indicação do gestor escolar, fazendo com que outras formas de escolha fossem sendo avaliadas e realizadas pelos responsáveis, tornando o processo mais democrático. Estas, conforme Paro (2008), podem ser resumidas em três modalidades diferentes: a indicação; a seleção por meio de concurso público ou de aferição da competência técnica; e a eleição. As formas de escolha de gestores escolares trazem consigo diferentes compreensões do papel desse gestor e refletem nos processos de gestão que se desenvolvem nas escolas.

O quadro abaixo refere-se às várias formas de chegar ao cargo de gestor escolar, e elas variam muito entre as redes de ensino. Na rede federal, por exemplo, prevalece a escolha por processo eleitoral, com participação da comunidade escolar, com 59,8% dos casos, enquanto nas escolas estaduais, este percentual é de 39,5%. Em se tratando das unidades municipais têm o diretor escolhido, em sua maioria, exclusivamente, por indicação ou escolha da gestão (66,2%). A maioria dos gestores da rede privada é proprietária e/ou sócia da escola (56,3%) e outros 31,2% foram escolhidos pelo gestor da unidade (BRASIL, 2019).

A pesquisa também demonstrou qual é o tipo de vínculo que o gestor mantém com a escola na rede pública. O Censo Escolar 2019 mostra que 78% dos diretores são concursados, efetivos ou estáveis; os que têm contrato temporário somam 20,6%, e o vínculo pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) é de 1,3%, enquanto os terceirizados não passam de 0,2% (BRASIL, 2019).

**Quadro 1 - Percentual de diretores por forma de acesso ao cargo segundo a rede de ensino Brasil - 2019**

<b>SELEÇÃO</b>	<b>FEDERAL</b>	<b>ESTADUAL</b>	<b>MUNICIPAL</b>	<b>PRIVADA</b>
<b>Escolha da Gestão</b>	23,7%	25,1%	66,2%	31,2%
<b>Processo Eleitoral</b>	59,8%	39,5%	13,6%	0%
<b>Ser Proprietário</b>	0%	0%	0%	56,3%
<b>Concurso Público</b>	0,3%	12,1%	7,2%	0%
<b>Processo seletivo e Eleição</b>	10,7%	12,9%	4,6%	0%
<b>Processo Seletivo e Escolha da Gestão</b>	4%	8,8%	6,7%	8,5%
<b>Outro</b>	1,4%	1,6%	1,8%	4%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do Censo da Educação Básica 2019.

Correa e Cardoso (2000, p. 183) afirmam que “a escolha do diretor escolar sempre foi um aspecto polêmico na história da administração educacional brasileira, pois o cargo de diretor ao longo dos anos, tem servido como uma excelente forma de exercício do poder no serviço



público”. Partindo desta premissa, o gestor escolar é um cargo estratégico de governo para as manobras políticas eleitoreiras, tanto na distribuição de cargos, como na arrecadação de mais votos nos períodos de campanhas. Nessa compreensão, convém destacar que as principais formas de escolhas dos gestores escolares no Brasil possuem as seguintes perspectivas:

**a) INDICAÇÃO POLÍTICA** - Neste primeiro caso, o prefeito, governador ou presidente nomeia pessoa de sua confiança para ocupar o cargo de direção de uma determinada escola. É, portanto, um cargo de confiança, ficando assim, submetido às ordens do seu superior. A escolha de dirigentes escolares predominantes no sistema escolar público brasileiro tem sido aquela decorrente do arbítrio do chefe do Poder Executivo, tanto no nível estadual quanto no municipal, por se tratar, em sua grande maioria, de cargos comissionados, comumente denominados ‘cargos de confiança’ (CORRÊA; CARDOSO, 2000).

Em se tratando da nomeação de gestores escolares, Paro (2003) explica que esta pode se dar a partir de exigências, como qualificação prévia com experiência, razões político-clientelistas ou a combinação dos dois critérios, o que faz com que essa modalidade carregue marcas do clientelismo político. O autor ainda coloca que a escola é utilizada como um objeto de disputa entre os governantes, tornando-se “currais eleitorais” e sendo usadas para esse fim em período de campanhas eleitorais.

Mesmo com a exigência técnica para o cargo, ainda se vê situações que divergem de todo o discurso sobre Gestão Democrática Escolar, havendo uma verdadeira negociação entre o prefeito, os vereadores e seus apoiadores para a indicação dos cargos de Diretor Administrativo, Coordenador Pedagógico e Secretário Escolar. Há alguns anos, era comum que pessoas sem nenhum preparo estivesse à frente como gestor em uma instituição de ensino, principalmente das instituições de educação infantil.

Ainda que não haja proibições de indicações políticas aos cargos de gestores escolares, é necessário analisar que esta modalidade de acesso a um cargo público, através de um apadrinhamento político, seria a forma menos indicada a se seguir, por inapropriadamente gerar uma situação antidemocrática. A nomeação deste gestor ao cargo público, sem exigência técnica, pode gerar uma dificuldade na sua aceitação pela comunidade escolar, atrapalhando, desta forma, o desenvolvimento de seu plano de trabalho, ou fazendo com que o mesmo realize acordos com os membros mais influentes da comunidade, no intuito de ganhar espaço entre eles.

Mesmo esta forma sendo a menos aceita pelos educadores, a escolha de gestor escolar pela indicação do poder executivo é a maneira mais aplicada no Brasil inteiro, em decorrência do autoritarismo e da hegemonia elitista, que visa a dominação e a opressão das classes

subalternas. A indicação pelos poderes do Estado de pessoas para a ocupação de cargos públicos é uma prática complexa e marcante na educação brasileira, caracterizada pelas relações de servilidade e de dependência política entre os envolvidos no processo. Este procedimento de escolha encontra-se profundamente arraigado nos vícios da política brasileira, onde o cargo de gestor é na verdade um leque de benesses oferecidas por integrantes da classe política aos seus parceiros políticos, assessores de campanhas, familiares (CORRÊA; CARDOSO, 2000).

**b) CONCURSO PÚBLICO** - A segunda forma de escolha do gestor escolar é o concurso público. Aparentemente é interessante, mas na prática, esconde algumas sutilezas, como determinadas preferências dos governantes, sendo que o profissional aprovado é um cidadão ou cidadã com pouco ou nenhum conhecimento sobre a comunidade escolar em que vai atuar.

De acordo com Paro (1992, p.39-47), “o diretor escolhe a escola, mas nem a escola nem a comunidade podem escolher o diretor”. Isso significa que o concurso acaba sendo democrático para o candidato, que, caso seja aprovado, pode escolher a escola onde irá atuar, mas a comunidade escolar é obrigada a aceitar a escolha. Desta forma, o gestor pode acabar não tendo grandes compromissos com os objetivos educacionais articulados com os interesses dos usuários, o que gera, muitas vezes, a negligência em relação às formas democráticas de gestão (GADOTTI; ROMÃO, 2001).

Paro (2008) indica como vantagens dessa modalidade a objetividade, a coibição do clientelismo e a avaliação do conhecimento técnico do candidato. No entanto, como ponto negativo, fica a não obrigatoriedade de prestação de contas à comunidade escolar. Parte da população defende que por ser uma modalidade que cumpre os princípios da administração pública, se constitui uma das formas mais objetivas e imparciais de escolher o gestor escolar.

Enquanto método de escolha, o concurso público será aquele que melhor representa a meritocracia, pois, teoricamente, admite que sejam escolhidos os melhores candidatos a gestores escolares, sendo que os critérios atribuídos à sua escolha são de natureza especificamente técnica. Partindo deste pressuposto, a partir deste pode-se verificar o grau e especificidade de conhecimentos técnicos e acadêmicos do candidato para o exercício de determinadas funções inerentes ao cargo de gestor escolar.

Teoricamente, o concurso público é uma garantia da democracia, da objetividade e imparcialidade no que diz respeito ao acesso ao cargo de gestor escolar. Pressupondo que este se configura como o método que melhor assegura a igualdade de condições para todos os que ao cargo concorrem, sendo que se assenta em critérios impessoais, ao mesmo tempo que evita

a interferência política, apresentando-se como uma alternativa ao clientelismo das nomeações políticas (MENDONÇA, 2000).

Para Medeiros (2011), é de esperar que, com a democratização da gestão, o gestor ou gestora selecionada assuma uma postura mais profissionalizada, ou seja, comprometida com as questões diretamente ligadas à escola. Mas isso não significa “que a escolha direta dos dirigentes seja o único determinante do processo de democratização da gestão, mas este é determinado, num menor ou maior grau de implicação, por aquela” (MEDEIROS, 2011, p. 143).

Embora possa reconhecer algumas imperfeições neste processo de escolha do gestor escolar, é necessário considerar e pensar em outros procedimentos, “apurando técnicas de medida do desempenho e incluindo entrevistas, estágios probatórios e outros mecanismos que lhe incrementem a eficiência” (PARO, 1995, p. 114), entendendo que esta é a modalidade que se revela mais eficiente levando em consideração as capacidades técnicas.

Assim, Paro (2008), afirma que esse Sistema de escolha do diretor é democrático, mas

apenas do lado dos candidatos ao cargo, com (certa) igualdade de oportunidade para quem, atendendo a pré-requisitos mínimos de formação acadêmica e exercício do magistério, pode prestar um concurso e, sendo aprovado, escolher uma dentre as várias unidades escolares disponíveis. O diretor escolhe a escola, mas nem a escola nem a comunidade podem escolher o diretor. Além disso, uma questão essencialmente política, que é a recusa do estado em oferecer ensino de boa qualidade e o afastamento da gestão escolar daqueles que poderiam pressioná-lo no sentido oposto, ganha conotação eminentemente ao se exigir que o diretor tenha cursado Habilitação de Administração Escolar, como se os belos "princípios e métodos de administração" aprendidos em tal curso dessem ao futuro diretor alguma instrumentalização que o ajudasse a enfrentar os complexos problemas de uma escola real (PARO, 2008, p. 23).

Somente a modalidade de concurso público na escolha do gestor escolar, sem qualquer outro quesito que some a essa análise, que nos leve a considerar que esta seria uma escolha democrática “apenas do lado dos candidatos ao cargo, com (certa) igualdade de oportunidades, o que de certa forma seria indicador de um processo antidemocrático em relação aos desejos dos atores da comunidade escolar.

Porém, o gestor escolar selecionado em concurso público de alguma forma poderia não conseguir administrar e evitar práticas arbitrárias em consonância com o poder estabelecido. Pensando nisso, Paro (1996) diz que:

Nos sistemas em que o diretor é nomeado, seu compromisso político é com quem está no poder, porque foi quem o nomeou; nos sistemas em que ele é concursado, seu compromisso é também com quem está no poder, pois o concurso isolado não estabelece nenhum vínculo do diretor com os usuários, mas sim com o estado que é quem o legitima pela lei (PARO, 1996, p. 24).

Por conseguinte, Paro (2003) aborda que esses dois tipos de escolhas, citados anteriormente, são de natureza política, pois tanto no formato em que o gestor é nomeado como

no de concursos, o escolhido inclina-se a assumir o compromisso com quem está no poder. Não há como negar que essas modalidades estão interligadas uma a outra.

**c) ELEIÇÕES LIVRES E DIRETAS** - Neste caso, as eleições livres e diretas, defendidas por nós como a chave da democracia escolar, é uma maneira coerente ao sistema emancipatório, autônomo, democrático e participativo, por oportunizar, mediante legislação específica, o exercício de escolha e participação de toda a comunidade escolar e também durante toda a gestão eleita. O gestor eleito, em tese, estará comprometido com as necessidades da comunidade escolar e a ela submeterá o seu mandato, fazendo a escola e os envolvidos no processo educacional, por ela oportunizado, vivenciarem uma cultura democrática e participativa.

De acordo com Gadotti e Romão (2001), baseada na manifestação da vontade da comunidade escolar, a eleição pode se efetivar de diversas formas: voto direto, representativo, uninominal ou ainda por escolha através de listas tríplices ou plurinominais. As diversas experiências com este tipo de escolha têm mostrado que tal critério favorece a discussão democrática na escola e acaba implicando em maior distribuição do poder para as instâncias da base da pirâmide estatal.

Por eleições livres e diretas, a escolha do gestor representa uma forma democrática e participativa. No entanto, a forma como é realizada essa escolha necessita de uma legislação clara, simples e objetiva, votada pela câmara de vereadores da cidade, com normatização, via resolução, elaborada pelo Conselho Municipal de Educação. Desse modo,

[...] introduzindo a eleição de dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola, e facilita a luta por condições materiais para aquisição e manutenção dos equipamentos escolares, bem como por salários dignos a todos os profissionais da educação (BASTOS, 2002, p. 8).

Quando o gestor escolar é escolhido com a participação da comunidade escolar, o processo dessa gestão se faz através de meios democráticos e participativos, como por exemplo, conselhos de escola, grêmios estudantis e/ou associações de pais e mestres. Com isso, os interesses da comunidade escolar voltados para o processo ensino-aprendizagem, são melhores atendidos através de padrões de qualidade emancipatórios. Diante disso,

[...] podemos constatar as temáticas que mais foram objeto do debate sobre gestão democrática. Entre as mais discutidas estão as eleições diretas para dirigentes escolares, autonomia da gestão administrativa e pedagógica da escola, A participação das entidades nas políticas públicas de educação, mais verbas para a educação, A democracia na sociedade e na escola [...] (BASTOS, 2002, p. 14).

Entre as várias vantagens, é possível perceber que a alternância dos professores no cargo de gestor da escola permite mais democracia e menos autoritarismo no processo, evitando,

assim, a perpetuação do gestor no exercício da função, o que o faz sentir dono da escola, causando prejuízo para a participação da comunidade nas decisões mais importantes da escola. Em se tratando à eleição do gestor, tanto por via direta como por formação de lista<sup>13</sup>, “destacamos o tempo de permanência no cargo como fator inovador, pois deixa-se de ter uma solidificação do cargo e do profissional – em geral se permite uma recondução como gestor eleito – em função da rotatividade maior na função [...]” (CORRÊA; CARDOSO, 2000, p. 186).

O processo de eleição para escolha do gestor escolar tem características típicas dos vícios do processo político: clientelismo, corporativismo e favoritismo dentro do ambiente educacional, o que de fato não garante que a gestão pela escolha através da eleição, mesmo sendo um processo democrático, tenha a consequência almejada, ou seja, a efetivação da democratização da participação em seu interior. Contudo, de acordo com a pesquisa realizada pela Fundação Victor Civita/Cedhap (2010), constatou-se que mesmo com os pontos negativos do processo eletivo, este por ter mais transparência e tendo o respaldo da maioria, é o que obtém mais sucesso por ter o apoio da maioria dos integrantes da comunidade escolar, sendo igualmente importante que o gestor apresente um perfil técnico para que possa desempenhar sua função.

A eleição pode ser um dos métodos que incentiva o gestor eleito a um maior comprometimento com aqueles que o elegeram e, no que diz respeito à escola, pode ser percebida como um instrumento de luta contra o clientelismo e o autoritarismo e, simultaneamente a tudo isso. Pode ser também um dos mecanismos a serviço da gestão democrática da escola pública. Com isso, podemos dizer que

Dentre as diversas formas de provimento do diretor em seu cargo/função, a Eleição de Diretores pela comunidade tem, nos últimos tempos, merecido destaque [...] Têm sido objeto de estudos e comparação a livre Indicação pelos poderes do Estado, o Concurso Público de Provas e Títulos, o Acesso por Carreira e a Eleição (SILVA, 2007, p. 157).

Mendonça (2001) avalia a importância da discussão sobre escolha de gestores dizendo que

A forma de escolha de dirigentes escolares talvez seja o tema que mais tem motivado pesquisadores na produção de reflexões teórico-conceituais e de investigações empíricas sobre a gestão democrática da educação, especialmente a análise de processo de eleições e das experiências vivenciadas em alguns sistemas de ensino. A importância desse elemento de gestão democrática é compreensível pela vinculação do processo eleitoral com a democracia e pelo espaço que esse mecanismo ocupou como bandeira de luta dos movimentos sociais (MENDONÇA, 2001, p. 87).

---

<sup>13</sup> De acordo com Dourado (2011, p. 102), a lista tríplex, consiste na consulta à comunidade escolar, ou a setores desta, para a indicação de nomes dos possíveis dirigentes, cabendo ao executivo ou a seu representante nomear o diretor dentre os nomes destacados”.

Contudo, é necessariamente importante reconhecer que nenhum dos modos de escolha de gestor escolar são neutros. É importante também lembrar que, os métodos de escolha são reducionistas à ideia de gestão democrática da escola, sendo exclusivamente “mecanismos eletivos, pois enquanto variável isolada não é garantia de democratização” (PARO, 1996, p. 28), até porque isso não define o tipo de gestão que o gestor vai adotar, ou seja, como vai exercer essa mesma função.

A modalidade de eleição do gestor escolar pode criar conflitos no interior da escola, sabendo que tal processo faz parte do jogo democrático, na medida em que é do confronto de ideias que a disputa democrática se faz e que a mudança pode acontecer. O modo de escolha do gestor escolar diz muito sobre a natureza das relações que nela ocorrem e não deixa de ser um indicador do tipo de sociedade em que estamos inseridos.

Mendonça (2001) declara que a eleição é aquela modalidade que mais contribui para superação e luta contra o autoritarismo que marca as práticas clientelista e patrimonialista. Argumenta que a principal defesa se faz em razão do caráter democrático e da permissão de aferir e aperfeiçoar a capacidade política dos candidatos à direção. Entretanto, discute que as limitações se dão principalmente quanto ao:

excesso de personalismo, falta de preparo de alguns deles, populismo e atitudes clientelistas típicas da velha política partidária, aprofundamento de conflitos entre os segmentos da comunidade escolar e comportamento de apropriação e apego ao cargo (MENDONÇA, 2001, p. 90).

A sistemática do processo de escolha é apenas uma das diversas causas que influenciam na maneira de gerir a escola e, em especial, no modo de agir do próprio gestor escolar. Por conta disso, a eleição presume mudanças no comportamento do gestor, o que não é padrão. Contudo, por outro lado, os inúmeros problemas da gestão escolar, que permanecem, acabam por contribuir e dificultar a percepção das mudanças ocorridas no decorrer de todo o processo.

Percebe-se que, nestas três modalidades de escolha de gestores escolares, há pontos e contrapontos que devem ser analisados. Mesmo assim, Paro (2003), afirma que a alternativa da eleição para a escolha de gestores é a melhor opção, sabendo que essa opção apresenta a possibilidade de o gestor defender os interesses dos atores envolvidos na gestão democrática escolar. Com a eleição, percebe-se que existe a possibilidade de se escolher o candidato considerado melhor pelos membros da escola, pais e alunos.

Segundo Paro (2001), a escolha democrática de dirigentes escolares tem sido objeto de reivindicação de usuários e servidores da escola e tem constituído uma espécie de marca dos governos sensíveis à necessidade de democratização da instituição escolar. A possibilidade do sistema eletivo, de alguma forma, poder acabar com as práticas tradicionalistas do clientelismo

e é um dos principais motivos para a implantação das eleições de gestores. Essa nova prática adotada pelos sistemas reduz a sistemática influência dos agentes políticos (vereadores, deputados, etc.) na nomeação do gestor. Almeida (2004) revela que

[...] a escolha por eleição pode ter por finalidade o voto uninominal onde será eleito o candidato mais votado; ou a elaboração de listas plurinominais, também chamada de lista tríplex, cuja escolha final recai sobre o agente do Estado e que (...) a nomeação do diretor escolar pelo agente do Estado traz em si a marca do clientelismo político, esse “curral eleitoral” favorece o grupo instalado no poder e a perspectiva de conservação desse poder político (ALMEIDA, 2004, p. 110).

Paro (2001), acredita que as consequências da prática da indicação resultavam que o gestor empossado, na maioria das vezes, não era professor, desconhecia a problemática educacional e não tinha nenhum vínculo com a comunidade escolar à qual era nomeado. Uma segunda e grave consequência era o fato de o gestor escolar indicado de forma clientelista permanecer ocupando o cargo de maneira indefinida e sem qualquer avaliação. A indicação pura e simples do gestor escolar reflete uma dimensão antidemocrática, tratando-se de uma restrição da participação democrática da população junto à escola, enquanto a escolha do diretor escolar por meio de concurso público parece uma forma de combate ao clientelismo na educação.

O processo de escolha de gestores escolares, bem como o de avaliação da gestão, possuem objetivos específicos, mas estão interligados entre si. Sabendo disso, é importante que o desempenho da gestão seja mensurado e, para isso, é necessário avaliar, e essa avaliação não pode ser somente do processo em si, mas do gestor escolhido ou selecionado por meio desse processo eletivo. Essa avaliação pode ajudar a melhorar a atuação do gestor. Para Dourado (1998), a propensão que repercute é que a eleição tem sido destacada como a melhor maneira e a mais pedida pelos variados manifestos organizados dos docentes, e é avaliada por manifestantes como a forma mais democrática.

Esse formato de avaliação do processo e do gestor escolar pode contribuir para rever o processo de seleção, de forma que se explore melhor os aspectos mais presentes e que sejam mais relevantes nos resultados das avaliações, além de estabelecer o papel do gestor escolar em sua função dentro e fora da escola.

O processo de escolha do gestor escolar é uma das políticas fundamentais da educação, principalmente se o olhar estiver voltado para melhoria do processo educacional, pensando que esse gestor é o condutor de todo esse processo dentro da escola. Então, pensar em melhorar o processo de escolha do gestor escolar é pensar também em melhorias para a educação. Sendo assim, é importantíssimo planejar um processo mais dinâmico, que privilegie maiores

conhecimentos, habilidades e competências deste gestor, aprimorando o mecanismo de escolha e propondo estratégias para garantir a efetiva participação da comunidade nesse processo.

É importante levar em conta todo processo, para que a gestão possa ser considerada democrática ou autoritária, emancipatória ou opressora. Em se tratando da eleição do gestor, pode ser um primeiro passo na caminhada em direção “à gestão democrática da escola pública, porém, como toda inovação, existem os desafios da prática, sendo preciso refletir sobre o quanto a eleição auxiliou no avanço da prática democrática dentro e fora da escola” (CORRÊA; CARDOSO, 2000, p. 186).

**d) FORMAS MISTAS** - As formas mistas podem ser alternativas para inovação da escolha do gestor. No entanto, ainda necessitam de uma série de aprimoramentos para evitar o controle dirigente de autoridades mal-intencionadas que, via de regra, é dominante hoje em nosso país. Na forma mista, o gestor escolar é escolhido por diferentes formas, combinando as provas de conhecimento com a capacidade de liderança e administração, ou mesmo através das decisões tomadas pelos conselhos da escola.

Nos processos mistos, a comunidade tem sua parcela de participação, possibilitando assim um maior vínculo do gestor com a escola. Para que se faça uma boa escolha, é necessário utilizar diferentes métodos capazes de detectar as diversas competências do candidato que irá exercer a função de gestor escolar. Por isso, o fato de haver a mesclagem de modalidades é um fator positivo, em se tratando de gestão democrática. Assim,

[...] é importante observarmos que a atuação do diretor, as suas atribuições e o seu vínculo com a escola se alteram, dependendo da forma de sua escolha e de acordo com o tipo de gestão que implementa[...]. Uma reflexão sobre a gestão democrática da escola – a partir da compreensão de professores e dos demais sujeitos nela envolvidos – relacionada à escolha e à atuação do dirigente escolar, pode contribuir para a superação de conflitos, para a melhoria do trabalho, para as relações intra-escolares e, fundamentalmente, para a qualidade do ensino (GADOTTI; ROMÃO, 2001, p. 92-3).

A forma como o gestor escolar assume a direção da escola retrata diferentes entendimentos do trabalho desenvolvido. De acordo com Paro (2003), a maneira como o gestor é escolhido tem um papel relevante, ao lado de múltiplos outros fatores, seja na forma como se comportará na condução das relações democráticas na escola, seja pela sua maior ou menor aceitação dos envolvidos nas relações escolares, seja ainda na eficácia com que promoverá a busca de objetivos, bem como, do seu comprometimento com essa comunidade.

Essa modalidade mista consiste em combinar processos técnicos e políticos com o intuito de minimizar as fragilidades dos mecanismos “puros” de escolha do gestor escolar. No entanto, mesmo que a eleição e o concurso instituem critérios para a participação dos candidatos



ao processo, as modalidades mistas determinam, nas etapas do processo, instrumentos que pretendem tornar mais criteriosa a avaliação que define o perfil do gestor.

As habilidades técnicas e políticas são articuladas geralmente em duas etapas. Durante a primeira etapa, os entes federados que adotam esta modalidade utilizam, geralmente, como instrumentos: prova, prova de títulos, apresentação de planos de trabalho, entrevistas e currículos. Na segunda etapa ocorre a eleição na comunidade escolar, com a participação dos candidatos aprovados na primeira etapa do processo.

A urgência por mecanismos de escolha de gestores escolares, voltados para uma organização mais transparente e de responsabilização, impulsionou a instituição de dirigentes escolares em diferentes redes públicas de ensino do país à busca por aperfeiçoamento das modalidades mistas, com a adoção de certificação, entrevistas, apresentação de planos estratégicos de gestão e adesão a cursos de especialização para gestores.

Neste sentido, as redes públicas do Município do Rio de Janeiro (Resolução SME 1132/2011); do Estado de Goiás (Portaria SEDUC 2383/2011); do Estado de Minas Gerais (Resolução SEE 1822/2011); do Estado de Pernambuco (Decreto 38.103 de 25 de abril de 2012) e do Município de Palmas, Tocantins (Edital SEMED/PMP/TO nº 01/2011) adotaram a procedimentos híbridos para a escolha dos diretores escolares<sup>14</sup>.

Em São Luís - MA, o documento que direciona a gestão, tanto em termos de provimento do cargo quanto de formação necessária para seu exercício, é o Plano Municipal de Educação, Lei Nº 6.001 de 2015. Este prevê em um ano de vigência do plano a nomeação de todos os gestores escolares (geral e adjunto) “mediante critérios técnicos de mérito e desempenho, por meio da eleição direta pela comunidade escolar” (SÃO LUÍS, 2015, p. 83).

A formação exigida é Pedagogia e/ou demais licenciaturas, e/ou especialização em gestão escolar. Para tanto, é necessário ser profissional nomeado para cargo efetivo nesta rede municipal e ter experiência comprovada em unidade escolar por no mínimo 3 anos, seja como professor, gestor escolar, secretário escolar, especialista em educação, coordenador pedagógico.

No Edital Nº 01/2018 - SEMED de Processo Seletivo de escolha pública democrática de Gestores Gerais e Gestores Adjuntos, em seu art.6º, ele apresenta que o Processo Seletivo de escolha pública democrática de Gestores Gerais e Gestores Adjuntos da Unidades de Educação Básicas da Rede Municipal de Ensino de São Luís ocorrerá em 5 etapas, não

---

<sup>14</sup>Os dados relacionados à pesquisa documental foram obtidos nos portais eletrônicos das referidas secretarias de educação.

cumulativas: 1. Inscrição individual do candidato ao cargo pretendido; 2. Prova escrita de caráter eliminatório; 3. Curso de formação de caráter eliminatório (40h); 4. Formação das chapas; 5. Consulta pública democrática (eleição), configurando assim processo seletivo misto de escolha de gestor escolar.

A propensão para incorporar novos mecanismos de escolha de diretores, aparentemente indica o aperfeiçoamento das formas de escolha que combinam aspectos técnicos e políticos para o exercício dessa função. Este formato aparenta ter como objetivo principal tornar mais homogêneo o padrão de gestão. Neste sentido, exige dos diretores capacidade de liderança e habilidades para implementar exitosamente programas e políticas educacionais.

Desta forma, entendemos que as formas de escolha apresentadas no decorrer do texto trazem consigo um diferencial e uma representatividade no princípio da gestão democrática na escola pública. Sobre a indicação política se apresenta com uma compreensão mais voltada ao patrimonialismo. Para Mendonça (2001, p. 88), essa “interferência política no ambiente escolar permitiu que o clientelismo político tivesse, na escola, um campo fértil para o crescimento”, retratando claramente a uma forma de gestão regida pelo patrimonialismo, com relações clientelistas.



Em se tratando da escolha através de concurso público, ou de métodos de aferição da competência técnica dos candidatos a função de gestor escolar, configura-se como um modelo de gestão gerencial onde o conhecimento técnico é importantíssimo para o exercício da função. O que se está em busca “não é a mudança das condições de dominação, mas a possibilidade de administrar de forma eficiente os recursos financeiros, materiais e humanos existentes” (TATAGIBA, 2006, p. 145).

Há ainda o processo de escolha por eleição, que se constitui na forma mais democrática na escola, sabendo que neste caso é favorecida a participação da comunidade escolar na escolha do diretor. Essa forma de eleição configura uma divisão do poder centralizado, aumentando assim o compromisso do gestor eleito com a comunidade escolar (PARO, 2003).

Temos também o processo misto de escolha de gestores escolares, que neste caso se configura pelos princípios democráticos e gerenciais, sabendo que se constitui pela participação da comunidade escolar e pela preocupação com a competência técnica para gerir.

Apresentamos abaixo um quadro comparativo entre as modalidades de escolha de diretores escolares com a definição, os prós e os contras da eleição, concurso, indicação e certificação de gestores escolares, elaborado com base na pesquisa Práticas de Seleção e Capacitação de Diretores Escolares, do Cedhap/Fundação Victor Civita (2010).

**Quadro 2** - Comparativo entre as modalidades de escolha de diretores escolares

<b>COMPARE AS MODALIDADES DE ESCOLHA DE DIRETORES ESCOLARES</b>				
	 <b>Eleição</b>	 <b>Concurso</b>	 <b>Indicação</b>	 <b>Certificação</b>
<b>DEFINIÇÃO</b>	Diretor é eleito pela comunidade escolar. Os candidatos a diretor e vice devem compor chapas e debater suas propostas com alunos, pais e professores.	Os interessados em desempenhar a função são submetidos a uma prova que busca aferir os conhecimentos técnicos dos candidatos.	Diretores são indicados pela Secretaria de Educação. Nas redes que usam outras modalidades, também é utilizado como alternativa quando o cargo fica vago.	É utilizada combinada a outras modalidades. O candidato é submetido a um exame que aferi se ele possui os conhecimentos e habilidades necessários.
<b>PRÓS</b>	Dá legitimidade ao diretor, porque contempla a participação dos diferentes atores escolares. Estabelece um compromisso do diretor com a comunidade que o elegeu.	Imparcialidade do processo e a concepção da função como carreira, já que confere estabilidade ao diretor.	Pode obedecer a critérios técnicos, de modo que a indicação se dê com base nas demandas das escolas e nos perfis dos diretores.	Exige que a rede determine que conhecimentos e competências são esperados para o exercício da função.
<b>CONTRAS</b>	Pode levar a práticas de clientelismo ou favorecimento e a formação de grupos antagonônicos, gerando fragmentação na escola.	Prova não mede competências como capacidade de liderança. Como são funcionários públicos, não há alternância de poder. Aprovados escolhem a escola de acordo com a pontuação obtida.	Muitas vezes, os critérios para indicação não são claros e ela se fundamenta em questões político-partidárias. Como escolha se dá de cima para baixo, diretor pode enfrentar resistências na escola.	É questionada a transparência do processo em muitos casos. Os participantes não recebem feedback sobre erros e pontos a serem aprimorados em sua formação.

Fonte: Elaborado com base na pesquisa Práticas de Seleção e Capacitação de Diretores Escolares, do Cedhsp/Fundação Victor Civita (2010)

Fonte: FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, (2010).

Em se tratando da escolha de gestores escolares por **eleições**, atualmente, esse formato está estabelecido na maioria das escolas públicas, onde pais, alunos, professores e funcionários escolhem o gestor. Porém, conforme de Luck (2012),

Não há, no entanto, resultados gerais e consistentes que demonstrem a efetividade desses mecanismos na prática de gestão democrática e construção da autonomia da gestão escolar. Há registros de situações as mais variadas, como por exemplo: a intensificação do autoritarismo por diretores eleitos; o esgarçamento da unidade de orientação pedagógica, em face da formação de grupos de disputa; ou o enfraquecimento do trabalho pedagógico, tendo em vista o enfraquecimento da organização, coordenação e controle, além, é claro, da intensificação de experiências de maior debate das questões da gestão da escola (LÜCK, 2012, p. 77).

Segundo Luck (2012), a eleição em si não democratiza, mas sim o que ela representa dentro do processo participativo global, no qual corresponde apenas a finalização de todo um trabalho construtivo e significativo para a escola. Quando se promove uma eleição de gestores, evidencia-se o delineamento da proposta de gestão da escola, firma-se um compromisso coletivo para levá-los ao caminho para uma democratização efetiva.

De acordo com Silva (2007), o gestor livremente escolhido por indicação pelos poderes do Estado, mesmo sendo bem-intencionado, acaba por ficar comprometido com quem o indicou

para o cargo. Sabendo que a sua gestão não poderá contrariar os objetivos do partido político responsável por sua nomeação, qualquer planejamento que o comprometa com sua comunidade escolar só acontecerá se não confrontar com os interesses políticos partidários, pois qualquer contrariedade pode ser motivo para a sua demissão e a indicação de outro gestor que atenda aos interesses dos governantes.

Quando se trata do Concurso de Provas e Títulos, as críticas apontadas são em relação ao fato de que nesta forma de seleção, somente é avaliada a competência técnica do candidato, sabendo que para se administrar uma escola é necessário bem mais que apenas habilidades intelectuais. Outra questão pontuada é a quase vitaliciedade que esta forma de provimento proporciona ao gestor, pois “essa característica pode contribuir para uma acomodação desse profissional, ficando à frente da escola no aguardo de sua “merecida” aposentadoria” (SILVIA, 2007, p. 158).

### **3.2 Processo de escolha de gestores escolares na rede estadual de ensino do maranhão**

A Lei Ordinária Nº 9.860, de 2013, que dispõe sobre o Estatuto e o Plano de Carreiras, Cargos e Remuneração dos Integrantes do Subgrupo Magistério da Educação Básica do Estado do Maranhão, sistematiza todo processo de escolha dos gestores de escolas públicas estaduais. Em seu art. 60 prevê que a gestão escolar, via de regra, deve ser exercida por servidores que integrem as Carreiras de Docência em Educação Básica e de Suporte, com exceção das escolas indígenas, quilombolas e escolas de áreas de assentamento, cuja gestão poderá ser exercida por profissional “com formação mínima de magistério de nível médio na modalidade normal, indicado por suas respectivas lideranças” (MARANHÃO, 2013).

O seu art. 61 prevê o princípio da democratização da gestão escolar, iniciando por meio da eleição direta no processo de escolha dos gestores. O Regimento Escolar dos Estabelecimentos de Ensino da Rede Pública Estadual do Maranhão, também, em seu art. 116, assegura a democratização no processo de escolha do gestor escolar, considerando a eleição direta uma das formas de manifestação da participação democrática.

De acordo com o Decreto Nº 32.090/2016, de 2016, o Gestor/Diretor Geral e o Gestor Auxiliar/Diretor Adjunto das escolas públicas estaduais serão escolhidos no início do mandato do Governador eleito, mediante processo seletivo democrático. O processo poderá ser repetido à medida que haja vagas disponíveis para o cargo (MARANHÃO, 2016).

Para habilitar-se ao exercício da função de gestor escolar, o candidato deverá obrigatoriamente possuir nível superior. No entanto, nas unidades escolares onde não houver

candidatos com a formação mínima exigida, serão admitidos como candidatos os profissionais da educação básica que estejam cursando nível superior ou possuam formação de nível médio com magistério (MARANHÃO, 2016).

Para que estejam aptos ao exercício da gestão escolar, os candidatos também precisam passar por exame de certificação profissional, o qual credencia os servidores efetivos do quadro do magistério estadual do Maranhão, conforme critérios de competências técnico-profissionais (MARANHÃO, 2016).

É necessário compor uma comissão com representantes de todas as categorias da comunidade escolar (profissionais da educação, pais e alunos) para que o processo eleitoral seja montado e acompanhado. Todo esse procedimento realizado com a comunidade escolar é a maior demonstração democrática do processo, nela é garantido o exercício do direito de voto aos profissionais da educação em exercício na escola há pelo menos 06 (seis) meses, aos alunos matriculados que tenham, no mínimo, 14 (quatorze) anos de idade e a um pai ou responsável legal por aluno, apenas um por família, independentemente do número de filhos matriculados na escola (MARANHÃO, 2016).

Todo mecanismo de apuração dos votos obedece aos seguintes critérios de proporcionalidade: 50% para professores e funcionários da escola, 30% para os alunos e 20% para os pais de alunos (MARANHÃO, 2016). Finalmente, o candidato sendo eleito assinará um contrato de gestão que estabelece metas qualitativas e quantitativas a serem alcançadas pela escola. O escolhido democraticamente só poderá ser exonerado por decisão do Governador do Estado ou diante do descumprimento das metas estipuladas no referido contrato de gestão.

Para escolha do gestor escolar, o Maranhão adotou o esquema misto, tendo como etapa final a eleição, dentre as variadas possibilidades de escolha de gestores existentes no Brasil. A escolha do gestor com a participação da comunidade escolar implica “não apenas o acesso da população a seus serviços, mas também a participação desta na tomada de decisões que dizem respeito a seus interesses, o que inclui o envolvimento no processo de escolha de seus dirigentes” (PARO, 2003, p. 27).

A participação dos professores, funcionários, alunos e pais na escolha da gestão escolar não pode, e nem deve ser vista como o único elemento de promoção a uma gestão democrática. Esse processo é apenas um dos instrumentos, mas não é o único, é importante sempre associar a práticas que favoreçam o diálogo e a participação de todo o corpo escolar na tomada de decisões possibilitando a implementação de uma nova cultura nessas instituições, por meio do aprendizado coletivo e do partilhamento do poder.

#### **4 DIFERENTES OLHARES SOBRE A ESCOLHA DO GESTOR ESCOLAR**

Nesta última seção relacionamos os dados coletados com o referencial teórico e as reflexões sobre a evolução do processo de eleição de gestores escolares a partir dos documentos que fundamentam e regulamentam esse processo. É discutido o resultado das entrevistas dos agentes envolvidos no processo de gestão democrática na escolha dos gestores escolares de duas escolas públicas da rede municipal de Imperatriz, essas escolas serão aqui chamadas de Escola A e Escola B, no intuito de preservar a identidade de todos os participantes, bem como os integrantes da Comissão Eleitoral.

Os pontos negativos da entrevista foram dois: a) a impossibilidade de encontrar um maior número de participantes, membros do conselho escolar nas duas escolas pesquisadas; e b) a impossibilidade de entrevistar alunos que participaram da eleição devido eles já estarem matriculados em outras escolas. Sabendo que nestas escolas somente funciona do 1º ao 9º ano do ensino fundamental e, as eleições foram realizadas há dois, esses alunos já estão matriculados em uma escola de ensino médio.

No entanto, mesmo com essas dificuldades, a finalidade da entrevista, que era de buscar informações sobre o processo eleitoral de diretores (gestores) escolares, foi atingida, considerando as respostas apresentadas por esse pequeno grupo de entrevistados, que são todos profissionais participantes diretos, seja como gestor eleito, seja como membro da Comissão Eleitoral.

Os gestores entrevistados serão identificados como Gestora da Escola A e Gestora da Escola B. O perfil desses entrevistados é pouco variado, haja vista que todos declararam possuir formação pedagógica e mais de vinte cinco anos de experiência profissional. No entanto, no que se refere à experiência em direção (gestão) de escola, uma das entrevistadas está há 20 anos a frente da direção de uma das escolas, enquanto a outra está na direção há pouco mais de 1 ano, experimentando a função pela primeira vez, por ocasião de convite do secretário de educação.

A análise da entrevista é apresentada por tópicos relevantes para o diálogo a respeito da temática da escolha de gestores. Esses tópicos são: os percursos rumo a um processo de escolha de gestor escolar democrático e participativo, abordando a formação e tempo de experiência, a motivação para candidatar-se ao cargo de gestor escolar, as diretrizes do Processo de Eleição de gestores escolares no Município de Imperatriz-MA, e os desafios do gestor escolar eleito. Será abordado, também a percepção sobre a gestão democrática na escola, o processo de candidatura: os desafios e os limites, vantagens e avanços do processo de eleição para escolha

do gestor escolar, sob a visão dos representantes sobre o que pode ser melhorado no processo e a eleição como forma de escolha do gestor escolar: a visão dos representantes.

A análise dos dados de pesquisa, foi embasada à luz de Dourado (2013), Gadotti (2001), Paro (2003, 2005, 2012), Luck (2006, 2009, 2011, 2012), Dublante (2016), Real e Silva (2011), Almeida (2017), Libâneo (2001, 2004, 2008), Luckesi (1992), Bordignon e Gracindo (2000), Gracindo (1995), Hora (2007), Souza (2008), Bobbio (2005), Alonso (1988), Marques (1987), Bordevare (1994), Furtado (2005), Demo (1999), dentre outros estudiosos que têm se dedicado à escolha de gestores escolares.

#### **4.1 Os percursos do processo de escolha de gestor escolar**

A proposta de uma política democrática na educação é uma luta antiga que os educadores travam contra os modelos autoritários de gestão. Desta forma, no intuito de traçar uma gestão democrática e participativa faz-se necessário uma mudança dos padrões tradicionais de organização e da forma de gerir os sistemas de ensino, voltando-se para a formação de cidadãos participativos e críticos diante do mundo que os cerca.

Nesta perspectiva, a ideia de que um dos objetivos da gestão democrática é envolver toda a comunidade escolar nas decisões das ações a serem desenvolvidas na escola é imprescindível para que haja um entendimento da comunidade escolar da sua importância na participação do processo de escolha do gestor escolar, refletindo também sobre a prática gestora desenvolvida nas instituições de ensino.

Nessa direção, cabe orientar que a cidade de Imperatriz iniciou o processo de eleição para escolha do gestor escolar em 2005, e de acordo com a Lei Ordinária Nº 1.139/2005, como apresentado na seção II, que trata gestão democrática: elementos constituintes, no subtópico que traz o arcabouço legal da democratização da gestão escolar no Brasil. Nesse momento, de acordo com o edital da época, os profissionais interessados se candidatavam e a comunidade escolar fazia a escolha por meio do voto secreto (IMPERATRIZ, 2005).

De acordo com o entrevistado, componente da Comissão eleitoral, “hoje acontece eleição nas escolas em 100%, seja ela pública ou conveniada, esse termo já não vai mais existir, todas são municipais”. (ENTREVISTADO COMPONENTE DA COMISSÃO ELEITORAL) O conselho municipal de educação é o órgão responsável pela realização das eleições para gestor na rede pública municipal de Imperatriz, “não existe mais diferença desde 2018, entre

escola municipal e municipalizada<sup>15</sup>, todos são municipais. O processo de eleição para escolha do gestor escolar acontece em todas as 133 escolas” (ENTREVISTADO COMPONENTE DA COMISSÃO ELEITORAL).

Ainda sobre o processo de eleição para o cargo de gestor escolar, o entrevistado representante da Comissão Eleitoral, cita que “somente a partir de 2018 as escolas municipalizadas foram incluídas no processo através de eleição, com a participação da comunidade escolar. Até então, o gestor era indicado e escolhido pela dona da escola, a própria proprietária do prédio era a gestora” (ENTREVISTADO COMPONENTE DA COMISSÃO ELEITORAL).

Mediante as falas dos participantes da pesquisa é que foi possível melhor entendimento quanto ao processo eleitoral de gestores que acontece na rede municipal de Imperatriz, com intuito de verificar os instrumentos normativos existentes para normatizar esse processo e se a comunidade escolar tem conhecimento sobre os procedimentos, bem como sobre as alternativas de escolha e se essa escolha impacta na gestão democrática, além de compreender se a escolha também contribui para a construção de práticas democráticas.

Todas essas abordagens teóricas nos levam a um só objetivo, que é promover a equidade na educação por intermédio de uma gestão participativa e democrática.

a) Formação e tempo de experiência

Quanto à ocupação das entrevistadas, ambas estão exercendo a função de gestoras, nas escolas A e B da rede municipal de Imperatriz. A gestora está à frente da escola A há 12 anos, sendo reeleita a cada dois anos desde de 2005 quando as eleições para escolha de gestores escolares iniciaram em Imperatriz. De acordo com seu relato, ela está na docência há 28 anos. Quanto à gestora da escola B, ela está à frente desta instituição há pouco mais de 1 ano, e soma 24 anos de experiência na docência.

A gestora da escola B declarou que não ficou muito tempo em sala de aula, logo assumiu cargos de liderança. Ela cita que “[...] devido ser do interior, assumi a secretaria de educação bem jovem. E naquele tempo você sabe que não importava essa questão de idade, era quem

---

<sup>15</sup> A municipalização também está atrelada ao repasse do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério, conhecido como Fundef ou Fundão. O Fundão é formado a partir de recursos de Estados e municípios, com a retenção obrigatória de 15% de impostos como ICMS e Fundo de Participação dos Municípios. De acordo com o Ministério da Educação, quem não municipalizar o ensino perde o controle sobre 15% de sua receita de impostos, que serão administrados pelo Estado, em favor das escolas públicas não municipalizadas (MENEZES, 2001, p. 1).



tinha um pouco mais de estudo. Fui logo assumindo a secretaria de educação. Assumi em 1997” (GESTORA DA ESCOLA B).

A entrevistada revela que sempre esteve em cargos de liderança. No entanto, não era exigido formação pedagógica para assumir a função, bastava ter um pouco de estudo e já poderia estar a frente de uma secretaria de educação, como foi o caso dela. A partir daí sempre esteve em cargos de gestão, supervisão, coordenação pedagógica entre outros, o que a fez finalizar a formação pedagógica e cursar a especialização em gestão e supervisão escolar.

De acordo com art. 3º do Edital N°002/2020, somente poderão candidatar-se à função de Gestor (a), os professores que tiverem formação docente em Curso de Pedagogia ou qualquer Licenciatura Plena na área de educação acrescida, de especialização em Gestão Escolar em instituições de ensino superior devidamente credenciada pelo Ministério de Educação. Desta forma, para participar do processo de escolha do gestor escolar é necessário que o candidato tenha formação técnica apropriada para exercer tal função (IMPERATRIZ, 2020).

Foi perguntado ainda sobre a formação dos entrevistados, sendo declarado que possuem formação pedagógica e especialização na área de gestão e supervisão escolar. Sabendo que o gestor é o responsável pela organização e administração das relações e do trabalho pedagógico da escola, este deve articular os processos formativos em consonância com a realidade social, sendo, portanto, necessário a este profissional, além do domínio técnico de procedimentos administrativos, a capacidade de diálogo com seus pares e um entendimento do contexto social e das inovações exigidas à escola.

Ainda sobre formação, foi verificado com as gestoras se receberam formação profissional. Sobre esse item, responderam que durante o processo de eleição não houve formação. No entanto, isso ocorreu posteriormente, após assumir o cargo. A gestora da escola A cita que, “todo ano a gente faz, um curso de formação continuada de gestão. Todos os governos que por aí passaram, têm sempre essa preocupação do curso de formação como gestor. Durante esse período que eu estou, todo ano a gente faz de dois a três encontros”. (GESTORA DA ESCOLA A)

A gestora da escola B declarou que

Para vir para o cargo de gestão, especificamente, não houve formação, mas tenho formação na área, tenho especialização na área de gestão, de supervisão educacional, e tenho cursos mesmo, esses pequenos cursos que a gente faz na área de liderança. A prefeitura disponibiliza formação continuada tanto para gestores como para coordenação pedagógica. Acontece por ciclos, depende da agenda deles e da necessidade, daí eles criam uma programação, mas todo ano acontece formação continuada (GESTORA DA ESCOLA B).

Em se tratando da formação dos profissionais para exercício da função, um dos procedimentos mais presentes nos processos de escolha do gestor escolar é a formação continuada, durante a seleção de gestores e no decorrer dos anos de gestão. Esse processo vem ganhando força em todo o Brasil, o que pode ser entendido como um sinal de que se busca a profissionalização da gestão escolar, levando em consideração a competência e o conhecimento técnico inerente à função.

Luck (2009) observa, em sua pesquisa sobre os processos de escolha de gestores escolares no Brasil, que

Com base no reconhecimento de que o exercício das funções de diretor escolar demanda competências específicas envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes diferentes das exercidas pelo professor na sala de aula, evidencia-se como imprescindível que o diretor escolar receba uma preparação inicial e que ela seja continuamente renovada e atualizada mediante a capacitação continuada e em serviço (LUCK, 2009, p. 65).

Partindo deste pressuposto, a formação durante o processo de escolha de gestores escolares, seja em qual modalidade aconteça, é imprescindível para que se possa despontar profissionais mais bem preparados para exercer essa função, contribuindo, desta forma, para a qualidade na gestão das escolas públicas.

No entanto, para que a formação tenha funcionalidade, seja durante o processo de seleção de gestores escolares, seja após sua nomeação, é importante estabelecer conteúdos que estejam articulados ao cotidiano das escolas de maneira a aperfeiçoar o desempenho da gestão escolar, podendo, assim, o gestor utilizar a teoria para prevenir problemas que possam interferir negativamente na sua gestão.

Na declaração a seguir, da gestora da escola B, “os cursos de formação são importantes e sempre acontecem para o desenvolvimento do trabalho escolar, tanto para gestores como para coordenadores e professores, com os direcionamentos das estratégias e dos projetos a serem realizados nas escolas” (GESTORA DA ESCOLA B).

Essa fala vem fortalecer a ideia de que a formação para novos gestores contribui para seu bom desempenho e para o crescimento profissional. Quanto mais bem preparado o gestor estiver para assumir essa função, melhor irá responder às demandas e aos desafios escolares, independente da modalidade de escolha de gestor escolar que qualquer rede adote.

Nesse sentido, Real e Silva (2011) apontam que

É necessário um olhar mais atento para o trabalho desenvolvido pelos gestores, para as habilidades e competências necessárias ao seu bom desempenho e, para a questão da formação para o exercício da gestão escolar, que nem sempre é capaz de desenvolver as competências necessárias ao cargo, principalmente, no contexto de maior cobrança da escola por resultados (REAL E SILVA, 2011, p. 4).

Nesta citação os autores fortalecem a ideia de que a formação para os gestores escolares precisa acontecer para fortalecer a gestão. No entanto, é necessário que essas formações estejam alinhadas às expectativas do próprio gestor, da comunidade e do sistema, considerando que o gestor, enquanto líder do processo escolar, precisa ter competência para lidar com o que lhe é posto e responder às metas propostas qualitativamente.

É necessário também que essas formações sejam complementadas com temas que de fato estejam presentes no cotidiano da escola e possam subsidiar o gestor, seja no planejamento da sua gestão, seja na tomada de decisões, seja ainda na busca pelo alcance das metas estabelecidas para a sua gestão. É imprescindível que as formações contribuam para o desenvolvimento de líderes com habilidade e perfil para lidar com os desafios inerentes à função, além de fortalecê-los no intuito de serem competentes para desempenhá-la de maneira que atenda às atribuições inerentes à função de gestor escolar.

Almeida (2017) observa que é necessário criar iniciativas que propiciem a esse profissional uma formação que corresponda às suas necessidades na tarefa de organizar e administrar uma escola, de modo que haja uma articulação entre o pedagógico e o administrativo, no intuito de promover o aprendizado e a construção cidadã.

Para Libâneo (2004), o gestor é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola” sendo sua responsabilidade, portanto, estimular junto à comunidade a visão da instituição escolar como um ambiente educativo em todos os seus aspectos, o que envolve novos olhares sobre as relações no interior da escola e requer a inovação nos processos educativos.

#### b) Motivação para candidatar-se ao cargo de gestor escolar

Os desafios da gestão escolar são cada dia maiores, ao mesmo tempo em que as mudanças na educação se transformam no mundo todo. Por isso, é natural que muitos gestores escolares encontrem dificuldades para atender às novas demandas. A reconfiguração da figura do gestor, visa desenvolver competências e habilidades de liderança que sejam capazes de gerir coletivamente as necessidades da escola. É relevante dizer que o perfil desenhado anos atrás não atende aos desafios atuais e aos que ainda estão por vir.

É necessário que, além da formação técnica, o gestor escolar seja capaz de exercitar a empatia com os pares e a comunidade, o diálogo na resolução de conflitos e no planejamento, bem como a cooperação, promovendo o respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos sociais, seus saberes,

identidades, culturas e potencialidades, sem preconceitos de qualquer natureza, para promover um ambiente colaborativo na escola.

Não é fácil agir e incentivar individual e coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, promover abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas, tomando decisões com base em princípios éticos, democráticos, inclusivo, sustentáveis e solidários, no intuito que o ambiente de aprendizagem possa refletir esses valores e fomentar essas ações dentro e fora da escola. São desafios que perpassam pela motivação de estar na função de gestor.

No decorrer da pesquisa, quando tratamos da motivação para a candidatura a gestor, as respostas não variaram muito. A gestora da escola A revelou que foi convidada para o cargo e que, inicialmente, resistiu à proposta, somente depois de um tempo resolveu aceitar. “Eu não me candidatei por vontade própria e sim a convite da outra gestora que ia sair. Ela me convidou, porque na época só podia ser gestor quem tivesse magistério ou pedagogia. Nessa época a professora que tinha concluído era eu, aí eu fiquei na gestão” (GESTORA DA ESCOLA A).

Mesmo não se sentindo preparada para assumir uma gestão escolar, a gestora aceitou, pois cumpria um dos critérios para exercer a função, de acordo com o Edital Nº 002/2020. Em seu art. 3º assegura que somente poderão candidatar-se à função de Gestor (a), os professores que tiverem formação docente em Curso de Pedagogia ou qualquer Licenciatura Plena na área de educação acrescida de especialização em Gestão Escolar em instituições de ensino superior devidamente credenciada pelo Ministério de Educação e que apresentarem todos os documentos exigidos pelo CME – Conselho Municipal de Educação (IMPERATRIZ, 2020).

A gestora da escola B também citou que não queria, que tinha outras perspectivas em mente. No entanto, como era da área da educação e tinha vontade de fazer um trabalho, como sempre acreditou que pudesse ser feito, com parceria da comunidade e dos professores e de forma democrática. Ela comenta que “você só pode, até então dizer, sobre o seu objetivo ou seu ponto de vista, ou sonho, digamos assim, porque todos nós temos sonhos de fazer um tipo de trabalho que tenha o seu perfil, você só pode comprovar isso, fazendo” (GESTORA DA ESCOLA B).

A gestora da escola B passou então a ver a gestão com uma oportunidade de fazer um trabalho que sempre quis fazer, de forma participativa e democrática, como o apoio do conselho e da comunidade escolar. Diante do exposto, vale destacar o que Luck (2009) afirma em relação à efetivação da gestão participativa, que está ligada diretamente a Liderança do gestor:

Como a gestão democrática pressupõe a mobilização e organização das pessoas para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais, o trabalho dos diretores escolares se assenta sobre sua competência de liderança, que se expressa em sua

capacidade de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais, outros) para a efetivação desses objetivos e o seu envolvimento na realização das ações educacionais necessárias para sua realização (LUCK, 2009, p. 75).

De acordo com Lück (2009), é imprescindível que os gestores sejam líderes para desenvolverem a gestão participativa e democrática na escola, sabendo que somente com liderança ele poderá mobilizar e influenciar a comunidade escolar para juntos estabelecerem objetivos coletivos e se corresponsabilizarem pelos resultados positivos alcançados para a escola.

c) Diretrizes do Processo de Eleição de gestores escolares no Município de Imperatriz-MA.

Em se tratando da descrição de como aconteceu o processo de eleição de gestores escolares nas escolas da rede municipal de Imperatriz-MA, tanto para os gestores escolares entrevistados, quanto para os entrevistados referentes à Comissão Eleitoral, assim como para os entrevistados do Conselho Escolar, o processo eleitoral aconteceu em basicamente três etapas: i) inscrição; ii) eleição e; iii) posse.

Para o entrevistado da Comissão eleitoral, o processo é planejado de forma bem organizada “primeiramente confeccionamos o edital da eleição, a gente senta com os conselheiros, cada conselheiro representa uma instituição do município. Convocamos todos eles, a gente confecciona o edital, resolução, as normas, regras e artigos para que possa acontecer o processo bem democrático” (ENTREVISTADO COMPONENTE DA COMISSÃO ELEITORAL).

Ainda de acordo com o entrevistado, da Comissão eleitoral, depois que o edital da eleição, com todas as regras e artigos fica pronto, ele é publicado para que toda sociedade tenha conhecimento. Para que todos saibam o que vai acontecer no decorrer do processo. Sobre o último processo de eleição realizado na cidade de Imperatriz ele cita que,

nessa última eleição, nós fizemos em três blocos devido a quantidade geral de todas as escolas. Fizemos dia 23 de fevereiro, somente com a zona rural, e nos dias 24 e 25 de fevereiro, dividimos em duas partes, da Br pra lá e da Br pra cá, para contemplar todas as escolas, e devido também a quantidade de pessoas que vão coordenar as eleições no dia serem insuficientes, por isso que houve essa divisão (ENTREVISTADO COMPONENTE DA COMISSÃO ELEITORAL).

Referente à divulgação do processo eleitoral de gestor escolar, o entrevistado componente da comissão eleitoral, relata que a comunidade tem conhecimento sobre todas as etapas, e que a comunidade participa diretamente do processo como eleitor. Assim que o edital é lançado, todos os gestores realizam uma reunião com seus colaboradores, com seu Colegiado

escolar e com sua comunidade para divulgar a eleição. De acordo com ele, “o pai, o responsável daquele aluno, vai estar ciente do processo eleitoral por conta que ele tem que ser cadastrado pra poder votar. É dessa forma que acontece [...], a comunidade tem conhecimento a partir do primeiro momento da eleição” (ENTREVISTADO COMPONENTE DA COMISSÃO ELEITORAL).

Referente a este mesmo tópico de divulgação, a gestora da escola A relatou que o primeiro passo é realizar uma reunião com os funcionários falando sobre o processo, depois a reunião com as famílias para informar do período de cadastro e das datas em que a eleição irá acontecer. Depois dessa reunião acontece o cadastro das famílias, apenas dos que irão votar. Após o cumprimento desta etapa, o material é entregue ao CME, que realiza a eleição nas escolas.

Quanto à gestora da escola B, mesmo ainda não tendo participado do processo como candidata na escola em que está como gestora, já participou como equipe de apoio em outros processos de eleição anteriores. Ela cita que “acontece como sempre aconteceu, do jeito que o conselho determina, primeiro tem que fazer o cadastro dos pais e das mães, depois do cadastro o candidato que pleiteia o cargo começa a fazer sua campanha, apresenta seu plano de trabalho e aí a comunidade vota” (GESTORA DA ESCOLA B).

Quando tratamos esse mesmo ponto da divulgação do processo eleitoral de gestores escolares com os integrantes do conselho escolar, todos entrevistados relataram que assim que o edital é lançado, as gestoras convocam a reunião com os membros do conselho escolar para divulgar as datas, o regulamento, as normas e os procedimentos que deverão ser adotados para aquele momento. O segundo passo é convocar a reunião com os pais para fazer a divulgação sobre o processo eleitoral às famílias, bem como as datas para cadastro, votação, resultado e candidatos ao cargo.

Foi citado também pelos integrantes que as mídias sociais são utilizadas para comunicação entre família e escola, que as escolas têm grupos de whatsapp com as famílias, e que utilizam para realizar divulgação de eventos, atividades, reuniões e o processo eleitoral também. Após a divulgação, a comunidade é convocada para o cadastro, tendo em vista que só podem participar da eleição as pessoas que são previamente cadastradas.

A entrevistada 1, membro do conselho escolar da escola B, afirma que é importante que o processo tenha, em primeiro lugar, visibilidade. Ela entende que o processo de escolha do gestor escolar é muito importante. Então o ideal seria que houvesse parceria com os meios de comunicação, jornais, entre outros para divulgação do processo. De acordo com essa entrevistada, esse processo não pode ser trabalhado somente no mês da eleição, é necessário

que haja uma orientação mais ampla, sabendo que essa orientação vai gerar uma abertura maior, tanto para as pessoas pleitearem o cargo de gestor quanto para as que apenas necessitam entender como funciona.

Ainda segundo a entrevistada A,

às vezes por falta de informação, por não saber como acontece, as pessoas deixam de participar. Às vezes a gente percebe que por essa não divulgação se torna algo um pouco restrito, são informações que não chegam da ponta da cadeia, tem que ser divulgado para todos e as orientações principalmente para participação, quanto pessoa que queira participar para concorrer ao cargo deve ser maior, com informações, com orientações, com divulgação prévia e a longo prazo (ENTREVISTADA A, REPRESENTANTE DA ESCOLA B).

Sobre o acesso aos instrumentos normativos da eleição para gestor escolar houveram inconsistências nas respostas dos entrevistados. A comissão eleitoral afirma que todos os instrumentos normativos são encaminhados às escolas para divulgação do processo. No entanto, uma parte dos entrevistados afirma que recebe as informações e instruções sobre o processo de eleição, porém, não tem acesso aos instrumentos, enquanto a outra parte dos entrevistados, relata ter acesso aos instrumentos, bem como as informações de todo o procedimento.

A seguir trazemos um quadro com resultado da entrevista com membros do conselho escolar nas escolas A e B, quando foi perguntado sobre o acesso aos instrumentos normativos referentes ao processo de escolha do gestor escolar na rede municipal de ensino de Imperatriz:

**Quadro 3 - Acesso aos instrumentos**

<b>CONSELHO ESCOLAR*</b>			
<b>ESCOLAS</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>REUNIÃO</b>
<b>ESCOLA A</b>	ENTREVISTADA A	SIM	SIM
	ENTREVISTADO B	NÃO	SIM
	ENTREVISTADO C	NÃO	SIM
	ENTREVISTADO D	NÃO	SIM
	ENTREVISTADO E	NÃO	SIM
<b>ESCOLA B</b>	ENTREVISTADO F	SIM	SIM
	ENTREVISTADO G	SIM	SIM
	ENTREVISTADO H	SIM	SIM

Fonte: Produzido pela pesquisadora.

Com base nessas declarações dos entrevistados sobre a descrição do processo eleitoral, podemos dizer que há uma possível fragilidade na organização deste, pois de acordo com o

quadro acima, o acesso aos instrumentos normativos necessita ser melhorado. Mesmo a Comissão Eleitoral tendo encaminhado às escolas os documentos, estes não foram apresentados a todos os componentes dos conselhos escolares, bem como aos pais e responsáveis.

O acesso aos documentos e às informações é um critério importante para o bom andamento de qualquer processo democrático, bem como as orientações à comunidade escolar quanto à relevância da eleição de gestores escolares, entre outros direcionamentos necessários para a qualidade da eleição. Dentre elas, as orientações para participação como candidato ao cargo de gestor, que de acordo com o entrevistado h, representante da escola B, “a falta de orientação diminui a participação” (ENTREVISTADO H, REPRESENTANTE DA ESCOLA B).

Sobre esse ponto específico Gadotti (2001) afirma que a autonomia e a participação são pressupostos presentes no PPP da escola, desta forma não se limitam à mera declaração de princípios consignados em algum documento. A presença deles precisa ser vivenciada no conselho escolar, na organização dos eventos culturais, esportivos e recreativos da escola, não basta apenas participar das reuniões.

A autonomia e a participação são indissociáveis na medida em que, através da autonomia se efetiva exercício da cidadania. Contudo, o desfecho exitoso dessa autonomia depende do quanto a escola se propõe a realizar um projeto efetivamente participativo e emancipatório, uma vez que concerne à democracia, esta não pode se restringe apenas à dimensão do voto, mas sim ao grau de participação e as práticas de articulação social que consegue alcançar, pois de acordo com Dublante (2016, p. 49), “pressupor que o ato democrático se restringe ao voto, como geralmente acontece no contexto da política, é perder a essência da democracia enquanto ato de participação permanente [...]”.

Sobre essa mesma questão Bobbio (2017) afirma que

uma vez conquistado o direito à participação política, o cidadão das democracias mais avançadas percebeu que a esfera política está por sua vez incluída numa esfera muito mais ampla, a esfera da sociedade em seu conjunto, e que não existe decisão política que não esteja condicionada ou até mesmo determinada por aquilo que acontece na sociedade civil (BOBBIO, 2017, p. 206).

Ainda sobre a participação, o entrevistado h, representante da escola B cita ainda que “esse processo não pode ser trabalhado somente no mês da eleição, é necessário que haja uma orientação para gerar uma abertura maior, para quem deseja pleitear o cargo de gestor” (ENTREVISTADO H, REPRESENTANTE DA ESCOLA B). Esse é um dos grandes desafios da gestão democrática na escola, conquistar maior efetividade na participação e responsabilização dos atores na busca de decisões que reflitam os interesses dos diversos



segmentos envolvidos e maior transparência e legitimidade nas decisões tomadas, atendendo assim as reais necessidades da sua comunidade e contribuindo para a formação do aluno numa perspectiva cidadã.

No entanto, como efetivamente atrair a comunidade escolar a participar se as informações e orientações sobre o seu papel neste processo ainda é restrito? As escolas ainda são fortemente marcadas por relações autoritárias em seu cotidiano, relações que se refletem no comportamento do gestor, dos professores e conseqüentemente dos alunos. Siqueira e Santos (2021) afirmam que:

as escolas no país devem seguir ordens de diversos departamentos superiores, documentos etc. O governo tem influência considerável nessa prática, tendo em vista que ele irá dizer quais as práticas que ele defende e deseja para as escolas. Então se o governo tem ações autoritárias, logo a tendência é que as escolas utilizem das mesmas práticas. (SIQUEIRA; SANTOS, 2021, p. 12).

A tendência é justamente seguir as ações autoritárias praticadas pelo governo. No entanto, mesmo sabendo que a busca por uma gestão democrática na escola está longe ainda de acontecer, cada pequeno passo dado nesta direção fará a diferença para a educação que almejamos. Para isso, é necessário que seja realizado um planejamento objetivando a participação de todos os envolvidos nos processos da escola.

De acordo com Luckesi (1992, p. 121), o planejamento é “um conjunto de ações coordenadas visando atingir os resultados previstos de forma mais eficiente e econômica”. Desta forma, sem planejamento eficaz a organização fica prejudicada e, por conseguinte, não há qualidade na ação, nem tampouco sucesso. O planejamento dará o direcionamento para um processo eleitoral organizado, apresentando os objetivos, o passo a passo dos procedimentos, a função de cada participante, os documentos normativos, bem como reduz o tempo com o acompanhamento e ações corretivas, pois previne riscos desnecessários e faz com que a execução seja mais assertiva.

A democratização do acesso às informações da escola é um papel do diretor escolar. É importante garantir uma comunicação transparente entre todos os representantes da comunidade, sendo o conselho escolar uma forma eficiente para este fim. Por meio desse órgão, todos têm voz ativa para sugerir melhorias, pontuar possíveis falhas e acompanhar as ações da gestão. As decisões são tomadas em conjunto, com conhecimento e aprovação de todos os membros, por isso elas são mais legitimadas e apoiadas pelos envolvidos.

Além disso, esse mecanismo é uma excelente ferramenta para criar laços mais fortes entre professores, pais e estudantes, permitindo que todos vejam o interesse coletivo em

contribuir para o avanço da educação, bem como para que todos tenham ciência do seu papel neste processo em busca por uma gestão democrática e participativa.

d) Desafios do gestor escolar eleito

Toda e qualquer ocupação ocasiona desafios a serem enfrentados. Quando se trata de algo novo, esses desafios ficam mais evidentes e não podem tornar-se algo negativo. No entanto, é necessário assumir e analisar a situação para se encontrar soluções adequadas de maneira que garanta o sucesso das ações.

Para as gestoras entrevistadas, inclusive para a gestora da escola B, a experiência em gestão escolar seria a primeira da vida profissional e, como foi relatado por essa profissional entrevistada, havia muita expectativa em torno da função, inclusive dos desafios a serem enfrentados, como este: de “corresponder à responsabilidade a mim outorgada pela comunidade escolar, conquistar a confiança dos meus pares e dos alunos e desempenhar um bom trabalho” (GESTORA DA ESCOLA B).

Diante desse relato, a entrevistada reconhece que deve exercer bem a função, pois a comunidade, mesmo não tendo participado do processo de escolha da mesma como gestora, espera o retorno positivo e esse retorno deveria vir como boa atuação, desenvolvimento de trabalho pedagógico e administrativo sólido e com resultados positivos para a escola.

Além desse desafio, a gestora da escola B, que ainda não participou de nenhum processo de escolha como candidata, relata que,

aqui tenho pouco mais de 1 ano, assumi como projeto de intervenção. Foi um projeto de intervenção do município, e eu recebi o convite. Ainda não participei de nenhuma eleição, vou participar da próxima. Projeto de intervenção é uma forma de eu chamar, porque houve uma intervenção, o gestor teve que assumir outra função na secretaria por conta da necessidade de alguém pra substituir, eu recebi o convite do secretário de educação do município. Eu era coordenadora do fundamental anos finais aqui nesta escola e antes disso coordenadora pedagógica nas escolas (GESTORA DA ESCOLA B).

A gestora relata que de alguma forma essa dificuldade de dar continuidade ao trabalho do gestor anterior pode estar vinculada a forma como assumiu a escola, e que por este motivo sente que os pares têm uma certa resistência às demandas solicitadas e a maneira como deseja realizar as atividades na instituição. Mesmo afirmando que, “desde que fui colocada aqui, desde que assumi, fiz muitas mudanças! Essa escola tava abandonada, largada. Fiz muitas melhorias” (GESTORA DA ESCOLA B).

No entanto, mesmo entendendo que houve uma intervenção da SEMED, como foi citado pela gestora da escola B, de acordo com a Lei Ordinária Nº 1.139/2005, que regulamenta o

processo eleitoral de gestores de escolas municipais e de nomeação de gestores de escolas conveniadas, o art. 1º coloca que os gestores das escolas municipais devem ser eleitos por voto direto e secreto da comunidade escolar constituída pelos professores, técnicos, servidores, alunos maiores de 15 anos, pais de alunos ou responsáveis legais, para mandato de 02 (dois) anos cujo processo eleitoral e posse serão regulamentados pelo CME (IMPERATRIZ, 2005).

O procedimento realizado no caso desta gestora, não está previsto na lei ordinária citada acima, sendo neste caso uma indicação, que também é um mecanismo de escolha de gestor escolar. No entanto, reflete uma situação de apadrinhamento. Este modelo de escolha do gestor escolar acaba por contribuir para que a gestão se torne uma atividade cristalizada e extremamente burocratizada, pelo apego às antigas e rotinizadas ações burocráticas do serviço público, num momento que se busca exatamente o oposto: uma escola onde haja renovação e criação constante, além de uma gestão democrática e participativa.

Na prática cotidiana da escola, o autoritarismo se manifesta de diferentes formas: na falta de autonomia de professores e alunos, nas represálias às ideias de democratização que surgem no interior da escola e na indicação de gestores, como foi o caso da gestora em questão. Neste caso, o autoritarismo inicia na pessoa que a indicou, refletindo no trabalho desenvolvido pela indicada e causando a desconfiança dos pares e da comunidade, por acreditar que a gestora é uma parceira fiel daquele que a presenteou com o cargo.

Neste sentido, Paro (2008, p. 19) afirma que uma “sociedade autoritária, com tradição autoritária, com organização autoritária e, não por acaso, articulada com interesses autoritários de uma minoria, orienta-se na direção oposta à da democracia”. E em se tratando dos fatores condicionantes do autoritarismo na escola, os de ordem institucional são os que mais dificultam a participação da comunidade escolar na gestão, o que resulta na resistência dos pares, como observado pela gestora da escola B. E o papel da gestora, como autoridade máxima no interior da escola, muitas vezes, legitima este autoritarismo.

Este autoritarismo é evidenciado nos relatos a seguir, quando, ao abordar os desafios, a gestora afirma que um deles “é lidar com vícios, com pessoas que têm uma vida fazendo um tipo de trabalho de uma certa forma e você ter que de repente impor uma mudança, porque em alguns casos tem é que impor mesmo” (GESTORA DA ESCOLA B). A fala da gestora está carregada de autoritarismo, quando afirma que é necessário impor uma mudança, impor uma nova ideologia e formas de trabalho, sem respeitar a cultura organizacional já estabelecida na escola. É importante que seja oportunizado um momento de troca de experiências e diálogos entre os funcionários e a nova gestora, no intuito de firmar parceria e planejar os próximos passos em busca da gestão democrática almejada.

A gestora relata também que “o maior desafio a ser quebrado e pra tentar fazer as coisas certas, não é ser melhor que ninguém, mas pelo menos tentar fazer o máximo possível do correto, as pessoas não vão gostar e começam a bater de frente e isso é o mais difícil” (GESTORA DA ESCOLA B). De acordo com ela, existe uma resistência dos pares, quanto a sua administração, e que “daí começa as campanhazinhas, tipo de resistência. Esse é um dos maiores desafios que eu vejo” (GESTORA DA ESCOLA B). A resistência citada pela gestora, não seria na verdade a busca por um espaço de fala? Por uma gestão realmente democrática e participativa?

A partir dessas falas pode-se refletir a partir da perspectiva de Paulo Freire (2019) de que quando a educação não é libertadora, o sonho do oprimido é ser o opressor. E neste ambiente da escola, quando não se tem o lugar de fala, são manifestados os comportamentos de resistência às mudanças bruscas e de intolerância. É importante refletir acerca de como a educação escolar, especialmente na escola pública, está organizada para reproduzir os processos de dominação. E, de como a pedagogia desenvolvida nessa escola, ela está a serviço da manutenção da realidade que o país vive, dos processos de dominação de classe, de opressão daqueles que têm menos recursos, dos alunos, professores e da comunidade escolar (FREIRE, 2019).

A gestora relata que essa resistência não tem sido um empecilho para realizar seu trabalho, que vai passando por cima e vai trabalhando. Para ela, “inclusive, eu acho que hoje em dia, alguns tipos de gestão, se ele ficar preocupado em pleitear o cargo de gestão e ser eleito, por agradar ele não vai conseguir fazer um trabalho na escola”(GESTORA DA ESCOLA B). A fala, além de cercada de autoritarismo, é também desumanizada. Freire (2019) fala que devemos humanizar a nós mesmos e aos outros; e só conseguimos fazer isso exercitando nosso livre arbítrio para criar um mundo melhor por meio de nosso trabalho, das nossas interações e da nossa amorosidade.

Para a gestora da escola A, que já está à frente da escola como gestora há 12 anos, e já participou de seis processos de eleição para escolha de gestor escolar na mesma escola, na mesma comunidade, os maiores desafios são a “falta de recurso, a falta da participação da família, e a violência, que tem sido desafiadora” (GESTORA DA ESCOLA A). A participação da comunidade nas ações da escola continua sendo um grande desafio para os gestores. Segundo Mota et al. (2021, p. 2), “atualmente, muito se fala em gestão democrática, no Brasil, no entanto, a democracia não se constrói apenas com discurso e sim com articulação entre direitos e deveres, necessitando de ações e de práticas fortalecedoras”.

Para Luck (2012), é competência do candidato a diretor mobilizar a comunidade e

promover ações que possam melhorar o processo das escolas, por meio de ações conjuntas, associadas e articuladas. É preciso agir conjuntamente em todas as frentes, pois todas estão inter-relacionadas.

Para tanto, entende-se que é necessário que seja elaborado um plano de gestão com responsabilidade, pertinência, conhecimento, e que gere confiança para a comunidade. Um gestor deve ter em mente a importância da sua função, favorecendo a melhoria da aprendizagem e a formação integral do aluno, de modo que estejam capacitados para enfrentar os novos desafios que lhe forem apresentados (LUCK, 2012).

É importante ressaltar que a gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola interligada com as diretrizes e políticas públicas educacionais no intuito de implementar o PPP. Além de manter o compromisso com os princípios da democracia, por meio de métodos que proporcionem condições para um ambiente educacional autônomo, que permita a participação e compartilhamento das demais pessoas envolvidas nesse processo educacional de tomadas de decisões conjunta e efetivação de resultados.

Luck (2012) destaca que ao assumir a gestão de uma escola o gestor deve estabelecer sua autonomia, mas também aceitar a participação dos demais envolvidos no contexto escolar, promovendo um trabalho coletivo e compartilhado, para assim atingir os objetivos comuns. Deste modo, para que isso aconteça, é preciso planejar os objetivos que se pretende alcançar e preparar todas as pessoas envolvidas neste processo, a fim de que seja possível atingir os objetivos almejados.

No entanto, é imprescindível que o gestor busque alcançar formas mais ativas de participação da comunidade escolar, atuando de maneira intensa, contínua e efetiva na busca de uma escola autônoma, participativa, transformadora e, principalmente, comprometida com uma educação pública de qualidade de acordo com as novas exigências educacionais, fortalecendo a gestão democrática neste ambiente.

Conforme relata Libâneo (2008),

[...] existem algumas atribuições ao diretor de uma instituição: supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade; conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, dentre outras. No exercício dessas atribuições é importante estar em formação continuada, ou seja, estudar constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando dessa maneira uma bagagem de experiências enriquecida e que compartilhada com os pares favorece o desenvolvimento profissional (LIBÂNEO, 2008, p. 217).

Diante dessa realidade, desenvolver e atualizar constantemente os conhecimentos, devem fazer parte da prática do gestor e dos professores que almejam essa função. Desse modo,

conhecer e incorporar em suas ações os fundamentos e princípios da educação, assim como as determinações legais norteadoras dos processos educacionais, constitui-se uma das principais preocupações do gestor na ânsia em realizar um bom trabalho.

Partindo desta perspectiva, o gestor deve se aprofundar na compreensão do significado da gestão escolar pela qual é responsável, contemplando as dimensões administrativa, curricular e pedagógica, e suas estratégias de ações, no intuito de contribuir para construção de uma escola eficiente em seu papel de formar cidadãos críticos e conscientes de seu papel. Neste sentido, entendemos que o movimento pela melhoria da qualidade da escola pública exige maior habilidade de sua gestão, percebendo que a formação dos gestores escolares passa a ser um dever e um desafio para o sistema de ensino.

Tendo em vista que a gestão escolar constitui uma estratégia de intervenção construtiva e instigadora de caráter abrangente, voltada a proporcionar mudanças nos processos educacionais, de forma que se tornem mais eficazes na formação integral dos educandos, como resultado, essa gestão ganha valorização social, pois atua na gestão de mudanças, aos quais o gestor, fazendo uso de suas habilidades e exercendo liderança passa a ser o articulador das relações e das ideias, além de compartilhar decisões e se adaptar às novas e constantes demandas institucionais na condução da escola.

Levando em consideração esses aspectos, Luck (2009) afirma que

os Dirigentes de escolas eficazes, são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente educacional positivo e no desenvolvimento do seu próprio potencial orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento das dificuldades (LUCK, 2009, p. 2).

Deste modo, a gestão escolar busca a qualidade da educação, onde a liderança não seja apenas de um indivíduo, mas sim uma função do grupo. Dessa forma, é imprescindível que todos se conscientizem de que o gestor deve possuir uma visão do futuro que incentive e inspire a comunidade escolar para a criação e desenvolvimento de um futuro melhor, ultrapassando obstáculos interpostos no caminho, obtendo o sucesso e alcançando as grandes metas e objetivos que foram estipuladas por todos, dentro de um ambiente harmônico e participativo.

#### **4.2 A percepção sobre a gestão democrática dentro da escola**

A escola deixou de ser apenas transmissora do conhecimento, ela tem um papel muito importante na sociedade, pois tem a obrigação de promover o desenvolvimento integral do cidadão. Sabendo disso, é também o seu dever formar para o exercício da cidadania, de acordo

com a sua visão de sociedade. Para que isso se torne possível, é necessário saber a importância que a gestão escolar deve ter no processo de desenvolvimento de ações democráticas dentro e fora da escola, sabendo que a escola não está isolada e sofre diversas influências nos aspectos sociais, políticos e também econômicos.

Fortalecendo essa ideia, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB Nº 9.394/96 (BRASIL, 1996), estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino. Com esta Lei, a educação vivenciou grandes mudanças nas tentativas de resguardar os princípios constitucionais, inclusive os de gestão democrática.

Para Gadotti (2001, p.46), há pelo menos duas razões que justificam a construção da gestão democrática, “a primeira, é porque a escola deve formar para a cidadania e a segunda razão consiste no fato de que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o ensino. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico”. Nessa perspectiva, a escola torna-se um local privilegiado para a constituição de processos democráticos capazes de influenciar a estrutura da sociedade.

Ao ser questionado sobre o processo de escolha do gestor escolar, e se esse processo contribui para uma gestão democrática da escola, o representante da Comissão Eleitoral afirma que “o processo é democrático, é uma parte do processo democrático, quando a gente fala de processo democrático de gestão a gente tá incluindo isso aí, é um avanço grande” (ENTREVISTADO COMPONENTE DA COMISSÃO ELEITORAL). O entrevistado relata que a comunidade conhece todo o processo e que participa ativamente.

Não tem como deixar de concordar com a afirmação feita pelo representante da Comissão Eleitoral, quando ele diz que o processo eleitoral é somente uma parte da gestão democrática, e que esse evento já é um grande avanço. Ao tratarmos de gestão democrática da escola, vemos que ele está vinculado implicitamente a participação da população a tal processo, sendo contraditório sugerir uma gestão democrática sem a comunidade como parte integrante, considerando que a participação se refere à partilha de poder nas tomadas de decisão.

Para Sander (1995), a verdadeira descentralização do poder só ocorre quando o poder de decisão sobre o que é relevante no campo pedagógico e administrativo se instala na escola. Para tanto, é necessário instigar essa participação, realizando ampla chamada de toda a comunidade para os processos decisórios e para debater causas e resoluções de problemas, além de incentivar a co-responsabilização na busca por práticas democráticas.

A gestora da escola A relata que o processo de escolha do gestor escolar “tem um ponto positivo sim” (GESTORA DA ESCOLA A), referindo-se à gestão democrática na escola. Para ela, quando o pai se cadastra para participar do processo, ele está vivenciando o dia a dia da

escola, e percebe que a gestão trabalha de forma democrática, que a gestão se preocupa com seu filho, com o aprendizado e com a administração daquele espaço.

Segundo a gestora, “são aquelas famílias que participam, que participam da vida do filho, que vê o aprendizado do filho. São essas famílias que a gente pode contar, porque aqueles que não participam nem de reunião, eles não fazem questão de participar do processo eleitoral da escola” (GESTORA DA ESCOLA A). É importante que seja compreendido por todos que a educação não acontece sozinha, ela depende de todos os envolvidos no processo educacional e do espaço que é disponibilizado para esses sujeitos. Dito isto, “Participação é condição para a gestão democrática, uma não é possível sem a outra” (BORDIGNON; GRACINDO, 2000, p. 171).

Outro ponto importante que deve ser entendido é que a prática democrática é construída nas relações e nos atos que acontecem em determinadas realidades, sendo uma ação comprometida com todos que compõem a comunidade escolar (PARO, 2012). Nesse sentido, a gestora da escola A relata que “nunca se tem 100% da comunidade escolar envolvida [...] que se faz o possível para que todos participem das reuniões e comunicamos o que a escola tem feito [...]” (GESTORA DA ESCOLA A). Ela deixa claro nesta fala que somente o ato de chamar para reuniões e prestar informes do que acontece na escola já seriam considerados atitudes de gestão democrática. No entanto, tal visão precisa ser superada para possibilitar que os representantes dos segmentos da escola possam se fazer presentes e manifestem de forma crítica as suas opiniões e sugestões, promovendo assim uma nova prática de participação democrática no interior da escola.

Na medida em que formos conseguindo a participação de todo o segmento da comunidade escolar, conseguiremos também melhores condições para lutar a nosso favor e pressionar os escalões superiores a dotar a escola de recursos e de autonomia. Este poderia ser um caminho de uma gestão colegiada articulada com os interesses sociais da escola. Desta forma será possível realizar o sonho de ter espaços públicos ocupados e geridos com a participação da comunidade pela necessidade popular.

Sobre esse mesmo ponto, a gestora da escola B afirma que:

Contribui até certo ponto, depende da maneira como for feito, né. Eu pretendo fazer uma eleição realmente democrática. Vou me candidatar, como eu disse antes, eu não queria, mas já que estou, eu também não posso chegar e já ir saindo, e ter lutado por tantas mudanças pra deixar pra quem não lutou por uma mudança. Eu tenho que usufruir um pouco disso que eu tentei mudar e ainda estou tentando, e vou pleitear e pretendo fazer um processo realmente democrático. Eu acho que se ele é feito democraticamente, como é recomendado, vale a pena. Se não, acho que é só mais uma briga por cargo, só mais um processo (GESTORA DA ESCOLA B).



Na resposta apresentada pela gestora da escola B a gestão democrática foi vinculada somente ao processo de eleição para escolha do gestor escolar, como se somente o processo eleitoral e a participação da comunidade nesse processo fosse suficiente para justificar as ações democráticas dentro da escola. Ao ser questionada novamente sobre a gestão democrática na escola, sobre a participação da comunidade escolar, as reuniões do conselho escolar e as particularidades referentes à divisão de poder entre os pares, a entrevistada respondeu que “fazer uma gestão democrática é muito difícil, a gente tenta fazer as coisas direitinho, mas tem muita gente querendo te derrubar, que não gosta do que estamos fazendo” (GESTORA DA ESCOLA B).

Em entrevista com os componentes do Conselho Escolar desta escola, os entrevistados referiam-se à gestora como “ela foi colocada aí”, “tua gestora mandou tu participar”, “foi uma intervenção do secretário de educação”. Relatos que confirmam a resistência dos pares citada pela gestora durante sua entrevista. Partindo desta afirmativa, acreditamos que o fato de a gestora ter sido indicada pelo secretário de educação municipal leva a comunidade a acreditar que ela vai atender aos interesses de quem a indicou e não aos interesses da comunidade escolar, o que pode também vir a somar com os motivos para a resistência observada. A comunidade acredita que o gestor escolar escolhido por meio da eleição garante, de certa forma, que ele vai defender os seus interesses.

No decorrer das entrevistas pudemos perceber que realmente existe resistência à gestora, não somente pelo fato de ter sido indicada pelo secretário de educação, sem passar pelo processo eleitoral de escolha do gestor escolar estabelecido por lei, mas pelo comportamento autoritário no ambiente de trabalho. Ao adentrar ao espaço reservado para as entrevistas, fomos recebidos por representantes dos funcionários da escola, com a fala “tua gestora mandou tu participar”, com certo incômodo, como se estivesse sendo obrigada a participar da pesquisa. Seguimos então todo o procedimento de apresentação da proposta da pesquisa, a leitura do TCLE, além de deixarmos claro que elas não eram obrigadas a participar. No entanto, fortalecemos a importância da sua participação.

No decorrer dos questionamentos a entrevistada foi desarmando os entrevistados, os quais participaram com mais segurança e tranquilidade. Contudo, em alguns momentos eles não se sentiram à vontade para manifestarem sua opinião e responder às perguntas, expressando apenas que “não me sinto à vontade para responder essa pergunta” (ENTREVISTADA G, REPRESENTANTE DA ESCOLA B). Tais atitudes são resultado de um ambiente de trabalho autoritário, que leva o funcionário a sentir-se coagido e resistente a aceitar mudanças, um

espaço que se configura como antidemocrático e se distancia da gestão democrática vislumbrada.

A autonomia não é dada nem decretada, ela é uma construção que se dá através das lutas que travamos diariamente com os nossos pares nos espaços em que estamos inseridos. Por esse motivo, a construção da autonomia necessita de muita luta e dedicação daqueles que estão implantados nos processos educativos.

É necessário que a autonomia seja vista como uma maneira de inserir a comunidade nos processos decisórios da escola. Assim como, a gestão democrática precisa ser uma prática presente na escola no intuito de abandonar as práticas autoritárias que estão em vigor na sociedade, assumindo uma postura de participação efetivamente. A autonomia da escola pode e deve ser uma forma eficaz de melhorar a qualidade e promover um ensino de qualidade.

Sobre essa almejada gestão democrática no espaço escolar, os representantes dos professores, dos funcionários e dos pais da escola foram ouvidos e o natural seria que apresentassem uma visão que se pautasse nas situações vivenciadas nesse ambiente. No entanto, no decorrer das entrevistas ficou explícito a dificuldade dos membros do CE da escola A apresentarem situações que pudessem representar ações democráticas que acontecem na escola na sua rotina diária. Percebeu-se que o entendimento sobre o tema é restrito, o que demandou maior tempo na ambientação sobre a temática, buscando rotinizar a construção das respostas de acordo com as atividades que acontecem no dia a dia.

Sobre essa vivência da gestão democrática na escola, entrevistado B representante da escola A, relata que “sempre participa, quando ela precisa ela chama, ela conversa, sempre expõe as coisas, a gente dá a opinião da gente, ela nunca trabalha só, individual” (ENTREVISTADO B REPRESENTANTE DA ESCOLA A). Essa foi a relação que a entrevistada apresentou para representar a gestão democrática na escola, o que não deixa de ser. No entanto, a mesma cita logo em seguida que “poucos participam deste momento, os horários são muito difíceis de juntar todo mundo” (ENTREVISTADO B REPRESENTANTE DA ESCOLA A. Isso nos leva a refletir novamente sobre a dificuldade de realmente efetivar a participação. Nesse sentido, Mota et al. (2021) afirma que “muito se fala em gestão democrática, no Brasil, no entanto, a democracia não se constrói apenas com discurso e sim com articulação entre direitos e deveres, necessitando de ações e de práticas fortalecedoras”.

Sobre a participação Libâneo (2013), destaca que é de extrema importância para a definição do conceito de gestão, tendo em vista que para garantir a gestão legitimamente democrática da escola, todos os envolvidos no processo educacional da instituição deverão estar presentes, tanto na construção de propostas quanto no processo de decisão, implementação,

acompanhamento e avaliação daquilo que é desenvolvido, transformando a própria realidade. Soma-se ainda a este consenso o pensamento de que o conceito de gestão democrática por si só já presume a existência de uma participação coletiva, que constroem análise e reflexões acerca de uma dada realidade, bem como de situações e fenômenos que emergem dela, decidindo sobre seus rumos com uma atuação em conjunto.

A entrevistada D, representante da escola A não diferenciou muito da entrevistada anterior, quando em sua resposta citou que “a gente participa de reuniões e é ouvido” (ENTREVISTADA D, REPRESENTANTE DA ESCOLA A). No mesmo sentido, a representante dos professores da mesma escola citou que “sempre quando precisa de alguma opinião a gente participa né. Como a gente participa do conselho, sempre quando vai comprar alguma coisa pra escola com o dinheiro que vem, (é nesse sentido?) a gente participa, tem reunião” (ENTREVISTADA C, REPRESENTANTE DA ESCOLA A). Percebemos que a escola está caminhando rumo a uma gestão democrática, pois há boa intenção de reunir, dialogar e inserir a comunidade escolar nas decisões da escola, mesmo que a passos lentos.

Nessa perspectiva, é importante que a escola promova atividades que colaborem para a aprendizagem da democracia como condição fundamental para sua própria mudança. É praticamente impossível que a participação aconteça de forma efetiva sem conhecimento do papel de cada um dentro da gestão. De acordo com Gracindo (1995),

[...] o processo educativo democrático possibilita: a liberdade de expressão (tanto do professor quanto do aluno); a liberdade de ensinar e de aprender; a participação nas decisões pedagógicas e administrativas da escola; o desenvolvimento da postura crítica frente a si próprio e à sociedade – um espaço de prática política (GRACINDO, 1995, p. 17).

É evidente que a compreensão teórico-prática da gestão democrática da educação ainda está sendo construída dentro e fora do espaço escolar, no próprio processo de elaboração do Projeto Político-Pedagógico e da autonomia da escola, que embora seja uma convicção e uma prática em desenvolvimento, ainda não é uma realidade da vida social e profissional, visto que é necessário reforçar este valor, seus significados e suas práticas.

Na fala da entrevistada A, representante da escola A, ficou explícito que a gestora conhece a situação da sua comunidade e que planeja ações de responsabilidade social no intuito de criar vínculos e fortalecer o compromisso da escola com as famílias e vice-versa. A fala a seguir evidencia isso:

Ela participa da vida das famílias, não é só da escola. Às vezes a pessoa tá passando por uma situação, daí ela chama as pessoas pra fazer uma cesta, compra um remédio. Ela não participa só como diretora, ela participa também na questão da família estar passando por alguma necessidade, ela vai lá e faz uma cesta, vai deixar. Se a pessoa tiver doente ela pega, leva na farmácia, compra remédio, por isso que a participação

dela é mais que somente de diretora, é mais do que apenas na instituição (ENTREVISTADA C, REPRESENTANTE DA ESCOLA A).

Vale ressaltar que a escola deve se preocupar a possibilitar condições para que a comunidade que abriga ingresse em seu interior, assumindo seu compromisso como local de construção e mediação do conhecimento. O papel da escola neste mundo que se transforma, deve estar equilibrado entre uma função sistêmica de preparar cidadãos para a vida em sociedade. Ao mesmo tempo, em que deve exercitar sua função crítica ao estudar os principais problemas que interferem em sua localidade e apontar soluções. Deve também levar a comunidade escolar a compreender a cidadania como uma forma de participação social e política no exercício de direitos e deveres políticos, civis e sociais, e adotar no dia a dia atitudes de solidariedade, cooperação e repúdio às injustiças, além do respeito às diversidades.

Essa ressignificação da gestão escolar, todavia, só será concretizada se alicerçada em compreensões sobre as bases conceituais da construção de uma verdadeira e real democracia. Para tanto, não se alicerça no individualismo desagregador, mas na solidariedade que é construída na superação do senso comum pelo pensamento crítico que valoriza todo o ser humano em todas suas possibilidades. Ela tem uma dimensão coletiva, pois implica a emancipação de todos e a participação de toda a comunidade escolar.

A viabilidade da gestão democrática está associada à participação atuante de toda a comunidade escolar, viabilizando a tomada de decisão coletiva, buscando melhorar a qualidade do sistema de ensino e agregar valores de cooperação e respeito. O gestor escolar tem um papel fundamental neste percurso de promover na escola o espaço de participação e diálogo entre os pares e com a comunidade.

No decorrer da pesquisa, percebemos que ainda tem se fortalecido a gestão autoritária nas duas escolas pesquisadas, sendo mais evidente na escola B, com foco na figura da gestora centralizadora. Ela manda e todos devem obedecer, não valoriza a diversidade de opinião. O diálogo é ausente ou inexistente, as ordens do gestor são leis que devem ser cumpridas, pois existe a valorização da hierarquização. Presenciamos funcionários receosos em participar da entrevista, sentindo-se incomodados e coagidos pela gestora da escola B a contribuir com a pesquisa.

Durante a entrevista, nas duas escolas, percebemos também que o entendimento sobre gestão democrática era um tanto equivocado. Para que fosse respondido o questionamento sobre se a eleição de diretores tem cumprido seu papel de fortalecimento da democratização da gestão escolar, foi necessário explicar o conceito de gestão democrática para os participantes da

entrevista, e mesmo assim poucos souberam exemplificar momentos em que houve atitudes democráticas na escola.

A entrevistada H, representante da escola B apenas respondeu “acho que sim”, mas não soube exemplificar atitudes voltadas à gestão democrática na escola. Quanto ao representante dos professores, falou que acredita que haja fortalecimento da gestão a partir da eleição de gestores, “porque antes era escolhido e colocado a pessoa, hoje não, você é escolhido através do voto, a comunidade escolhe, os professores escolhem, uma pessoa para representar a instituição” (ENTREVISTADA H, REPRESENTANTE DA ESCOLA B). Essa fala ressalta que a participação da comunidade na escolha do gestor escolar contribui para o desenvolvimento da democratização da escola.

Romão e Padilha (1997) defendem que o tipo de vínculo do diretor com a comunidade escolar se altera de acordo com a forma que ele é escolhido. Durante a pesquisa percebemos que na escola B, onde a gestora foi indicada, o vínculo apresenta rachaduras e a comunidade é resistente à forma autoritária com que a gestora administra a escola e como ela trata os pares. Para os autores, um gestor eleito firma um compromisso com a população que o elegeu e isso tem se revelado fator determinante na melhoria da qualidade de ensino da escola pública. No entanto, a forma de escolha dos gestores escolares, sendo democrática, deveria prever um gestor articulador, que exerça uma liderança democrática e que seja capaz de promover a participação efetiva da comunidade escolar.

Ainda sobre o fortalecimento da gestão democrática a partir das eleições de gestores, a entrevistada D, representante da escola A, comentou: “acredito que sim, acho que é de muita importância essa participação da comunidade e dos funcionários nesse processo de eleição. Muitos pais participam, alunos acima de 15 anos e os funcionários” (ENTREVISTADA D, REPRESENTANTE DA ESCOLA A). Com a sua fala fica claro que o processo eleitoral favorece o crescimento da democracia, mesmo que ainda a passos lentos.

Com propriedade sobre o processo eleitoral de escolha do gestor escolar, o entrevistado H, representante da escola B afirma que

Sem dúvida, sem dúvida, até porque a própria comunidade que avalia o trabalho que é realizado dentro da instituição. Então quando a comunidade que está cotidianamente acompanhando a realização do dia a dia da escola, ela tem essa autonomia de optar ou não pela escolha da pessoa que vai gerir a escola, avalia, ao longo desse período de dois anos, ver se foi alcançado os objetivos, na pessoa do gestor e junto aos alunos, junto à comunidade, junto aos servidores e opta pela permanência ou não da pessoa do gestor que está. Então eu acredito que sim (ENTREVISTADA H, REPRESENTANTE DA ESCOLA B).

O entrevistado destaca pontos relevantes do processo, potencializando que a participação da comunidade tanto na escolha como na avaliação e no acompanhamento da

gestão faz diferença na construção da gestão democrática, considerando que não existe democracia sem a participação dos atores.

Na relação entre a gestão e a participação da comunidade escolar, Libâneo (2001, p.78) “[...] defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente advoga que cada membro da equipe assuma a sua parte no trabalho”. Sabendo disso, a Gestão Democrática no espaço escolar deve ser vista como uma perspectiva de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos. O objetivo é torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada, bem como promover a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar como forma de democratizar o ensino.

Diante desse contexto é imprescindível que a escola repense urgentemente o seu papel na busca por formar cidadãos críticos, atuantes dentro e fora do espaço escolar, fazendo-se necessário a participação plena de toda comunidade escolar para que a educação ocorra de fato, visando o desenvolvimento integral e sucesso da escola através da implantação de um Projeto Político-Pedagógico que traduza os interesses e anseios coletivos e dentro de uma visão de gestão democrática.

Neste sentido, é necessário que a participação seja efetiva, e que a comunidade escolar seja atuante sempre que necessário na tomada de decisões e partilha de poder, promovendo processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça ações coletivas e participativas de decisão e resolução de problemas. Assim, a participação é um fator fundamental a ser implementada pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar. Para Hora (2007),

A gestão democrática não é um caminho pronto. É um processo que se constrói pelo jeito de caminhar. É um processo que não ocorrerá espontaneamente, desenrola-se em uma dinâmica de relações de poder que, por vezes, pode enterrar o avanço. É necessário que seja provocada, vivida e apreendida por todos que pertencem ao contexto social imediato da organização escolar, sujeitos sociais, construindo a sua história (HORA, 2007, p. 94).

Diante de tantos desafios, nós educadores temos que estar atentos a tudo que circunda o universo escolar e criar meios para que a participação realmente aconteça. Para que isso seja possível, é necessário que cada membro da comunidade tenha ciência do seu papel, tenha conhecimento do que é uma gestão democrática e participativa e possa, desta forma, contribuir para uma educação igualitária e gerida democraticamente.

Todo esse conhecimento teórico nos leva a um só objetivo, que é promover a equidade na educação por intermédio de uma gestão participativa e democrática. É nesse sentido que se deve efetivar esta gestão democrática, promovendo cada vez mais o acesso a uma educação pública de qualidade e gratuita. Para esse fim, é necessário combater a tradição autoritária, o mandonismo e o clientelismo. A gestão democrática, ao ensejar a participação da comunidade na gestão da escola, pode proporcionar à comunidade, que historicamente tem sido bestificada pelo poder público, a possibilidade de se formar politicamente e de aprender a escrever a sua história.

### **4.3 O processo de candidatura: avanços, desafios e limites**

Todo processo é cercado de desafios, para o entrevistado componente da Comissão Eleitoral o principal deles é o edital. Segundo ele, o edital passa pelo crivo do CME, onde é necessário decidir em grupo os itens que irão compor o edital final a ser publicado. Sabendo que esse documento passa por 11 pessoas, dentre eles um representante do estado, três representantes da SEMED, um representante do executivo e um do legislativo, um representante pai de aluno, do sindicato e escola particular, enfim, “um conselho unido é quem vai decidir sobre o edital” (ENTREVISTADO COMPONENTE DA COMISSÃO ELEITORAL). De acordo com ele, “esse é o principal ponto, é o ponto de partida, sem ele não vai acontecer eleição” (ENTREVISTADO COMPONENTE DA COMISSÃO ELEITORAL).

A composição do CME, citada pelo componente da Comissão Eleitoral, está regulamentada pela Lei Ordinária Nº1.268/2008 que em seu art. 2º passa a vigorar:

O conselho será composto por 11 (onze) membros titulares, de reconhecida conduta moral e que tenham conhecimento técnico sobre educação, indicados pelas entidades representadas e nomeados pelo Prefeito Municipal, da seguinte forma:

I - Um representante do Poder Executivo Municipal;

II - Um representante do Poder Legislativo, exceto vereador;

III - Um representante da Secretaria Municipal de Educação, Esporte e Lazer;

IV - Um representante da Coordenação Pedagógica da Secretaria de Educação, Esporte e Lazer;

V - Um representante dos Gestores de estabelecimentos municipais de ensino;

VI - Um representante do Órgão Sindical dos trabalhadores em Estabelecimentos de Ensino do Município;

VII - Um representante do Sindicato das Escolas Particulares de Imperatriz;

VIII - Um representante das entidades que representam os pais de alunos;

IX - Um representante da entidade que representa os alunos;

X - Um representante do Órgão Estadual da Educação na Região;

XI - Um representante da Instituição Pública de Ensino Superior oficial em Imperatriz (IMPERATRIZ, 2008).

Com os diversos segmentos da comunidade representados, o CME pode ser o principal articulador com gestores municipais para a melhoria da qualidade do ensino. O conselho tem

competências consultivas, propositivas, mobilizadoras, deliberativas e normativas. Deveria ser visto pelos gestores como parceiro de todas as horas. Além de solicitar esclarecimento das autoridades e, uma vez constatadas irregularidades, denunciá-las. O órgão age como cogestor das políticas públicas, participando ativamente do sistema, compreendendo o planejamento, a execução e a avaliação como instrumento de melhoria do ensino.

O lançamento do edital segue as normativas da Lei Ordinária Nº 1.139/2005, que regulamenta o processo eleitoral de gestores de escolas municipais de Imperatriz. No seu artigo 6º dispõe que o Conselho Municipal de Educação, com o apoio da Secretaria Municipal de Educação, será o responsável pela normatização do processo eleitoral competindo-lhe, dentre outras prerrogativas, a convocação de eleições no período de 30 (trinta) dias antes da data do sufrágio e, através de resoluções, é possível sanar os eventuais problemas decorrentes de omissão no processo legal. A lei deixa claro que a responsabilidade por organizar, normatizar e fiscalizar é do CME com apoio da SEMED (IMPERATRIZ, 2005).

O entrevistado da Comissão eleitoral, observa que a pandemia também atrapalhou um pouco o processo eleitoral de gestor escolar. Por esse motivo foi necessário mudar a data para fevereiro. Mesmo o edital sendo lançado em outubro de 2020, a eleição somente aconteceu em fevereiro de 2021, por conta da pandemia. “Em 2020, as questões sanitárias da pandemia ainda estavam muito assustadoras” (ENTREVISTADO COMPONENTE DA COMISSÃO ELEITORAL). Por este motivo o planejamento do processo foi realizado por bloco, sendo separado em duas datas distintas e em duas áreas: o lado direito e esquerdo da Rodovia Belém-Brasília (BR-010), no intuito de reduzir o fluxo de pessoas e dividir a equipe responsável pela coordenação do processo eleitoral nas escolas.

Um dos desafios citados pelo componente da Comissão Eleitoral foi que,

hoje o processo eleitoral acontece em 100% das escolas, seja ela pública ou conveniada, que esse termo já não vai mais existir, todas são municipais! O conselho municipal de educação é responsável pela realização das eleições para gestor na rede pública municipal e não existe mais diferença desde 2018, entre municipal e municipalizada, todos são municipais. O processo é pra todas as escolas. São 133 escolas e o processo acontece em todas (ENTREVISTADO COMPONENTE DA COMISSÃO ELEITORAL).

Somente a partir de 2018 as escolas conveniadas foram incluídas no processo de escolha do gestor escolar, através de eleição, com a participação da comunidade escolar. Até então, o gestor era indicado e escolhido pela dona da escola ou a própria proprietária do prédio era a gestora. No entanto, de acordo com o entrevistado da Comissão eleitoral, “atendendo recomendação do Ministério Público todas as escolas deveriam ser a partir de então, municipais,



e participar do processo de eleição de gestor” em busca de uma gestão democrática e participativa (ENTREVISTADO COMPONENTE DA COMISSÃO ELEITORAL).

Tínhamos no município dois formatos de escolha de gestor escolar: um por indicação, neste caso, a proprietária do prédio escolhia quem seria o gestor da escola, ou ela própria, sendo totalmente antidemocrático, com resquícios de clientelismo. E outro, a escolha do gestor escolar pela eleição, envolvendo a comunidade na busca por uma gestão mais participativa e democrática.

Considerando que essas escolas conveniadas também recebiam recursos do município para sua manutenção, o ideal é que também fossem regulamentadas pelas leis do município e participassem do processo de escolha do gestor escolar. Porém, foi necessário uma intervenção do Ministério Público para que depois de 13 anos de publicação da Lei Ordinária Nº 1.139/2005, que regulamenta o processo eleitoral de gestores de escolas municipais de Imperatriz, para que essas escolas também pudessem caminhar na busca pela construção da democratização da escola.

Sobre o comportamento dos candidatos durante as etapas do processo eleitoral, o entrevistado, representante da Comissão eleitoral, relata que “eleição sempre é eleição, independente do tipo, sempre tem aqueles conflitos” (ENTREVISTADO COMPONENTE DA COMISSÃO ELEITORAL). Segundo ele, sempre acontece os pequenos atritos, nas escolas onde tem dois ou mais candidatos disputando a vaga de gestor. “Mas, no geral, todo mundo seguiu as regras, todo mundo trabalhou em função de vencer, que o objetivo deles é vencer” (ENTREVISTADO COMPONENTE DA COMISSÃO ELEITORAL). No entanto, o entrevistado afirma que, mesmo com os atritos que aconteceram, a eleição seguiu conforme planejado. Os candidatos seguiram as normas do edital. No geral, o resultado da eleição foi bom, devido “a comunidade trabalhar junto com o Conselho e com a escola, então a tendência sempre é que a gente tenha bons resultados” (ENTREVISTADO COMPONENTE DA COMISSÃO ELEITORAL).

A gestora da escola B considera que seria importante que a eleição pra gestor escolar fosse diferenciada da eleição partidária. Ela afirma que “toda eleição é eleição, é uma disputa, é uma briga, mas tem que ser voltada para os critérios” (GESTORA DA ESCOLA B). Para isto, a entrevistada afirma que tanto a comunidade escolar, como a comunidade geral e os próprios candidatos a gestor, todos os envolvidos no processo, é imprescindível que tenham ciência dos critérios de uma eleição para gestor escolar. E observa: “Eu acho que seria interessante no edital conter essas orientações sobre os critérios” (GESTORA DA ESCOLA B).

No último Edital N°002/2020 de convocação, registro de candidatura, eleições gerais, nomeação e posse de gestores de escolas municipais/creches, para mandatos de 02 (dois) anos, publicado, há orientações sobre quem pode se candidatar e qual a formação exigida, quais os critérios que não permitem que seja um candidato, bem como as orientações sobre deferimento ou indeferimento de inscrição e a entrada de recurso.

Ainda neste edital há orientações sobre o registro da candidatura, quais os documentos necessários para se inscrever e participar. Os critérios sobre comprovação de adimplência para os candidatos que já foram ou são gestores, bem como as datas de registro de candidaturas e de cadastramento dos eleitores. Apresenta as datas de período de eleição e posse e ainda que o processo será realizado e normatizado pelo CME, e que o chefe do Poder Executivo Municipal nomeará e empossará o Gestor (a), eleito em até 30 (trinta) dias após o resultado da eleição.

Este apresenta ainda orientações para o gestor sobre que não poderá contratar com o município bens ou serviços em seu próprio benefício, sob pena de demissão do serviço público, bem como a penalidade para os Gestores(a) nomeados e empossados, para o exercício de mandato de Gestor(a) Escolar, que descumprirem as normas e diretrizes do Sistema Municipal de Educação. É afirmado que poderão perder o mandato após concluído o devido procedimento administrativo.

No edital não contém nenhum critério sobre as regras para o período de candidatura e apresentação de propostas à comunidade escolar. Segundo o entrevistado da comissão eleitoral, “os candidatos são orientados sobre os critérios a serem seguidos durante o período de apresentação das propostas” (ENTREVISTADO COMPONENTE DA COMISSÃO ELEITORAL). No entanto, a Lei Ordinária N° 1.139/2005, que regulamenta o processo eleitoral de gestores das escolas municipais, em seu Artigo 8º, diz que:

O Conselho Municipal de Educação, a Secretaria Municipal de Educação e a Comissão Permanente de Saúde, Educação, Cultura, Lazer e Turismo da Câmara Municipal de Imperatriz têm a incumbência de fiscalizar todos os procedimentos decorrentes do processo eleitoral, sendo-lhes facultados o adiamento, a suspensão e a anulação do processo eleitoral, quando quaisquer dos dispositivos desta Lei forem desrespeitados ou quando não forem levados em consideração os princípios elementares da democracia, transparência e seriedade na condução do processo eleitoral (IMPERATRIZ, 2005).

Partindo deste pressuposto, fica claro que o CME tem embasamento para orientar os candidatos a gestor escolar segundo a Lei em vigor, seguindo os princípios elementares da democracia, da transparência e seriedade na condução do processo eleitoral. Contudo, é importante que essas regras e normas estejam normalizadas no edital de convocação, para que todos tenham acesso e o CME tenha respaldo no seu trabalho de fiscalização.

Sobre as propostas dos candidatos e os materiais produzidos para apresentar durante o processo para a comunidade, o entrevistado da Comissão Eleitoral, cita que “eles fazem uma reunião, toda vez que é lançado o edital a gente lança as regras do que pode e do que não pode”. Segundo ele, onde tem mais de dois candidatos, um fica “vigiando o outro”, no intuito de verificar se estão cumprindo as regras e normas contidas no edital. Caso se perceba alguma irregularidade, podem denunciar ao CME.

De acordo com o entrevistado, não ocorreu ainda de nenhum candidato deixar de seguir as normas contidas no edital. Eles cumprem todas as normas e regras, sabendo que “podem fazer folder, santinhos, e no verso eles colocam as propostas de campanha deles, que é o que é mais interessante pra comunidade, e pra nós, aqui do conselho, que a gente quer observar. Nessa última eleição tiveram folderes com as propostas de cada candidato, foi uma coisa bonita” (ENTREVISTADO COMPONENTE DA COMISSÃO ELEITORAL).

O importante do processo é que os candidatos tenham ciência do seu papel nesta empreitada, e saibam que o trabalho será coletivo e não individual, que a comunidade escolar será sua parceira na resolução de problemas e terá poder decisivo nas propostas da escola e que o objetivo será comum para todos.

Um dos mecanismos mais importantes para a consolidação da democracia tem sido a participação da comunidade escolar no processo de eleição para escolha do gestor escolar. Nesse sentido, para constituir a democracia é necessário que os componentes tenham ciência do seu papel quanto participantes nesse e em outros momentos decisórios da escola.

Durante o momento da entrevista foi questionado aos componentes do Conselho Escolar da escola A e B sobre as vantagens e avanços atingidos após o processo de eleição para escolha do gestor escolar, e também aos representantes dos funcionários e pais que pudessem apresentar sua visão a partir de situações que vivenciam na escola.

A entrevistada G, representante da escola B, afirma que “a educação avançou bastante, com essa perspectiva de avaliação mais técnica, pois acreditamos que anteriormente a escolha dessa pessoa que estava à frente da instituição não levava em consideração o caráter técnico” (ENTREVISTADO G, REPRESENTANTE DA ESCOLA B). Essa fala é de extrema importância, sabendo que um dos critérios para os candidatos a gestor é que tenham formação pedagógica e conhecimento técnico. De acordo com Edital N° 002/2020, no seu artigo 2º,

Ficam convocados os professores e especialistas em educação pertencente ao Sistema Municipal de Ensino, interessados em concorrer à função de Gestor (a) de Escola Municipal e Creche do Município de Imperatriz – MA, de acordo com a Resolução CME N° 005/2020, que se encontra publicado no mural do CME – Conselho Municipal de Educação (IMPERATRIZ, 2020).

Ainda sobre a pessoa do gestor, a entrevistada G, representante da escola B coloca que além de ser um profissional preparado tecnicamente, ela precisa vivenciar a educação, sabendo que um dos critérios para ser gestor é estar há pelo menos um ano trabalhando naquela instituição, desta forma “é uma pessoa que conhece a realidade daquela instituição, uma pessoa que vivencia a realidade, que conhece, que vai trabalhar em cima das necessidades e das demandas que aquela comunidade tem” (ENTREVISTADO G, REPRESENTANTE DA ESCOLA B).

A eleição oportuniza a comunidade eleger um profissional articulado aos interesses da escola. Este formato de escolha condiciona, de certa forma, o compromisso do futuro gestor com os servidores e usuários da instituição, considerando que ele tem conhecimento sobre as necessidades da escola. Ao assumir essa gestão, este irá proporcionar condições para que a escola seja um ambiente educacional horizontal e colaborativo, permitindo a participação de todas as pessoas envolvidas na comunidade escolar.

Este formato de escolha não garante que o gestor exercerá uma gestão democrática e participativa. No entanto, constitui um primeiro passo para que ela se efetive. O princípio da gestão democrática que fundamenta a eleição de diretores deve fazer parte do dia a dia do gestor. O próprio PNE estabelece na meta 19 várias estratégias que buscam trazer para o cotidiano da escola práticas que induzam a uma gestão democrática, e não apenas no momento de escolha do diretor. Oliveira (1996, p. 83) destaca que “a consolidação da democracia representativa não exige somente a eleição dos dirigentes, mas requer, sobretudo, que o eleitor acompanhe a gestão desses dirigentes”.

Além da vivência, a entrevistada G, representante da escola B também citou a importância da formação e da habilitação em gestão, relacionando esse critério a uma eleição justa,

um dos critérios para ser uma eleição justa hoje, é ter habilitação, uma pós-graduação em gestão escolar que também é fundamental. Então os critérios desde o processo de escolha, de se dispor a ser gestor, já melhorou bastante. São avanços, avanços de caráter técnico, que vão refletir diretamente no resultado final do aprendizado do aluno (ENTREVISTADO G, REPRESENTANTE DA ESCOLA B).

A fala da entrevistada está fundamentada no edital de convocação para eleição de candidatos a gestor, bem como, é preciso também levar em consideração o próprio princípio da gestão democrática, que traz em seu bojo a necessidade de um novo gestor e de uma diferente forma de administrar, que envolva a coletividade, a participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

Diante de tal perspectiva, é necessário compreender que a gestão de uma escola envolve

tantos saberes quanto à forma de perceber as relações sociais. Souza (2008) afirma que o trabalho do gestor não se pauta unicamente nos aspectos pedagógicos devendo, portanto, esse profissional, estar apto também para a gestão financeira, dos recursos humanos, além de obter conhecimentos sobre legislação educacional, preservação do patrimônio, e capacidade de diálogo para estabelecer parcerias e criar vínculos entre escola e comunidade.

Partindo destes novos saberes, é imprescindível para os gestores envolver não apenas dimensões pedagógica, técnicas, não apenas conhecimentos dos aspectos legais, ou administrativos, mas também capacidade de liderar. Esta competência técnica abre espaço para a participação e, partindo desta perspectiva, é relevante ouvir a comunidade escolar quais conhecimentos consideram importantes ao gestor escolar.

Para Libâneo (2008), o diretor é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola cabendo a ele, portanto, estimular junto à comunidade a visão da instituição escolar como um ambiente educativo em todos os seus aspectos, o que envolve novos olhares sobre as relações no interior da escola e requer a inovação nos processos educativos.

Destacamos, ainda, na análise desses aspectos, as falas dos representantes dos professores, dos funcionários e dos pais das escolas. Ao serem perguntados sobre as vantagens e os avanços atingidos após o processo de eleição para escolha do gestor escolar, a entrevistada B, representante da escola A relata que “tem muita coisa ainda pra melhorar, trabalhar com pessoas não é fácil, a participação é mínima” (ENTREVISTADO B, REPRESENTANTE DA ESCOLA A). No entanto, a entrevistada D, representante da escola A afirma que “eu particularmente acho que deva continuar assim, porque eu acho muito importante essa participação, porque se o pai não está satisfeito ele tem o direito de dizer NÃO para aquela pessoa”. Já a entrevistada E, representante da escola B comenta que,

Eu vejo muitos, inclusive a gente sabe que os pais, é muito difícil a gente ter contribuição deles né. Mas, quando a gente precisa, a gente chama até eles virem, mas nunca é 100% né. Dizer que é 100% é impossível, mas sempre tem. Agora mesmo aconteceu um plantão pedagógico, semana passada, sempre o plantão pedagógico é o dia inteiro, de 7h15 às 17h30, o dia todo, e sempre tem uma desculpa dos pais pra não virem. E desta última vez reunimos e ficou decidido que seria de 16h às 20h, e foi excelente! Muitos pais que a gente nunca tinha visto, vieram no plantão pedagógico (ENTREVISTADO E, REPRESENTANTE DA ESCOLA B).

Fica claro na fala dos entrevistados situações diferentes em relação à participação da comunidade escolar na vivência da escola e no processo de eleição para escolha do gestor escolar. Um deles cita que a participação é mínima, enquanto o outro diz que existe participação e que ela é importante por oportunizar a família a dizer não, caso não deseje que aquele candidato seja gestor. Essa incompatibilidade de informações durante a pesquisa nos leva a

refletir sobre a necessidade de se fazer uma gestão diferenciada, em que realmente haja participação efetiva da comunidade escolar.

Sobre esse assunto, Luck (2006) afirma que a democracia e a participação são inseparáveis; são considerados termos intrínsecos e um conceito remete ao outro e, que apesar da democracia ser impraticável sem a participação, ainda é possível observar que ocorre nas escolas participação sem espírito democrático.

Desse modo, é imprescindível que a participação seja compreendida por todos os membros da comunidade escolar como um processo cooperativo que agrega na tomada de decisão, já que se caracteriza pelo compartilhamento de ideias e pela presença no cotidiano da gestão, com objetivo de superar os desafios da aprendizagem escolar, além da realização do papel social da escola.

Por fim, a Já a entrevistada D, representante da escola A, relata que mesmo convocando os pais, nunca se consegue uma participação de 100% das famílias. Porém, as estratégias criadas promovem esse vínculo e proporciona momentos de troca de informações sobre os discentes, da mesma maneira que oportuniza que os responsáveis se corresponsabilizem também pelo processo de aprendizagem de seus filhos e pela qualidade da escola pública.

A participação se caracteriza não só por uma mobilização individual para superar atitudes de comodismo, mas também por uma atitude de planejamento da instituição escolar, tendo como objetivo incentivar o trabalho de todos em equipe. No entanto, para muitas escolas, participar é desnecessário, talvez por ser algo cultural ou ainda porque, em nosso cotidiano, seja mais prático receber tudo pronto.

Luck (2006) ressalta que a participação eficaz implica que os professores, gestores e pais discutam e analisem coletivamente a problemática pedagógica indissociável à organização escolar. Partindo dessa análise contínua, será possível determinar caminhos para superar as dificuldades que presumirem como prioridade, além de assumirem o compromisso de transformar suas práticas e se aproximarem das famílias nas decisões e parceria.

Constatamos, ainda, o compromisso assumido pelo gestor escolhido pela comunidade escolar por meio do processo de eleição, com base na fala do entrevistado H, representante da escola B

Sim, principalmente o cuidado né, porque o diretor quando ele é eleito, reeleito, ele trabalha, às vezes uma maneira que lá atrás, ele não trabalhava, é tipo assim, passa uma borracha em algo que não conseguiu, e agora vou conseguir. A comunidade votou, fui bem apoiado, ai a gente vê. Eu vi muito isso, com as diretoras que eu já trabalhei. Pra ela - a diretora - ela fica assim, mas segura de que teve apoio então ela vai continuar trabalhando denovo, a gente vê isso na direção (ENTREVISTADO H, REPRESENTANTE DA ESCOLA B).

A partir dessa fala percebe-se o quanto a eleição para gestores escolares, como mecanismo de escolha do cargo de gestor, estaria contribuindo para a participação de todos, possibilitando que a comunidade, os pais, funcionários, professores e alunos exercitem a democracia dentro da escola. Como afirma Bobbio, (2005, p. 7) “por democracia entende-se uma das várias formas de governo, em particular aquelas em que o poder não está nas mãos de um só ou de poucos, mas de todos, ou melhor, da maior parte, como tal se contrapondo às formas autocráticas”. O mesmo entrevistado G, representante da escola B ainda comenta que

A gente vê assim o compromisso do gestor tanto no administrativo, com os professores, com as dificuldades, com o que cada um precisa, com os alunos também e com a comunidade. A gente fica observando esses pontos aí, daí quando o gestor agrada, daí agrada comunidade, daí agrada os alunos e agrada os funcionários também. Porque antes era assim, um dia tava com um gestor, passava uns dias já tava com outro. Mas, agora só é tirado mesmo se for questão de necessidade, se acontecer alguma coisa aí é preciso de um outro para substituir. Senão ele cumpre o período, se candidatar de novo e é eleito” (ENTREVISTADO G, REPRESENTANTE DA ESCOLA B).

Mesmo que no decorrer da pesquisa tenhamos vivenciado na escuta dos entrevistados falas que evidenciam atitudes autoritárias dentro da escola, pode-se afirmar que o caminho da democratização é a participação da comunidade escolar na gestão, na escolha do gestor escolar pela eleição e na descentralização do poder, bem como no acompanhamento e avaliação de todo o trabalho do gestor no decorrer dos dois anos de mandato.

Partindo destas afirmações podemos dizer que a Gestão Democrática é o caminho para se oportunizar, e por meio da participação garantir a superação das tomadas de decisões autoritárias. Paro (2001) esclarece que a escola pode contribuir com sua parcela para transformação social e para isso deve propor uma administração escolar comprometida com um propósito de superação da sociedade de classes. Neste contexto, o autor explicita os pressupostos básicos de uma gestão envolvida com uma proposta de transformação social, e destaca a administração escolar com participação coletiva, pois

a administração escolar que se preocupe com a superação da atual ordem autoritária na sociedade precisa propor como horizonte a organização da escola em bases democráticas. E para a administração escolar ser verdadeiramente democrática é preciso que todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola (PARO, 1990, p. 160).

Como dito anteriormente, nas várias redes públicas de ensino do Brasil a eleição de diretores já é uma realidade, no entanto, o equívoco de considerar uma gestão democrática simplesmente por ter-se realizado eleição na escola continua predominando. Contudo, é importante salientar que a eleição por si só não garante práticas democráticas de gestão.

Nesse contexto, é necessário ir além, por isso destaca-se a função do gestor escolar como principal impulsionador da formação de um ambiente participativo na escola. Alonso (1988)

considera as funções do diretor muito mais abrangentes do que a mera administração dos recursos. Segundo ele, “a partir das modernas concepções de administração enfatizam-se o aspecto decisório mais que o executório, mostrando a figura do diretor como responsável pelo bom êxito escolar e não pelo seu simples e mecânico funcionamento” (ALONSO, 1988, p. 184).

Nessa direção, Demo (1999, p. 39) afirma que “por maiores defeitos que democracia possa apresentar, ainda é expediente mais confiável de controle de poder, de rodízio no poder, de equalização de seu acesso, de redução da corrupção, de coibição de demagogias e populismo, e assim por diante”. Diante disso, é importante salientar que a gestão democrática nas escolas promove um melhor entendimento do que é gerir, pois não é só o gestor que tem o poder de decisão, e sim todos os interessados, visto que, pelo princípio democrático, as decisões são realizadas coletivamente.

#### **4.5 A visão dos representantes sobre o que pode ser melhorado no processo**

Conhecer as diferentes perspectivas acerca das realidades existentes nas escolas nos faz atentar para os caminhos que são trilhados na construção de espaços mais democráticos. Nesse sentido, destacamos, ainda, o relato das representantes dos funcionários, dos pais e da comunidade local sobre o que pode ser melhorado para a escolha dos gestores escolares ser um processo ainda melhor. A entrevistado A, representante da escola A diz o seguinte:

No caso da eleição, eu creio que seria melhor que fossem mais anos, por exemplo, é de dois em dois anos, se pudesse ser mais anos, em vez de ser de dois em dois, ser de quatro em quatro anos, porque assim, querendo ou não é uma forma desgastante, a pessoa fica nervosa, preocupada. Por exemplo, se fosse mais anos, acho que seria melhor porque seria uma coisa mais tranquila, daria pra trabalhar mais, as pessoas conhecerem mais ela, ela conhecer as pessoas. Esse ano já entrou muitos pais novos, muitos alunos novos né, daí daqui quatro anos elas teria muito tempo pra conhecer todo mundo e todo mundo conhecer ela. No meu ponto de vista seria isso aumento de anos, seria menos desgastante (ENTREVISTADO A, REPRESENTANTE DA ESCOLA A).

A entrevistada acima, representante da escola A, fala da possibilidade de aumentar o período de vigência entre uma eleição e outra, dando a oportunidade ao candidato eleito de cumprir com todas as propostas apresentadas à comunidade no período de eleição, assim como, também de ter um tempo maior para conhecer a comunidade local. Período que de acordo com o último Edital publicado 002/2020, no Art. 1º, “os gestores das escolas municipais e creches serão eleitos por voto direto e secreto [...] para mandato de dois (02) anos”. (IMPERATRIZ, 2020).

A entrevistado B, representante da escola A também cita o período de mandato, quando diz que:



seria bom se fosse três ou quatro anos. Seria bom, porque daria pra pessoa colocar suas ideias, suas práticas, do que ela colocou lá no folder, do que ela apresentou nas propostas, às vezes não dá pra fazer dentro de dois anos, as propostas que a pessoa coloca às vezes não dá pra cumprir todas. Acredito que dentro de três a quatro anos dá pra fazer muita coisa. Trabalhar com gente não é fácil! (ENTREVISTADO B, REPRESENTANTE DA ESCOLA A).

As ideias elencadas são válidas e devem ser levadas em consideração. No entanto, estamos falando de uma gestora que está a frente da mesma escola há 12 anos, tempo suficiente para conhecer a comunidade e também para cumprir com as propostas apresentadas. É importante pensar que, assim como as empresas necessitam investir tempo na elaboração de um planejamento estratégico para garantir o bom andamento dos negócios, escolas e instituições de ensino também devem ter a mesma preocupação em elaborar seu plano de gestão escolar.

Luck (2009) afirma que a gestão escolar deve se voltar aos seguintes aspectos: realização do planejamento, organização, liderança, orientação, mediação, coordenação, monitoramento e avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais, orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

O plano de gestão escolar vai ajudar as pessoas responsáveis pela gestão da escola a manter todas as atividades alinhadas aos objetivos definidos durante o planejamento, ou seja, durante a apresentação das propostas do processo de eleição a gestor escolar. Este serve como ferramenta para a otimização da gestão da escola. É um documento, que deve ser elaborado em conjunto com o conselho escolar, e deve conter todas as informações relevantes para entender a situação da escola em dado momento, quais os objetivos que ela quer atingir após certo período e quais serão as ações tomadas para cumprir essas metas.

Constatamos, ainda durante as entrevistas sobre a escolha dos gestores escolares e o que pode ser melhorado a partir desse processo, com base nas falas dos representantes dos professores, servidores, e pais da comunidade, que a comunicação entre a gestão e os membros do Conselho Escolar com a comunidade pode ser melhor articulada.

De acordo com entrevistadas da escola B,

tá tudo bem. Até já tive essa necessidade de ter uma comunicação melhor da direção. Quando a gente pensava que não as coisa estavam acontecendo e a gente só via acontecer e já se perguntava: O que vai acontecer ali? Então penso que a comunicação poderia ser melhor (ENTREVISTADO H, REPRESENTANTE DA ESCOLA B).

A comunicação faz parte de uma gestão democrática e participativa. A condução da gestão através do diálogo nos diversos níveis da instituição escolar passa a ser fundamental para que os gestores tenham êxito no seu trabalho. Para tanto, conversar com a sua equipe, com os coordenadores pedagógicos, professores, funcionários, alunos e as famílias é o caminho a ser seguido. Afinal, no decorrer das entrevistas a comunicação foi citada como a abordagem que

precisa ser melhorada na gestão das escolas pesquisadas, sendo de fato uma estratégia fundamental para a efetivação da participação.

Libâneo (2001, p. 78) “[...] defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente advoga que cada membro da equipe assuma a sua parte no trabalho”. Para tanto, é imprescindível que haja diálogo entre os pares, antes mesmo de informar a comunidade sobre ações que serão desenvolvidas na escola. É necessário alinhamento das partes envolvidas. Não existe trabalho de equipe sem entendimento, sem diálogo.

A entrevistada G, representante da escola B também cita a comunicação como um fator a melhorar, relacionado aos órgãos de divulgação do processo, antes de chegar à escola. Para ela,

na minha visão eu acho que o que está sendo feito pós-eleição. Como eu disse, a eleição é feita de dois em dois anos, de tempos em tempos, Eu acredito que a divulgação maior por parte dos órgãos de divulgação, sobre esse processo, que divulgue esse momento, buscar um alcance maior junto à comunidade. As eleições escolares não têm a mesma visibilidade que outras ações do município. É algo tão importante, mas que você não vê os meios divulgarem. A importância de conscientizar a participação é tanto que você tem um índice de participação não aquilo que deveria ser, tem muitos pais que não entendem a importância que eles têm na escolha do gestor a pessoa que vai estar à frente da escola que vai conduzir a escola ao longo do período de dois anos ou três, e isso é fundamental. Existe um reflexo das decepções que as pessoas têm que diz respeito a toda parte de escolha de quem sempre vai estar à frente, é um reflexo querendo ou não da nossa política (ENTREVISTADA G, REPRESENTANTE DA ESCOLA B).

A resposta do entrevistado G, representante da escola B aborda a comunicação do processo de eleição de gestores a partir do momento que inicia no CME, considerando que na visão desta representante a divulgação do processo ainda pode melhorar, tendo uma maior visibilidade e abrindo espaço para participação da comunidade escolar da forma correta, conhecendo os documentos, os procedimentos e entendendo seu papel.

A partir do momento que a comunidade escolar entender o sentido de sua participação na escolha do gestor e na descentralização do poder das mãos deste gestor, bem como a possibilidade de proporcionar uma educação de qualidade aos seus filhos, essa população estará enfim caminhando rumo a uma gestão participativa e democrática de fato.

Como dito anteriormente no discorrer do texto, a participação em seu sentido pleno caracteriza-se por uma atuação consciente na qual os membros da comunidade escolar reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na dinâmica da escola, de sua cultura e seus resultados. Para Marques (1987, p. 69), "a participação de todos, nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas faces de atividades, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização”.

Sobre a mesma temática, Bordenave (1994) afirma que participar é fazer parte, e fazer parte implica em querer dividir o que está concentrado. Implica tomar parte que cabe a cada um implica dizer que o poder, as decisões, as ações e seus meios sejam estabelecidos com as várias partes envolvidas. Planejar e dividir as ideias coletivamente, além de formar para o entendimento do que realmente significa o ato de participar, do verdadeiro sentido de contribuir efetivamente nas ações da escola fazendo a diferença no desenvolvimento da educação.

É importante destacar que a gestão democrática promove a descentralização do trabalho da gestão e também promove uma ação conjunta pensada e elaborada a partir de uma visão coletiva da comunidade escolar, tanto dentro como fora da escola. Refletir sobre a tal sonhada gestão democrática da escola, “implica, portanto, a efetivação de novos processos de organização e gestão, baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão” (DOURADO, 2006, p. 59).

A participação da comunidade escolar nas questões que competem à gestão é um importante meio que contribui para consolidar a gestão democrática. Para Dourado (2006), a dinâmica de organização e de gestão escolar deve ser baseada em processos que favoreçam a participação coletiva na tomada de decisões, uma vez que é fundamental a escola exercer suas funções sociais. Considerando que “a participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar e local é a base para a democratização da escola e de sua gestão” (p. 53).

Para tanto, antes mesmo de encaminhar o comunicado às famílias, sobre o processo de eleição para escolha do gestor escolar, é necessário que os documentos normativos sejam apresentados para os professores da escola, para que eles saibam que podem participar não só como votantes, mas como candidatos. Seguindo os critérios do Edital N° 002/2020, que rege em seu art. 2º que ficam convocados os professores e especialistas em educação pertencente ao Sistema Municipal de Ensino, interessados em concorrer à função de Gestor (a) de Escola Municipal e Creche do Município de (IMPERATRIZ, 2020).

Em um dos momentos da entrevista, uma das entrevistadas da escola A falou que a gestora era a única candidata em muitas eleições.

a gestora já está aqui a mais de 20 anos né, a gente abre a oportunidade pra outras pessoas também participarem, mas geralmente sempre é ela que se candidata, sempre ela. [...] a maioria não quer mesmo. Não tem outro candidato. Mas, sempre abre oportunidade, chama, convida, mas ninguém se interessa (ENTREVISTADO A, REPRESENTANTE DA ESCOLA A).

Como apresentado anteriormente no texto, somente uma das entrevistadas da escola A falou ter tido acesso aos instrumentos normativos do processo de eleição para escolha do gestor escolar. Essa realidade confirma a falta comunicação e que a informação deve ser melhor

articulada no intuito de fomentar um processo mais democrático.

Ainda assim, temos as entrevistadas que acreditam no processo de eleição em vigor. Durante a entrevista foi relatado que “pra mim acho que tá bom né”, (ENTREVISTADO C, REPRESENTANTE DA ESCOLA A). Entre outras falas relatadas abaixo:

Sempre pode melhorar né. Sempre tem umas mentes brilhantes que pode dar ideia e ser plausível. Mas acho que a ideia que não seria plausível, seria acabar com esse processo (ENTREVISTADO D, REPRESENTANTE DA ESCOLA A).

Melhorar sempre tem né, a forma como é feito tá boa. Porque tipo assim, tem as propostas, você quem vai escolher, então você vai decidir se quer ou não. Se você não gostou da proposta, você não vota, ou vota não (ENTREVISTADO E, REPRESENTANTE DA ESCOLA A).

Pode ser melhorado, cada processo de eleição a gente só pensa em melhorar. Quando a gente vai escolher o presidente, a gente pensa em coisas melhores para o Brasil e assim na Instituição também. Aqui dentro da instituição a gente pensa também assim, a gente só quer o melhor para instituição, para comunidade, para os pais, para os alunos, para os profissionais da Educação. Esse processo tá bom (ENTREVISTADO G, REPRESENTANTE DA ESCOLA B)

A realidade apresentada nas duas escolas nos fez perceber que existem muitos elementos a serem melhorados referentes ao processo de eleição para escolha do gestor escolar, elementos estes que fazem muita diferença nos caminhos que são percorridos para construção de espaços democráticos. Ainda existem dificuldades para o envolvimento dos pais dos alunos e da comunidade escolar, podendo até participar das eleições, mas sem comprometimento com os outros momentos que se realizam após a escolha dos gestores, deixando muitas vezes de fazer seu papel de parceiro na busca pela qualidade da educação.

Essa dificuldade para o envolvimento da comunidade escolar na gestão da escola pode estar vinculada a comunicação truncada, como anteriormente pelos entrevistados, sendo um obstáculo para a efetivação da participação. Considerando que o ideal é que os participantes sejam cientes de seu papel nesse processo, e que se sintam pertencentes à organização e conscientes da sua situação no espaço educacional. Freire (1980), diz que é pelo diálogo que se cria a construção entre o sujeito e o envolvimento em busca de um mundo comum.

Para Luck et al. (1998 p. 18), “é necessário ter em mente que uma cultura não é mudada apenas por desejo, faz-se necessário o alargamento da consciência e da competência técnica para tanto.” É necessário compreender que mesmo quando a comunidade deseja participar, a escola precisa promover momentos de formação sobre a importância da gestão democrática, da participação na escolha do gestor escolar e do acompanhamento pós-eleição das ações e atos decisórios da escola em busca da educação de qualidade.

É importante sinalizar que, para que a escola seja considerada democrática “[...] é

preciso que todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola” (PARO, 2012, p. 209). Partindo deste pressuposto, a comunidade escolar, bem como, os pais que possuem filhos matriculados, assim como, a comunidade local precisam se comprometer com a escola, levando em consideração que ela é de todos e para todos, e quanto mais pessoas se envolverem, lutando pela sua melhoria o ganho será significativo para toda a sociedade.

No decorrer da pesquisa percebemos que a gestão democrática deixa de ser utópica e passa a se transformar em uma realidade construível. Deixa de ser apenas um sonho para ser uma gestão possível e palpável. Lógico que estamos caminhando a passos lentos, ainda há muito a ser feito para que a participação da comunidade escolar seja verdadeiramente efetiva e a gestão verdadeiramente democrática. No entanto, estamos na construção do caminho certo, criando as possibilidades. É importante que o gestor esteja tecnicamente pronto e que promova um ambiente propício para que todos possam participar e sintam que fazem parte do processo, favorecendo a criticidade e a corresponsabilidade pelos problemas da escola, discutam e decidam as soluções.

#### **4.6 A eleição como forma de escolha do gestor escolar: a visão dos representantes**

O cargo de gestor tem sido considerado ao longo dos anos uma excelente forma de exercício do poder no serviço público. Esse cargo foi, ao longo de várias décadas utilizado pela classe política como um mecanismo de dominação, de controle político ou mesmo de perpetuação do favorecimento, principalmente como uma maneira de se manter associado a sua base política local, usando a presença do gestor junto à comunidade na garantia de captação de votos nos períodos das campanhas eleitorais para os cargos da administração municipal.

De acordo com Luck (2011), essa prática de indicação ainda acontece em alguns municípios brasileiros. No entanto, de acordo com Paro (1996) vários estados contemplam, em suas Constituições, a obrigatoriedade da eleição, como critério de escolha dos diretores nas escolas públicas. Esta iniciativa de inverter a base de sustentação do gestor, ou seja, o gestor deixa de ter, no governante local e partido político, sua base de sustentação passando então a buscar essa base na comunidade escolar e local que o elegeu através do voto. É importante destacar que essa colocação de Paro foi em 1996, de lá para cá essa realidade foi modificada, pois, em muitos estados os governadores entraram com ações judiciais para derrubar os artigos das constituições estaduais que garantiam a escolha por eleição.

Em Imperatriz desde de 2005, a partir da Lei Ordinária N°1.139/2005 passa a regulamentar o processo de eleição para escolha de gestor escolar. Sobre esse processo, o membro do Conselho escolar das escolas A relatou que,

Eu creio que sim, porque assim, o que acontece, digamos por exemplo, só do pai sair da sua casa pra vir aqui, eles querem dar sua opinião né, eu creio que na eleição, é uma forma de demonstrar que as pessoas querem ele né. Bom mesmo seria se não tivesse né, mas, é aquela questão, como é uma parte, um processo né, pra mim é um processo assim aprovativo, porque eles veem, a população vê assim, ela se elegeu, não teve nenhum não, a gente já vê que as pessoas querem ela né, e participam do processo, tem a participação da comunidade, dos professores, dos pais. Todos têm voz! E eleição é uma forma de falar quero ou não quero. Então, eleição pra mim é uma forma excelente né (ENTREVISTADO A, REPRESENTANTE DA ESCOLA A).

A fala em destaque relata que é um processo válido e que oportuniza a participação das famílias, da aceitação da candidata, podendo assim optar pela eleição. No entanto, no meio da fala, a entrevistada diz que, “bom seria se não tivesse né, mas, é aquela questão, como é uma parte, um processo né”. Ela deixa claro que seu entendimento sobre a gestão democrática não é consistente, havendo necessidade de aprofundamento sobre o assunto, para que a participação na escola seja efetiva.

A esse respeito Luck (2011) afirma que é muito comum a compreensão de que democracia corresponde ao atendimento de interesses pessoais, particulares e específicos, em detrimento do atendimento a interesses sociais amplos, princípios abrangentes e a construção de escolas sólidas e capazes de atender aos interesses sociais da Educação.

Para que tenhamos esse entendimento sobre a democracia, é fundamental que haja a profissionalização de gestores escolares, que se possa dar continuidade a escolha de gestores de acordo com a formação técnica, bem como a capacitação continuada. A partir do momento que se tem o entendimento do processo, você cresce profissionalmente com sua comunidade e busca conhecimentos e subsídios para melhorar as situações que enfrenta. Sem estar preso a favorecimento político partidário, realizando uma gestão democrática. Dourado (2013) considera importante a forma com que o dirigente é escolhido, levando em consideração o aspecto técnico, pois “a forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, interfere no curso desta” (DOURADO, 2013, p. 105).

Ainda sobre a forma de eleição, a entrevistada B, representante da escola A relata que “essa seja a melhor forma de escolha sim, porque é eleição, é a vontade do povo né, no caso do povo escolar, da comunidade, dos alunos, dos pais, dos funcionários”. Ela dá a entender que a participação da comunidade é um dos aspectos mais importantes do processo eleitoral. No entanto, Paro (2008) observa que não existe nenhum mecanismo legal que permita e viabilize

a participação dos pais na escola pública, de forma a isentá-los de horas de trabalho, em seus empregos, em benefício da educação dos filhos.

O autor ainda aborda, sobre as dificuldades que a comunidade e as famílias enfrentam para participar da vida escolar dos filhos, que a presença dos pais no cotidiano da escola e a participação deles na gestão democrática está limitada a fatores condicionantes externos à escola, como

1) condicionantes econômico-sociais, ou as reais condições de vida da população e a medida em que tais condições proporcionam tempo, condições materiais e disposição pessoal para participar; 2) condicionantes culturais, ou a visão das pessoas sobre a viabilidade e a possibilidade da participação, movidas por uma visão de mundo e de educação escolar que lhes favoreça a vontade de participar; 3) condicionantes institucionais, ou mecanismos coletivos, institucionalizados ou não, presentes em seu ambiente social mais próximo, dos quais a população pode dispor para encaminhar sua ação participativa (PARO, 2008, p. 54).

Além desses problemas apresentados que dificultam a participação de professores e pais, Furtado (2005) afirma que a comunidade não utiliza o espaço, que se esperava ser democrático, para participar efetivamente devido à estrutura rígida e hierárquica em que se organiza a escola, além do receio do gestor em perder o seu poder e a falta de interesse da própria comunidade em participar.

Durante as entrevistas ficou evidente em algumas falas autoritárias e antidemocráticas das gestoras a invalidação pela busca da gestão democrática na escola, o que dificulta a participação da comunidade escolar nos mecanismos de escolha, de decisão e de descentralização do poder. De certa forma, o comportamento das gestoras é uma forma de manter-se no poder sem interferência dos professores, alunos, pais e/ou responsáveis.

Destacamos ainda na análise desse aspecto a fala do entrevistado que relatou:

Eu acredito que esse seja a melhor forma de escolha sim, como a gente sabe que gestor é cargo de confiança, né, antigamente o pessoal da SEMED chegava e o prefeito queria, e dizia vou colocar 'fulano de tal', então era indicação das pessoas lá de fora pra cá, e hoje não, qualquer professor ou qualquer pessoa que tenha um estudo, um conhecimento maior, um estudo bem mais avançado, tem sua graduação que possa tá ali, é bem melhor (ENTREVISTADO C, REPRESENTANTE DA ESCOLA B).

A entrevistada mostrou ter ciência dos critérios de formação e conhecimento técnico para que o candidato possa participar do processo de escolha do gestor escolar, além de destacar que acredita que a eleição seja a melhor forma de escolha para a escola. Ainda salientou sobre a indicação, forma como era escolhido o gestor antigamente, quando não havia participação da comunidade escolar, o procedimento era antidemocrático e clientelista.

Para Dourado (2006), a indicação do gestor pelo poder público se configura como um cargo de confiança deste gestor público, no qual o governante escolhe estrategicamente um sujeito para exercer a função de diretor com favorecimento político. Paro (2003, p. 14) afirma

que “a nomeação pura e simples pode dar-se, ou com a exigência prévia de qualificação específica e um mínimo de experiência, ou por razões político-clientelistas, ou por uma combinação dos dois critérios”.

É importante ressaltar que esta modalidade de escolha vai contra a gestão democrática, uma vez que vem de um processo hierárquico e autoritário, no qual fica evidente o favoritismo como fator de escolha. Percebe-se, também, que esse processo não leva em consideração os anseios da comunidade escolar, foi o que aconteceu no processo de escolha da gestora da escola B, como já observado no texto.

Ainda sobre a forma de escolha, a entrevistado D, representante da escola A, diz que a eleição é a melhor forma de escolher o gestor escolar, tendo em vista que

se for escolhido pelo poder, de São Luís ou de Brasília, ou daqui mesmo da prefeitura, essa escolha não seria bom pra comunidade. Eu penso que, como é um processo democrático, acho que os funcionários e os pais, devem participar, devem escolher, porque são nossos filhos que fazem parte dessa escola, então a gente tem que escolher (ENTREVISTADO D, REPRESENTANTE DA ESCOLA A).

A entrevistada retoma na fala da importância da participação da comunidade na escolha do gestor que irá gerir a escola com essa parceria, conhecendo e entendendo as necessidades. Enfatiza também que um gestor indicado não seria a melhor opção para a comunidade escolar. Entendo que é um processo democrático e que a democracia se consolida a partir do momento que a comunidade escolar tem participação nas atividades da escola. E com esse vínculo, a escola deixa de ser um espaço isolado da sociedade e passa a ser um ambiente socializador de ideias e construtor de novos saberes, exercendo seu papel junto aos professores, alunos, pais e ou responsáveis.

A entrevistado E, representante da escola A, diz que na sua opinião o processo de eleição é a melhor forma de escolher o gestor escolar, pois caracteriza a gestão democrática, pois “eu só vou votar se eu quiser, eu não sou obrigado a votar”. Segundo ela, antes

acontecia assim, hoje eu tô bem aqui sentadinha aqui, de repente chegava alguém e dizia, bom dia ou boa tarde, sou a diretora'. Quem é? Veio de onde? Agora não, agora é mais prático, você conhece, sabe de onde vem, sabe onde mora, o que faz, conhece as propostas, conhece a comunidade (ENTREVISTADO E, REPRESENTANTE DA ESCOLA A).

A entrevistada salienta a importância do gestor conhecer a escola e os problemas da comunidade em que está inserido, da elaboração das propostas serem pensadas a partir das necessidades desta comunidade escolar, de maneira que a oportunidade dessas propostas serem apresentadas para os professores, alunos, pais e ou responsáveis, no intuito de que eles possam avaliar o que é melhor para a escola, e a partir daí, escolher o gestor através do voto.



Enfatizando a relevância de conhecer o candidato a gestor antes de votar, o entrevistado H, representante da escola B relata que o melhor processo de escolha do gestor escolar é a eleição, pois com ela

a gente tem oportunidade de escolher, não fica na mão só dos que escolhem lá do poder, a gente tem a oportunidade de escolher e saber qual o melhor que vai ser para nossa instituição. Porque a gente já está envolvido há muito tempo e aí a gente vai observando quem vai ser o melhor. Por exemplo dos candidatos que tá lá na hora concorrendo a gente sempre observa quem é o melhor, qual que tá mais envolvido. Eles entregam folderzinho, com as propostas que eles vão fazer durante o período que eles estiverem na direção. No final vai fazendo uma avaliação se ele cumpriu o que ele fez o que ele divulgou no início, porque se ele não cumpriu só fica os dois anos mesmo e pronto (ENTREVISTADO H, REPRESENTANTE DA ESCOLA B).

O entrevistado fala também da necessidade de no final do processo de gestão realizar uma avaliação do que foi cumprido, do que ele fez durante o mandato de dois anos, se cumpriu o que foi divulgado no início da campanha, porque se ele não cumpriu só fica os dois anos mesmo, não sendo reeleito pela comunidade. O envolvimento dos membros da comunidade escolar é muito importante uma vez que eles podem acompanhar o desenvolvimento e avanços do trabalho da escola.

Esse acompanhamento é imprescindível para o desenvolvimento da escola e para a qualidade que se busca na educação. Demo (1999) afirma que a participação é um exercício democrático. Com relação ao exercício da democracia, pode-se dizer que através dela aprendemos a eleger, a deseleger, a estabelecer rodízio de poder, a exigir prestação de contas, a desburocratizar, a forçar os mandantes a servirem à comunidade, e assim por diante. Sobretudo, aprendemos que é tarefa de extrema criatividade formar autênticos representantes da comunidade e mantê-los como tais.

A gestão democrática na educação brasileira, de forma geral, orienta a eleição como forma de provimento para a função de gestor escolar, pois, conforme Paro (2003, 101 p. 26), “à medida que a sociedade se democratiza, e como condição de democratização, é preciso que se democratizem as instituições que compõem a própria sociedade”. Dentre essas instituições está a escola, que necessita criar relações democráticas e uma identidade que supere a centralização fortalecendo seu papel de transformadora social, essa busca requer construção coletiva, diretrizes, práticas e ações que reafirmam a democracia.

Seguindo esta linha de pensamento, entrevistado G, representante da escola B, afirma que a eleição é sim a forma mais democrática para escolha do gestor escolar, porque “são várias pessoas que tem várias visões, que veem a mesma coisa por um prisma, e elas têm essa autonomia de escolher”. Neste sentido,

quando você abre para a escolha da comunidade, que aqui na nossa realidade não é tão pequena, é a melhor forma, porque neste caso passa por um processo de avaliação,

é avaliado o seu trabalho, é avaliado o que está sendo feito. Então, quando se coloca em avaliação e em questão aquilo que está sendo feito eu considero a melhor forma. As propostas dos gestores têm que ser apresentadas, geralmente se faz uma amostra das propostas que eles vão trabalhar ao longo desses dois anos tanto no aspecto pedagógico, projeto estrutural, e as coisas que podem ser melhoradas. Já houve eleições que foi realizado o debate entre os candidatos, o importante é que o pessoal que tá presente ali ouve o que será feito com relação às questões disciplinares, e como forma de atender como um todo. Geralmente se prepara um material e divulga esse material junto à comunidade, existe a dificuldade de se agregar hoje 600 pessoas no espaço, é bem difícil, então hoje as mídias sociais são bem usadas sendo instrumento de longo alcance (ENTREVISTADO G, REPRESENTANTE DA ESCOLA B).

A fala em destaque reafirma o que foi dito anteriormente, que a eleição é um processo que busca fortalecer a democratização da gestão escolar, mas ainda há muito a melhorar. Assim, podemos considerar a eleição como um instrumento da democracia. Dourado (2013) e Paro (2003) defendem esta forma de escolha do dirigente escolar, tendo em vista a relevância política da eleição direta no processo de democratização das instituições escolares públicas, principalmente no que se refere às tomadas de decisão no contexto das relações escolares.

Para que possam contribuir efetivamente para a implementação da gestão democrática, da participação e da autonomia escolar, sugerimos a construção de um caderno de orientações sobre o processo de eleição para escolha de gestores escolares, como registro documental para legitimar a prática do discurso e consolidar, no interior das comunidades escolares, com mais eficiência e eficácia para que todos aprendamos o significado de todo processo de forma ativa da construção, execução e avaliação do percurso em busca ao fortalecimento da gestão democrática, sendo um registro contando o percurso a histórico, político e social, bem como o papel de cada participante no processo.

Diante de tudo o que está posto na realidade de Imperatriz em relação a todo o processo da escolha de gestores escolares por meio da eleição pela comunidade e a busca constante pela democratização da escola pública, considerando a especificidade do Mestrado Profissional, os elementos apresentados levaram a construir a proposta do produto de um caderno de orientações no intuito de fortalecer o entendimento da comunidade escolar em torno da escolha do gestor escolar e da efetivação de uma gestão democrática e participativa.

## **5. PRODUTO DA PESQUISA**

Esta é uma proposta de caderno de orientações organizada a partir da pesquisa intitulada “Escolha dos gestores escolares: Um estudo na rede pública municipal de Imperatriz-MA”, desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Formação Docente em Práticas Educativas (PPGFORPRED), mestrado profissional vinculado ao Centro de Ciências Sociais, Saúde e

Tecnologia (CCSST) da Universidade Federal do Maranhão. O caderno tem como objetivo oferecer orientações sobre a eleição para escolha dos gestores escolares e sobre a função dos membros do Conselho Escolar para efetivação da participação de modo a contribuir com a comunidade escolar, explicitando sua finalidade como um mecanismo de materialização das práticas democráticas na escola pública. Os dados foram desenvolvidos a partir das análises dos documentos que regulamentam a eleição de gestores, bem como, através das entrevistas em duas escolas da rede pública municipal de Imperatriz-MA.

Em decorrência disso, elaboramos esta proposta de produto educacional, decorrente das discussões com os membros do Conselho Escolar onde, em que ficou evidente suas limitações a respeito da gestão democrática e do seu papel como participante, o que trouxe maior motivação para o planejamento desta proposta. Nesta perspectiva, o caderno de orientações torna-se de grande relevância social, uma vez que poderá romper barreiras rumo à gestão democrática e participativa das escolas da rede municipal de Imperatriz. Tal proposta tem como objetivo refletir sobre o papel de cada membro do Conselho Escolar e suas atribuições na gestão escolar, incentivando a participação cidadã nos assuntos da escola pública.

Para tanto, os momentos de entrevista com os membros do conselho escolar foram de extrema importância para construir um caderno de orientações no intuito de ressignificar o seu papel dentro da escola. Contribuindo para a formação e a construção de uma gestão democrática e participativa, assim como, aprofundar alguns assuntos que foram discutidos com os membros do Conselho Escolar e selecionados de acordo com os eixos temáticos que nortearam as entrevistas, em que foi percebido a ausência de compreensão e algumas questões de maior importância para eles.

## **5.1 Justificativa**

O presente produto de orientação é resultado da pesquisa de Mestrado Profissional em Formação Docentes em Práticas Educativas da Universidade Federal do Maranhão (PPGFOPRED), tem como propósito oferecer orientações sobre a eleição para escolha dos gestores escolares e sobre a função dos membros do conselho escolar para efetivação da participação de modo a contribuir com a comunidade escolar, explicitando sua finalidade como um mecanismo de materialização das práticas democráticas na escola pública. A ideia é que este caderno de orientações sirva para contribuir com a participação da comunidade escolar (professores e ou responsáveis, pais, alunos, gestores) nos assuntos escolares por meio do órgão colegiado, de modo a ressignificar os caminhos em busca da gestão democrática da escola.

A intenção é que este caderno de orientações se torne um instrumento público para a comunidade escolar rompendo as barreiras geográficas e facilitando o acesso à informação. Ele será composto pelo Conceito de Gestão democrática, Conceito de participação, Papel do CME, Componentes do CME, Papel do Conselho escolar Componentes do CE e Procedimentos da Eleição de gestores escolares da rede municipal de Imperatriz-Ma.

Tendo em vista que a pesquisa comprovou que mesmo o gestor tendo sido escolhido através da eleição, mecanismo que deveria assegurar a gestão participativa e democrática, ainda existem alguns entraves que dificultam a efetivação das práticas democráticas na escola, um deles é o autoritarismo exercido pela pessoa do gestor, que centraliza o poder não propiciando o envolvimento da comunidade no processo de tomadas das decisões, um outro é a falta de conhecimento por parte da comunidade escolar sobre o seu papel dentro da escola.

## **5.2 Introdução**

A gestão democrática é uma peça chave na estruturação da educação mediante aos avanços e retrocessos em que a mesma se desenvolve. No decorrer de toda a caminhada rumo ao sucesso escolar, esta temática foi o foco de muitas discussões. No entanto, ainda se percebe, em algumas instituições escolares, a falta de esclarecimento e de aplicabilidade do tema gestão democrática.

Para Paro (2006), a gestão escolar deve ser estruturada em bases democráticas, com a participação da comunidade facilitando a adesão de parcelas significativas dos pais e ou responsáveis, alunos e professores nas atividades escolares, visando a reflexão sobre os problemas educacionais e uma apreensão de mundo mais crítica.

Nesse sentido, são importantes os estudos sobre as práticas democráticas pelos atores envolvidos nos processos da escola. É importante que todos compreendam seu papel no estabelecimento dos mecanismos de participação e de inserção da gestão democrática na escola, bem como a parceria para funcionamento do conselho escolar, e seu papel no processo de eleição para escolha do gestor escolar e acompanhamento do período de mandato.

A formação dos membros do conselho escolar, bem como a comunidade como um todo deve fazer parte do planejamento das ações sociais da escola, com o intuito de promover a participação de todos os segmentos na partilha de decisões. Neste sentido a gestão democrática presume a superação desses processos centralizadores dentro da escola, considerando que, de acordo com Bastos (2002) os conselhos escolares trouxeram para o cotidiano escolar opiniões

diferentes e discordantes, que assustam os membros do conselho, os fazendo refletir sobre a realidade heterogênea que nos circunda.

Nessa perspectiva, a presente proposta contribuirá para orientar sobre o papel de cada membro do conselho escolar promovendo a participação da comunidade escolar nos processos decisórios e na partilha do poder centralizado nas mãos do gestor escolar, e principalmente, na escolha dos gestores por meio da eleição.

Desse modo, consideramos que a escola enquanto instituição social necessita contribuir com a formação da comunidade escolar e do seu entorno, pois, uma sociedade verdadeiramente democrática só se consolida com o aprendizado da democracia.

Diante disso, a proposta do caderno de orientação possui o intuito oferecer orientações sobre a eleição para escolha dos gestores escolares e sobre a função dos membros do conselho escolar para efetivação da participação de modo a contribuir com a comunidade escolar, explicitando sua finalidade como um mecanismo de materialização das práticas democráticas na escola pública. O mesmo será organizado a partir de eixos temáticos que embasaram a pesquisa, a fim de contribuir para o fortalecimento do diálogo e das práticas democráticas imprescindíveis para o reconhecimento da gestão democrática da escola.

### **5.3 Objetivos**

#### **Geral**

Promover orientações sobre a eleição para escolha dos gestores escolares e sobre a função dos membros do conselho escolar para efetivação da participação de modo a contribuir com a comunidade escolar, explicitando sua finalidade como um mecanismo de materialização das práticas democráticas na escola pública.

#### **Específicos**

- Orientar sobre o processo de eleição para escolha dos gestores escolares;
- Promover aprendizagem aos membros dos Conselhos Escolares;
- Fomentar o interesse pelo aprimoramento da partilha de poder no interior da escola;
- Discutir sobre os princípios do CE como mecanismo de democratização na formalização da eleição de escolha do gestor escolar.

### **5.4 Fundamentação Teórica**

Muito se fala em gestão democrática da escola, no entanto poucos conseguem fazer referência ao seu conceito. Os conceitos servem para auxiliar, delimitar e entender uma temática. A busca pela gestão democrática escolar exige da escola e de seus sujeitos entendimento e comprometimento, principalmente, estar no lado oposto à lógica neoliberal que torna as pessoas autoritárias.

Compreender a gestão democrática é imprescindível considerando que implica visualizar a perspectiva social, no qual de acordo com Cossio (2006, p. 31) os sujeitos possam “participar no processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução”. Esse mesmo o autor reforça que a gestão democrática deve estar fundamentada na construção de um espaço de participação, promovendo condições de igualdade, que propicie um ambiente de trabalho coletivo superando o individualismo e a educação excludente.

Na perspectiva da gestão democrática, é importante que o gestor trabalhe os conflitos e desencontros, tenha competência para buscar novas alternativas e que estas atendam aos interesses da comunidade escolar. Bem como, deve compreender que a qualidade da escola depende da participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, respeitando a individualidade de cada um, buscando nos conhecimentos individuais novas fontes de enriquecimento no trabalho coletivo.

É nesta perspectiva que a escolha do gestor escolar através da eleição pela comunidade pode ser o primeiro passo na caminhada para gestão democrática da escola pública, no entanto este processo ainda enfrenta muitos desafios na prática. É importante destacar que o gestor escolhido pela comunidade escolar através da eleição esta mais propicio a promover o espaço de participação dentro da escola, sendo este conhecedor das necessidades da escola.

Considerando que na perspectiva de uma gestão democrática, o sistema que organiza o processo da eleição de gestores, deve pensar políticas a nível macro ou micro, que acarrete uma estrutura adequada aos atores, com órgãos colegiados que promovam de forma planejada as ações de descentralização de poder e autonomia da escola, bem como a elaboração dos projetos políticos pedagógicos em que a comunidade, professores, alunos e técnicos estejam inseridos.

Cossio (2006, p. 32) afirma que é necessário criar “canais de participação e de aprendizado democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais”. A postura que os atores da escola apresentam contribui de forma significativa para a concretização das práticas democráticas na gestão escolar. Não se pode falar em democracia sem fazer referência para a participação, a partir dela os sujeitos se comprometem com o processo da gestão escolar.

Desta forma, as decisões no interior da escola devem ser reconhecidas como democráticas, articuladas e discutidas no intuito de serem aplicadas dentro do processo da gestão escolar. Quando a busca pela gestão democrática escolar tem como base o princípio da participação minimiza-se a distância o discurso e a ação sendo possível colocar em prática uma gestão escolar comprometida com os seus sujeitos estabelecendo uma prática educacional transformadora.

Para Dourado (2001) a escola precisa se tornar um espaço de desenvolvimento de novas competências e habilidades, oferecendo desta forma sua parcela de contribuição no intuito de melhorar a sociedade e, este é um desafio de todos: gestores, pais e ou professores, professores, alunos e funcionários. “Dentre todos estes, os diretamente responsáveis pela gestão da escola acham-se mais comprometidos com a realização desse desafio. Tornar realidade para todos uma educação básica de qualidade é a principal finalidade de seu trabalho” (DOURADO, 2001, p. 17).

A integração entre escola e comunidade proporciona a todos a possibilidade de participar e ocupar um lugar dentro da escola. Para Vianna (2000), não se pode efetivar um processo de participação sem “a participação da comunidade e de seus representantes num trabalho integrado por objetivos e fins comuns”. Para esse propósito, é importante estimular as pessoas a tomarem decisões, consolidando uma “cultura popular que sintetize as possibilidades reais de criação dessa população nos vários setores de sua atividade” (VIANNA, 2000, p. 73).

É de extrema importância que a descentralização do poder aconteça na escola, que haja formação de conselhos representativos, que o currículo seja reorganização, o acesso à escola e ao conhecimento seja democratizado, é necessário gerir novos processos de avaliação, ser propenso ao diálogo, entre outros. Construir ambientes participativos e mobilizar a comunidade são estratégias importantes para estabelecer as práticas democráticas na escola, Dourado (2001) aponta que

saber ouvir todas as opiniões, estar atento às solicitações da comunidade, ouvir com atenção, delegar responsabilidades ao máximo possível de pessoas, mostrar a responsabilidade e a importância do papel de cada uma para o bom andamento do processo, garantir a palavra a todos, respeitar as decisões tomadas em grupo, criar ambientes físicos confortáveis, tornar a escola um espaço de sociabilidade, valorizar o trabalho participativo, destacar a importância da integração entre as pessoas, submeter o trabalho desenvolvido na escola às avaliações da comunidade e do conselho escolar, valorizar a presença de cada um, desenvolver projetos educativos voltados para a comunidade, ressaltar a importância da comunidade na identidade da escola e tornar o espaço escolar disponível para a comunidade (DOURADO, 2001, p. 33).

A gestão democrática para Barroso (2003) deve procurar materializar cinco grandes princípios como forma de reforçar a autonomia das escolas, são elas:

- a) legitimidade: é a transferência de competências de órgãos de administração central e regional do Estado para órgãos de gestão das escolas, ou seja, descentralização, desconcentração, profissionalismo docente, salvando a co-existência de três tipos de órgãos: de participação comunitária, de técnicos de gestão e de técnicos pedagógicos;
- b) participação: item que já foi explorado acima, mas que serve para a integração dos sujeitos e de forma horizontal;
- c) liderança: para garantir o desenvolvimento do sentido da gestão na organização e funcionamento da escola e que esta possa empreender as mudanças que a autonomia exige;
- d) qualificação: é a aprendizagem organizacional por parte dos membros, ou seja, é a formação dos sujeitos;
- e) flexibilidade: ela permite margens de ajustamento nas práticas de gestão e faz parte do próprio conceito de autonomia (BARROSO, 2003, p. 27).

É importante destacar que todos esses elementos colaboram para o fortalecimento da gestão democrática na escola, contribuindo para que os atores sintam-se parte da escola e co-responsáveis pelas ações que dela derivam. É um movimento que exige tempo e comprometimento da comunidade escolar para que assumam seu papel de participantes na busca por uma gestão democrática da escola.

Para Paro (2006) uma gestão escolar constituída em bases democráticas e embasada na participação da comunidade, terá mais chances de conseguir a aceitação dos pais e ou responsáveis, dos alunos, dos professores para atividades que objetivem a reflexão sobre os problemas educacionais da escola. Diante disso, é importante fomentar os estudos sobre a prática da gestão democrática pelos atores sociais, os que são responsáveis pela gestão da escola no espaço escolar.

A gestão democrática apresenta mecanismos de participação e inserção das práticas democráticas no interior da escola, como os Conselhos escolares, os Grêmios Estudantis, o PPP, a eleição para escolha de gestores escolares, APM, que caracterizam-se como ferramenta de gestão que deveria fortalecer a parceria com a comunidade escolar. O caderno de orientações, produto desta pesquisa tem como objetivo fortalecer os mecanismos de participação e efetivação das práticas democráticas para comunidade escolar.

Os conselhos escolares efetivam-se como uma maneira de partilhar a elaboração de decisões, numa perspectiva de fazer valer a democratização na escola pressupondo os processos que ainda estão centralizados. Para Bastos (2002) os conselhos escolares são instrumentos que viabilizam a democracia, sendo a escola um espaço que promove essas discussões e reflexões sobre a responsabilidade nas ações escolares, fazendo-se valer de uma construção coletiva.

É importante ressaltar que para efetivação da democracia a escola necessita se despir do autoritarismo e da centralização de poder. O processo educativo da comunidade escolar será construído pela participação coletiva, na busca por práticas democráticas e qualidade do ensino, bem como a interrupção da dominação e centralização das decisões conforme os



encaminhamentos das ações da escola. O conselho escolar é um dos mais importantes mecanismos para construção da democracia, ele se estabelece como um meio de intervenção sobre as ações, assim como os atores que compõem exercem suas funções no cotidiano escolar.

Outro instrumento coletivo que intervém na qualidade da educação é o PPP, ele favorece a implantação de uma cultura de planejamento participativo, efetivando as práticas democráticas da gestão escolar. Neste sentido, a organização deste documento traz significado valorativo das ações concretas dos sujeitos que fazem a escola, o que inclui seus interesses, suas interações, suas intervenções, bem como

os valores, atitudes, modos de relacionamento, formas de resolver os problemas refletem uma cultura que é determinada tanto institucionalmente pelo sistema de ensino, bem como é determinada pelas crenças e valores que os sujeitos trazem de suas experiências de vida individual, familiar, social (BOTLER, 2004, p. 53).

Outro mecanismo utilizado no intuito de democratizar a gestão, é a eleição de gestores, que promove o acesso democrático dos gestores na escola, sendo uma forma da participação coletiva dos atores escolares com a comunidade. A perspectiva desta forma de escolha é garantir as habilidades e competências dos gestores para atuarem nas escolas. O processo de eleição visa demonstrar como à comunidade enxergar o candidato a gestor, contribui para a descentralização das decisões e se preocupam com a educação de qualidade para todos, sendo a participação coletiva necessária para a aprovação de suas propostas.

A eleição para escolha de gestor escolar colabora para a participação de todos na escolha do cargo de gestor, possibilitando que a comunidade, pais e ou responsáveis, funcionários, professores e alunos, pratique a democracia dentro da escola: “A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar.” (PARO, 2005, p. 17).

## **5.5 Metodologia**

A pesquisa demonstrou que mesmo o gestor tendo sido eleito através do voto da comunidade, mecanismo que deveria assegurar a gestão democrática, ainda existem muitos entraves que dificultam a efetivação das práticas democráticas na escola, um deles é o autoritarismo exercido pela pessoa do gestor, que centraliza o poder não propiciando o envolvimento da comunidade no processo de tomadas das decisões, um outro é a falta de conhecimento por parte da comunidade escolar sobre o seu papel dentro da escola.

Partindo desse resultado, elencamos os temas com base nos eixos observados na entrevista como maiores dificuldades de compreensão, desse modo a proposta do caderno de

orientações ficará à disposição do CME e da comunidade escolar como um todo. O caderno de orientações será composto pelo Conceito de Gestão democrática, Conceito de participação, Papel do CME, Componentes do CME, Papel do Conselho escolar Componentes do CE, Procedimentos da Eleição de gestores escolares da rede municipal de Imperatriz-Ma e ficará disponível no formato online.

### **5.6 Público alvo**

A proposta ficará à disposição do Conselho Municipal de Educação e da Secretaria Municipal de Educação no formato on-line. O público-alvo é a comunidade escolar e externa em sua totalidade, bem como, as pessoas da SEMED e do CME que estão diretamente envolvidas com a organização das eleições dos gestores.

## CONSIDERAÇÕES - NÃO CONCLUSIVAS

A democratização da gestão escolar depende, de certa forma, de como a escola se organiza para aceitar a participação da comunidade e do público que a constitui e, a participação da comunidade na escola dos gestores pode dar materialidade a uma nova cultura participativa, capaz de romper com as práticas, ainda existentes, autoritárias e centralizadoras adotadas por muitos gestores escolares. Assim, a dissertação **“Escolha dos gestores escolares: um estudo na rede pública municipal de Imperatriz”** se insere no intuito de ampliar esse debate, apresentando elementos de uma realidade que precisa ser conhecida em suas múltiplas determinações, principalmente quando se trata do processo de eleição para escolha do gestor escolar.

A escola pode e deve ser um ambiente democrático. Mas para isso, é preciso que o gestor seja um líder de práticas educativas com sua equipe de trabalho. É importante ter como meta os princípios do Projeto Político Pedagógico e a parceria do Conselho Escolar. No entanto, o envolvimento de toda a escola e a participação de todos, no intuito de colocar em prática todas as propostas de forma efetiva e não apenas para mascarar a realidade, evitando um falso contexto de democratização na instituição.

A escola é um local privilegiado onde acontece a interação entre diferentes setores da sociedade, com complexidades e diversidades culturais, sociais, econômicas, políticas e religiosas. Onde a participação é vista como um processo decisório, um ato pedagógico de extrema importância no processo de democratização e de construção do exercício da cidadania, pois somente por meio do exercício da participação, da escolha, da decisão direta que é possível construir uma escola democrática e, por consequência, uma sociedade democrática.

Neste sentido, entende-se que o trabalho de uma escola deve se basear nos princípios democráticos da igualdade, do respeito, da ética, de viver e conviver com diferenças de forma a dar voz a todos os segmentos sociais que fazem parte da comunidade escolar. Poder participar e compartilhar algumas considerações, como comunidade escolar parceira, sobre política pública educacional é estar atento a analisar como se processou e se processa essa política, é poder compreender os agentes imprescindíveis para a concepção do processo na qual ela se insere.

A política de escolha de gestores escolares traz consigo um conjunto de significados essenciais às políticas públicas sociais como é o caso da educação, sabendo que a eleição de um gestor escolar por si só não garante o viés democrático deste processo. Desse modo, algumas recomendações são pertinentes neste ponto do trabalho. Na seção, **A Gestão Democrática:**

**Elementos Constituintes**, realizou-se uma revisão bibliográfica acerca dos caminhos da democratização da escola, evidenciando como esse processo de gestão democrática escolar é importante no desenvolvimento da educação brasileira. A revisão de literatura demonstrou a importância das relações democráticas no interior da escola, pois o intuito é garantir a participação de todos na busca por um ensino de qualidade. Percorreu-se os marcos regulatórios da democratização da gestão escolar no Brasil, enfocando a CF de 1988, a LDB, o PNE, e a importância de cada um para se chegar a democratização da educação. Transitou-se pela dimensão participativa da gestão democrática, apresentou-se a relação entre democracia e participação como algo indissociável e que só encontra terreno fértil em ambientes abertos ao diálogo para o trabalho coletivo.

Na seção seguinte, a **Escolha de Gestores Escolares - Um Mecanismo da Gestão Democrática**, discutiu-se as formas de provimento ao cargo de gestor escolar no Brasil e como cada forma interfere ou não na gestão democrática da Educação, bem como, a maneira como essa escolha interfere na gestão escolar e na participação da comunidade neste processo. Apresentou-se o processo de eleição para escolha do gestor escolar estabelecido na rede pública municipal de Imperatriz, como ela acontece, quais os documentos normativos e como acontece a participação da comunidade neste procedimento de escolha através do voto.

É importante frisar que mesmo que a comunidade escolar escolha o gestor por meio do voto, esta não pode acomodar-se e esperar que todas as iniciativas e decisões partam da figura do gestor. A partir do momento da escolha através da eleição, a responsabilidade pela gestão não pode ficar exclusivamente com o diretor, mas sim com todos que assumiram com ele a tarefa de trabalhar para que a escola cumpra seu papel social.

Além de votar, a comunidade escolar precisa participar das demandas da escola, sabendo que, ao deixar todas as responsabilidades com o gestor, corre-se o risco do mesmo isolar-se dos demais membros da comunidade e, em razão de sentir-se responsável por tudo, apresentar práticas autoritárias, decidindo as questões que surgirem sem consultar os demais membros do conselho escolar ou mesmo da comunidade, o que prestará um desserviço à democracia.

Sabemos que o estabelecimento das relações de representação e lealdade entre o eleito e o coletivo que o elegeu, não é assim tão simples. É necessário que ambos exerçam, na prática cotidiana, a ampliação do espaço para que caminhem em direção à gestão democrática. E esse espaço de participação não vai ser dado, mas conquistado aos poucos no intuito de solidificar as práticas ali exercidas, além de permitir o crescimento dessa relação, aproximando-se, cada vez mais, da situação ideal.

Na situação atual, mesmo a forma de provimento de cargo sendo a eleição, tanto o gestor

quanto a comunidade (professores, funcionários, alunos e pais), na maioria das vezes, ainda colocam barreiras entre si evitando, assim, que essa aproximação seja fortalecida. Entre as barreiras ainda existentes, citamos a resistência do diretor em dividir com a comunidade as responsabilidades e o mérito pelo sucesso que venha a alcançar. Essa relutância pode ter origem tanto no anseio da perda do poder e do domínio que exerce, quanto da falta de confiança na comunidade para a realização das atividades.

Em relação ao comportamento da comunidade, salientamos que há certa acomodação no que se refere ao seu papel em participar que lhe foi confiado e a falta de conhecimento do funcionamento da instituição. A falta de conhecimento, não só sobre o funcionamento da escola, mas sobre seu papel na participação efetiva, pode ser um dos elementos da falta de ânimo em participar das atividades da escola (Planejamento Escolar, Conselho de Escola, Associação de Pais e Mestres, etc.).

Nosso intuito aqui não é afirmar que o gestor e a comunidade são os únicos responsáveis pela existência e ocorrência do autoritarismo na gestão da escola. Sabemos que existe todo um controle burocrático que dificulta a abertura de canais para uma maior participação da comunidade escolar e também uma ideologia que valoriza o cumprimento dos papéis previamente definidos.

Ainda falta muito para alcançarmos a gestão democrática escolar tão sonhada e desejada pelos educadores, pais e alunos. Esta não será garantida apenas através da forma como o gestor chegou ao cargo. É necessário, para tanto, o envolvimento da comunidade e afinamento das relações com o gestor eleito, no intuito de trabalhar em prol dessa gestão desejada, o que possibilitará, além das relações democráticas no interior da escola, o acesso e a permanência do educando na mesma com melhor qualidade de ensino.

Esta dissertação buscou assim apresentar uma análise do processo de escolha de gestores escolares na rede municipal de ensino de Imperatriz-MA e seus impactos na gestão democrática das escolas. Inicialmente, é necessário esclarecer que houve conquistas no processo de Gestão democrática no Município de Imperatriz-MA, e sem dúvidas a promulgação da Lei Ordinária Nº 1.139 de 2005, que regulamenta a eleição para gestores escolares, é a maior delas, pois, até então, a indicação era feita pelo poder discricionário atribuído ao chefe do poder executivo municipal.

Em Imperatriz, a forma de provimento para gestor escolar amparada pela Lei citada objetiva a eleição, ela acontece em 100% da rede Municipal de cidade, inclusive nas escolas que antes eram nomeadas como municipalizadas. No nosso entendimento, e da comunidade escolar, a eleição é a forma de escolha que apresenta maiores possibilidades de abertura de

canais para a participação da comunidade escolar na sua gestão da escola. No entanto, a democracia não deve se limitar apenas ao voto, mas iniciar-se com ele e motivar a comunidade para a conquista de outros espaços na unidade escolar.

Ao longo das seções, analisou-se nas escolas pesquisadas, que ainda existem atitudes autoritárias no interior da instituição, mesmo que com graus diferenciados, demonstrando a necessidade de um maior fortalecimento dos mecanismos de gestão democrática. Os resultados evidenciam que a eleição sozinha não consegue neutralizar as práticas tradicionalistas fortemente marcadas por clientelismo e autoritarismo.

Quanto aos mecanismos de gestão democrática, como grêmios, conselho escolar, Associação de pais e mestres, percebem-se os movimentos, mesmo que frágeis, no ambiente das escolas, ou são figurativos, apenas para cumprir as determinações da secretaria de educação. E, apesar do processo de eleições para escolha do gestor escolar promover uma abertura a espaços participativos e uma visão mais ampla por parte do gestor em relação ao conceito de gestão democrática, ainda foram pequenas as rupturas com relação às práticas de autoritarismo e clientelismo nestas escolas.

Mesmo com o amadurecimento da eleição como mecanismo de provimento para escolha do gestor escolar, ainda assim, é necessário aliar a ela a formação na área de gestão escolar para os gestores. É imprescindível que haja capacitação permanente, e que aconteça com intuito de formar um gestor com perfil democrático, e que este também promova formações para comunidade escolar, em busca de uma real descentralização do poder. A escola precisa ser dotada de condições para a conquista de sua verdadeira autonomia, que permita a participação de todos e possibilite a construção de uma sociedade mais igualitária e justa socialmente, buscando a formação de alunos conscientes, críticos e comprometidos com essa luta social.

A fim de que a gestão democrática se faça presente e permanente nas escolas, além da eleição como forma de escolha de um gestor escolar com habilidade técnica para representar sua comunidade e envolvidos com a causa da unidade de ensino, seria necessário também a existência de algumas condições, que sugerimos e denominamos essenciais, tais como colaboradores capacitados e comprometidos com o exercício de suas funções; jornada de trabalho e salário em conformidade com as atribuições de cada um e avaliação e capacitação permanentes dos profissionais da educação.

Além das questões citadas anteriormente, é necessário também um projeto pedagógico bem elaborado, implementado e avaliado pela comunidade escolar e que reflita seus anseios e suas necessidades objetivando a qualidade do ensino; além de recursos materiais, financeiros e humanos suficientes para o funcionamento satisfatório da escola e a existência de órgãos

colegiados com efetivos representantes da comunidade escolar, cientes do seu papel e das suas funções, e com autonomia para decidir questões de interesse coletivo.

Culpabilizar o gestor ou, até mesmo, membros da comunidade escolar pela dificuldade de se efetivar uma gestão democrática na escola, e ainda, pela não participação da comunidade escolar nas decisões da instituição de ensino, é de fato, sintetizar excessivamente um assunto de tamanha complexidade. Essa dificuldade em implementar os mecanismos de gestão democrática nas escolas pesquisadas, se deve ao contexto histórico do Brasil como afirma Mendonça (2001, p. 84) “A educação brasileira experimentou uma democratização tardia. Criada e cevada para servir à elite [...] A cultura política autoritária predominou, intercalada por espasmos de democracia”. Somente insistindo no fortalecimento desses mecanismos de gestão democrática na escola é que podemos sonhar com novas possibilidades, inclusive a de romper com a aceitação de que tudo é natural e que não pode haver mudança.

No curso da pesquisa, as entrevistas e observações realizadas durante a pesquisa explicitaram que o processo de democratização das escolas da rede municipal conquistou avanços significativos. No entanto, trata-se de um caminho ainda distante de ser considerado democrático, tendo em vista as relações hierarquizadas e autoritárias que ainda permeiam o cotidiano escolar. É importante destacar que a democratização na sociedade brasileira é um processo em fase de construção, sendo essa uma conquista recente, que ocorreu de forma gradual com lutas entre a sociedade civil e os que detinham o poder. Em razão disso, há um longo caminho a percorrer em virtude das heranças autoritárias que ainda influenciam muitas instituições.

O conceito da gestão democrática necessita ser ensinada e experimentada nas escolas. Dentre as funções sociais da escola pública uma delas é garantir contextos de formação para o exercício democrático e, neste contexto, ela deve ser um espaço onde as práticas democráticas sejam ensinadas para as comunidades escolar e local. Diante das respostas apresentadas pelos atores, percebe-se que eles expressam uma visão limitada sobre a gestão democrática e participativa, embora reconheçam a importância de participar do colegiado escolar, demonstram dificuldades sobre como contribuir e participar ativamente em prol da escola de qualidade.

Na pesquisa, constatou-se que, embora o gestor tenha sido escolhido através do voto pela comunidade de todas as escolas e creches da rede municipal, isso não significa que as práticas democráticas tenham sido materializadas no interior da escola. A implementação da eleição, por si só, não efetiva a democratização das relações nas escolas. É necessário que a prática democrática ocupe espaço central dos ambientes escolares, devendo ser articulada,

mediada e ensinada no intuito de promover condições de participação de toda a comunidade.

É nessa lógica que a proposta de produto, fruto deste trabalho, foca na necessidade de orientação da comunidade escolar: gestores, professores, pais e ou responsáveis e alunos, membros ou não do conselho escolar, no intuito de fortalecer a participação destes no espaço da escola com conhecimento sobre seu papel na consolidação de uma gestão democrática efetiva no interior da escola. Tendo em vista que a falta de conhecimento tanto pelos conselheiros como pela gestão e os demais membros da comunidade, acaba limitando as práticas democráticas.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. L. F. de. **Concepções de gestão escolar e eleição de diretores da escola pública do Paraná.** 2004. 201 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2004. Disponível em: <https://docplayer.com.br/5802429-Concepcoes-de-gestao-escolar-e-eleicao-de-diretores-da-escola-publica-do-parana.html>. Acesso em: 10 set. 2021.
- ALMEIDA, M. E. B. (org.); ALONSO, M. (org.). **Tecnologias na Formação e na Gestão Escolar.** São Paulo: Avercamp, 2007.
- ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar.** Rio de Janeiro: Bertrand, 1988.
- ARAÚJO, A. C. de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes.** 220 f. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2000.
- BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização. *In:* FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios,** São Paulo: Cortez, 2003.
- BASTOS, J. B. (org.). **Gestão democrática.** Rio de Janeiro: SEPE, 2002
- BOBBIO, N. **Estado, Governo e Sociedade.** Rio de Janeiro/São Paulo. Ed. Paz e Terra. 2017.
- BOBBIO, N. **Liberalismo e democracia.** 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 2005.
- BOCAYUVA, C. C.; VEIGA, S. M. **Afinal, que país é este?** 2. ed. Rio de Janeiro, DP&A Editora, 2002
- BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação.** 6. ed., Ed. Brasiliense, São Paulo, 1.995;
- BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação?** 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BORTOLINI, J. C. O papel do diretor na gestão democrática: desafios e possibilidades na prática da gestão escolar. *In:* **Revista Interletras**, 17. ed. 2013.
- BRASIL. Conferência Nacional de Educação, 2010, Brasília-DF. **Documento final.** Brasília: Conae, 2010.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado, 1988.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Relatório do 3º ciclo de monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação – 2020** [recurso eletrônico]. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2020.
- BRASIL. **Lei nº 10.172**, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/110172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm). Acesso em: 3 jul. 2022.

BRASIL. Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Seção 1, n. 120-A, edição extra, p. 1-7.

BRASIL. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Seção 1, n. 248, p. 27833-27841.

BRASIL. **Resultado do Censo escolar 2019**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br>. Acesso em: 10 ago. 2022.

BRÍGIDO, E. I. Michel Foucault: Uma Análise do Poder. **Rev. Direito Econ. Socioambiental**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 56-75, jan./jun. 2013. Disponível em <https://periodicos.pucpr.br/direitoeconomico/article/view/6098>. Acesso em: 2 maio 2022.

BRZEZINSKI, I. **Gestão democrática, participativa, colegiada**: concepção da disciplina gestão educacional no programa de pós-graduação em educação da UCG. Goiânia: 2007.

CALAÇA, C. F. **Eleição de diretor de escola e gestão democrática**: um estudo de caso. 1983. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Educação, Pontífice Universidade Católica, São Paulo, 1993.

CAMPOS, D. M. S. **Psicologia da aprendizagem**. Petrópolis: Vozes, 2010. 304 p.

CATANI, A. M.; GUTIERREZ, G. L. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. *In*: FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2003.

CHAGAS, E. F. **O método dialético de Marx**: investigação e exposição crítica do objeto. Unicamp 2012. Disponível em: [https://www.ifch.unicamp.br/formulario\\_cemarx/selecao/2012/trabalhos/6520\\_Chagas\\_Eduardo.pdf](https://www.ifch.unicamp.br/formulario_cemarx/selecao/2012/trabalhos/6520_Chagas_Eduardo.pdf). Acesso em: 10 ago. 2022.

CHAUÍ, M.; NOGUEIRA, M. A. Pensamento Político e a Redemocratização do Brasil. **Lua Nova**, São Paulo, n.71, p. 173-228, 2007. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/ln/n71/05.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ln/n71/05.pdf). Acesso em: 5 ago. 2021.

CORRÊA, J. J.; CARDOSO, A. C. F. As Eleições para Diretores Enquanto Instrumento de democratização da gestão Escolar: uma análise da experiência implantada na rede municipal de ensino de Ponta Grossa. **ENSAIO: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, v.8, abril/junho.2000.

CÓSSIO, M. de F. Gestão democrática da educação: retórica política ou prática possível. *In*: CAMARGO, Ieda de. **Gestão e políticas da educação**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.

COUTINHO, C. N. **A democracia como valor universal**: o caso do Distrito Federal (1985-1988). Brasília. Dissertação de mestrado. FE-UnB, 1980.

COUTINHO, C. N. **Cultura e Sociedade no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. p. 20.

- CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. *In: Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, 2002.
- CURY, C. R. J. Gestão Democrática dos sistemas Públicos de Ensino. *In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.). Gestão Educacional: Novos olhares Novas abordagens*. Petrópolis: Vozes, 2005.
- DALE, R. Globalização e Educação: demonstrando a existência de uma “cultura educacional mundial comum” ou localizando uma “agenda globalmente estruturada para a educação”? *In: Educação e Sociedade*, Campinas, v. 25, n. 87, p. 423-460, maio/ago. 2004.
- DALE, R. Specifying globalization effects on national policies: a focus on the mechanisms, *Journal of Education Policy*, v. 14, n. 1, pp. 1-17, 2001.
- DEMO, P. **Participação é conquista**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1999.
- DESCARTES, R. **Discurso do método**. Tradução: Maria Ermantina Galvão. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- DEWEY, J. **Democracia e educação**. Tradução: Godofredo Rangel e Anísio Teixeira. São Paulo: Nacional, 1979b. Atualidades pedagógicas; vol. 21.
- DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. *In FERREIRA, N. S. C. (Org.). Gestão democrática da educação*. São Paulo: Cortez, 2013. p. 95-117.
- DOURADO, L. F. **Democratização da escola: eleições de diretores, um caminho?** 1990. 176f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Educação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 1990.
- DOURADO, L. F. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.
- DOURADO, L. F. **Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Módulo II**. Brasília: CONSED, 2001.
- DOURADO, L. F.; COSTA, M. **Escolha de dirigentes escolares no Brasil: relatório final da pesquisa**. Brasília: ANPAE, 1998.
- DUBLANTE, C. A. S. **Gestão democrática: o processo de representação nos conselhos escolares na rede municipal de São Luís/MA**. Natal/RN, 2016.
- FERREIRA, A. B. de H. **Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2010.
- FERREIRA, N. S. C. (org.). **Políticas públicas e gestão da educação: polêmicas, fundamentos e análises**. Brasília: Líber Livro Editora, 2006.
- FILHO, G. A. Clientelismo e Política no Brasil revisitando velhos problemas. **Novos estudos** – CEBRAP, n. 38, mar. 1994, pp. 225-240. Disponível em: <https://pesquisa->

eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/george\_avelino\_clientelismo\_e\_politica.pdf. Acesso em: 10 dez. 2021.

FREIRE, P. **Conscientização: Teoria e Prática da Libertação** - Uma introdução ao pensamento de Paulo Freire. São Paulo: Moraes, 1980.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia, saberes necessários à prática educativa**. 15. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. 81. ed. São Paulo: Paz & Terra, 2019.

FREITAS, L. C. **Conseguiremos escapar ao neotecnicismo?** *In*: coletânea CBE, Escola Básica. Papirus: Campinas, 1992.

FREITAS, L. C. de. Materialismo histórico-dialético: pontos e contrapontos. *In*: **II Seminário Nacional “o MST e a Pesquisa”**. Cadernos do ITERRA. Veranópolis. Ano VII, n. 14, dezembro, 2007.

FRIGOTTO, G. O enfoque da dialética materialista histórica na pesquisa educacional. *In*: FAZENDA, IVANI. (Org). **Metodologia da pesquisa educacional**. São Paulo: Cortez, 2000.

FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. **Práticas de seleção e capacitação de diretores escolares adotadas por secretarias estaduais e municipais de educação (Pesquisa)**. Cedhap: São Paulo, 2010. Disponível em: <http://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/05/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-de-Resultados-Pr%C3%A1ticas-de-sele%C3%A7%C3%A3o-e-capacita%C3%A7%C3%A3o-de-diretores-escolares-adotadas-pelas-Secretarias-Estaduais-e-Municipais-de-Educa%C3%A7%C3%A3o.pdf?inframe=yes&iframe=true>. Acesso em: 20 jan. 2021.

FURTADO, É. L. M. **Políticas educacionais e gestão democrática na escola**. 119 f. Dissertação. Universidade Estadual Paulista, Marília, 2005

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

GADOTTI, M. **Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional**. Conae. 2014. Disponível em: <https://www.jaciara.mt.gov.br/arquivos/anexos/05062013105125.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2021.

GADOTTI, M. **O projeto político-pedagógico na escola: na perspectiva de uma educação para a cidadania**. Brasília, 1994.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. **Autonomia da escola: princípios e proposta**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GALVÃO, V. B. A. **Desenvolvimento de competências gerenciais de diretores de escolas públicas no município de João Pessoa/PB**. 2010. 148 f. Dissertação (mestrado em administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. UFPB, João Pessoa, 2010. Disponível em: [http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao\\_475.pdf](http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao_475.pdf). Acesso em: 10 jul. 2021.

GARNICA, A. V. M. **História Oral e Educação Matemática**. In: BORBA, M. C.; ARAÚJO, J.L. (Org.) Pesquisa Qualitativa em Educação Matemática. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

GERMANO, J. W. **Estado Militar e Educação no Brasil: 1964-1985**. São Paulo: Cortez, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicasde-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 2 jan. 2021.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p, 20-29 mai./jun. 1995.

GRACINDO, R. V. Democratização da educação e educação democrática: duas faces de uma mesma moeda. In: **Linhas críticas - Revista da Faculdade de Educação da UNB**, v. 1, n. 1, 1995. p 16-22. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/2597>. Acesso em: 3 jan. 2021.

HORA, D. L. da. **Gestão democrática na escola: Artes e ofícios da participação coletiva**. São Paulo: Papirus, 1994. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

HORA, Dinair Leal da. **Gestão educacional democrática**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEMANN E MERITT. **Questionário da Prova Brasil aplicado aos gestores escolares**. Portal QEdU. 2011. Disponível em: <https://academia.qedu.org.br/prova-brasil/questionario-contextual/>. Acesso em: 13 jan. 2021.

LIBÂNEO, J. C. **O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia, Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIMA, J. P. de A. **Gestão Democrática na escola: uma estratégia de prazer no trabalho**. Dissertação de mestrado em Psicologia apresentada na Universidade Católica de Brasília, 2011.

LUCK, H. [et al.] **A Escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 9. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LUCK, H. [et al.]. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. São Paulo, 2001.

LUCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, Série: Cadernos de gestão, 2006.

LUCK, H. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. Petrópolis, RJ. Editora Vozes, 2012.

LUCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LUCK, H. **Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares**. São Paulo: FVC, 2011. Relatório final de pesquisa.

LUCKESI, C. C. Planejamento e Avaliação escolar: articulação e necessária determinação ideológica. *In: O diretor articulador do projeto da escola*. São Paulo, 1992. FDE. Diretoria Técnica. Série Ideias no 15.

MARANHÃO. **Decreto n. 32.090/2016**. Regulamenta os artigos 60 e 61 da Lei nº 9.860, de 1º de Julho de 2013, que dispõe sobre o Estatuto e o Plano de Carreiras, Cargos e Remuneração dos integrantes do Subgrupo Magistério da Educação Básica, e dá outras providências. São Luís: Governo do Estado do Maranhão, [2016]. Disponível em: <http://stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=4445>. Acesso em: 10 maio 2021.

MARANHÃO. **Lei n. 9.860/ 2013**. Dispõe sobre o Estatuto e o Plano de Carreiras, Cargos e Remuneração dos integrantes do Subgrupo Magistério da Educação Básica e dá outras providências. São Luís: Governo do Estado do Maranhão, [2013]. Disponível em: <http://stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=3674>. Acesso em: 10 maio 2021.

MARQUES, J. C. Propostas básicas para gestão. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 6, n.1, p.109-120, jan./abril, 1981.

MARRACH, S. A. Neoliberalismo e Educação. *In: GHIRALDELLI, J. (Org.). Infância, Educação e Neoliberalismo*. São Paulo: Cortez, 1996.

MARX, K. **Manuscritos econômico filosóficos e outros textos escolhidos**. Lisboa: Edições 70. (1989)

MARX, K. **O capital: crítica da economia política**: Livro I; tradução de Reginaldo Santana, 18 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

MEDEIROS, A. M. S. Democratização e mudanças práticas na gestão escolar. **Linhas Críticas: Docência, Formação e Gestão Escolar**, v. 17, n. 32, 2011.

MENDONÇA, E. F. **A regra e o jogo**: democracia e patrimonialismo na educação brasileira. Campinas: FE/UNICAMP. 2000.

MENDONÇA, E. F. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. **Educação & Sociedade**, v. 22, n.75, p. 84-108, agosto/2001.

MENEZES, E. T. de. Verbete municipalização do ensino. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil**. São Paulo: Midiamix Editora, 2001. Disponível em: <https://www.educabrasil.com.br/municipalizacao-do-ensino/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

- MOTA, P. A. T.; DANTAS, C. W. M.; FERNANDES, L. S. L.; DUBLANTE, C. A. S. Democratização da gestão escolar: mecanismos de participação na escola. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 12, e374101220297, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i12.20297>. Acesso em: 25 set. 2021.
- MOTTA, F. C. P. **Organização & Poder**: empresa, estado e escola. São Paulo: Atlas, 1990.
- MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à Organização Burocrática**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- MOUFFE, C. **Sobre o político**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2015.
- MOURA, M. R. L. **O papel do Grêmio Estudantil na gestão da escola democrática**. São Paulo, 2005. Disponível em: [http://artigos.netsaber.com.br/resumo\\_artigo\\_2463/artigo\\_sobre\\_o-papel-do-gremio-estudantil-na-gestao-da-escola-democratica](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_2463/artigo_sobre_o-papel-do-gremio-estudantil-na-gestao-da-escola-democratica). Acesso em: 14 jul. 2021.
- NOGUEIRA, M. A. **Um estado para sociedade civil**: temas éticos e políticos da gestão democrática. São Paulo: Cortez, 2004.
- NOVAES, I. L. **A democratização da gestão da educação**: um estudo da eleição de diretores e vice-diretores das escolas da rede municipal de ensino de Salvador. 1996. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1996.
- OLIVEIRA, A. A. R. de. **A eleição para diretores e a gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Alfa-Omega, 1996.
- PARO, V. H. **Administração escolar**: Introdução Crítica. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- PARO, V. H. Eleição de Diretores de Escola Pública: Avanços e Limites da Prática. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, vol. 77, n. 186. 1996.
- PARO, V. H. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. 2 ed. São Paulo: Xamã, 2003
- PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2008.
- PARO, V. H. **Participação da comunidade na gestão democrática da escola pública**. Série Ideias, São Paulo, n.12, p. 39-47, 1992.
- PARO, V. H. **Por dentro da escola pública**. São Paul: Xamã. 1995.
- PERONI, V. M. V. A construção do Sistema Nacional de Educação e a gestão democrática em debate. In: ALMEIDA, Luana Costa *et al.* (org.). **PNE em foco**: políticas de responsabilização, regime de colaboração e Sistema Nacional de Educação. Campinas: CEDES, 2013. p. 1021-1033.
- PIRES, M. F. C. O materialismo histórico-dialético e a Educação. **Interface – Comunicação, Saúde e Educação**, v. 1, n. 1, p.83-94, 1997.

PREFEITURA MUNICIPAL DE IMPERATRIZ/SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. **Lei Ordinária Nº1.139/2005**. Disponível em: <https://imperatriz.ma.gov.br/noticias/educacao/lei-municipal-cria-cargos-de-gestor-e-vice-gestor-escolar.html>. Acesso em: 10 jan. 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE IMPERATRIZ/SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. **Plano Municipal de Educação**. 2015. Disponível em: <https://www.imperatriz.ma.gov.br/portal/noticias/educacao/plano-municipal-de-educacao.html>. Acesso em: 16 fev. 2022

REAL, G. C. M.; SILVA, M. B. Formação de gestores educacionais e seus anexos com os bons resultados do IDEB: análise de redes municipais do bolsão sul-mato-grossense. *In: Reunião Anual da Anped*, 34, 2011, Natal. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPED, 2011.

ROMANELLE, O. de O. **História da educação do Brasil (1930/1973)**. Petrópolis: Vozes, 1987

ROMÃO, J. E.; PADILHA, P. R. Diretores escolares e gestão democrática da escola. *In: GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (Org.). Autonomia da escola: princípios e propostas*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1997, p. 91-102.

SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas/SP coleção Educação Contemporânea, 1995.

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

SANTOS, **Revista Nova Escola**. n. 1, São Paulo: Abril, 1998.

SANTOS, S. R. R. Avanços e limites da gestão colegiada para a democratização do ensino: resultado parcial de uma investigação no município de São Luís-MA. *In: LIMA, F. C. S.; LIMA, L. M.; CARDOZO, M. J. P. B. (Orgs.). Políticas educacionais e gestão escolar: os desafios da democratização*. São Luís: EDUFFMA, 2012. p. 209-223.

SÃO LUÍS. **Lei nº 6.001 de 09 de novembro de 2015**. Plano Municipal de Educação de São Luís do Maranhão. São Luís, 2015.

SÃO LUÍS. **Lei Orgânica do Município de São Luís (MA)**, 05 de abril de 1990. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/lei-organica-sao-luisma>. Acesso em: 20 dez. 2021.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia**. São Paulo: Cortez, 1983.

SILVA, N. R. G. O diretor de escola e a gestão democrática: a influência dos meios de acesso ao cargo de dirigente escolar. **Revista de Educação**, v. 10. n. 10, set. 2007. Disponível em: <https://seer.pgskroton.com/educ/article/view/2149>. Acesso em: 20 out. 2021.

SILVA, W. P. **O Perfil de um Diretor de Escola**. 2009. Disponível em: <https://www.recantodasletras.com.br/artigos/1634970>. Acesso em: 10 dez. 2021.

SIQUEIRA, D. E. B. de; SANTOS, G. de S. **Alteridade e autoritarismo em Paulo Freire**. n. 10, (2021): Anais Simeduc.



SOARES, G. S. Entre o projeto de modernidade e a efetivação da democracia: marcas deixadas na construção da vida social brasileira. **Revista Serviço Social & Sociedade**, n. 109, São Paulo, jan./mar. 2012.

SOUZA, Â. R. de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**. Belo Horizonte, v. 25, dez. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/ff53XWVkxxbhpGkqvckvkH/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 11 nov. 2021.

SOUZA, A. W. **Formação continuada de gestores em Minas Gerais**: um estudo a partir da experiência do Progestão no município de Uberaba de 2003 a 2006. Dissertação (mestrado em educação). 2008. Disponível em: <http://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/824/1/Forma%C3%A7%C3%A3oContinuadaGestores.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2021.

SOUZA, M. T. de. O processo decisório na constituição de 1988: práticas institucionais. **Lua Nova Revista de Cultura e Política**, n. 58, janeiro, 2003.

TATAGIBA, L. Os desafios da articulação entre sociedade civil e sociedade política sob o marco da democracia gerencial. O caso do Projeto Rede Criança em Vitória/ES. In: DAGNINO, E. [et. al.] (Orgs.) **A disputa pela construção democrática na América Latina**. São Paulo: Paz e Terra; Campinas, SP: Unicamp, 2006, p. 137-178.

UNESCO. **Plano Nacional de Educação**. Brasília: Senado Federal, 2001.

VÁZQUES, A. S. O que é práxis. In: VÁZQUEZ, A. S. **Filosofia da Práxis**. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

VEIGA, I. P. A. Perspectivas para a reflexão em torno do Projeto Político-Pedagógico. In: VEIGA, I. P. A.; RESENDE, Lucia Maria G. (Org.). **Escola**: espaço do Projeto Político-Pedagógico. São Paulo: Papirus, 1998. p. 9-32.

VIANNA, I. de A. O. **Planejamento participativo na escola**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

VIANNA, I. O. de A. **Planejamento participativo na escola**: um desafio ao educador. São Paulo: EPU, 2000.

## **APÊNDICES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, SAÚDE E TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM FORMAÇÃO DOCENTE EM PRÁTICAS  
EDUCATIVAS

**Orientador:** Prof. Dr. Carlos André Sousa Dublante, e-mail: [carlos.dublante@ufma.br](mailto:carlos.dublante@ufma.br),  
**Discente:** Paula Alexandra Trindade Mota

**Tema da Dissertação:** Um estudo sobre a escolha dos gestores escolares na rede municipal de Imperatriz - MA

Para a realização da pesquisa intitulada “UM ESTUDO SOBRE ESCOLHA DOS GESTORES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE IMPERATRIZ”, e que tem como objetivo geral: Analisar o processo de escolha do gestor escolar e como essa escolha está impactando o processo de gestão democrática a partir da realidade das escolas da Rede Municipal de Imperatriz. E como objetivos específicos: Analisar e conhecer os instrumentos normativos existentes para a escolha do gestor escolar no município de Imperatriz; Verificar as diversas alternativas de escolha do gestor escolar e como essa escolha impacta na gestão democrática da escola pública. E como a escolha do gestor democrático age para a ampliação das práticas de cidadania na comunidade escolar.

**PARA OS RESPONSÁVEIS PELO PROCESSO DE ELEIÇÃO DE GESTORES:  
SILVESTRE e COORD. DO PROCESSO (secretaria de educação)**

1. Como foi organizado o processo eleitoral para provimento de cargo de gestores escolares?
2. Quais os instrumentos legais e/ou normativo orientador do processo (edital, resolução, cartilha, lei, orientação)? Todos tem acesso?
3. Como é divulgado o processo eleitoral as escolas e aos candidatos, a comunidade?
4. Na sua opinião, como se portaram os candidatos durante as etapas do processo eleitoral?
5. Quais foram os principais desafios deste processo?
6. O que você acredita que seja necessário constar num caderno de orientação sobre o processo de eleição?

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, SAÚDE E TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM FORMAÇÃO DOCENTE EM PRÁTICAS  
EDUCATIVAS

**Orientador: Prof. Dr. Carlos André Sousa Dublante, e-mail: [carlos.dublante@ufma.br](mailto:carlos.dublante@ufma.br),  
Discente: Paula Alexandra Trindade Mota**

**Tema da Dissertação: Um estudo sobre a escolha dos gestores escolares na rede municipal de Imperatriz - MA**

Para a realização da pesquisa intitulada “UM ESTUDO SOBRE ESCOLHA DOS GESTORES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE IMPERATRIZ”, e que tem como objetivo geral: Analisar o processo de escolha do gestor escolar e como essa escolha está impactando o processo de gestão democrática a partir da realidade das escolas da Rede Municipal de Imperatriz. E como objetivos específicos: Analisar e conhecer os instrumentos normativos existentes para a escolha do gestor escolar no município de Imperatriz; Verificar as diversas alternativas de escolha do gestor escolar e como essa escolha impacta na gestão democrática da escola pública. E como a escolha do gestor democrático age para a ampliação das práticas de cidadania na comunidade escolar.

#### **ENTREVISTA GESTOR**

1. Qual o tempo de formação? Tempo de experiência como docente?
1. O que o motivou a candidatar-se ao cargo de diretor escolar?
2. Antes da eleição para diretor escolar, você já havia exercido a função de diretor?
3. Como aconteceu o processo eleitoral. Quais foram as etapas?
4. Houve algum processo de formação dos profissionais para o exercício da função?
5. Quais foram os principais desafios?
6. O processo de escolha contribui para garantir a gestão democrática da escola?
7. Ter sido eleito pela comunidade fez com que o Conselho escolar, Grêmios estudantis, Associação de pais e Mestres, funcione mais efetivamente em parceria com a gestão da escola, a construção do PPP?
8. O que você acredita que seja necessário constar num caderno de orientação sobre o processo de eleição?

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, SAÚDE E TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM FORMAÇÃO DOCENTE EM PRÁTICAS  
EDUCATIVAS

**Orientador: Prof. Dr. Carlos André Sousa Dublante, e-mail: carlos.dublante@ufma.br,  
Discente: Paula Alexandra Trindade Mota**

**Tema da Dissertação: Um estudo sobre a escolha dos gestores escolares na rede municipal de Imperatriz - MA**

Para a realização da pesquisa intitulada “UM ESTUDO SOBRE ESCOLHA DOS GESTORES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE IMPERATRIZ”, e que tem como objetivo geral: Analisar o processo de escolha do gestor escolar e como essa escolha está impactando o processo de gestão democrática a partir da realidade das escolas da Rede Municipal de Imperatriz. E como objetivos específicos: Analisar e conhecer os instrumentos normativos existentes para a escolha do gestor escolar no município de Imperatriz; Verificar as diversas alternativas de escolha do gestor escolar e como essa escolha impacta na gestão democrática da escola pública. E como a escolha do gestor democrático age para a ampliação das práticas de cidadania na comunidade escolar.

**ENTREVISTA CONSELHO ESCOLAR: PROFESSORES, ALUNOS, PAIS, GESTOR, SERVIDOR DA ESCOLA, COORD. PEDAGÓGICO**

1. Você participou do processo eleitoral para gestor escolar?
2. Como foi divulgado o processo eleitoral as escolas e aos candidatos, a comunidade?
3. Você teve acesso aos instrumentos normativos da eleição?
4. A eleição de diretores tem cumprido seu papel de fortalecimento e democratização da gestão escolar e participação? Citar uma Evidência
5. Quais as vantagens e avanços vêm sendo atingidos com o processo de eleição de gestor?
6. Na sua opinião a eleição é a melhor forma de escolha do gestor escolar?
7. O que pode ser melhorado no processo?
8. O que você acredita que seja necessário constar num caderno de orientação sobre o processo de eleição?



**CADERNO DE ORIENTAÇÕES**

Eleição para escolha  
do gestor escolar



## CADERNO DE ORIENTAÇÕES

# Eleição para escolha do gestor escolar





# Créditos



**Autora:**

Paula Alexandra Trindade Mota

**Orientador:**

Carlos André Sousa Dublante

**Design Gráfico:**

Aurysergio Torres

**Ilustrações:**

Emanuela Mota de Sousa

**Revisão:**

Géssica Moura da Silva

**Realização:**

Programa de Pós Graduação em Formação  
Docente em Práticas Educativas - PPGFOPRED

**Apoio:**

Universidade Federal do Maranhão

**Financiador:**

Recursos Próprios

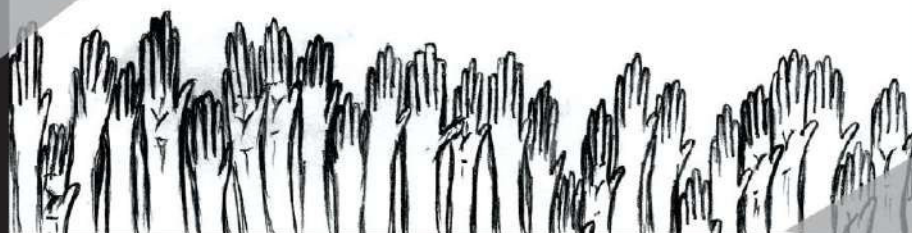


Setembro 2022

# Sumário



Introdução .....	9
Sobre a Gestão Democrática .....	13
Por que participar? .....	23
Quem é o Conselho Municipal de Educação? .....	29
Quem é o Conselho Escolar .....	37
Vamos falar sobre a Eleição para escolha do Gestor escolar .....	45
Palavra final .....	50
Referências Bibliográficas .....	52





..... Introdução .....

## Introdução

.....

Esta é uma proposta de caderno de orientações organizada a partir da pesquisa intitulada “Escolha dos gestores escolares: Um estudo na rede pública municipal de Imperatriz-MA”, desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Formação Docente em Práticas Educativas (PPGFORPRED), mestrado profissional vinculado ao Centro de Ciências Sociais, Saúde e Tecnologia (CCSST) da Universidade Federal do Maranhão. O caderno tem como objetivo oferecer orientações sobre a eleição para escolha dos gestores escolares e sobre a função dos membros do conselho escolar para efetivação da participação da comunidade na escolha dos gestores, de modo a contribuir com a comunidade escolar, explicitando sua finalidade como um mecanismo de materialização das práticas democráticas na escola pública, os dados foram desenvolvidos através das entrevistas em duas escolas da rede pública municipal de Imperatriz-MA.

Em decorrência disso, promoveu-se a elaboração dessa proposta de produto educacional, bem como diante das discussões com os membros do conselho escolar e do seu papel como participante no processo de escolha dos gestores escolares, o que trouxe maior motivação para o planejamento desta proposta. Nesta perspectiva, o caderno de orientações torna-se de grande relevância social, uma vez que poderá romper barreiras rumo à gestão democrática e participativa das escolas da rede municipal de Imperatriz. Tal proposta tem como objetivo também de refletir sobre o papel de cada membro do conselho escolar e suas atribuições no processo de escolha do gestor escolar, incentivando a participação cidadã nos assuntos da escola pública.

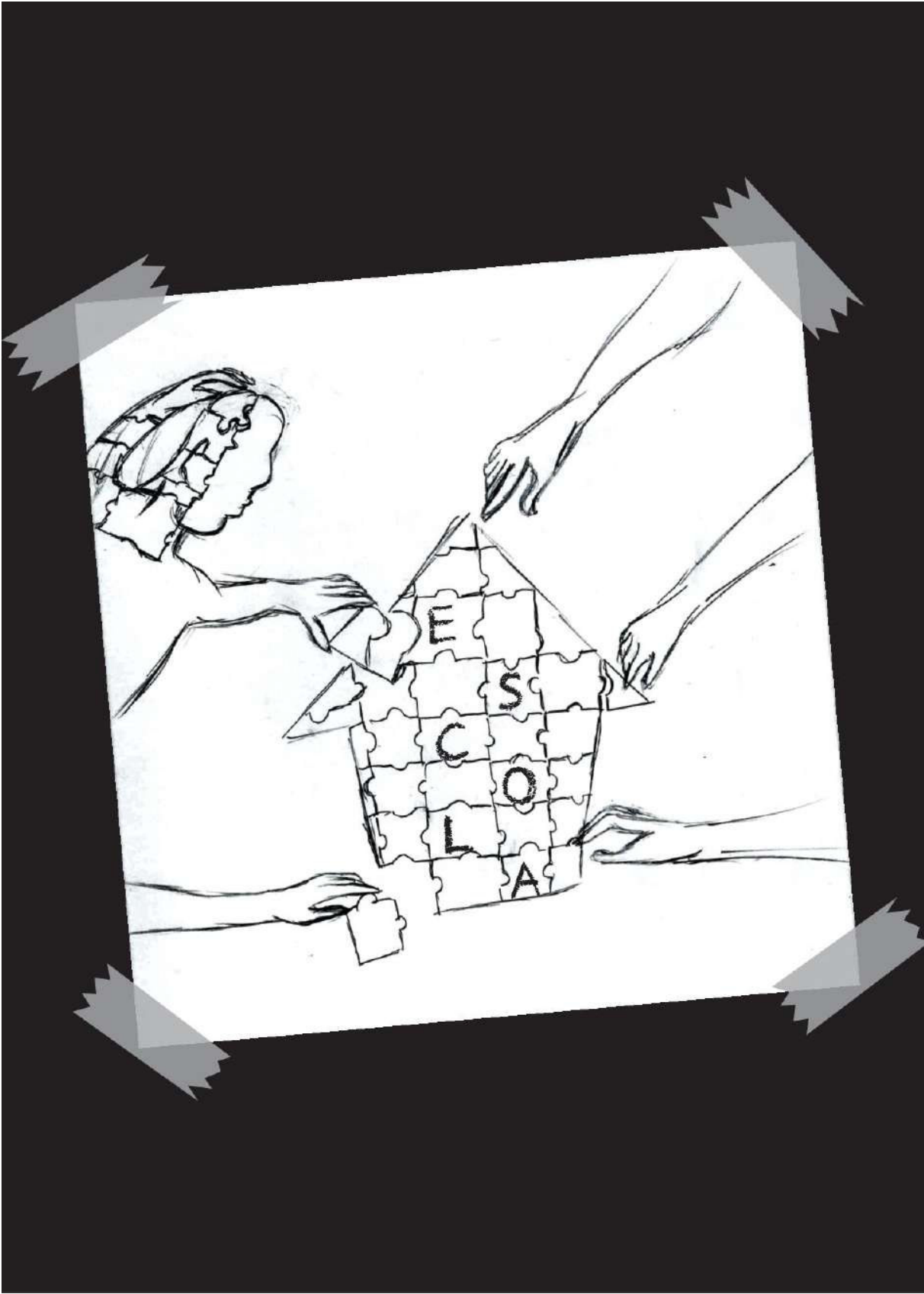
Para tanto, os momentos de entrevista com os membros do conselho escolar foram de extrema importância para construir um caderno de orientações no intuito de ressignificar o seu papel dentro da escola. Contribuindo para a formação e a construção de uma gestão democrática e participativa, assim como, aprofundar alguns assuntos que foram discutidos com os membros do Conselho Escolar e selecionados de acordo com os eixos temáticos que nortearam as entrevistas, em que foi percebido a ausência de compreensão e algumas questões de maior importância para eles.

Partindo desse resultado, elencamos os temas com base nos eixos observados na entrevista como maiores dificuldades de compreensão, desse modo a proposta do caderno de orientações ficará à disposição do CME e da comunidade escolar como um todo. O caderno de orientações será composto pela Compreensão de Gestão democrática, Conceitos de participação, Papel do CME e do CE no processo de escolha do gestor escolar, Componentes do CME e do CE, Procedimentos da Eleição de gestores escolares da rede municipal de Imperatriz-MA e ficará disponível no formato online.

A proposta ficará à disposição do Conselho Municipal de Educação, da Secretaria Municipal de Educação e das escolas da rede municipal de ensino do Município no formato online. O público-alvo é a comunidade escolar e externa em sua totalidade, bem como, as pessoas da SEMED e do CME que estão diretamente envolvidas com a organização das eleições dos gestores.







Sobre a  
Gestão  
Democrática

---

B

## Sobre a Gestão Democrática

Muito se fala em gestão democrática da escola, no entanto poucos conseguem fazer referência ao seu conceito. Os conceitos servem para auxiliar, delimitar e entender uma temática. A busca pela gestão democrática escolar exige da escola e de seus sujeitos entendimento e comprometimento, principalmente, estar no lado oposto à lógica neoliberal que torna as pessoas autoritárias.

Compreender a gestão democrática é imprescindível considerando que implica visualizar a perspectiva social, no qual de acordo com Cossio (2006, p. 31) os sujeitos possam “participar no processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução”. Esse mesmo autor reforça que a gestão democrática deve estar fundamentada na construção de um espaço de participação, promovendo condições de igualdade, que propicie um ambiente de trabalho coletivo superando o individualismo e a educação excludente.

Na perspectiva da gestão democrática, é importante que o gestor trabalhe os conflitos e desencontros, tenha competência para buscar novas alternativas e que estas atendam aos interesses da comunidade escolar. Bem como, deve compreender que a qualidade da escola depende da participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, respeitando a individualidade de cada um, buscando nos conhecimentos individuais novas fontes de enriquecimento no trabalho coletivo.

É neste pensamento que a escolha do gestor escolar através da eleição pela comunidade pode ser o primeiro passo na caminhada para gestão democrática da escola pública, no entanto este processo ainda enfrenta muitos desafios na prática. É importante destacar que o gestor escolhido pela comunidade escolar através da eleição está mais propício a promover o espaço de participação dentro do ambiente escolar, sendo este conhecedor das necessidades da escola.

Considerando que na perspectiva de uma gestão democrática, o sistema que organiza o processo da eleição de gestores, deve pensar em políticas a nível macro ou micro, que acarrete uma estrutura adequada aos atores, com órgãos colegiados que promovam de forma planejada as ações de descentralização de poder e autonomia da escola, bem como a elaboração dos projetos políticos pedagógicos em que a comunidade, professores, alunos e técnicos estejam inseridos.

Cóssio (2006, p. 32) afirma que é necessário criar “canais de participação e de aprendizado democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais”. A postura que os atores da escola apresentam contribui de forma significativa para a concretização das práticas democráticas na gestão escolar. Não se pode falar em democracia sem fazer referência para a participação, a partir dela os sujeitos se comprometem com o processo da gestão escolar. Desta forma, as decisões no interior da

escola devem ser reconhecidas como democráticas, articuladas e discutidas no intuito de serem aplicadas dentro do processo da gestão escolar. Quando a busca pela gestão democrática escolar tem como base o princípio da participação minimiza-se a distância, o discurso e a ação, sendo possível colocar em prática uma gestão escolar comprometida com os seus sujeitos estabelecendo uma prática educacional transformadora.

Para Dourado a escola precisa se tornar um espaço de desenvolvimento de novas competências e habilidades, oferecendo desta forma sua parcela de contribuição no intuito de melhorar a sociedade e, este é um desafio de todos: gestores, pais e ou responsáveis, professores, alunos e funcionários. “Dentre todos estes, os diretamente responsáveis pela gestão da escola acham-se mais comprometidos com a realização desse desafio. Tornar realidade para todos uma educação básica de qualidade é a principal finalidade de seu trabalho” (2001, p. 17).

## CADERNO DE ORIENTAÇÕES

---

A integração entre escola e comunidade proporciona a todos a possibilidade de participar e ocupar um lugar dentro da escola. Para Vianna, não se pode efetivar um processo de participação sem “a participação da comunidade e de seus representantes num trabalho integrado por objetivos e fins comuns”. Para esse propósito, é importante estimular as pessoas a tomarem decisões, consolidando uma “cultura popular que sintetize as possibilidades reais de criação dessa população nos vários setores de sua atividade” (2000, p. 73).

É de extrema importância que a descentralização do poder aconteça na escola, que haja formação de conselhos representativos, que o currículo seja reorganizado, o acesso à escola e ao conhecimento seja democratizado, é necessário gerir novos processos de avaliação, ser propenso ao diálogo, entre outros. Construir ambientes participativos e mobilizar a comunidade são estratégias importantes para estabelecer as práticas democráticas na escola, Dourado (2001, p. 33) aponta que:

*saber ouvir todas as opiniões, estar atento às solicitações da comunidade, ouvir com atenção, delegar responsabilidades ao máximo possível de pessoas, mostrar a responsabilidade e a importância do papel de cada uma para o bom andamento do processo, garantir a palavra a todos, respeitar as decisões tomadas em grupo, criar ambientes físicos confortáveis, tornar a escola um espaço de sociabilidade, valorizar o trabalho participativo, destacar a importância da integração entre as pessoas, submeter o trabalho desenvolvido na escola às avaliações da comunidade e do conselho escolar, valorizar a presença de cada um, desenvolver projetos educativos voltados para a comunidade, ressaltar a importância da comunidade na identidade da escola e tornar o espaço escolar disponível para a comunidade.*

A gestão democrática para Barroso (2003, p. 27) deve procurar materializar cinco grandes princípios como forma de reforçar a autonomia das escolas, são elas:

a) **legitimidade:** é a transferência de competências de órgãos de administração central e regional do Estado para órgãos de gestão das escolas, ou seja, descentralização, desconcentração, profissionalismo docente, salvando a co-existência de três tipos de órgãos: de participação comunitária, de técnicos de gestão e de técnicos pedagógicos;

b) **participação:** item que já foi explorado acima, mas que serve para a integração dos sujeitos e de forma horizontal;

c) **liderança:** para garantir o desenvolvimento do sentido da gestão na organização e funcionamento da escola e que esta possa empreender as mudanças que a autonomia exige;

d) **qualificação:** é a aprendizagem organizacional por parte dos membros, ou seja, é a formação dos sujeitos;

e) **flexibilidade:** ela permite margens de ajustamento nas práticas de gestão e faz parte do próprio conceito de autonomia.

É importante destacar que todos esses elementos colaboram para o fortalecimento da gestão democrática na escola, contribuindo para que os atores sintam-se parte da escola e corresponsáveis pelas ações que dela derivam. É um movimento que exige tempo e comprometimento da comunidade escolar para que assumam seu papel de participantes na busca por uma gestão democrática da escola.

Para Paro (2006) uma gestão escolar constituída em bases democráticas e embasada na participação da comunidade, terá mais chances de conseguir a aceitação dos pais e ou responsáveis, dos alunos, dos professores para atividades que objetivem a reflexão sobre os problemas educacionais da escola. Diante disso, é importante fomentar os estudos sobre a prática da gestão democrática pelos atores sociais, os que são responsáveis pela gestão da escola no espaço escolar.



A gestão democrática apresenta mecanismos de participação e inserção das práticas democráticas no interior da escola, como os Conselhos escolares, os Grêmios Estudantis, o PPP, a eleição para escolha de gestores escolares, APM, que caracterizam-se como ferramenta de gestão que deveria fortalecer a parceria com a comunidade escolar. O caderno de orientações, produto desta pesquisa que tem como objetivo oferecer orientações sobre a eleição para escolha dos gestores escolares e sobre a função dos membros do conselho escolar para efetivação da participação da comunidade na escolha dos gestores, de modo a contribuir com a comunidade escolar, vai destacar o CE e o processo de escolha do gestor escolar.

Os conselhos escolares efetivam-se como uma maneira de partilhar a elaboração de decisões, numa perspectiva de fazer valer a democratização na escola pressupondo os processos que ainda estão centralizados.

Para Bastos (2002) os conselhos escolares são instrumentos que viabilizam a democracia, sendo a escola um espaço que promove essas discussões e reflexões sobre a responsabilidade nas ações escolares, fazendo-se valer de uma construção coletiva.

É importante ressaltar que para efetivação da democracia a escola necessita se despir do autoritarismo e da centralização de poder. O processo educativo da comunidade escolar será construído pela participação coletiva, na busca por práticas democráticas e qualidade do ensino, bem como a interrupção da dominação e centralização das decisões conforme os encaminhamentos das ações da escola. O conselho escolar é um dos mais importantes mecanismos para construção da democracia, ele se estabelece como um meio de intervenção sobre as ações, assim como os atores que compõem exercem suas funções no cotidiano escolar.

Outro instrumento coletivo que intervém na qualidade da educação é o PPP, ele favorece a implantação de uma cultura de planejamento participativo, efetivando as práticas democráticas da gestão escolar. Neste sentido, a organização deste documento traz significado valorativo das ações concretas dos sujeitos que fazem a escola, o que inclui seus interesses, suas interações, suas intervenções, bem como:

*os valores, atitudes, modos de relacionamento, formas de resolver os problemas refletem uma cultura que é determinada tanto institucionalmente pelo sistema de ensino, bem como é determinada pelas crenças e valores que os sujeitos trazem de suas experiências de vida individual, familiar, social. (BOTLER, 2004, p. 53).*

Outro mecanismo utilizado no intuito de democratizar a gestão, é a eleição de gestores, que promove o acesso democrático dos gestores na escola, sendo uma forma da participação coletiva dos atores escolares com a comunidade. A perspectiva desta forma de escolha é garantir as habilidades e competências dos gestores para atuarem nas escolas e assegurar a participação da comunidade nos processos decisórios da escola. O processo de eleição visa demonstrar como a comunidade enxerga o candidato a gestor, contribui para a descentralização das decisões e se preocu-

pam com a educação de qualidade para todos, sendo a participação coletiva necessária para a aprovação de suas propostas.

A eleição para escolha de gestor escolar colabora para a participação de todos na escolha do cargo de gestor, possibilitando que a comunidade, pais e ou responsáveis, funcionários, professores e alunos, pratiquem a democracia dentro do espaço escolar: "A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar." (PARO, 2005, p. 17).



## Você entendeu o que é gestão democrática?

### O que os autores dizem

Para *Medeiros (2003)* a gestão democrática é na verdade uma proposta inovadora que se estabelece através de relações mútuas de poder entre o pensar e o agir. A gestão democrática da educação formal está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Também a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação universalizada, são questões que estão relacionadas a esse debate (Medeiros, 2003, p. 47).

*Cury (2002)*, faz uma análise sobre a etimologia e o sentido da palavra gestão, afirmando que “*gestão*” provém do verbo latino “*gero*”, “*gerere*” e tem o significado de executar, exercer, gerar, gestar, o que implica uma ação do sujeito na construção de algo novo. Fazer nascer algo novo. Nesta perspectiva, é necessário um ou mais interlocutores, para que se estabeleça o diálogo em vistas de soluções para os problemas a serem conduzidos. O autor ainda afirma que, “a gestão é, em si mesma, democrática já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo”. (p. 165)

Por sua vez, *Bobbio (2000, p. 33-34)*, trata da democracia e suas formas de manifestação quando diferencia democracia representativa e democracia participativa. Para o autor, democracia representativa é “aquela forma de governo em que o povo não toma as decisões que lhes dizem respeito, mas elege seus representantes que devem por eles decidir” e democracia participativa o autor reporta-se para o pensamento grego se referindo a este tipo de democracia como: Governo de muitos, dos mais, da maioria, [...] como governo do povo, em contraposição ao governo de poucos [...] (cujo) titular do poder político é sempre o povo entendido como o conjunto de cidadãos a que cabe, em última instância o direito de tomar as decisões coletivas (Bobbio, 2000, p. 31).

*Puro (2001, p. 15-17)*, a gestão democrática é, portanto, nesse posicionamento, o fundamento de toda a reorganização da instituição inserida nas políticas de autonomia escolar, para o que se buscou identificar as ações que possam efetivar a construção de processos coletivos de decisões dos agentes educativos, bem como da comunidade escolar. Considerando as dificuldades no devido processo de construção dessa autonomia, mostra que se faz necessário, prioritariamente, o engajamento comprometido dos profissionais da educação.

No entanto, é importante entender que a questão da gestão democrática vai além do seu aspecto conceitual, não é apenas um ponto de vista da sociedade que prima pela democracia como princípio fundamental, todavia do entendimento de que a democratização da gestão é uma circunstância estruturante para a qualidade da educação, tendo em vista que possibilita que a escola crie vínculos com a comunidade onde está inserida, pautando seu currículo na realidade local e envolva os diferentes atores em uma proposta com corresponsabilidade pela aprendizagem e desenvolvimento dos alunos.





Por que participar?  
.....

## Por que participar?

Quando se trata de participação, Bordenave (1995), reitera que a participação vem da palavra “parte”, que significa fazer parte de um determinado grupo, ter parte, fazer a diferença, contribuir para construção de uma escola de qualidade. É importante destacar que essa abordagem trata da participação ativa e não da passiva, ou seja, daquele que faz parte, que realmente contribui para mudanças decisivas para a comunidade.

A participação é uma necessidade que se constitui em um direito das pessoas, é um processo de desenvolvimento da consciência crítica e de descentralização de poder. É indispensável que as pessoas antes passivas e conformistas passem a se comportar de forma mais ativa e crítica, promovendo assim a distribuição do poder dentro da escola.

Neste contexto, é importante destacar que a participação promove a apropriação do povo, tornando-os responsáveis pelo sucesso ou insucesso dos

projetos educacionais da comunidade escolar. A participação é um processo que se aprende na prática, com a autocrítica e principalmente com o conhecimento de todo o processo democrático. Compreendendo seu papel no processo, é mais fácil participar e fazer a diferença de forma efetiva.

Para Luck (2001), os gestores participativos fundamentam-se no conceito da autoridade compartilhada, no qual o poder é concedido aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos. Partindo deste ponto de vista, a gestão democrática se propõe a estruturar uma escola a partir de ações coletivas, com a finalidade de formar cidadãos críticos e conscientes de sua ação para a transformação de situações de desigualdade e de injustiça.

Na perspectiva da participação, Paro (2001) observa que não existe nenhum mecanismo legal que viabilize essa participação dos pais na escola

pública, de forma a isentá-los de horas de trabalho em benefício da educação dos filhos. O autor destaca ainda que a comunidade enfrenta muitas dificuldades para participar da vida escolar das crianças, e salienta que a presença dos pais no cotidiano da escola e a participação destes na gestão democrática são restringidas por fatores condicionantes externos à escola, como:

*1) condicionantes econômico-sociais, ou as reais condições de vida da população e a medida em que tais condições proporcionam tempo, condições materiais e disposição pessoal para participar; 2) condicionantes culturais, ou a visão das pessoas sobre a viabilidade e a possibilidade da participação, movidas por uma visão de mundo e de educação escolar que lhes favoreça a vontade de participar; 3) condicionantes institucionais, ou mecanismos coletivos, institucionalizados ou não, presentes em seu ambiente social mais próximo, dos quais a população pode dispor para encaminhar sua ação participativa. (PARO, 2001, p. 54)*

Além de todos os problemas citados que envolvem a participação da comunidade, Furtado (2005) julga que a comunidade não utiliza o espaço democrático da escola para participar efetivamente devido à estrutura rígida e hierárquica em que se funda a escola, existe o receio do diretor em perder o seu poder e a falta de interesse da própria comunidade em participar. Mesmo com as dificuldades enfrentadas pelas escolas com relação à participação efetiva de professores e pais, tanto Souza (2012), como Pereira (2012), dizem que a eleição, tanto para os representantes do conselho da escola quanto para o gestor escolar, é o fio condutor da participação, uma vez que fortalece a gestão democrática e possibilita que os atores envolvidos incorporem as práticas de decisão em grupo e desenvolvam a consciência crítica.

Para Tatagiba (2003), a gestão democrática fundamenta-se no diálogo e na participação de toda a comunidade, bem como considera a igualdade entre os indivíduos como pré-requisito para as decisões coletivas, que respeitem as diversidades e que estimulem a cooperação. Com este propósito, a autora aponta a transparência e a publicidade das delibera-



ções como princípios que devem direcionar as normas institucionais que regulamentam o modelo participativo e democrático.

Na concepção de Hora (2004), o Artigo 14 da LDB responsabiliza a comunidade, recorre a sua participação na gestão escolar e agrega essa coparticipação ao conselho da escola, contudo, a ausência de formalização da concepção de comunidade pode trazer como consequência a não definição de

papéis e critérios de participação importantes para promover a gestão democrática, o que acaba implicando na possibilidade de regulamentação que estabeleça a composição do conselho da escola, os critérios de participação nos processos de tomada de decisão e na formação de um colégio eleitoral. (HORA, 2004; LIMA, 2013).

Com o propósito de que a tomada de decisão seja realmente partilhada, é

## Você Sabia?

### Mecanismos de participação e comunidades escolar e local

Todas as condutas que os segmentos sociais envolvidos nas comunidades escolar e local, e que considera-se como mecanismo de participação colegiada na instituição educativa, é participar ativamente da escola, por meio do envolvimento coletivo nas discussões, no planejamento, na definição de projetos para a instituição escolar e na descentralização do poder.

Essa participação pode acontecer de vários formatos, cabe ao sistema de ensino e às escolas definirem as formas e os mecanismos de participação. Em outras palavras, em determinados momentos, a participação pode envolver toda a comunidade escolar e, em outros, pode envolver somente os gestores eleitos, e assim por diante.

Entre os mecanismos e processos de participação que podem ser vivenciados em uma instituição educativa estão a escolha do gestor escolar, o grêmio estudantil, o Conselho Escolar, o conselho de classe, Associação de Pais e Mestres.

---

### Eleição para escolha do gestor escolar

necessária a implementação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de provimento para o cargo de gestor escolar, a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola (Conselhos Escolares, Conselho de Classe...), o fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e consolidação de grêmios estudantis, a construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola, a progressiva autonomia da escola e,

conseqüentemente, a implementação de novas formas de organização e de gestão escolar e a garantia de financiamento público da educação e da escola nos diferentes níveis e modalidades de ensino. Toda essa dinâmica se efetiva como um processo de aprendizado político fundamental para a construção de uma cultura de participação e de gestão democrática na escola e, bem como, para a incorporação de uma nova cultura na escola.

### Mas qual meu papel na participação?<sup>1</sup>

---



<sup>1</sup> Reflexões da autora





Quem é o Conselho  
Municipal de Educação?  
.....

## Quem é o CME?



O Conselho Municipal de Educação - CME, foi criado pelo artigo nº31, da Lei nº 757/95, órgão atípico, sem personalidade jurídica própria, da administração direta, vinculado administrativamente à Secretaria Municipal de Educação, Esporte e Lazer, é um órgão de natureza consultiva, normativa, fiscalizadora, deliberativa e mobilizadora, corresponsável pela orientação das políticas superiores de educação do município.

O CME atua como mediador da relação entre a sociedade e os gestores da rede pública municipal. Destacam-se sete funções deste órgão:

- **Normalizar:** elaborar as regras para o município, adaptando as determinações das leis federais e/ou estaduais e complementando-as quando necessário.
- **Consultar:** Assessorar os gestores e a sociedade por meio de atendimento às consultas por esses realizadas, com a emissão de pareceres por parte do colegiado sobre os projetos e programas educacionais, os acordos e convênios.
- **Deliberar:** legalizar cursos e deliberar sobre o currículo da rede municipal de ensino, bem como, autorizar ou não o funcionamento das escolas públicas municipais e da rede privada de ensino.
- **Assessorar:** dar respostas aos questionamentos do poder público e da sociedade, respostas consolidadas por meio de pareceres elaborados pelo CME.
- **Fiscalizar:** conduzir a realização das políticas públicas, bem como, monitorar os resultados educacionais da rede pública municipal de ensino.
- **Mobilizar:** Situar o conselho em seu papel de efetiva mediação entre o estado e a sociedade, como elemento indutor da participação e do estímulo ao compromisso de todos com a promoção dos direitos educacionais e da cidadania.
- **Propositar:** atuar como indutor de políticas públicas que melhore a qualidade da educação do município.

O CME pode ser o braço direito dos gestores municipais, sendo parceiro de todas as horas para a melhoria da qualidade do ensino. Além de solicitar esclarecimento das autoridades e, uma vez constatadas irregularidades, denunciá-las. O órgão age como cogestor no âmbito das políticas públicas, participando ativamente do sistema, compreendendo o planejamento, a execução e a avaliação como instrumento de melhoria do ensino.

### Como se dá a criação do CME?

O CME é instituído por meio de lei municipal, a vista disso, nas cidades onde ele ainda não existe, é preciso apresentar um projeto de lei à câmara. Após a tramitação, o projeto será submetido à aprovação em plenário e entra em vigor após a sanção do prefeito. Subsequente a isso, o passo é nomear os conselheiros, que serão definidos por eleição ou indicação, conforme a lei aprovada. A primeira incumbência dos conselheiros é estruturar um planejamento de atividades.



## Quem pode compor o CME?

---

A Comissão Eleitoral que está regulamentada pela lei ordinária nº 1.268 /2008 em seu art. 2º passa a vigorar que a composição do CME será de 11 (onze) membros titulares, de reconhecida conduta moral e que tenham conhecimento técnico sobre educação, indicados pelas entidades representantes e nomeados pelo Prefeito Municipal, da seguinte forma:

- I Um representante do Poder Executivo Municipal;*
- II Um representante do Poder Legislativo, exceto vereador;*
- III Um representante da Secretaria Municipal de Educação, Esporte e Lazer;*
- IV Um representante da Coordenação Pedagógica da Secretaria de Educação, Esporte e Lazer;*
- V Um representante dos Gestores de estabelecimentos municipais de ensino;*
- VI Um representante do Órgão Sindical dos trabalhadores em Estabelecimentos de Ensino do Município;*
- VII Um representante do Sindicato das Escolas Particulares de Imperatriz;*
- VIII Um representante das entidades que representam os pais de alunos;*
- IX Um representante da entidade que representa os alunos;*
- X Um representante do Órgão Estadual da Educação na Região;*
- XI Um representante da Instituição Pública de Ensino Superior oficial em Imperatriz.*

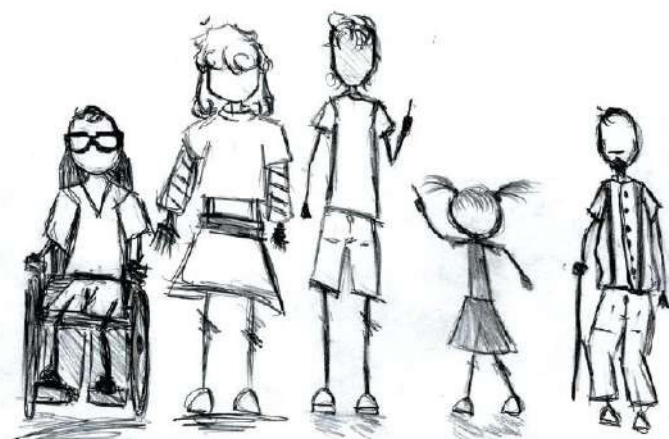


## Você sabe quais as funções do CME?

De acordo com o Art. 2º do regimento interno o Conselho Municipal de Educação terá as seguintes funções e atribuições regulamentadas:

- I Elaborar, alterar e aprovar o seu próprio Regimento Interno;*
- II Coordenação do processo de definição de políticas e diretrizes municipais de educação, promovendo a colaboração entre o sistema municipal de ensino e os sistemas estadual e federal de ensino;*
- III Participação na discussão dos planos anual e plurianual de educação no âmbito do município;*
- IV Acompanhamento, controle e avaliação de planos, programas e projetos em nível municipal;*
- V Elaboração de normas complementares para o sistema municipal de ensino;*
- VI Participação na elaboração do orçamento municipal relativo à educação;*
- VII Acompanhamento do controle da aplicação dos recursos públicos destinados à educação;*
- VIII Deliberação sobre a criação, autorização e credenciamento de escolas, séries e cursos a serem mantidos pelo município;*
- IX Autorização, credenciamento e inspeção de instituições de educação infantil criadas e mantidas pela iniciativa privada;*
- X Pronunciamento quanto à criação e funcionamento de estabelecimentos de ensino público de qualquer nível a serem instalados no município;*
- XI Manifestação via acordos, convênios e similares a serem celebrados pelo Poder Público Municipal com as demais instâncias governamentais ou do setor privado;*

- XII Avaliação da realidade educacional do município e proposição de medidas aos poderes públicos para a melhoria do fluxo e do rendimento escolar;*
- XIII Proposição de medidas e programas para titular, capacitar, atualizar e aperfeiçoar o pessoal docente;*
- XIV Fiscalização do desempenho do sistema municipal de ensino ou do conjunto de escolas municipais;*
- XV Aprovação de relatório anual da Secretaria Municipal de Educação, Esporte e Lazer, que incluirá os dados sobre a execução financeira;*
- XVI Emissão de pareceres sobre assuntos educacionais e questões de natureza pedagógica que forem submetidas pelo Executivo ou Legislativo municipal e parentidades de âmbito municipal;*
- XVII Zelo pelo cumprimento das disposições constitucionais, legais e normativas em matéria de educação, representando junto às autoridades competentes, quando for o caso;*
- XVIII Aprovação dos planos anual e plurianual de educação do município.*



## E qual o papel do CME no processo de Eleição para escolha do gestor escolar?

Primeiramente o Conselho Municipal de Educação, com o apoio da Secretaria Municipal de Educação é o responsável pela normatização do processo eleitoral sendo encarregado pela convocação de eleições no período de 30 (trinta) dias antes da data do sufrágio e, através de resoluções e edital, sanar eventuais problemas decorrentes de omissão no processo legal.

O Conselho Municipal de Educação institui uma comissão em cada escola onde for acontecer a eleição, formada por 03 (três) membros do Conselho Escolar, democraticamente escolhidos, em reunião previamente convocada para este fim, visando auxiliar no processo eleitoral.

O Conselho Municipal de Educação, a Secretaria Municipal de Educação e a Comissão Permanente de Saúde, Educação, Cultura, Lazer e Turismo da Câmara Municipal de Imperatriz têm a incumbência de fiscalizar todos os procedimentos decorrentes do processo eleitoral, sendo-lhes facultados o adiamento, a suspensão e a anulação do processo eleitoral, quando quaisquer dos dispositivos desta Lei forem desrespeitados ou quando não forem levados em consideração os princípios elementares da democracia, transparência e seriedade na condução do processo eleitoral (IMPERATRIZ 2005).





Quem é o  
Conselho Escolar?

.....

## Quem é o Conselho Escolar?

O Conselho Escolar, também conhecido como colegiado, é responsável por representar a comunidade escolar e local tendo como função democratizar as relações de poder. Uma de suas atribuições é consultivo-deliberativo e fiscal no contexto pedagógico, administrativo e financeiro. Sua composição é constituída com a participação dos docentes, especialistas em educação, funcionários, pais e alunos.

Para Libâneo (2004) o conceito de participação está fundamentado na autonomia, o que significa que a capacidade das pessoas e dos grupos é de livre determinação em si próprios, e que conduzem sua própria vida. “Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisões, sua realização concreta nas instituições é a participação” (pág. 80). Neste sentido, as famílias podem participar ativamente nas decisões tomadas pela escola, acompanhar e auxiliar o trabalho dos gestores, atuando em parceria com a administração, bem como, definir os melhores caminhos nas decisões administrativas, financeiras e político-pedagógicas adaptadas às potencialidades da escola.

Cada um destes órgãos tem suas ações alicerçadas através do seu próprio Estatuto, que normatiza a quantidade de membros, formas de convocação para as reuniões ordinárias e extraordinárias, assim como também delibera a realização do processo de renovação dos conselheiros, dentre outros assuntos que competem a essa instância.

Nesta perspectiva, cabe aos conselhos escolares:

- *deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola;*
- *participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico;*
- *analisar e aprovar o Calendário Escolar no início de cada ano letivo;*
- *analisar as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, propondo sugestões;*
- *acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola;*
- *mobilizar a comunidade escolar e local para a participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação, entre elas a eleição de gestores.*

Neste sentido, o Conselho Escolar contribui de forma significativa para que as ações desenvolvidas pela escola possam ser instrumentos no processo de emancipação dos sujeitos e na efetivação do papel social da escola. Partindo desses espaços democráticos é que são decididos e estruturados os caminhos que a escola deve perfazer. Um destes caminhos é o Projeto Político Pedagógico que se caracteriza como o plano da escola para atender as especificidades da instituição, a partir do que a comunidade deseja.

Para Bastos (2012) o conselho da escola proporciona o exercício democrático e a efetivação deste pode evitar o predomínio de uma única pessoa, superando assim a monocracia<sup>2</sup>. O intuito é gerir a escola, bem como, enfatizar a participação dos atores dos diversos segmentos que se fazem presentes nesta, o que, para Villela (1997) também pode ser instrumento de acompanhamento das atividades pedagógicas propiciando maior poder decisório aos membros da comunidade escolar.

Podemos então considerar o conselho escolar como uma garantia institucional que legaliza as deliberações colegiadas, o que implica na participação e na

responsabilização coletiva de professores, funcionários, direção, pais, alunos e representantes da comunidade local. O colegiado pode ao mesmo tempo ser entendido como mediador e como ferramenta de participação dos vários segmentos da escola. Ele também se caracteriza pela igual distribuição de poderes entre seus vários membros, independente da posição hierárquica que eles tenham na comunidade escolar. “Nos colegiados, todos os integrantes possuem os mesmos direitos e deveres nos processos decisórios, pois cada um deles tem igualdade de direito de participação” (BASTOS, 2012, p. 75-76).

A partir deste princípio de que a participação colegiada e a democracia são conceitos inseparáveis, Servilha (2008), salienta que a participação é uma diretriz que acarreta a responsabilização de professores, funcionários, direção, pais e alunos nas decisões tomadas na escola, e para Pereira (2008, 47), trata-se da “conquista de canais de participação da população nos assuntos que dizem respeito à coisa pública” e que colocou os sujeitos no interior dos órgãos públicos, oferecendo maiores possibilidades de negociação com os governos.

<sup>2</sup> Termo para designar um sistema de governo onde uma só pessoa detém todos os poderes (BASTOS, 2004).

## Qual o papel do CE?

---

Para Sander (2005) a gestão da educação estabelece uma função pública, a formação e a eleição de seus atores sugerem a participação pública, vale dizer que sugerem a participação mediante um efetivo funcionamento, com poderes de decisão, de colegiados, conselhos escolares e comunitários.

Nesse contexto, o conselho escolar representa e viabiliza a participação da comunidade na gestão da escola. Caracterizado como órgão colegiado, o conselho escolar é a instância decisória da escola entendendo que serve como espaço de discussão e negociação. Os conselheiros devem agir coletivamente no sentido de discutir, acompanhar e deliberar sobre as demandas que se fazem necessárias na escola, inclusive sobre as questões administrativas, pedagógicas e financeiras (BASTOS, 2012).

Sabendo disso a participação deve caracterizar a gestão democrática implicando na existência do conselho escolar, coletivo e deliberativo, composto por todos os segmentos da unidade escolar: professores, alunos, pais e funcionários, além da comunidade externa à escola, configurando o conselho da escola como instância coletiva destinada às tomadas de decisão. Entendendo que a estrutura do conselho da escola, o seu funcionamento, a sua composição, as suas atribuições e as suas competências devem ser assegurados por regulamentação (PARO, 2013; HORA, 2004; ARAÚJO, 2007).

Contudo, Lima (2013) defende que o estudo da participação nas organizações não pode se limitar aos princípios normativos reconhecidos em textos legais e julga que seja essencial o estudo da participação praticada e, da mesma forma, rejeita a participação como fenômeno caracterizável de forma superficial, e justifica que a participação,

*nunca é uma conquista definitiva, dependente da consagração perpetuada pelas palavras e pelos textos, ainda que quase-sagrados, dos regimes democráticos. A participação só existe verdadeiramente como prática, de resto como a democracia, e pelo fato de ter sido formalmente consagrada uma vez, mesmo que ab initio, ela não se transforma num princípio irreversível, eventualmente constitutivo daquilo que alguns autores entendem, estranhamente, por constituição genética ou genótipo da organização. (LIMA, 2013, p. 95)*



O conceito de democracia presume o exercício da soberania popular, ao mesmo tempo que endossa um regime democrático legitimando a participação popular nos processos de tomada de decisão, nos levando a considerar que na gestão democrática da escola os atores envolvidos detém a capacidade de produzir efeitos sobre as atividades desenvolvidas pela escola, descentralizando e partilhando o poder de decisão. Servilha (2008) e Pereira (2012) consideram que a gestão democrática da escola implica em atribuir poderes aos membros da comunidade que protagonizam a vida escolar, permitindo-lhes deliberar e agir de forma autônoma: “A gestão democrática implica em atribuir poder aos agentes escolares na tomada de decisões referentes a escola, superando mecanismos burocráticos em prol da participação de pais, alunos, funcionários, professores” (SERVILHA, 2008, p. 54).

É importante destacar que a participação é um ponto decisivo para firmar o mecanismo de deliberação de poder, no entanto, está condicionada a acontecer ocasionalmente e ainda agregada aos fatos que reciprocamente estão vinculados às tomadas de decisões no processo eleitoral, que representa o voto como ponto culminante do seu exercício democrático. Assim, considerando que a eleição do gestor escolar e a existência de um conselho escolar não garantem o exercício de uma gestão democrática.

Para esse fim, o eleitor precisa entender seu papel, ter vontade de conhecer e refletir, ter intenção de interferir, ter interesse de discutir as informações oriundas da escola, principalmente praticar estas competências pelo acesso ao espaço organizacional que requer mudanças no sistema público, no Estado e no modelo de política educacional em defesa da democratização.



## Quem pode compor o CE?

O Conselho Escolar é resultado de um processo efetivo de construção coletiva que tem papel decisivo na democratização da escola, considerando que reúne diretor, professor, funcionário, aluno, família e representante da comunidade para discutir, definir e acompanhar a ferramenta de gestão democrática da educação para a construção da cidadania, sendo o aluno o foco desse processo.

O Conselho Escolar é composto por representação, com a participação de docentes, especialistas de educação, funcionários, pais de alunos e alunos, apresentando a seguinte proporção:



Os componentes do Conselho Escolar são escolhidos entre seus pares, mediante processo eletivo. Os membros não poderão acumular votos, cada segmento representado no C.E. elegerá também 2 (dois) suplentes, que substituirão os membros efetivos em suas ausências e impedimentos. Os representantes dos alunos terão sempre direito a voz e voto, salvo nos assuntos que, por força legal, sejam restritos aos que estiverem no gozo da capacidade civil.

Para fortalecer o colegiado é necessário fomentar a participação efetiva e democrática de todos os atores, de forma a conduzir o exercício da cidadania em que todos tenham acesso a uma educação de qualidade, bem como promover as decisões de forma compartilhada e garantir o direito a voz e voto de toda comunidade escolar, e propor soluções alternativas para viabilizar ações inovadoras.

## Qual o papel do CE na eleição para escolha do gestor escolar?

---

Esta modalidade de escolha recebe o crivo da comunidade escolar no início do processo, perdendo o controle à medida que cabe ao Executivo deliberar sobre a indicação do diretor escolar seguindo os critérios normativos mais diversos. Nesse caso, é importante identificar se o papel desenvolvido pela comunidade escolar é decisivo ou, apenas, legitima o processo amparado no discurso da participação e da democratização das relações escolares.

O Conselho Escolar é um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão de uma escola. Neste sentido, quanto mais ativa e ampla for a participação dos membros do Conselho Escolar no cotidiano da escola, maiores serão as probabilidades de fortalecimento desse mecanismo.

A participação do Conselho Escolar no processo de escolha do gestor da escola, por exemplo, representa uma de suas ações de maior destaque, visto que se apresenta como um componente que agrega forças dos diferentes segmentos que compõem as comunidades tanto escolar como local. Essa participação se dá na organização do processo ou na forma de consulta, no recebimento de inscrições, na divulgação das propostas de candidatos, na realização de debates e de outras atividades definidas pela comunidade escolar e pelo respectivo sistema de ensino.





Vamos falar sobre a Eleição  
para escolha do Gestor Escolar  
.....

## Vamos falar sobre a Eleição para escolha do Gestor Escolar?

.....

Quando falamos da escolha do gestor escolar, percebemos a grande atenção que vem sendo atribuída ao processo eleitoral deste cargo. Mendonça (2001), afirma que a importância dispensada a esse assunto específico da gestão democrática pode ser compreendida através de dois processos. Ao próprio processo eleitoral como fator imprescindível no exercício da democracia e, ao espaço que esse mecanismo de escolha ocupou dentre as reivindicações dos movimentos sociais.

É plausível dizer que a escolha de gestores escolares através da eleição teve início na década de 1980, no contexto da redemocratização política do país, e após a promulgação da Constituição Federal, em 1988. No entanto, percebemos que a eleição não garante o exercício da gestão democrática. Apesar de Lück (2011) afirmar que há uma tendência de adotar a eleição como modalidade de provimento do dirigente escolar, por si só a eleição não assegura o exercício da gestão democrática. Dourado (1998), afirma que os gestores continuam a tratar as questões da escola com autoritarismo, mesmo tendo sido eleitos, impedindo a participação da comunidade.

Outra observação importante de Dourado (2013), diz respeito ao erro de incorrer à eleição do dirigente como “ação terminal”, pois tanto a forma de escolha quanto o exercício da função devem ser observados, e afirma que a eleição é somente um dos elementos a ser associado à “luta pela democratização possível das relações escolares” (DOURADO, 2013, p. 105).

É importante destacar que o autor considera relevante para a democratização da escola a modalidade de escolha, no entanto, também o exercício da função:

*A nosso ver, é fundamental ampliarmos os horizontes da democratização da gestão, enfatizando, conjuntamente, a forma de escolha e o exercício da função, de modo a não incorrerem nos riscos de uma pretensa neutralidade frente à modalidade de escolhas – normalmente autocráticas. (DOURADO, 2013, p. 105)*

Tanto para Paro (2003) como Dourado (2013) a forma com que o gestor é escolhido, levando em consideração o aspecto político e o aspecto técnico, “a forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, interfere no curso desta” (DOURADO, 2013, p. 105).

Tal afirmação vai de encontro à análise de Romão e Padilha (2013), no que se refere às competências técnicas necessárias ao desempenho do cargo de dirigente escolar e ao seu papel de liderança frente à comunidade, considerando que, no caso de dirigente concursado, o processo é antidemocrático, uma vez que a comunidade não participa da escolha; já na via por escolha eleitoral, há o desenvolvimento do diálogo, o favorecimento da distribuição do poder e o exercício da autonomia, que podem acentuar não só a competência técnico-pedagógica necessária ao dirigente escolar, mas também o papel político de sua liderança (ROMÃO; PADILHA, 2013; HORA, 2004).

De um estado para o outro o processo de eleição de gestores escolares é aplicado de forma diferente, sendo que, há aqueles, em que antes do pleito, são realizados processo de seleção dos candidatos, em outros, são oferecidos cursos de capacitação e, ainda, há aqueles em que os candidatos precisam fazer uma prova de conhecimentos específicos ou apresentar proposta de gestão para a comunidade escolar.

## CADERNO DE ORIENTAÇÕES

---

O esquema misto de eleição é sempre precedido de processo de seleção, como mencionado no parágrafo anterior. Essa modalidade geralmente é dividida em mais de duas fases, que podem ser: i) inscrição, ii) prova de títulos, iii) curso de capacitação e iv) prova de conhecimentos específicos. Ainda existem casos, em que o curso de capacitação ocorre somente após o processo de eleição do gestor escolar.

Para Silva (2009), outros modelos de eleição ocorrem da seguinte maneira: o candidato se inscreve e é conduzido a uma prova de conhecimentos específicos e necessita obter um desempenho satisfatório na prova para ser considerado apto para o processo eleitoral. Após esta etapa, o candidato a gestor precisa apresentar um Plano de Gestão Escolar à comunidade. Partindo da lista tríplice formada a partir deste processo, o gestor público escolhe aquele que julga atender melhor às necessidades da escola.

O processo eleitoral de gestores de escolas municipais e de nomeação de gestores de escolas conveniadas no município de Imperatriz-MA, é regulamentado pela lei ordinária Nº 1.139/2005, que em seu artigo 1º preconiza que os gestores das escolas municipais serão eleitos por voto direto e secreto da comunidade escolar constituída pelos professores, técnicos, servidores, alunos maiores de 15 anos, pais de alunos ou responsáveis legais, para mandato de 02 (dois) anos cujo processo eleitoral e posse serão regulamentados pelo Conselho Municipal de Educação (CME) (IMPERATRIZ, 2005).

Para que o processo de eleição para escolha do gestor escolar aconteça de maneira efetiva é necessário que seja lançado um edital com todas as normativas e procedimentos, orientando os membros do conselho escolar e a comunidade. Este edital é elaborado pelos componentes do CME. Em seu art. 1º segue a regulamentação da lei ordinária Nº 1.139/2005 citada acima, tendo como

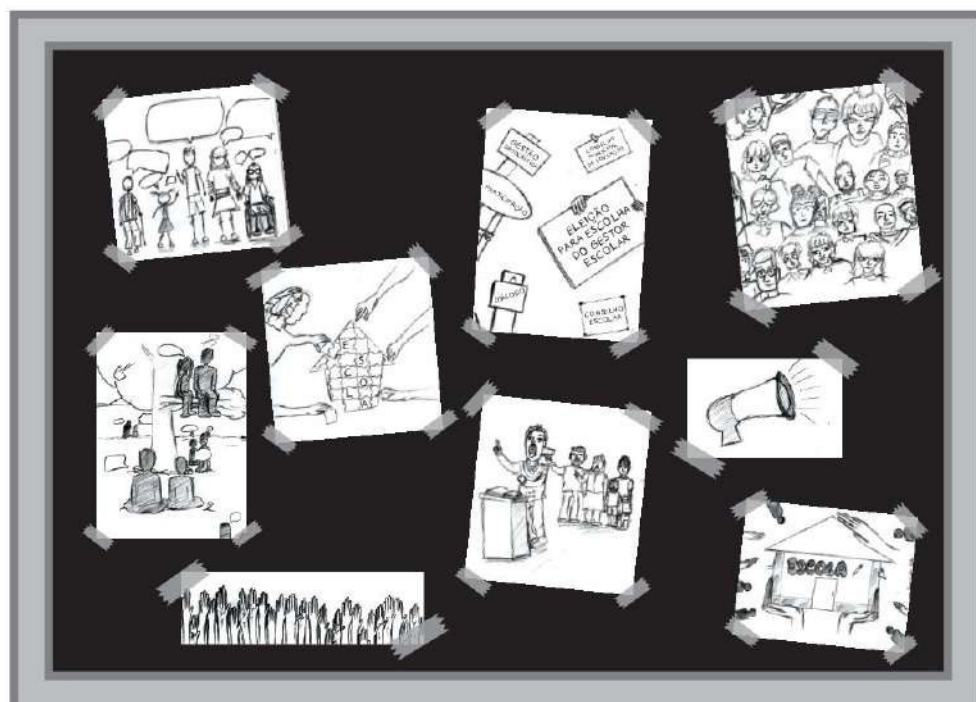


---

*Eleição para escolha do gestor escolar*

Parágrafo Único - que um, dentre os três, candidatos a gestor escolar, mais votados será nomeado Gestor (a) pelo Prefeito Municipal. Entendendo que, esse critério refere-se a lista tríplice, que logo após a eleição, definido os três candidatos mais votados, a decisão final de quem vai assumir a responsabilidade como gestor é do gestor público (IMPERATRIZ, 2020).

O edital convoca os professores e especialistas em educação pertencentes ao Sistema Municipal de Ensino, interessados em concorrer à função de Gestor (a) de Escola Municipal e Creche do Município de Imperatriz – MA. Para habilitar-se ao exercício da função de gestor escolar o candidato deverá ter formação docente em Curso de Pedagogia ou qualquer Licenciatura Plena na área de educação acrescida de especialização em Gestão Escolar em instituições de ensino superior devidamente credenciada pelo Ministério de Educação (IMPERATRIZ, 2020).





Esperamos que o material aqui reunido tenha de fato contribuído com as próximas eleições para escolha de gestores escolares, bem como para promover a participação efetiva da comunidade escolar nas demandas da escola.

Como vimos, a eleição é um importante mecanismo no processo de gestão democrática, mas não é suficiente. Nesse sentido, outros processos e mecanismos devem ser vivenciados pelas unidades educativas, entre eles, o Conselho Escolar.

Levando em consideração o contexto em que se materializam as práticas educativas e buscando compreender a importância de ações políticas visando a reestruturação da gestão escolar, no intuito de democratizá-la, é essencial repensarmos os modelos de gestão em vigor, a noção de democratização que possuímos, bem como aperfeiçoarmos os mecanismos de participação existentes.

A constatação desses fatos deve estimular a implementação de mecanismos reais de participação e de exercício de democracia, de modo que garanta o envolvimento de todos nos processos de decisão e na partilha das responsabilidades e como consequência o aperfeiçoamento do processo democrático.

Desejamos em breve poder contar com a comunidade escolar na elaboração de novos cadernos de orientações com o intuito de promover uma gestão democrática participativa e educação de qualidade.



## Referências Bibliográficas.....

ARANHA, L. A. A.; MARTINS, M. H. P. **Filosofando**: introdução à filosofia. 3. ed. revista. São Paulo: Moderna, 2003.

ARAÚJO, S.O.S. **Gestão democrática?**. Maceió: UFAL, 2007.

BASTOS, L. D. S. **Gestão democrática da escola pública**: questões e possibilidades. 120f. Dissertação. Universidade Estadual Paulista, Franca, 2012.

BASTOS, C. R. **Curso de Teoria do Estado e Ciência Política**. 6 ed. São Paulo: Celso Bastos Editora, 2004.

BOBBIO, Norberto. **Liberalismo e democracia**. São Paulo: Brasiliense, 2000.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão democrática da educação**: exigências e desafios. São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, p.163-174, jul./dez. 2002.

DOURADO, L. F. **A escolha de dirigentes escolares**: políticas e gestão da educação no Brasil. In FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação**. São Paulo: Cortez, 2013. p. 95-117.

HORA, D. L. **Gestão democrática da escola**. 11. ed. Campinas: Papirus, 2004.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa**. 4. ed. 1. reimpressão. São Paulo: Cortez, 2013.

MEDEIROS, I. L. **A gestão democrática na rede municipal de educação de Porto Alegre, de 1989 a 2000 - a tensão entre reforma e mudança**. 2003. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2001.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

PEREIRA, L. da R. **Eleição direta para diretor escolar: desafio à democratização da gestão**. 161 f. Dissertação. Universidade Federal do Pará, Belém, 2012.

PEREIRA, T. L. **Conselhos municipais de educação: desafios e possibilidades na gestão democrática de políticas públicas**. 205 f. Dissertação. Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente, 2008.

PREFEITURA MUNICIPAL DE IMPERATRIZ/SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. **Lei Ordinária Nº1.139/2005**. Disponível em: <<https://imperatriz.ma.gov.br/noticias/educacao/lei-municipal-cria-cargos-de-gestor-e-vice-gestor-escolar.html>>

ROMÃO, J. E.; PADILHA, P. R. Diretores escolares e gestão democrática da escola. In: GADOTTI, M; ROMÃO, J. E. (Orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2013. p. 106-121.

SANDER, B. **Políticas públicas e gestão democrática da educação**. Brasília: Liber Livro, 2005.

SERVILHA, M. S. **Autonomia e gestão democrática das unidades escolares de educação básica em Marília**. 167 f. Dissertação. Universidade Estadual Paulista, Marília, 2008.

TATAGIBA, L. F. **Participação, cultura política e modelos de gestão: a democracia gerencial e suas ambivalências**. 182 f. Tese. Universidade Estadual de Campinas – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, 2003.

VASCONCELOS, J. **Democracia Pura**. 2. ed. revista. São Paulo: Nobel, 2011.


VILLELA, D. de P. **O conselho de escola: impasses, perspectivas e busca da participação**. 209 f. Tese. Universidade Estadual de Campinas - Faculdade de Educação, 1997.


## Você pode:

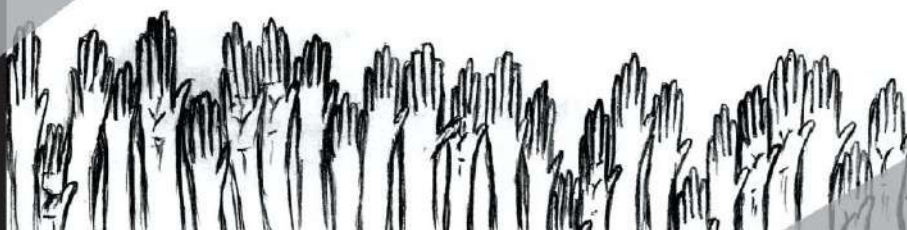
 Copiar, distribuir, exibir e executar a obra.

 Criar obras derivadas.

## Sob as seguintes condições:

 Atribuição. Você deve dar crédito ao autor original, da forma especificada pelo autor ou licenciante.

 Uso Não-Comercial. Você não pode utilizar esta obra com finalidades comerciais.



## Quem é quem?



### **Paula Alexandra Trindade Mota** - Autora

Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Formação Docente em Práticas Educativas pela UFMA. Especialista em Educação Infantil pela FEST, Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional pela UNINTER, Especialista em Gestão de Pessoas e Coaching pela Unisulma. Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Maranhão. Docente do curso de Medicina da Unitins, Assessora Pedagógica do Núcleo de Apoio Psicossocial e Educacional - NAPE.



### **Carlos Andre Sousa Dublante** - Orientador

Pedagogo, Especialista em Metodologia do Ensino Superior, Mestre em Educação pela UFMA; Doutor em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professor adjunto III do Departamento de Educação II do Curso de Pedagogia da Universidade Federal do Maranhão e professor permanente do Programa de Pós Graduação Formação Docente em Práticas Educativas (PPGFOPRED) e do Programa de Pós Graduação em Educação (PPGE) da mesma instituição.



### **Emanuela Mota de Sousa** - Ilustradora

Estudante do 7º ano do Colégio Delta, leitora e desenhista desde de muito pequena. Nasceu dia 10 de fevereiro de 2010 em Imperatriz-MA. Caçula de dois irmãos mais velhos, gosta de estudar, brincar, ouvir músicas, ler livros. Além de andar de patins e assistir filmes e séries com os irmãos.



Setembro 2022