

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO GESTÃO EDUCACIONAL

Simone Souza Matter Britzius

**ELEMENTOS QUE INFLUENCIARAM A NÃO APROVAÇÃO DA  
ELEIÇÃO DE DIRETORES NA LEI QUE DISPÕE SOBRE A GESTÃO  
DEMOCRÁTICA NO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE  
MIRAGUAÍ/RS**

Três Passos, RS

2018

**Simone Souza Matter Britzius**

**ELEMENTOS QUE INFLUENCIARAM A NÃO APROVAÇÃO DA ELEIÇÃO DE  
DIRETORES NA LEI QUE DISPÕE SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO  
SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE MIRAGUAÍ/RS**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Educacional.

Orientador: Profa. Dr<sup>a</sup>. Daniele Rorato Sagrillo

Três Passos, RS

2018

**Simone Souza Matter Britzius**

**ELEMENTOS QUE INFLUENCIARAM A NÃO APROVAÇÃO DA ELEIÇÃO DE  
DIRETORES NA LEI QUE DISPÕE SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO  
SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE MIRAGUAÍ/RS**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

**Aprovado em 29 de junho de 2018:**

---

**Daniele Rorato Sagrillo, Dra. (UFSM)**  
**(Presidente/ Orientador)**

---

**Ana Paula Z. Cristino, Dra. (UFSM)**

---

**Andreia Vedoin, Dra. (UFSM)**

Três Passos, RS  
2018

## RESUMO

### **ELEMENTOS QUE INFLUENCIARAM A NÃO APROVAÇÃO DA ELEIÇÃO DE DIRETORES NA LEI QUE DISPÕE SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE MIRAGUAÍ/RS**

AUTORA: Simone Souza Matter Britzius  
ORIENTADORA: Daniele Rorato Sagrillo

O presente trabalho analisa a Lei de Gestão Democrática do Ensino, Lei Municipal nº 1.745/2017, elaborada e aprovada no ano de 2017. O objetivo da pesquisa é identificar os elementos que influenciaram a não aprovação da eleição de diretores na lei que dispõe sobre a gestão democrática no sistema municipal de ensino de Miraguaí/RS. Consistiu-se numa pesquisa qualitativa, desenvolvida através de um estudo de caso, cujo instrumento de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada e a análise documental com suporte bibliográfico. Os resultados da pesquisa indicam que a referida Lei trouxe em seu bojo aspectos referentes à gestão administrativa, pedagógica e financeira, contudo, sem a previsão da eleição de diretores. No processo de elaboração da Lei, não houve indícios da participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, as discussões prévias concentraram-se no grupo de professores, o que contribuiu significativamente para tal desfecho, ora justificado pelas experiências negativas desse grupo com a eleição de diretores nas escolas estaduais, ao envolver questões político-partidárias e desavenças entre colegas. Apesar de as peculiaridades do município (escolas pequenas, poucos alunos e professores), está previsto em Lei que o cargo de diretor será exercido por profissional graduado em licenciatura plena e será facultado ao Prefeito municipal consultar órgãos colegiados. Conclui-se que a não aprovação da eleição de diretores refletiu o posicionamento do grupo de professores, não sendo oportunizado à comunidade escolar posicionar-se sobre o tema “eleição de diretores”.

**Palavras-chave:** Lei de Gestão Democrática. Eleição de Diretores. Participação.

## ABSTRACT

### **ELEMENTS THAT INFLUENCED THE NON-APPROVAL OF THE ELECTION OF DIRECTORS IN THE LAW THAT PROVIDES ON DEMOCRATIC MANAGEMENT IN THE MUNICIPAL SYSTEM OF TEACHING OF MIRAGUAÍ / RS**

AUTHOR: Simone Souza Matter Britzius

ADVISOR: Daniele Rorato Sagrillo

The present study analyzes the Law on Democratic Management of Education, Municipal Law n°. 1.745/2017, elaborated and approved in 2017. The objective of the research is to identify the elements that influenced the non-approval of the election of directors in the law that regulates the democratic management in the municipal education system of Miraguaí / RS. It consisted of a qualitative research, developed through a case study, whose instrument of data collection was the semistructured interview and the documentary analysis with bibliographic support. The results of the research indicate that this law brought in its aspects administrative, pedagogical and financial management, however, without the forecast of the election of directors. In the process of drafting the Law, there were no indications of the participation of the different segments of the school community, previous discussions focused on the group of teachers, which contributed significantly to this outcome, justified by the negative experiences of this group with the election of directors in state schools, by involving political-party issues and disagreements among colleagues. In spite of the peculiarities of the municipality (small schools, few students and teachers), it is foreseen in Law that the position of director will be exercised by professional graduated in full degree and will be given to the Mayor consult collegiate organs. It was concluded that the non-approval of the election of directors reflected the position of the group of teachers, and it was not possible for the school community to position itself on the topic "election of directors".

**Keywords:** Law of Democratic Management. Election of Directors. Participation.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>9</b>
2.1 DEMOCRACIA .....	10
2.2 A DEMOCRATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO E DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS .....	10
2.3 ESCOLHA DE DIRETORES.....	14
<b>3 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO E DE APROVAÇÃO DA LEI MUNICIPAL Nº 1.745/2017 .....</b>	<b>17</b>
3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	17
3.2 A REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE MIRAGUAÍ: CONTEXTUALIZAÇÃO.....	19
3.3 A ELABORAÇÃO E APROVAÇÃO DA LEI DE GESTÃO DEMOCRÁTICA .....	19
3.4 DISCUSSÕES PRÉVIAS SOBRE A FORMA DE ESCOLHA DE DIRETOR .....	22
3.5 A EXPERIÊNCIA DOS ENTREVISTADOS EM PROCESSOS ELEITORAIS .....	23
3.6 A LIVRE NOMEAÇÃO E EXONERAÇÃO E AS IMPRESSÕES SOBRE A ELEIÇÃO DE DIRETORES .....	25
3.7 PARTICULARIDADES DO MUNICÍPIO DE MIRAGUAÍ.....	277
<b>4 CONCLUSÃO.....</b>	<b>311</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>344</b>
<b>ANEXO A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....</b>	<b>388</b>
<b>ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PUBLICAÇÃO.....</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa versa sobre a Lei de Gestão Democrática do Ensino, Lei Municipal nº 1.745/2017, elaborada e aprovada no ano de 2017, que “dispõe sobre a gestão democrática no sistema municipal de ensino público de Miraguaí” (2015).

A gestão democrática da educação pública, apregoada na Constituição Federal/88 e na Lei de Diretrizes e Bases (LDB, nº 9.493/96), teve prazo estabelecido de implementação no artigo 9º da Lei 13.005/2014 (BRASIL, 2014) – Lei que instituiu o Plano Nacional de Educação. Assim, no prazo de dois anos, a contar da data de publicação da Lei, ou seja, até 24 de junho de 2016, os municípios e os estados receberam a incumbência de elaborar leis específicas para os sistemas de ensino a fim de favorecer o processo de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, conforme estabelecido na Meta 19, estratégia 19.7 do PNE/2014.

Amplamente apregoada, a democracia é assegurada aos cidadãos através da participação na tomada de decisões que envolvem o gerenciamento da “coisa” pública. Na escola, a democratização da gestão se efetiva mediante a participação popular nas decisões. O artigo 14 da LDB/96 assegura a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógica da Escola e das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes, sendo estes os princípios basilares da democratização do ensino.

Aprovada em 29 de dezembro de 2017, a Lei de Gestão Democrática do Ensino de Miraguaí/RS apresentou aspectos referentes à gestão administrativa, pedagógica e financeira, contudo, sem a previsão da eleição de diretores. No artigo 23 da Lei em questão, ficou estabelecido que o provimento do cargo de direção de escola é de competência privativa do Chefe do Executivo, sendo-lhe facultado a consulta a órgãos de instância colegiada.

Diante da elaboração da Lei de Gestão Democrática e da não aprovação da eleição de diretores, enquanto acadêmica do Curso de Pós-graduação em Gestão Educacional, formada em pedagogia e professora efetiva da rede municipal de ensino, fui motivada a pesquisar os desdobramentos desta decisão que impacta a educação municipal.

Neste sentido, o presente trabalho busca analisar aspectos referentes à implementação da gestão democrática na Rede Municipal de Ensino Miraguaí em contraposição à livre nomeação e exoneração do cargo de diretor de escola, como competência privativa do Chefe do Poder Executivo, tal qual disposto no artigo 23, da Lei Municipal nº 1.745/2017.

Em decorrência dos fatos acima destacados, o problema de pesquisa que norteia este trabalho é: Quais os elementos que influenciaram a não aprovação da eleição de diretores na Lei que dispõe sobre a gestão democrática no sistema municipal de ensino de Miraguai/RS?

Para tanto, foram delimitados objetivos específicos com o intuito de:

- Analisar conceitos básicos de democracia e gestão democrática do ensino, tal qual disposto na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases e no Plano Nacional de Educação;

- Identificar formas mais usuais de escolha de diretores, elencando aspectos positivos e negativos;

- Resgatar a memória do processo de construção da Lei de Gestão Democrática no município de Miraguai/RS.

A partir das considerações apresentadas, o trabalho está estruturado em quatro capítulos. O primeiro capítulo traz os introitos da pesquisa, dando uma visão geral ao leitor. O segundo capítulo, em linhas gerais, expõe a revisão bibliográfica com conceitos de gestão democrática do ensino, democracia e uma análise das formas mais usuais de escolha de diretores. O terceiro capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, assim como os dados obtidos a partir das entrevistas, com a análise das informações levantadas. Ao final do trabalho, a conclusão sintetiza os principais resultados encontrados neste estudo.



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 DEMOCRACIA

A palavra democracia, de origem grega, é formada a partir dos vocábulos *demos* “povo” e *kratós* “poder”, “governo”, sendo entendida como governo do povo, em que os membros têm a titularidade do poder e as decisões correspondem à vontade da maioria<sup>1</sup>.

A Democracia Grega se consolidou como sistema de governo baseado na vontade do povo, contudo, somente aos cidadãos da *polis* era conferido o direito de participar da vida política e decidir sobre as medidas que seriam dotadas para a coletividade (SILVA, 2010).

O modelo de democracia praticado aqui no Brasil denomina-se democracia indireta ou democracia representativa, em que o povo se faz representar por políticos eleitos através do voto.

Cury (2002) assevera que o voto universal é um avanço sobre o elitismo dos que se consideravam superiores aos demais cidadãos. O autor destaca que o “Paternalismo e suas variantes, autoritarismo e congêneres são formas de pensar e agir sobre o outro não reconhecido como igual” (CURY, 2002, p.165).

O teórico Norberto Bobbio (2011) escreve que a democracia só pode se efetivar através da participação de um grande número de cidadãos, envolvidos direta ou indiretamente, na tomada das decisões coletivas, com regras de procedimento bem definidas e cidadãos participantes do processo, com alternativas reais de escolha. A democracia se efetiva mediante a participação de cidadãos que realmente tenham condições de escolher, sendo garantidos direitos básicos de liberdade, opinião, associação, entre outros.

Classificada quanto ao nível de participação social, a Democracia pode ser definida como participativa ou representativa. A democracia representativa ocorre mediante a escolha de representantes políticos através do voto que, uma vez eleitos, passam a ser legítimos representantes do povo. A democracia representativa também pode ser chamada de indireta, em razão de o povo não participar diretamente no gerenciamento do Estado.

De acordo com Arendt (2003), diferentemente da democracia representativa, a democracia participativa requer a participação de todos os cidadãos, com garantia na esfera pública, no espaço do bem comum, que interessa a todos os indivíduos, ainda que sob

---

<sup>1</sup> Democracia in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa. Porto: Porto Editora, 2003-2018 Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/democracia>. Acesso em 01 de junho de 2018.

perspectivas diferentes. Neste sentido, trazemos a clássica definição de democracia dada pelo ex-presidente americano Abraham Lincoln<sup>2</sup>: “o governo do povo, pelo povo e para o povo”.

Assim, a democracia pode ser vista como uma forma de governo e de organização de um Estado, com mecanismos de participação direta ou indireta, em que o povo elege os seus representantes e tem as políticas sociais desenvolvidas com participação da sociedade, através dos segmentos representativos. Conforme Teixeira (2007, p.155),

A Constituição instaura elementos democráticos na gestão das políticas públicas, que sugerem um novo desenho das políticas sociais no Brasil, fundamentados nos princípios da descentralização, municipalização e participação da sociedade civil em todo o processo.

Contudo, Cury (2002) observa que historicamente, a gestão democrática se move em direção contrária à democracia difundida em nossa trajetória política, em que os gestores agem pautados no paternalismo e no autoritarismo. No âmbito escolar, esses aspectos também se fazem presentes, sendo objeto de análise do próximo subitem, a democratização da educação e da gestão educacional, tal qual disposto na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases.

## **2.2 A DEMOCRATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO E DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS**

A democratização da educação diz respeito à universalização da educação, assegurando o ingresso e a permanência na escola, apregoados na Constituição Federal, no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

Hora (2012) esclarece a democratização da escola, afirmando que a mesma pode ser analisada sob três aspectos: democratização como ampliação de acesso à instituição educacional; democratização dos processos pedagógicos e democratização dos processos administrativos.

A democratização como acesso à instituição educacional ocorre através de ações promovidas pelo governo visando a aumentar o número de vagas. Com a democratização dos processos pedagógicos, busca-se a permanência do educando no sistema escolar, ao passo que a democratização dos processos administrativos no âmbito do sistema escolar é vislumbrada através da “participação de professores e pais nas decisões tomadas, eleições para cargos diretivos, assembleias e eliminação das vias burocráticas” (HORA, 2012, p. 33).

---

<sup>2</sup> Abraham Lincoln, presidente dos Estados Unidos da América dos anos 1861 a 1865.

Assim, para atender aos objetivos formulados no presente trabalho, a democratização dos processos administrativos tem foco especial, sendo assim, são apresentadas definições de administração e gestão escolar. Essa possui conceito mais recente na história da educação, tendo origem na administração escolar e na Teoria Geral da Administração (HORA, 2012).

A administração escolar possuía uma conotação mais organizacional e tecnicista, adaptada das teorias da administração, reduzindo “[...] a organização do trabalho na escola a uma questão técnica, esvaziando-a de qualquer conteúdo político” (OLIVEIRA, 2002, p. 137). Assim, a administração escolar era vista como uma forma de gerenciar tecnicamente a escola, sem o envolvimento de aspectos sociais, econômicos e políticos. Contudo, Drabach e Mousquer, (2009, p.273) baseiam-se em Felix (1985) para explicitar a contestação dessa versão simplificada da administração escolar, afirmando que a mesma tem caráter predominantemente político, “[...] na medida que é instrumento de controle do processo educativo, atendendo os interesses capitalistas”.

As autoras observam a influência do capitalismo no campo da administração escolar, em que a escola passou a ser instrumento de formação de mão de obra para as indústrias, adotando um modelo de formação técnica, voltada para suprir essa demanda. Ao escrever sobre a administração escolar no Brasil, discorrem sobre o modelo de administração *taylorista/fordista* e o modelo *toyotista*.

A escola *taylorista/fordista* se caracteriza pelo alto grau de centralização das decisões. Organização esta, tida como forma de estruturar a empresa, priorizando ao máximo a produtividade e o lucro. Não eram relevantes os aspectos sociais relacionados à educação (DRABACH; MOUSQUER, 2009).

O modelo *taylorista/fordista* já não respondia as expectativas empresariais, sendo substituído pelo modelo *toyotista*, que introduziu o trabalho em equipe, a participação e a autogestão como modelo de administração empresarial. Sendo assim, “[...] enquanto no *taylorismo/fordismo* necessitava-se de uma base estatal forte na economia, com o *toyotismo*, o Estado deve afastar-se, descentralizando suas funções para o mercado e sociedade civil, garantindo o livre fluxo do capital” (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 278).

Pereira (2008) explicita que também no campo educacional, o Estado passou a descentralizar as atividades, colocando novas responsabilidades para as instituições educativas, gerando um grande desafio aos sistemas públicos de ensino e às unidades escolares. Neste cenário político de afastamento do Estado, reforçado pelo neoliberalismo, ocorre a descentralização de ações e a concentração de decisões em instâncias superiores, dificultando a autonomia das unidades escolares (CASASSUS, 1990).

Casassus (1990, p. 17) denuncia um duplo movimento referente a esse processo de descentralização e de desconcentração das políticas e gestão estatal.

[...] a desconcentração, reflete processos cujo objetivo é assegurar a eficiência do poder central, enquanto que o outro, a descentralização, é um processo que procura assegurar a eficiência do poder local (Caetano et al., 1988). Assim, a desconcentração refletiria um movimento "de cima para baixo" e a descentralização um movimento "de baixo para cima". Nesta perspectiva, salvo poucas exceções, hoje praticamente todos os processos de descentralização educacional, na América Latina, são processos de desconcentração. (CASASSUS, 1990, p. 17).

Portanto, a descentralização no plano político dá-se mediante “maior participação e mais democracia; no plano econômico, a expectativa é de mais recursos; melhor qualidade, no ensino, no técnico-pedagógico; e, no plano administrativo, maior eficiência nos processos educacionais.” (CASASSUS, 1990, p. 16). Contudo, com a desconcentração de ações ocorreu a transferência de competências de um ente para o outro, surgindo, assim, a municipalização do ensino, em que o Estado delega à comunidade a execução das tarefas, mas impede a divisão e a redistribuição de poder e de autonomia administrativa. A partir disso, decorre a falta de autonomia das instituições escolares, justamente em razão da desconcentração de ações educacionais que se efetivou muito mais do que a descentralização garantidora de autonomia.

A autonomia escolar decorre da descentralização do poder e da participação da comunidade nas decisões que lhe são pertinentes. Segundo Libâneo et al. (2007), o diretor age pautado no princípio da autonomia quando respeita a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a execução de seus projetos, visando à educação de qualidade.

O modelo atual de gestão democrática, preconizado pelos teóricos da área, apesar das contradições advindas do neoliberalismo, surge para substituir um tipo de organização escolar tradicional e autoritário, pautado nos pressupostos da administração clássica, em que a educação era vista como um meio de formação para o trabalho, subordinada às demandas do capital.

As normativas legais que estabeleceram a gestão democrática do ensino introduziram no modelo educacional brasileiro “[...] um novo tipo de organização escolar, calcado nos princípios da democracia, autonomia e construção coletiva, em oposição ao caráter centralizador e burocrático que vinha conduzindo a educação” (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p.259), conforme explicitado anteriormente.

O artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases/96 busca assegurar a efetivação da gestão democrática nas unidades escolares e dispõe que todos os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática, respeitadas as peculiaridades de cada sistema, com a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BORDIGNON; GRACINDO, 2004, p. 147).

Partindo desses princípios, a gestão democrática prevista na legislação define a forma de execução do trabalho pedagógico, com a participação nos processos decisórios da escola, envolvendo pais, professores, estudantes e funcionários. Sobre isso, Libâneo (2007, p. 329) pontua que “a participação é a melhor forma de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”.

Nesta perspectiva, Bordenave (1994), autor da obra intitulada “O que é participação?” aborda alguns conceitos e relata o despertar da sociedade para a necessidade da participação, apontando algumas ferramentas operativas que evidenciam a participação real. Segundo o autor, a participação real requer conhecimento da realidade, organização, comunicação e educação para a participação. Destaca-se a ideia sobre a educação para a participação, sendo esta aprendida e aperfeiçoada pela prática e reflexão adquiridas no dia a dia através do exercício, da técnica, da invenção e da teoria.

A possibilidade de rejeição de tentativas de manipulação, demagogia e paternalismo seriam possíveis através da aprendizagem da participação e esta “aprendizagem não vem da educação tradicional, pela transmissão pura e simples de conteúdos” (BORDENAVE, 1994, p. 73). Diante deste aprendizado, poderá se estabelecer, no sistema educacional, o disposto no artigo 15 da Lei de Diretrizes e Bases/96, ou seja, “progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira”, favorecendo o envolvimento da comunidade escolar na superação dos processos centralizadores de decisão pela vivência da gestão colegiada, oriunda de decisões originadas de discussões coletivas. Nesse contexto, alguns autores defendem a eleição de diretores nas escolas públicas, como um dos possíveis meios de aprimoramento da gestão democrática.

### 2.3 ESCOLHA DE DIRETORES

A Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases asseguram a educação como direito público acessível a todos indistintamente, sendo dever do Estado e da família, promovida e incentivada em parceria e colaboração. Tal regime de colaboração, fundamentado no princípio da descentralização administrativa, requer maior participação da comunidade, seja nos conselhos escolares, associações de pais e mestres, grêmios estudantis, na elaboração do projeto político pedagógico e na escolha direta dos diretores (LIMA, 2011).

O papel que o diretor da escola desempenha enquanto agente responsável pela gestão escolar vai além das funções administrativas e financeiras, a atuação também requer ações de âmbito pedagógico, cultural e social, sendo a escolha deste profissional, um grande desafio para a administração pública. Assim, foram instituídas várias formas de provimento do cargo de diretor de escolas públicas. Paro (2003) apresenta alguns exemplos adotados por escritores educacionais, dentre eles: diretor de carreira, diretor aprovado em concurso público, diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas ou processos mistos e diretor eleito. Contudo, o autor sintetiza, em sua obra, três formas de escolha de diretores: por nomeação, por concurso ou por eleição (PARO, 2003, p. 14), analisando os prós e os contras de cada uma das formas de escolha.

A opção a partir de concurso público tem maior embasamento nos méritos intelectuais, ao contrário da nomeação. Contudo, é um instrumento que pode trazer ao detentor do cargo uma estabilidade exacerbada, levando-o ao comodismo e ao autoritarismo. Segundo Paro (2003), o concurso público não é capaz de aferir a aptidão necessária para o desempenho do cargo, principalmente, em relação à capacidade de liderança do candidato no gerenciamento de pessoal e dos usuários da escola pública. Assim, sem a participação da comunidade e com as limitações acima descritas, o autor aponta a fragilidade do processo de seleção do diretor através do concurso público.

A escolha de diretores através da nomeação se dá com a indicação do prefeito ou do governador, e parte da concepção de que o cargo de diretor se enquadra na exceção prevista no artigo 37 da Constituição Federal, caracterizado como cargo em comissão, de livre nomeação e exoneração.

A investidura em cargo ou emprego público necessita de prévia aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvado as nomeações para cargo em

comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. Nesse sentido, é o que estabelece o artigo 37, II, da Constituição Federal de 1988:

Art. 37. [...] 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).

Conforme Paro (2003), a nomeação é uma das formas mais usuais de “clientelismo político”, em que o prefeito ou o governador, na maioria das vezes, favorece uma determinada pessoa sem considerar a competência ou o respaldo da comunidade. O autor observa que a nomeação pode ter critérios mínimos de qualificação prévia e experiência, pode se dar puramente por razões político-clientelistas ou por uma combinação dos dois critérios. Mas, ressalta que é a forma de escolha mais criticada, pois, sedimenta um ambiente de favoritismo, cuja escolha não se dá em razão do candidato ser mais experiente ou ter mais conhecimento de gestão e de educação, mas sim por ter mais afinidade com o governante e suas políticas de governo.

O terceiro mecanismo usual na escolha de diretores é a eleição. Paro (2003, p. 27) destaca que é uma importante forma de democratização da escola pública, a qual a “[...] população além de ter acesso aos serviços educacionais prestados pela escola, participa na tomada de decisões que dizem respeito a seus interesses, o que inclui o envolvimento na escolha de seus dirigentes”. Observa, ainda, que em razão de ser um assunto muito em pauta, alguns políticos, em total contradição, no intuito de agradar a população, sem ceder no campo das liberdades democráticas e da renúncia aos interesses políticos particulares, acabam cedendo às pressões populares com parcialidade, criando subterfúgios com aparência de democracia a atos que, na verdade, procuram coibi-la.

Paro (apud OLIVEIRA, 1993, p. 122) também observou a resistência de muitos educadores, ao argumentarem que as eleições podem criar um *processo de tensionamento* nas escolas. Observa que, mesmo com a existência de eleições, ainda existem casos de autoritarismo, favoritismo e clientelismo político, deixando claro que a eleição por si só não é suficiente para evitar estes problemas.

Através das eleições, muitos problemas existentes no meio escolar, desconhecidos pela comunidade, podem vir às claras e precisam ser enfrentados abertamente. O que deve ficar bem evidente neste processo é o objetivo maior da escola, o ensino de qualidade precisa estar acima das disputas internas.

A própria Constituição Federal e, também, a Lei de Diretrizes e Base preconizam a gestão democrática do ensino, assegurando às unidades escolares, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, em aparente contradição ou oposição à livre nomeação dos diretores de escolas. Essas leis geram um impasse inserido num âmbito de poder muito maior, fruto da cultura autoritária que permeia as relações sociais e escolares. Conforme Paro (2006), nossa sociedade autoritária, com tradição autoritária, articulada com interesses autoritários de uma minoria, orienta-se na direção oposta à da democracia. Ainda existe uma caminhada de aprendizagem e construção dos espaços democráticos no âmbito escolar que precisa ser cada vez mais difundida e vivenciada pela comunidade.

Portanto, tendo em vista essas considerações, no próximo capítulo será apresentada a entrevista realizada com algumas representatividades que participaram, direta ou indiretamente, da elaboração Lei de Gestão Democrática, Lei Municipal nº 1.745/2017 com enfoque na eleição de diretores, buscando identificar os elementos que influenciaram a não aprovação da eleição de diretores no município de Miraguáí.



### **3 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO E DE APROVAÇÃO DA LEI MUNICIPAL Nº 1.745/2017**

#### **3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA**

O estudo foi realizado a partir dos preceitos de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida através de um estudo de caso. O instrumento da coleta de dados foi a entrevista semiestruturada e a análise documental, principalmente vinculadas à legislação vigente. Fontes bibliográficas, constituídas por obras que abordam a temática, assim como publicações em periódicos serviram como aportes ao estudo.

Após a leitura de obras como Yin (2005), André (2005), Martins (2008), Richardson (2009) e Minayo (2001), aferiu-se que a abordagem qualitativa mostra-se mais adequada ao tema em estudo, especialmente, por abranger, num âmbito maior, as ciências sociais e, num âmbito mais específico, a educação. Conforme Minayo (2001), “a pesquisa qualitativa, usada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, surgiu como um contraponto em relação à pesquisa quantitativa e, mesmo criticada por seu empirismo e subjetividade, alargou seu campo de atuação, sendo muito usual nas áreas de Psicologia e Educação” (MINAYO, 2001, p. 14).

Já o estudo de caso, mostrou-se viável nesta pesquisa, pois, focaliza uma situação vivenciada na rede municipal de ensino. De acordo com Yin, “[...] estudo de caso é uma investigação empírica [...]” (YIN, 2005, p.32). Na perspectiva de André (2005), o estudo de caso qualitativo possui quatro características básicas: particularidade, descrição, heurística e indução. A característica da particularidade apresenta-se no estudo de caso através do enfoque em uma situação, em um fenômeno particular, evidenciando que o estudo de caso é um tipo de estudo adequado para investigar problemas práticos. A descrição apresenta de forma mais minuciosa e real a situação investigada. A heurística representa a ampliação de conhecimento que o estudo proporciona ao leitor, podendo “[...] revelar a descoberta de novos significados, estender a experiência do leitor ou confirmar o já conhecido.” (ANDRÉ, 2005, p.18). Por fim, a indução é uma característica dos estudos de caso que, em sua maioria, baseiam-se na lógica indutiva.

Adequada ao estudo em questão, realizou-se uma análise documental para complementar a pesquisa, subsidiando dados encontrados por outras fontes, a fim de assegurar a confiabilidade das informações coletadas. Uma das características da pesquisa

documental é o uso “[...] de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (GIL, 1991, p. 45).

A análise documental envolveu correspondências enviadas pela Promotoria Regional de Educação através de Ofício e Orientação. Não foram localizados em livro Ata registros de reuniões anteriores à elaboração da Lei de Gestão Democrática, dados para todos os efeitos, como inexistentes.

O instrumento de coleta de dados utilizado – entrevista - é o procedimento mais usual no trabalho de campo, através dela “[...] o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais.” (MINAYO, 2001, p. 57). Sampieri (2013, p.426) traz em sua obra as considerações de Janesick (1998), dispondo que, através de uma entrevista, consegue-se, com as perguntas e respostas, uma comunicação e, ao mesmo tempo, a construção de significados de um tema. O autor também faz menção à divisão dada por Grinnell e Unrau (2007, apud SAMPIERI, 2003), classificando as perguntas em estruturadas, semiestruturadas e abertas.

Assim, buscou-se através das entrevistas semiestruturadas, fazer a reconstrução deste processo, em que o critério para a escolha dos entrevistados foi a participação no processo de elaboração da lei e a efetividade no quadro de carreira do magistério com representatividade em segmentos ligados à educação.

Neste trabalho, as entrevistas semiestruturadas seguiram um roteiro mais flexível, ao oportunizar que o entrevistador estendesse o número de perguntas quando conveniente, possibilitando a análise do processo de elaboração e aprovação da Lei nº 1.745/2017, através da identificação de elementos que influenciaram a não aprovação da eleição de diretores. Perspectivou-se aspectos referentes à participação no processo de elaboração da Lei de Gestão Democrática, discussões prévias sobre o tema, experiência em processos eleitorais, impressões sobre a eleição de diretores e aspectos considerados para a livre nomeação e exoneração do cargo de diretor.

A entrevista direcionada aos agentes diretamente envolvidos na elaboração e aprovação da Lei Municipal nº 1.745/2017 foi realizada com representantes dos seguintes segmentos: Secretaria Municipal de Educação, Conselho Municipal de Educação, Coordenação Pedagógica da Secretaria Municipal de Educação e um representante dos diretores de uma das escolas da rede municipal de ensino da cidade de Miraguai/RS, totalizando quatro entrevistas.

As mesmas foram identificadas no decorrer do texto como representante da Secretaria Municipal de Educação - entrevistado A, representante do Conselho Municipal de Educação - entrevistado B, representante da Coordenação Pedagógica - entrevistado C e representante dos

Diretores - entrevistado D. Em anexo ao trabalho, pode-se visualizar o direcionamento da entrevista semiestruturada (ANEXO A) e o Termo de Consentimento de Publicação que assegura o sigilo da identidade dos entrevistados (ANEXO B).

Todos os entrevistados são professores com graduação em Pedagogia ou Letras, pós-graduados em Coordenação Pedagógica ou Gestão Escolar, efetivos na Rede Municipal de Ensino há 10 (dez) anos ou mais, tendo inclusive, atuado em sala de aula e exercido nas escolas, funções de direção, orientação e coordenação.

### 3.2 A REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE MIRAGUAÍ: CONTEXTUALIZAÇÃO

A Rede Municipal de Ensino de Miraguaí é composta por três Escolas do Campo, uma Escola de Educação Infantil (creche) e uma Escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental, ambas localizadas na cidade.

As escolas do campo são multisseriadas, atendidas por um, no máximo dois professores que acumulam a direção da escola e a regência das turmas. A Escola de Educação Infantil (creche) possui capacidade de atendimento para 60 vagas integrais ou 120 vagas parciais, divididas em cinco turmas, também possui um número pequeno de professores, resumindo-se a 10, um diretor e um coordenador pedagógico.

A escola com maior número de servidores e alunos é a Escola Municipal de Ensino Fundamental da sede. A única escola municipal localizada no perímetro urbano do município de Miraguaí, com mais de 200, faz atendimento da pré-escola ao nono ano. Possui equipe diretiva com diretor, vice-diretor e coordenação pedagógica, além de professores, monitores e serventes. Tais informações ficam evidentes nas entrevistas em anexo, abaixo analisadas.

### 3.3 A ELABORAÇÃO E A APROVAÇÃO DA LEI DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

A Lei Federal nº 13.005/2014, que instituiu o Plano Nacional de Educação-PNE, impôs aos municípios o dever de criar leis específicas disciplinando aspectos referentes à gestão democrática do ensino, no prazo de dois anos, a contar de 2014 (BRASIL, 2014).

Assim, os municípios passaram a elaborar seus respectivos projetos de lei, alguns contemplando a eleição de diretores e outros não. Dados extraídos do observatório do PNE<sup>3</sup>,

---

<sup>3</sup> Observatório do PNE é uma plataforma de acompanhamento e monitoramento. No *site* [www.opne.org.br](http://www.opne.org.br) estão os indicadores de monitoramento das metas e estratégias do plano, além de análises, um extenso acervo de estudos, pesquisas, notícias relacionadas aos temas educacionais por ele contemplados e informações sobre políticas públicas educacionais. Disponível em: <http://www.observatoriodopne.org.br/sobre-observatorio> Acesso em 30/05/2018.

através das respostas ao questionário de diretores da Prova Brasil, aplicados no período de 2013 a 2015, para a pergunta sobre a forma de escolha do diretor da escola, evidenciam que a maioria dos diretores atuantes em escolas brasileiras são escolhidos por indicação.

O município de Miraguai adotou a indicação como meio de definição dos diretores das escolas. Neste sentido, foram realizadas entrevistas com representantes de segmentos educacionais a fim de resgatar a memória do processo de elaboração da Lei de Gestão Democrática da cidade de Miraguai, identificando os elementos e as circunstâncias da criação.

O primeiro tema da entrevista está voltado para a forma de participação dos entrevistados no processo de elaboração da Lei. Contudo, para contextualizar o estudo, foi questionado ao entrevistado A, representante da Secretaria Municipal de Educação, os motivos que levaram o Município à criação da referida Lei. Ressalta-se que a pergunta foi direcionada apenas ao entrevistado A, em razão da sua função estar mais ligada aos aspectos administrativos e burocráticos da educação municipal.

O entrevistado A informou que a Lei de Gestão Democrática do Ensino de Miraguai surgiu em razão da previsão no Plano Nacional de Educação e da fiscalização dos órgãos de controle que acompanham o cumprimento das metas:

A Lei de Gestão Democrática do Município de Miraguai foi elaborada para atender a meta dezenove do Plano Nacional de Educação. Também em razão de cobranças dos órgãos de controle que acompanham e fiscalizam o cumprimento das metas e estratégias nos prazos estabelecidos. Como nosso Plano previa em dois anos a criação da Lei da Gestão Democrática, recebemos no ano de 2017, cobrança do ministério público com relação ao cumprimento dessa meta, tornando-se um motivador a mais para que o município pudesse realmente fazer a Lei. Além disso, tem-se consciência de que a criação da lei é necessária para a melhor organização do sistema municipal de ensino. (ENTREVISTADO A, 2018, p.38)

Deveras, ainda em 2016, o Município recebeu o Ofício nº 1.086/2016 da Promotoria Regional de Educação, requerendo informações sobre as providências adotadas para a elaboração e a aprovação da lei específica que discipline a gestão democrática da educação pública em seu sistema de ensino. Em resposta a esse documento, foi informado através do Ofício nº 171/2016 que o município possuía instâncias colegiadas instituídas através dos Conselhos Municipais. Contudo, a Promotoria de Educação entendeu que não caracterizava lei específica, sendo o município notificado novamente em 2017, através da Recomendação nº 01/2017, para adotar todas as medidas necessárias para a elaboração e a aprovação de lei específica que discipline a gestão democrática.

Quanto à participação no processo de elaboração da Lei, todos os entrevistados informaram que participaram das primeiras discussões sobre a Lei de Gestão Democrática em

2014, durante a elaboração e a aprovação do Plano Municipal de Educação e, posteriormente, nas discussões da elaboração do projeto de criação da Lei de Gestão Democrática do município de Miraguai. O entrevistado B (2018, p. 38), afirmou que participou dos “[...] debates feitos com colegas de trabalho durante a elaboração do Plano Municipal de Educação e, posteriormente, na apresentação do projeto de lei ao Conselho Municipal de Educação, feita no ano de 2017”.

Resta evidente, a partir da fala dos entrevistados, que as discussões no processo de elaboração do projeto de Lei se concentraram no grupo de professores, especialmente dos professores que participavam de órgãos colegiados ou exerciam funções administrativas vinculadas à Secretaria Municipal de Educação, ficando pouco manifesto a participação dos demais profissionais com atuação nas escolas, dos alunos e da comunidade envolvida com a educação.

Neste sentido, Paro (2003) observa que na luta por eleição dos dirigentes escolares, o grupo que esteve sempre à frente, nos locais onde o movimento se verificou, foi o dos professores. Contudo, no processo de elaboração da Lei de Gestão Democrática de Miraguai/RS, mesmo os professores estando à frente das discussões, como professores ou participantes de outros segmentos (Conselho Municipal de Educação, Coordenação Pedagógica, Secretaria Municipal de Educação), manifestaram-se contra a escolha de diretores escolares através da eleição.

O entrevistado representante dos diretores relata:

Particpei de várias conversas informais com secretária de educação, com profissionais da secretaria municipal de educação, também discutimos algumas vezes com o grupo da escola que fazem parte da atual gestão e fomos tendo um entendimento melhor do que seria a Lei de Gestão Democrática. Posteriormente, participei de duas reuniões onde discutimos de maneira mais formal e aí houve a aprovação num âmbito maior da lei, com o Conselho Municipal de Educação, diretores, vice-diretores e a equipe que estava envolvida na elaboração desta lei. (ENTREVISTADO D, 2018, p. 38).

Os entrevistados deixaram claro nas falas que participaram das discussões juntamente com os demais colegas. A não aprovação da eleição de diretores na Lei de Gestão Democrática do Município de Miraguai/RS parece refletir o posicionamento do grupo de professores, não estando evidente nos relatos a participação dos pais, alunos e demais servidores das escolas.

Neste sentido, retomando os conceitos de democracia já apresentados, percebe-se no ambiente escolar semelhanças com nosso modelo de democracia, em que uma pequena parcela da população, efetivamente, participa dos processos decisórios da comunidade

escolar. Teoricamente, o exercício da cidadania é estendido a todos, mas nem sempre é operacionalizado na prática, como se verificou no presente estudo de caso. Apenas os professores participaram das discussões e opinaram pela escolha do diretor através da indicação. Talvez a participação da comunidade escolar no processo de elaboração da Lei de Gestão Democrática em estudo, pudesse trazer resultados diferentes para a Lei, até mesmo na forma de escolha do diretor.

Ferreira (2004, p. 298) expõe que é preciso criar “novas formas de organização e gestão que possibilitem a participação efetiva de todos no processo de conhecimento e de tomada de decisão”. Corroboram os escritos de Bobbio (2011), ao dispor que a democracia se efetiva mediante a participação de cidadãos que realmente tenham condições de escolher, sendo garantidos direitos básicos de liberdade, opinião, associação, entre outros.

As discussões referentes à elaboração e à aprovação da Lei de Gestão Democrática ficaram concentradas no grupo de professores, sem a participação da comunidade escolar, restringindo os debates e posicionamentos ao grupo de professores. A gestão democrática efetiva-se pela participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, nos processos de decisão e de escolhas coletivas, o que de fato não se verificou no caso em estudo.

### 3.4 DISCUSSÕES PRÉVIAS SOBRE A FORMA DE ESCOLHA DE DIRETOR

A escolha de diretores através de eleições é um tema sempre presente no âmbito escolar. Conforme relatado pelos entrevistados, no processo de elaboração da Lei de Gestão Democrática, foi mencionada a possibilidade de eleição. Neste sentido, o entrevistado A expõe que “a eleição de diretores foi cogitada nas discussões prévias em grupos, durante a construção do Plano Municipal de Educação. Lá teve algumas colocações em relação à escolha ser por eleição ou ser de acordo com o que está previsto na Constituição Federal”. O entrevistado D afirma que “após algumas discussões nos pequenos grupos, a gente foi eliminando esta possibilidade, acreditando que isso não seria positivo para dentro da educação no município”. (2018, p. 38).

O entrevistado C fez a seguinte observação:

Quando fomos elaborar o plano municipal de educação já havia um grupo cogitando as eleições para diretores, após isso teve troca de governo, então o grupo que estava deixando a administração cogitou e estava em campanha para uma eleição. Mas, a maioria dos professores eram contrários à eleição, achavam que era melhor evitar os atritos, manter a forma de escolha que já vinha acontecendo. (ENTREVISTADO C, 2018, p. 38).

Nesta narrativa, denota-se que o grupo que estava deixando o governo passou a defender a ideia das eleições com mais veemência, prática essa já relatada no decorrer dessa pesquisa. A eleição de diretores é um assunto em pauta no meio político, contudo, muitas vezes, o posicionamento varia de acordo com o lado que o grupo político está. Geralmente, são favoráveis enquanto oposição, contudo, quando assumem o poder e tem condições de instituir as eleições, buscam de todos os meios evitá-las (PARO, 2003).

O entrevistado B, com base na trajetória escolar, observa que as eleições são defendidas com mais ênfase por aquelas pessoas que têm a intenção de ocupar o cargo:

Durante estes anos de atuação na rede municipal de ensino, presenciei algumas pessoas reivindicando a escolha de diretores através de eleições, da mesma forma, presenciei outras dizendo ser contra a escolha de diretores através das eleições. Aqueles que querem estar no cargo de diretor batem mais na tecla das eleições e aqueles que não fazem muita questão de ocupar este cargo, primam mais pelo bom convívio com a comunidade escolar, querem estar de bem com todos. (ENTREVISTADO B, 2018, p. 38).

Nesta fala, percebe-se que, na indicação de diretores, não há igualdade de oportunidades, estando sempre à frente aquele professor que tem mais ligação com o partido político que está no poder. Por conseguinte, o professor que tem a pretensão de ocupar o cargo e não tem ligação com o partido político que está no poder, apoia as eleições, pois, tem a possibilidade de assumir o cargo com o apoio da comunidade escolar, por méritos próprios. O professor eleito tem nos votos recebidos, o reconhecimento pelo bom trabalho que vem desempenhando e pelas propostas de trabalho representarem suficientemente os anseios da comunidade escolar. Sem dúvida, a forma mais justa e igualitária para a escolha do ocupante do cargo de diretor ocorre através das eleições.

### 3.5 A EXPERIÊNCIA DOS ENTREVISTADOS EM PROCESSOS ELEITORAIS

Os entrevistados revelaram que no exercício do magistério participaram de vários processos eleitorais, inclusive para a escolha de diretores de escolas, no caso, escolas estaduais, visto que na rede municipal não há eleição. Questionados sobre a impressão que tiveram, indicaram que, na maioria das vezes, a eleição foi negativa para o grupo.

Quando questionado a respeito, o representante do Conselho Municipal faz a seguinte colocação sobre a participação no processo eleitoral escolar:

Não foi uma experiência boa porque gerou muita discussão, muita concorrência e até mesmo casos de desavença. Depois das eleições, a chapa que perde acaba fazendo de tudo para atrapalhar o bom andamento e o desenvolvimento da escola, justamente para provar que não foi a melhor escolha. Por causar todo esse mal-estar para a escola e os alunos, na minha opinião, não deve haver eleição para diretores na rede municipal. (ENTREVISTADO B, 2018, p. 38).

O representante da Coordenação Pedagógica disse que teve algumas experiências enquanto integrante da comunidade das escolas da rede estadual de ensino, “que é um período bem complicado em nosso município. Vira uma companha eleitoral municipal, com muitos atritos, o que, a meu ver, atrapalha bastante a qualidade do atendimento escolar.”

O representante dos diretores expõe que já participou de vários processos eleitorais, inclusive concorrendo para o cargo de vice-diretor e, afirma que:

[...]o processo é um pouco desgastante, mas não deixa de ser democrático. O que acontece é que, muitas vezes, as pessoas acabam negligenciando as suas funções como educador, como professor porque perdem ou porque ganham e é aí que a educação fica fragilizada e deixa de acontecer nas vias de fato. (ENTREVISTADO D, 2018, p. 38).

Os entrevistados evidenciam em seus relatos fatores já considerados no referencial teórico deste trabalho. Os estudos de Paro (2003) apontam que nas eleições também existem situações de enfrentamento, motivadas pelo partidarismo e clientelismo político, contudo, o autor ressalta que estas discussões são saudáveis para o processo democrático, pois, trazem a público, problemas internos da escola, evitados pela administração.

Observa-se que a categoria dos professores, em nome da boa convivência, procura evitar estes confrontos, talvez lhes falte este referencial teórico, evidenciando que as discussões e os confrontos fazem parte do processo democrático, claro que, nunca perdendo de vista o objetivo maior da escola. Ao deixar a qualidade da educação em segundo plano, corre-se o risco de ter, nas eleições, um espaço de disputa exacerbada, com servidores negligenciando suas funções em razão do favoritismo político partidário.

O representante da Coordenação Pedagógica relata aspectos referentes ao partidarismo político que reverbera na escola ao referir que, “tudo o que acontece na política municipal afeta diretamente ou indiretamente a escola”. Relata, ainda, favoritismo político:



Assim, no caso de uma eleição, o diretor acaba não conseguindo cobrar dos colegas o cumprimento de suas obrigações na escola, pois, eles jogam como companheiro ou adversário. Ao contrário do que acontece com a indicação, pois, todos sabem que é cargo de confiança, podendo ser tirado da função a qualquer momento. Caso em algum momento o grupo pensar diferente, pode se mobilizar e pedir a alteração da Lei, deixando de ser a escolha do diretor por indicação, passando a ser por eleição. (ENTREVISTADO C, 2018).

Paro (2003) faz um alerta para o perigo da partidarização, na qual a comunidade escolar se deixa envolver por bandeiras partidárias, com grupos ligados a partidos políticos ou entidades sindicais, disputando os votos dos pais, alunos e demais servidores. O autor chama a atenção para a diferença entre a eleição de diretor de escola e a eleição partidária, político-partidária ou eleição sindical.

Bobbio (2011) afirma que a comunidade precisa ter presente a diferença entre as eleições que se dão no âmbito da democracia política no sentido estrito e as eleições que se dão no âmbito da democracia social.

A democracia política no sentido estrito ocorre com a busca de votos dos partidos políticos para candidatos aos cargos legislativos e executivos. Por outro lado, a eleição no âmbito da democracia social busca a ampliação da democracia pela organização da sociedade civil, fazendo uso do diálogo e do consenso, nunca perdendo de vista o objetivo maior que é a educação escolar de qualidade e não a vitória sobre o candidato opositor. Aprendizado esse que precisa avançar nas experiências concretas, envolvendo a comunidade escolar e/ou a sociedade civil.

### 3.6 A LIVRE NOMEAÇÃO E EXONERAÇÃO E AS IMPRESSÕES SOBRE A ELEIÇÃO DE DIRETORES

Na Lei de Gestão Democrática do Município de Miraguaí, ficou estabelecido que o cargo de diretor de escola é de livre nomeação e exoneração, sendo de competência privativa do Chefe do Poder Executivo, o provimento deste cargo. Nesta sistemática de escolha, os representantes políticos, governadores e prefeitos, podem indicar os gestores que acharem apropriados ao cargo, independentemente do posicionamento da comunidade escolar.

Ao serem questionados sobre os aspectos considerados para estabelecer em Lei que o cargo de diretor de escola é de livre nomeação e exoneração, os entrevistados responderam de formas diferentes. O entrevistado D afirma que seria em razão da afinidade que deve haver entre o Chefe do Poder Executivo e o Diretor Escolar:

Acredito que a opção de estabelecer em Lei que o cargo de diretor é de livre nomeação e exoneração vem em razão da afinidade que o gestor educacional deve ter com o gestor maior que é o prefeito municipal. Esta pessoa representa a administração e precisa ter afinidade e condições para estabelecer as relações que irão contribuir para a melhoria da educação dentro da comunidade onde está inserida. (ENTREVISTADO D, 2018, p.38).

Paro (2003) escreve sobre a contradição de ter, no diretor eleito, um ocupante de cargo de confiança do governante, alegando ser impossível ele representar os interesses daqueles que o legitimaram com o voto e, ao mesmo tempo, ser um homem de confiança do governo.

Talvez a maior contradição implícita nas primeiras experiências de eleição de diretores nos estados em que elas se deram tenha sido a permanência, concomitantemente à previsão do processo eletivo, do caráter de “cargo de confiança” para o posto de diretor. (PARO, 2003, p.73).

Ao ser questionado sobre o assunto, o entrevistado D justifica a indicação com a seguinte colocação:

[...] no município, como sabemos, o vínculo é mais próximo, o gestor está ligado diretamente com as escolas e a secretaria municipal de educação, onde eu acredito que a escolha de uma pessoa que exerça uma função de confiança, que compactue e acredite nas mesmas ideias da equipe administrativa, seria uma forma de efetiva de viabilizar as políticas educacionais. (ENTREVISTADO D, 2018, p. 38).

Os demais entrevistados também deixam transparecer nas falas que o diretor deve ter afinidade com o gestor e com a política de governo, discorrendo pouco sobre as necessidades e os anseios da comunidade escolar. Nas colocações, o entrevistado A demonstra preocupação com os aspectos jurídicos da eleição de diretores, indicando o uso de leis dos municípios vizinhos como parâmetro:

Assim, considerando a Constituição Federal e o exemplo de outros municípios vizinhos que sofreram ação de inconstitucionalidade, promovidas pela procuradoria geral da república e outros órgãos de controle, alegando que a escolha do diretor através da eleição fere a Constituição Federal e, considerando também a opinião de nossos professores, diretores e coordenadores de escola, adotou-se este posicionamento. (ENTREVISTADO A, 2018, p. 38).

A Promotoria de Educação Regional de Educação – PREDUC realiza periodicamente reuniões com os municípios de seu território de abrangência, com o objetivo de fazer o monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação e das estratégias que os municípios vêm adotando para alcançá-las.

No decorrer destas reuniões, são partilhados relatos de outros municípios e, especialmente, em relação à Lei da Gestão Democrática, tomou-se conhecimento de um município bem próximo a Miraguaí, que havia adotado a eleição de diretores e logo após a troca de governo, a Procuradoria Geral de Justiça entrou com uma Ação Direta de Inconstitucionalidade<sup>4</sup>, julgada procedente para determinar a anulação da eleição e a retomada da indicação pelo Chefe do Poder executivo municipal. Daí a preocupação com a validade do processo eleitoral e do cumprimento dos aspectos instituídos em Lei quando até mesmo o Poder Judiciário se mostra favorável à indicação.

### 3.7 PARTICULARIDADES DO MUNICÍPIO DE MIRAGUAÍ

Algumas colocações mais pontuais sobre a realidade da Rede Municipal de Ensino de Miraguaí, não projetadas pela pesquisadora, foram apresentadas pelos entrevistados e mostraram-se muito plausíveis para a pesquisa, de forma que serão descritas e analisadas neste tópico.

O entrevistado A fez algumas considerações sobre a realidade do município, reiterando o informado no item 3.2 sobre a existência de cinco escolas na rede municipal de ensino, sendo três escolas do campo, multisseriadas, com o atendimento escolar feito por um ou dois professores, uma escola de educação infantil, também com um pequeno número de professores e a escola maior, que seria a única a comportar uma eleição.

Neste sentido, o entrevistado C fez uma colocação sobre a abrangência territorial do estado e do município, enfatizando que nas escolas estaduais a coordenadoria e o governador estão mais distantes da comunidade escolar, alheios às necessidades da escola e até mesmo ao trabalho realizado pelos professores, diferentemente das escolas municipais, em que a prefeitura e a secretaria de educação estão bem acessíveis à população e as demandas chegam rapidamente até a administração municipal.

O entrevistado D justifica:

Na escola estadual, por exemplo, o vínculo com o estado é mais distante e a eleição direta se faz necessária para democratizar esta ação evitando que seja imposto alguém sem vínculo algum com a comunidade, totalmente alheio à educação. Já no município, como sabemos, o vínculo é mais próximo, o gestor está ligado diretamente com as escolas e a secretaria municipal de educação. [...] No desempenho de suas funções, o gestor vai descobrindo aquilo que é necessário para

---

<sup>4</sup> Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Disponível em [https://tj-rs.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/504089794/acao-direta-de-inconstitucionalidade-adi-70074056367-rs/inteiro-teor-504089821?ref=topic\\_feed](https://tj-rs.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/504089794/acao-direta-de-inconstitucionalidade-adi-70074056367-rs/inteiro-teor-504089821?ref=topic_feed) Acesso em 12/06/2018.

a comunidade e para o aluno, ouvindo o grupo de professores, os alunos e a comunidade. Aos poucos, vamos percebendo que agradamos nas nossas escolhas e começamos a perceber que a gestão está respondendo às expectativas da comunidade como um todo. (ENTREVISTADO D, 2018, p. 38).

Realmente a administração municipal está mais próxima da comunidade e consegue avaliar com mais agilidade o trabalho realizado pelos gestores escolares. Neste sentido, o entrevistado A informou que, após as eleições municipais e a troca da administração, das cinco escolas da rede municipal, quatro permaneceram com os mesmos diretores: “Uma única escola teve troca da direção. Foi a escola sede de Ensino fundamental, em função de um contexto todo de reivindicações da comunidade escolar por um trabalho melhor e de mais qualidade”.

O entrevistado C foi questionado sobre o motivo que levou a administração atual manter a direção indicada pela administração anterior, ao que respondeu: “Os diretores permaneceram em razão da avaliação da comunidade que entende que estava sendo feito um bom trabalho pelas diretorias das escolas”. (ENTREVISTADO C, 2018, p. 38).

Diante destes relatos, percebe-se que a opção política partidária do diretor não foi o fator preponderante para que ele permanecesse no cargo, justamente por se tratar de um município pequeno, onde os pais, professores e gestores se conhecem e estão envolvidos direta ou indiretamente com a escola, contudo, ficou instituído em Lei que a escolha fica a critério do Prefeito Municipal, podendo a atitude do próximo Prefeito ser diferente. Na escolha dos próximos diretores, poderiam ser observados critérios puramente partidários, sendo nomeado um diretor que não exerce a função com zelo, desagrada a comunidade escolar e passa a enfrentar um grupo de professores desunidos e apáticos às necessidades da escola. As críticas por certo viriam e a escola passaria a perder alunos, situação preocupante, não só pela reputação da escola, mas, principalmente, pelo financiamento da educação que é proporcional ao número de alunos atendidos.

Neste sentido, foi questionado ao entrevistado A sobre as características e as habilidades importantes para um bom desempenho na direção das escolas e se a legislação municipal prevê que o Chefe do Poder Executivo deve observar alguns requisitos mínimos, por ocasião da indicação. O entrevistado disse ser importante ter conhecimento de legislação, liderança, coordenação, programas educacionais, funcionamento do sistema municipal de educação: “Precisa também de conhecimentos financeiros para gerenciar a parte administrativa da escola, afinal vai estar à frente de um colegiado não só de professores e alunos, mas de uma comunidade”. (ENTREVISTADO A, 2018, p. 38).

Quanto aos requisitos mínimos para o cargo, informou que a legislação municipal prevê formação mínima, sendo importante que tenha alguma experiência pedagógica. O plano de carreira dos professores, instituído pela Lei Municipal nº 1.628/2015<sup>5</sup>, prevê:

Art. 45 [...] § 1º O exercício da função de Diretor de Escola poderá recair também em servidores fora do quadro do magistério, inclusive servidores de outras entidades públicas, postos a disposição do município (cedido com ou sem ônus ou permutado), desde que graduado em licenciatura plena. (Grifo nosso).

Percebe-se que o plano dá abertura para o exercício da função por servidores fora do quadro do magistério, desde que graduado em licenciatura plena, evidenciando a tentativa de fixar parâmetros mínimos para o exercício da função. A adoção de critérios mínimos de qualificação prévia e experiência, como vimos na revisão bibliográfica, é uma prática que pode ser adotada na indicação, *in casu*, verifica-se que na elaboração da Lei de Gestão Democrática a categoria teve esta preocupação.

Contudo, para atuar nas escolas, além de os candidatos garantirem as habilidades e as competências, a eleição é importante para dar legitimidade ao mandato. A escolha através do voto evidencia a credibilidade que a comunidade tem nas ideias do diretor eleito e no empenho pela educação de qualidade.

O entrevistado B fez a seguinte observação:

Para a escolha através de eleições ser positiva, deveria haver critérios para poder concorrer ao cargo de diretor, e um desses critérios, talvez o principal, seria a formação em Pedagogia com habilitação para a administração escolar. Acredito que a pessoa com esta formação estaria mais habilitada para orientar, administrar e supervisionar os trabalhos escolares. Tenho como negativa a eleição de diretores justamente porque não tem critérios, onde faltaria essa formação inicial mínima. (ENTREVISTADO B, 2018, p. 38).

O entrevistado demonstra certa preocupação com a formação do diretor eleito, contudo, deveria haver a mesma preocupação no caso do diretor indicado, pois, a escolha fica a critério do Prefeito ou do Governador. No município de Miraguai, conforme relatado anteriormente, ficou estabelecido como critério mínimo para o exercício do cargo a formação em licenciatura plena do quadro do magistério municipal ou cedido de outras instituições.

Outro aspecto observado na Lei diz respeito à possibilidade de consulta às instâncias colegiadas. O artigo 23, parágrafo único da Lei de Gestão Democrática do município de

<sup>5</sup> Cespro Miraguai. Disponível em: <http://miraguai.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7660&cdDiploma=20151628&NroLei=1.628&Word=plano%20de%20carreira&Word2=> Acesso em 13 de junho de 2018.

Miraguaí prevê que, na escolha do diretor de escola, será facultado ao Chefe do Poder Executivo consultar os órgãos de instâncias colegiadas, elencados no artigo 6º.

A teor do disposto no artigo 6º, as instâncias colegiadas são compostas pela Conferência Municipal de Educação, Conselho Municipal de Educação, Fórum Permanente de Acompanhamento e Avaliação do Plano Municipal de Educação, Conselho do CACS/FUNDEB, Conselho da Alimentação, Conselho Escolar e Círculo de Pais e Mestres.

Assim, embora esteja assegurado em Lei que para o exercício da função o diretor deve ser graduado em licenciatura plena e que o prefeito pode consultar órgãos colegiados, os demais segmentos da comunidade escolar não foram ouvidos no momento de construção da Lei de Gestão Democrática de Miraguaí/RS. Também não ficou assegurada na Lei, a participação da comunidade escolar na escolha dos diretores, o que é um retrocesso, pois, numa concepção verdadeiramente democrática de gestão, os sujeitos envolvidos no processo também têm o direito de participação respeitado e garantido não apenas no discurso.

## 4 CONCLUSÃO

Ao concluir o estudo, é possível pontuar e deduzir alguns aspectos referentes ao processo de elaboração da Lei Municipal nº 1.745/2017 (MIRAGUAÍ, 2017) que influenciaram a não aprovação da eleição de diretores.

O primeiro aspecto considerado diz respeito à participação da comunidade escolar nas discussões prévias à elaboração do Projeto de Lei. Os entrevistados foram unânimes em relatar que as discussões se concentraram mais no grupo de professores, pois este é o grupo que tradicionalmente mais se envolve com as atividades da escola. A democracia só se efetiva mediante a participação do maior número possível de pessoas, as decisões nascem de discussões coletivas, envolvendo todos os segmentos da escola. Nesse sentido, Libâneo (2007, p. 329) ressalta que a melhor forma de assegurar a gestão democrática é através da participação. Embora não seja possível afirmar que existiram outros fatores que preponderaram para a não aprovação da eleição de diretores, quer seja pelo quantitativo de sujeitos entrevistados ou pela falta de registros em Ata das reuniões que antecederam a aprovação da Lei de Gestão Democrática do Município de Miraguai/RS, restou evidente que a participação ficou limitada ao grupo de professores.

Todos os entrevistados afirmaram ter participado de eleições nas escolas da rede estadual e disseram que não foi uma experiência positiva, pois, presenciaram muita discussão, concorrência e politicagem, com envolvimento de partidos políticos e favoritismo em troca de apoio. Mais de um entrevistado relatou que, após as eleições, alguns servidores buscaram determinado tipo de benefício em troca do apoio dado ao candidato vencedor, negligenciando as reais funções. Relataram situações que os profissionais que apoiaram o candidato derrotado acabam até mesmo dificultando o trabalho da equipe diretiva, justamente para provar que não foi uma boa escolha.

A partir dos relatos das experiências dos entrevistados com as eleições, conclui-se que a comunidade escolar ainda não compreende a dimensão deste espaço democrático, pois, em meio ao processo eleitoral, o perder ou ganhar tem mais importância que o ensino de qualidade, que é objetivo maior da escola. Esta é uma situação já constatada por outros pesquisadores, contudo, não consistindo em argumento suficiente para justificar a exclusão das eleições de diretores no âmbito local. Reitera-se os escritos de Paro (2006, p.19), ao dispor que, em meio a nossa cultura autoritária é necessário cada vez mais abrir espaços para a participação da comunidade, pois, no decorrer do processo, as regras de conduta vão sendo construídas e ajustadas pelos participantes.

Quanto aos aspectos considerados para a livre nomeação e exoneração, os entrevistados acreditam que o diretor deve ter afinidade com o gestor e com a política de governo, dando ênfase a este aspecto, pouco falando sobre as necessidades e os anseios da comunidade escolar. Talvez aí esteja o grande diferencial nas formas de escolha do diretor, em que o diretor eleito dá mais importância aos anseios da comunidade que representa e o diretor indicado tende a alinhar mais seu discurso com o grupo que está no poder.

A democratização da educação não será implementada pela afinidade com o Chefe do Poder Executivo ou com a política de governo vigente. Também não será garantida com a criação de leis que tratem da Gestão Democrática, mas sim, através de políticas de estado que possibilitem e ampliem o poder de decisão da comunidade escolar ou até mesmo, de um Projeto Político Pedagógico construído com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar. Nesta perspectiva, o diretor da escola seria um representante da comunidade que busca a educação de qualidade e a construção de uma sociedade mais igualitária e justa.

Contudo, a realidade do município de Miraguá comporta outras considerações sobre a opção de escolha de diretores por indicação e não por eleição. A primeira delas diz respeito às especificidades da territorialidade. O município possui cinco escolas, dentre elas, três Escolas do Campo, multisseriadas, com número reduzido de alunos e professores, uma Escola de Educação Infantil, com atendimento de zero a três anos, também com número reduzido de profissionais e uma Escola de Ensino Fundamental, que seria a única escola que comportaria eleição.

Neste sentido, destaca-se a fala do representante dos Diretores, justificando a necessidade de eleição de diretores na rede estadual, pois o chefe maior e a Coordenadoria de Educação estão distantes das escolas, alheios à realidade da comunidade escolar. Diferente das escolas da rede municipal, mais especificamente de municípios pequenos como o de Miraguá, onde as demandas batem na porta do Secretário de Educação e do Prefeito diariamente.

Acredita-se que a indicação de um diretor de escola na rede estadual é diferente da indicação de diretor num município pequeno. O diretor da rede estadual pode vir de outro município, de outra escola, desconhecendo totalmente a realidade da escola, contudo, em municípios pequenos, dificilmente o diretor indicado está alheio à realidade da comunidade e, diante da não aceitação da comunidade escolar, ele facilmente poderia ser deposto do cargo. Isso tudo com a anuência do Prefeito Municipal, conforme previsto na Lei de Gestão Democrática.



São peculiaridades que explicam a opção de indicação e não de eleição para o cargo de diretor de escolas. Deveras, no artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases restou estabelecido que: “Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, **de acordo com as suas peculiaridades**[...]” (Grifo nosso).

Outro aspecto a ser considerado é a preocupação da categoria com a formação mínima do candidato indicado pela administração. Foi fixado na Lei Municipal nº 1.745/2017 que o diretor de escola deve ter como formação mínima licenciatura plena.

Também foi fixado em Lei que ao Chefe do Poder Executivo é facultado consultar órgãos de instâncias colegiadas, elencados no artigo 6º da Lei Municipal nº 1.745/2017. Imagina-se que esta consulta dificilmente venha a acontecer, mas é uma opção que o Chefe do Poder Executivo tem para dar um pouco de legitimidade ao diretor indicado. Uma alternativa legal, pautada no modelo de democracia indireta, também uma alternativa autoritária, especialmente em razão do termo “facultado”.

A não implementação das eleições priva a escola e a comunidade do debate democrático, deixando de comprometer o diretor com os anseios da comunidade escolar. Conforme declarado pelos entrevistados, o diretor escolhido através de indicação tem mais afinidade com a política de governo daquele que o instituiu.

Ao analisar a Lei de Gestão Democrática de Miraguá, percebe-se a adoção de critérios mínimos para o exercício do cargo de diretor e a possibilidade de consulta a instâncias colegiadas para assegurar, ainda que minimamente, a indicação de um diretor qualificado e aceito pelo grupo. Contudo, não é uma medida suficiente para assegurar o comprometimento do diretor com a comunidade e permitir a cobrança e a corresponsabilidade de toda a comunidade escolar que poderia ter participado do processo de escolha.

Assim, conclui-se o trabalho compreendendo que a chave para o bom gerenciamento da educação está na participação, destacando os escritos de Bordenave (1994, p.73) sobre a participação real que requer conhecimento da realidade, organização, comunicação e educação para a participação.

## REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Estudo de Caso em Pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

ARENDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Paz e Terra, 2000. 12ª reimpressão, 2011.

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

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, 05 de out. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm) Acesso em: 26 de jun. de 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Curso técnico de formação para os funcionários da educação. **Gestão da educação escolar**. Brasília: UnB/CEAD, 2006. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06\\_gest\\_edu\\_esc.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06_gest_edu_esc.pdf) Acesso em: 28 de maio de 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal nº 9.394, de 20 de setembro de 1996**. Dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 20 de dez. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm) Acesso em: 20 de set. de 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, 09 de jan. 2001. 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: 20 de set. de 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, 25 de jun. 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm) Acesso em: 20 de set. de 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.868, de 10 de novembro de 1999**. Dispõe sobre o processo de julgamento da Ação Direta de Inconstitucionalidade e da Ação Declaratória de Constitucionalidade perante o Supremo Tribunal Federal. Brasília, 10 de nov. 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9868.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9868.htm) Acesso em: 20 de set. de 2017.

CONFERÊNCIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO 2010. Documento Final. Disponível em: [http://conae.mec.gov.br/images/stories/pdf/pdf/documentos/documento\\_final\\_sl.pdf](http://conae.mec.gov.br/images/stories/pdf/pdf/documentos/documento_final_sl.pdf) Acesso em: 20 de set. de 2017.

CONFERÊNCIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO 2014. Documento Final. Disponível em: <http://conae2014.mec.gov.br/noticias/500-fne-apresenta-documento-final-da-conae-2014>  
Acesso em: 20 de set. de 2017.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão Democrática da Educação: Exigências e Desafios**. RBPAAE v. 18, n.2, jul./dez. 2002.

DRABACH, Neila Pedrotti e MOUSQUER. Maria Elizabete Londero Mousquer e Drabach. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidade**. Monografia de Especialização em Gestão Educacional apresentada na Universidade Federal de Santa Maria, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2. ed. SP: Atlas, 1991.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: Artes e ofícios da participação coletiva**. 18ª Ed., Campinas, SP: Papirus, 2012.

LAKATOS, Eva e Marconi, Marina. **Metodologia do Trabalho Científico**. SP : Atlas, 1992.

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira e TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 10ª. Ed., São Paulo: Cortez, 2007.

LIMA, Jozina Pires de Araújo. **Gestão Democrática na escola: uma estratégia de prazer no trabalho**. Dissertação de mestrado em Psicologia apresentada na Universidade Católica de Brasília, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MIRAGUAÍ. **Lei nº 1.628/2015, de 16 de dezembro de 2015**. Dispõe sobre o plano de carreira e remuneração dos ocupantes de cargos do magistério público municipal, institui o respectivo quadro de cargos e funções e dá outras providências. Disponível em: <http://miraguai.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7660&cdDiploma=20151628&NroLei=1.628&Word=plano%20de%20carreira&Word2=> Acesso em 13 de junho de 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 1745/2017, de 29 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre a gestão democrática no sistema municipal de ensino público de Miraguai. Disponível em: <http://miraguai.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7660&cdDiploma=20171745&NroLei=1.745&Word=&Word2=> Acesso em 13 de junho de 2018.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2006.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 4. ed. SP: Atlas, 1996.

SAMPIERI, Roberto Hernández, COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, n. 1, 2009.

**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**. Disponível em [https://tj-rs.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/504089794/acao-direta-de-inconstitucionalidade-adi-70074056367-rs/inteiro-teor-504089821?ref=topic\\_feed](https://tj-rs.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/504089794/acao-direta-de-inconstitucionalidade-adi-70074056367-rs/inteiro-teor-504089821?ref=topic_feed) Acesso em 12 de junho de 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## **ANEXO A - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL A DISTÂNCIA

Acadêmica: Simone Souza Matter Britzius

### **ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

- I - ASPECTOS QUE MOTIVARAM A ELABORAÇÃO DA LEI DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E A PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE ELABORAÇÃO
- II - DISCUSSÕES PRÉVIAS SOBRE A ESCOLHA DE DIRETORES ATRAVÉS DAS ELEIÇÕES
- III - A EXPERIÊNCIA DOS ENTREVISTADOS EM PROCESSOS ELEITORAIS
- IV – IMPRESSÕES SOBRE A ELEIÇÃO DE DIRETORES – ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS
- V - ASPECTOS CONSIDERADOS PARA A LIVRE NOMEAÇÃO E A EXONERAÇÃO DO CARGO DE DIRETOR DE ESCOLA

## ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PUBLICAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL A DISTÂNCIA  
Termo de consentimento para publicação

Este termo refere-se ao projeto de Monografia intitulado “.....”, desenvolvido no Programa de Pós-graduação – Especialização em Gestão Educacional a Distância/UFSM, de autoria de ....., sob a orientação de .....

A presente pesquisa tem como objetivo.....

.....

Os resultados desta monografia serão divulgados na íntegra ou em partes, através de publicação impressa ou *online*, com fins acadêmicos e culturais. Nesse sentido, são utilizados fragmentos da entrevista transcrita abaixo:

**Entrevista realizada com ....., no dia.....**

Eu, .....abaixo assinado, entrevistado para a monografia “.....”, autorizo a publicação do texto citado, desde que assegurado o sigilo sobre a minha identificação.

---

Nome do entrevistado

Data: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.