

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

Franciele Aline Müller

**APONTAMENTOS SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A
ESCOLHA DE DIRIGENTES ESCOLARES**

Três Passos, RS
2018

Franciele Aline Müller

**APONTAMENTOS SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A ESCOLHA DE
DIRIGENTES ESCOLARES**

Monografia apresentada 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: Lucas da Silva Martinez

Três Passos, RS
2018

Franciele Aline Müller

**APONTAMENTOS SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A ESCOLHA DE
DIRIGENTES ESCOLARES**

Monografia apresentada 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**.

Aprovado em 01 de dezembro de 2018:

Lucas da Silva Martinez, Me. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Vanessa Medianeira da Silva Flôres, Ma. (UFSM)

Alexandra Silva dos Santos Furquim, Ma. (UFSM)

Três Passos, RS
2018

RESUMO

APONTAMENTOS SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A ESCOLHA DE DIRIGENTES ESCOLARES

AUTOR: Franciele Aline Müller
ORIENTADOR: Lucas da Silva Martinez

Este trabalho de pesquisa monográfica é produto do curso de Especialização em Gestão Educacional, na modalidade à distância, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e tem por temas a gestão escolar democrática e a escolha de dirigentes escolares. O objetivo é discutir a escolha de diretores como mecanismo da gestão escolar democrática. A metodologia adotada é a abordagem qualitativa através do estudo teórico, através da leitura de referências teóricas em livros, artigos científicos de eventos ou periódicos. Este estudo fundamenta-se em dois temas: gestão democrática e participação com base em Mello (2015), Lück (2008), Paro (2006) e outros; e escolha de dirigentes escolares, com base em Silva (2006), Dourado (2011) entre outros. Com base nas leituras realizadas buscou-se fundamentar e aprofundar os estudos acerca do processo de escolha de dirigentes escolares no município de Três Passos/RS, a fim de contextualizar o processo de escolha, bem como, sua relação com a gestão democrática participativa, em busca de qualidade na educação. Qualidade essa, que acontece quando escola e comunidade criam vínculos e lutam pelos mesmos objetivos. Como conclusão percebemos que a indicação pelo poder público, modelo vigente de escolha de dirigente não leva em consideração os interesses da comunidade escolar. A eleição direta de diretores, modelo que mais se aproxima da gestão democrática como conhecemos não garante a democracia, mas é um mecanismo para que ela aconteça. A eleição direta pela comunidade escolar é o início e não o fim do processo democrático, aliado a outros mecanismos de gestão democrática como o conselho escolar.

Palavras-chave: Gestão democrática. Escolha de diretores. Participação.

ABSTRACT

KEY POINTS ON DEMOCRATIC MANAGEMENT AND THE CHOICE OF SCHOOL LEADERS

AUTHOR: Franciele Aline Müller
ADVISOR: Lucas da Silva Martinez

This work of monographic research is a product of the Specialization Course in Educational Management, in the distance modality, of the Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) and has as its themes the democratic school management and the choice of school leaders. The objective is to discuss the choice of principals as a mechanism of democratic school management. The methodology adopted is the qualitative approach through theoretical study, through the reading of theoretical references in books, scientific articles of events or periodicals. This study is based on two themes: democratic management and participation based on Mello (2015), Lück (2008), Paro (2006) and others; and choice of school leaders, based on Silva (2006), Dourado (2011) among others. On the basis of the readings made, it was sought to base and deepen the studies about the process of choosing school leaders in the city of Três Passos/RS, in order to contextualize the selection process, as well as its relationship with participative democratic management, in search for quality in education. Quality that happens when school and community create bonds and strive for the same goals. As a conclusion we realize that the indication by the public power, current model of choice of leader does not take into account the interests of the school community. The direct election of principals, the model that most closely approximates democratic management as we know it does not guarantee democracy, but it is a mechanism for it to happen. Direct election by the school community is the beginning and not the end of the democratic process, along with other democratic management mechanisms such as the school council.

Keywords: Democratic management. Choice of principals. Participation.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por tudo o que até hoje proporcionou a mim, pelas oportunidades de poder estudar e me especializar.

Agradeço a minha família pelo apoio e incentivo em conseguir conquistar meus ideais, pela paciência e tolerância nestes meses de estudo.

Agradeço aos professores do curso, pelo apoio e orientação.

Agradeço ao professor Lucas Martinez pela insistência em concluir este trabalho, por acreditar em mim e sempre me incentivar. Pela cedência dos materiais para que esta pesquisa de fato se efetivasse.

Agradeço a todos que acreditaram em mim para a concretização do trabalho, e acreditam numa sociedade cada vez melhor e lutam por uma educação de qualidade.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 GESTÃO DEMOCRÁTICA	9
3 ESCOLHA DE DIRETORES.....	17
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
REFERÊNCIAS	26

1 INTRODUÇÃO

Minha trajetória acadêmica tem início no ano de 2003 quando prestei vestibular para História na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Logo após a aprovação saí de Três Passos/RS e fui morar em Marechal Candido Rondon/PR, onde permaneci até 2009. Durante o curso trabalhava para me manter e pagar as despesas da graduação. Me formei em 2007, fiquei por lá mais um ano e no início de 2009 voltei a Três Passos/RS.

Aqui assumi um contrato temporário de um ano no município, na qual tive minha primeira experiência em sala de aula como professora, trabalhei com alunos de 5ª a 8ª série. No ano seguinte fui chamada para contrato temporário na rede estadual de ensino, na qual estou até o momento. Desde lá, trabalhei em várias escolas e atualmente trabalho em apenas uma, considerada a maior da região da 21ª Coordenadoria Regional de Educação (CRE).

Em 2011 iniciei a graduação de Matemática pela Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), à distância, vindo a concluir em 2015, mas não atuo na área no momento. A motivação por fazer mais uma graduação se deu em função de sempre ter havido um certo interesse pela Matemática, bem como buscar mais uma opção para não parar de estudar. Neste momento trabalho com alunos de series finais do ensino fundamental, especificamente 9º ano e ensino médio, com as disciplinas de História e Geografia.

A escolha pelo tema de pesquisa se justifica pelo interesse e curiosidade em conhecer um pouco mais sobre gestão democrática, sua real função dentro de uma escola pública, pois acredito que vivemos um momento no qual não podemos mais retroceder no tempo, precisamos cada vez mais melhorar e avançar na qualidade da educação. Portanto, considerando a eleição de diretores como um mecanismo de gestão democrática, meu interesse está em entender o processo de escolha de diretores dentro do município de Três Passos/RS, no qual não há eleições diretas para a ocupação da direção, enquanto a rede estadual realiza eleições para a escolha.

O espaço escolar é um espaço privilegiado para a construção de uma cultura de participação, autonomia e cidadania. A participação é um processo educativo, bem como de luta para uma sociedade mais justa e igualitária. A escola tem uma importância muito grande na sua dimensão social, podendo praticar e se constituir num espaço de vivencia da democracia participativa.

Nesse sentido, a gestão da escola não pode ser desenvolvida sozinha, deve sempre levar em consideração a participação de todos os envolvidos, tanto na realização de tarefas, quanto na tomada de decisões. Assim, todos os envolvidos com a educação perceberão o quão importante é sua participação, além disso podem refletir sobre ações que nela acontecem, e compreender a escola na íntegra. O reconhecimento da autonomia e da voz do outro é um componente importante a prática pedagógica (FREIRE, 2016). Isso implica diretamente o rompimento de formas autoritárias de gestão escolar que não valorizem a cultura e os conhecimentos que pais e alunos constroem em sua experiência cotidiana.

Dessa forma torna-se fundamental compreender a gestão democrática como condição plena para termos qualidade na educação. E isso acontece quando a escola cria vínculos com a comunidade dando sentido à proposta pedagógica, envolvendo os diferentes indivíduos em uma só missão. A comunidade deve estar presente na escola, colocando suas expectativas e também avaliando os resultados do trabalho da mesma, estabelecendo assim, uma parceria entre escola e comunidade.

Com base nisso, esta pesquisa se propõe a responder o seguinte problema: *Em que medida a escolha de diretores escolares na rede municipal de ensino do município de Três Passos, pode vir a se relacionar com a gestão democrática?*

Para responder esse problema de pesquisa tem-se como objetivo geral discutir a escolha de diretores como mecanismo da gestão escolar democrática.

E como objetivos específicos: *a) Refletir sobre a gestão democrática e seus mecanismos possíveis na escola, considerando as bases legais brasileiras e b) Identificar e problematizar a escolha de diretores no contexto da gestão democrática;*

Partindo da ideia de que a metodologia de pesquisa contém a explicação dos princípios que guiam a pesquisa proposta, entendo que neste estudo adotamos a abordagem qualitativa através do estudo teórico, através da leitura de referências teóricas através de livros, artigos científicos de eventos ou periódicos. O presente trabalho está dividido em quatro capítulos, sendo o primeiro capítulo a introdução, o segundo capítulo referente à gestão democrática, o terceiro capítulo discute a escolha de diretores e o quarto e último encerra com as considerações finais.

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA

O objetivo deste capítulo é refletir sobre a gestão democrática e seus mecanismos possíveis na escola, considerando as bases legais brasileiras. Os estudos referentes a gestão democrática não são recentes no Brasil, na década de 1930 Anísio Teixeira já falava na democratização da educação, bem como defendia que órgãos colegiados e Conselhos de Educação participariam de decisões sobre o funcionamento do sistema educacional.

Por gestão democrática entende-se segundo Mello (2015, p. 32622):

É um processo político pelo qual a comunidade escolar, diretor, pais e funcionários discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam, avaliam todas as ações voltadas ao desenvolvimento da escola.

Subentende-se que a participação da comunidade escolar é essencial para que se tenha uma formação humana adequada. Para isso é necessário o diálogo de todos os envolvidos, com relação às regras constituídas, bem como as decisões estabelecidas. O diálogo é importante pois une as pessoas em torno de metas comuns, como uma escola melhor para seus filhos ou alunos. É uma necessidade existencial ao passo que vivemos em sociedade e precisamos desenvolver o respeito ao outro e sua cultura, ação que permite o encontro “[...] para a pronúncia do mundo, para a sua transformação” (FREIRE, 1983, p. 196).

Assim, gestão escolar é mais que administração, está vinculada a constituição humana e formação individual, no qual o ser humano está aberto e disponível para saber, conhecer as mais diversas realidades, e isso se dá através da oportunização do diálogo, na qual se tem uma gestão comprometida com a formação integral do ser humano, respeitando as diferenças, independentemente de cor, raça ou gênero, para uma sociedade mais justa e igualitária.

Nesse sentido a efetivação de uma gestão democrática necessita de uma legislação que a legitima, sendo efetivada através da Constituição Federal (BRASIL, 1988), que traz a gestão democrática como norteadora da oferta do ensino público no país.

Subentende-se o desenvolvimento da cidadania como participação da vida social, através da democracia. Vale ressaltar também, que o Artigo 206 da

Constituição assegura os princípios que se desenvolverá o ensino, sendo um deles a “[...] VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988).

A inserção do princípio da gestão democrática na Constituição Federal é resultado de diversas reivindicações populares e de outros segmentos da sociedade pela divulgação do Estado, superando o regime militar autoritário e centralizador que o país viveu de 1964 a 1985.

O Artigo 205 da Constituição Federal de 1988, assegura que:

À educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

Já em 1996 houve a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei 9.394/96 (BRASIL, 1996), na qual se aprofunda ainda mais a participação da sociedade na educação. Isso se ratifica no seu Artigo 14, da LDB que evidencia os mecanismos de atuação da comunidade escolar na democratização da escola.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Dessa forma, a gestão democrática expressa na Lei compreende a existência de um projeto pedagógico da escola, que sua implantação e execução acontecerá com a presença de docentes e trabalhadores da educação e de órgãos colegiados compostos por representantes da comunidade escolar.

Além da Constituição e da LDB, o Artigo 2º do Plano Nacional de Educação (PNE) aprovado em 2014 traz como uma de suas diretrizes a: “VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública” (BRASIL, 2014, p. 43).

Para assegurar o princípio de gestão democrática da educação pública, o PNE propõe algumas estratégias a serem seguidas e executadas, para que de fato a gestão democrática aconteça nos municípios, bem como, apresenta um conjunto de metas e estratégias para os diferentes campos de atuação educacional como, as etapas da

educação básica, educação superior, formação de professores, financiamento, entre outras. Destacamos as da gestão democrática:

- a) repasses voluntários da União para a Educação aos Estados que tenham Lei própria e regulamentada, respeitando a legislação nacional;
- b) realização de Fóruns Permanentes de Educação para a execução PNE;
- c) fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, em parceria com os conselhos escolares;
- d) fortalecer os conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como mecanismos de participação na gestão escolar;
- e) participação de professores, alunos e famílias na realização dos Projetos Político-Pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, garantindo a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores.

Assim, são indicadas estratégias para operacionalizar e garantir que a gestão democrática realmente aconteça nas instituições e nos sistemas de ensino.

A partir do momento que há maior envolvimento de todos os segmentos da escola, será mais fácil alcançar os objetivos propostos, que visam a transformação da realidade, na qual escola e demais interessados numa transformação trabalharão juntos, através da conscientização, diálogo e respeito a todos os envolvidos.

A gestão democrática em si mesma por implicar a comunicação, o envolvimento coletivo e o diálogo. A gestão democrática da educação é ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência (CURY, 2002, p. 173 apud MELLO, 2015, p. 32626).

A participação e o envolvimento de todos significa comprometimento com o interesse coletivo, deixando de lado o autoritarismo e individualismo, sendo ultrapassado a figura do diretor como administrador, pois o diretor deve avaliar suas práticas, nas relações entre professores e diretor e também professor e aluno. Recordando Paro (2006, p. 19), a “[...] Democracia não se concede, se realiza [...]”. Lembrando que não é somente o diretor como gestor, o professor em sua sala de aula também faz parte da gestão da escola e de sua sala de aula. Assim, Paro (2006, p. 17) afirma que:

A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

Vale destacar novamente a importância do diálogo entre todos que participam da escola, como destaca Mello (2015, p. 32627): “[...] são as divergências e contradições que fazem o movimento para que surja um novo conhecimento, um novo aprendizado, e este conseqüentemente conduzirá para transformação de políticas com vistas à efetiva formação humana”.

O termo gestão democrática vem sendo palco de várias discussões, isso porque a escola durante muito tempo era vista como formadora de trabalhadores para a consolidação do capitalismo, sem participação popular e alienada. Porém, a partir da década de 1980, essa ideia passa a ser vista com um olhar diferenciado, com discussões sobre o funcionamento da escola, da reconstrução da democracia, na necessidade de descentralização e democratização dos processos sociais do Brasil.

Na área da educação, talvez a maior conquista tenha sido em torno da liberdade da ação e decisão em relação aos órgãos superiores e também a maior participação da comunidade escolar, através dos conselhos escolares.

A garantia de uma gestão democrática só acontece através da participação, portanto: “Democratização se faz na prática” (PARO, 2006, p. 18), quando todos os profissionais e usuários no processo de tomada de decisões estão envolvidos e comprometidos através de planejamento e ação. E essa participação dos sujeitos é extremamente importante para a tomada de consciência para a mudança e assim buscar soluções para os problemas que enfrentam em conjunto, “[...] o estabelecimento de um ensino de relacionamento e de tomada de decisão em que todos tenham possibilidade de participação e contribuir a partir do seu potencial [...]” (LÜCK, 2008, p. 58), contribuindo para o empoderamento de todos e da instituição.

Esse empoderamento acontece quando o professor desenvolve o potencial do seu aluno, através de conhecimentos, habilidades e atitudes, envolvendo o mesmo em participação ativa, por meio de observações, críticas, organização, etc., fazendo perguntas, buscando soluções para os problemas “[...] sugerindo caminhos, exerce o poder sobre o processo educacional e sobre como e o que aprende” (LÜCK, 2008, p. 59). Dessa forma tem-se a democratização da escola, pois o aluno obtém sucesso escolar, tanto em relação a processo, bem como em relação aos resultados. Uma escola só é considerada democrática quando seus alunos obtêm sucesso e é ofertada para todos.

De tal modo, a democratização da escola se representaria na realização do trabalho escolar e no desenvolvimento da competência de todos. Assim: “O sonho de mudar a cara da escola. O sonho de democratizá-la, de superar seu elitismo autoritário, o que só pode ser feito democraticamente” (FREIRE, 1999, p. 74).

Três pontos podem ser destacados ao analisar a democratização da escola: a democratização como acesso e sucesso do aluno; democratização dos processos pedagógicos e dos processos de gestão escolar.

De acordo com Dourado (2011, p. 95): “[...] a gestão democrática implica resgatar os vínculos e compromissos que norteiam a presente reflexão [...]”, ou seja, é necessário compreender a gestão democrática como aprendizado de luta política, que não fica restrita a prática educativa, mas sim entende da prática social e de sua autonomia.

A democratização da educação vai desde o direito universal de acesso à escola, ensino de qualidade e participação democrática na gestão, e dessa forma incluir todos os sujeitos que fazem parte da escola, desde o planejamento até a execução.

O município de Três Passos/RS ainda não possui uma Lei de gestão democrática implementada, a mesma ainda se encontra em fase de construção. Dentro do Plano Municipal de Educação (PME) há um pequeno esboço sobre gestão democrática, a qual coloca que a administração escolar deve ser entendida como uma atividade que reúna esforços de todos, pois a aceitação e compreensão da educação são tidas como processo de emancipação humana; ressalta também que o Projeto Político-Pedagógico (PPP) deve ser construído de maneira coletiva e deve haver também a participação do conselho escolar (TRÊS PASSOS, 2015a).

O PME ressalta que a gestão democrática educacional está atrelada aos mecanismos legais e institucionais, propõe a participação, através de planejamento e execução de políticas educacionais, bem como a tomada de decisões para o bem de todos. O acesso ao ensino para todos é tido como prioridade, a fim de garantir a democratização e a permanência do aluno na escola, assegurando a qualidade da educação (TRÊS PASSOS, 2015a).

Cabe ressaltar, que dentro do contexto de gestão democrática, a autonomia tem sido um dos conceitos mais utilizados nos programas de gestão de ensino, como na LDB e, de acordo com a Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995, que dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino público do Estado do Rio Grande do Sul:

Art. 1º - A gestão democrática do ensino público, princípio inscrito no artigo 206, inciso VI da Constituição Federal e no artigo 197, inciso VI da Constituição do Estado, será exercida na forma desta lei, com vista à observância dos seguintes preceitos:

I - autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica (RIO GRANDE DO SUL, 1995).

A autonomia é tida como a base de garantia de eficácia escolar, por isso, não pode ser construída com normas e regulamentos limitados, ela deve ser elaborada com princípios e estratégias democráticas e participativas. Pois quando é regulada demais, acaba-se podendo a iniciativa, a criatividade e do discernimento “[...] necessários para o atendimento da dinâmica social que o processo educacional envolve, criando-se dessa forma o colapso da sua qualidade e efetividade” (LÜCK, 2008, p. 85). Mas ao mesmo tempo, quando nada é regulado, tem-se um espaço desorientado e individualista. Lück (2008, p. 86) afirma que: “A autonomia só é legítima quando exercida em favor da melhoria da qualidade de ensino, voltada para o atendimento às necessidades educacionais de seus alunos, numa autêntica atuação de caráter social”.

Isso aponta novamente para a obrigatoriedade da participação, trabalho em equipe e colaborativo. Assim, as escolas conseguem sua autonomia, bem como qualidade no ensino. Nesse sentido autonomia e democratização são vistos como processos que não podem se separar, são necessários para uma escola pública de qualidade, fazendo com que toda população tenha acesso ao ensino formal.

A descentralização é um processo necessário à democratização, sendo as duas, meios para alcançar a participação dos cidadãos nas decisões que dizem respeito a vida individual e coletiva.

Art. 1º - A gestão democrática do ensino público, princípio inscrito no artigo 206, inciso VI da Constituição Federal e no artigo 197, inciso VI da Constituição do Estado, será exercida na forma desta lei, com vista à observância dos seguintes preceitos [...]

V - garantia da descentralização do processo educacional (RIO GRANDE DO SUL, 1995).

O movimento que visa a descentralização e democratização da gestão das escolas públicas concentrou-se em três vertentes: participação da comunidade escolar na seleção dos diretores da escola, criação de um colegiado, conselho que

tivesse autoridade deliberativa e poder decisório, o repasse financeiro as unidades escolares e a conquista de sua autonomia.

A seguir será apresentado um breve esboço sobre cada um deles, sendo que, no próximo capítulo será focado na escolha de diretores.

O órgão colegiado ou conselho tem como objetivo auxiliar na tomada de decisões em todas as áreas de atuação, através de diferentes meios para alcançar a participação de pais, professores e funcionários, também resgatar valores e cultura e garantir que os alunos sejam atendidos em suas necessidades educacionais.

Assim, os componentes desse órgão são apenas o ponto de partida para que os pais se envolvam com a escola, cabendo aos componentes realizar este envolvimento. Quanto maior a participação dos pais na vida escolar, melhor a escola estará integrada a comunidade e a comunidade nela ou cairemos no abismo: “[...] se a escola não participa da comunidade, por que irá a comunidade participar da escola?” (PARO, 2006, p. 27).

Freire (1999), destaca que a escola não deve ser vista como um local onde o povo vai para receber instruções ou punições, e sim como um espaço de compartilhamento de saberes, com participação coletiva. Um local onde a cultura da comunidade ganhe espaço para dialogar com as culturas escolares, com o conhecimento historicamente construído.

A Lei nº 5.134, de 29 de setembro de 2015, institui os Conselhos escolares nas escolas da rede municipal de Três Passos. São objetivos do Conselho Escolar, cito aqui apenas os objetivos I, II, III:

- I - Promover o entrosamento da Escola com a comunidade.
- II - Participar das decisões sobre o funcionamento da Escola.
- III - Participar do Planejamento Curricular a fim de garantir conteúdos que atendam aos anseios da Comunidade e respeitem suas raízes culturais (TRÊS PASSOS, 2015b).

Assim como também as atribuições do Conselho Escolar são definidas em função das condições reais da Unidade Educativa, destaca-se:

- I - Estabelecer e acompanhar o projeto político-pedagógico da Unidade Educativa.
- II - Analisar e aprovar o Plano Anual da Unidade Educativa, com base no projeto político pedagógico da mesma [...]
- V - Analisar projetos elaborados e/ou em execução por quaisquer dos segmentos que compõem a comunidade escolar, no sentido de avaliar a

importância dos mesmos, no processo ensino aprendizagem (TRÊS PASSOS, 2015b).

Assim, a participação pode ser promovida mediante as mais diversas atividades, principalmente via Conselho Escolar. Temos que considerar a participação como elemento fundamental na democracia e na educação. Assim, segundo Freire (1999, p. 127): “Participar é discutir, é ter voz, ganhando-a, na política educacional das escolas, na organização de seus orçamentos”.

Se os órgãos são mecanismos de democratização pela gestão colegiada, os mesmos têm como princípio a busca da autonomia da escola e participação da comunidade, nas dimensões pedagógicas, administrativa e financeira. Ou seja, a autonomia da gestão da escola é facilitada no sentido de repassar para a escola recursos que atendem as necessidades de seu cotidiano.

Outro mecanismo de descentralização e construção da autonomia da gestão escolar refere-se ao provimento do cargo de diretor da escola, como alternativa aos métodos tradicionais de indicação. Mesmo assim, definir de que forma é a escolha do gestor, não garante por si só uma gestão democrática na escola.

3 ESCOLHA DE DIRETORES

O objetivo deste capítulo é identificar e problematizar a escolha de diretores no contexto da gestão democrática.

Falar em gestão democrática é também falar em escolha de diretores, tema esse que há muito tempo vem sendo debatido no Brasil. Aparece na legislação como um dos elementos da gestão democrática, propondo a participação a todos os segmentos que compõe a comunidade escolar na escolha.

A figura do diretor na gestão democrática é de extrema importância, pois este tem a função de trabalhar e ao mesmo tempo ser um facilitador ou mediador na resolução de problemas, deve exercer trabalho em equipe com seus docentes e colegas, dando oportunidade a todos os integrantes da escola participar no processo de tomada de decisões, além de resolver problemas, deve também ouvir o que os outros tem a dizer, concedendo autoridade e dividindo poder, garantindo a gestão democrática da escola.

Tem a função também de integrar a escola, comunidade e o Estado, quando muitas vezes tem o compromisso de executar políticas de governo, travando ideias democráticas em sua atuação, sendo que a forma de escolha desse gestor interfere diretamente em suas ações na escola.

Nesse sentido, o processo de escolha de diretor escolar vem recebendo muita atenção de pesquisadores quando se fala em reflexões teórico-conceituais e políticas sobre gestão democrática da educação. Para Mendonça (2001 apud SILVA, 2006, p. 293):

A importância dispensada a esse elemento da gestão democrática pode ser compreendida através de dois processos. Um está vinculado ao próprio processo eleitoral como fator essencial no exercício da democracia e o outro, ao espaço que esse mecanismo ocupou dentre as reivindicações dos movimentos sociais. Esse é o processo que melhor concretizou a luta contra o clientelismo e o autoritarismo na gestão educacional.

O tema em discussão traz referências a diferentes classificações dos tipos de escolha de diretores escolares, nesse trabalho serão utilizadas as seguintes classificações: indicação do diretor pelo poder público; diretor aprovado em concurso público; eleição direta para diretor e esquema misto.

A indicação do diretor pelo poder público pode ser vista como uma prática de clientelismo político, não traz segurança ao diretor, como enfatiza Silva (2006, p. 293): o diretor “[...] pode ser substituído a qualquer momento, de acordo com os interesses políticos e com as conveniências daqueles que o indicaram.” Ou seja, os interesses políticos irão prevalecer.

Ao adotar a indicação sem adoção de outros critérios democráticos, que levem em conta os interesses da comunidade escolar, ou então, adoção de práticas que levem ao favorecimento de pessoas, o diretor compromete-se com os interesses de quem o indicou, ao invés de “[...] comprometer-se com os interesses da comunidade que compõe a unidade escolar” (SILVA, 2006, p. 294).

A indicação do diretor justifica-se pela democracia representativa, pois os representantes legais são eleitos e estes têm a função de tratar sobre questões de interesse a coletividade, vale lembrar que essa forma não garante uma administração democrática (SILVA, 2006).

O concurso público por meio de prova e títulos não favorece ninguém, selecionando de forma objetiva aqueles que provam ter conhecimento mínimo exigido. Essa prática demonstra a adoção de critérios técnicos e objetivos e não marca a capacidade de liderança do candidato. Quando aprovado, o candidato escolhe a escola, porém a comunidade escolar não participa desta escolha.

O concurso acaba sendo democrático para o candidato, que se aprovado, pode escolher a escola onde irá atuar, mas é antidemocrático em relação à vontade da comunidade escolar, que é obrigada aceitar a escolha do primeiro (GADOTTI; ROMÃO, 2004, p. 94 apud SILVA, 2006, p. 294).

Paro (2011) ressalta que o concurso nem sempre é o suficiente, mas é o critério que melhor se enquadra para a escolha de professores aptos a exercer sua profissão. Percebe-se uma relação política envolvida, com competência e legitimidade para coordenar o trabalho da escola.

A escolha através de eleições diretas para diretor acredita-se ser a modalidade mais democrática, mas também pode fazer uma delimitação da participação que pode ser parcial ou de toda a comunidade escolar. Como destaca Paro (2011, p. 39), “[...] a eleição é a única que tem a virtude de contribuir para o avanço de tal democratização”.

Porém, a eleição pode trazer certos problemas aos envolvidos, como grupos apoiando determinado grupo, para obter vantagens. Dessa forma, o diretor não estará representando os reais interesses e necessidades da comunidade, pois se tornará autoritário e a escola deixará de ser um espaço democrático, “[...] pois descentralizar decisões compromete sua visão tradicional de gestão” (MELLO, 2015, p. 32631). Ou seja, a eleição é o meio para o exercício da cidadania, onde não se pode ser neutro, como afirma Dourado (2011, p. 103): “[...] a forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, interfere no curso desta”.

A escola é um espaço que se transforma constantemente, é um local onde não se consegue adivinhar o que vai acontecer, por isso, o gestor deve ser dinâmico e propiciar a democratização das relações escolares.

Outro modelo de seleção de diretores é o esquema misto, que leva em consideração duas ou mais fases para a escolha dos diretores, podendo ser através de provas e eleições diretas. Através deste mecanismo de escolha, o diretor consegue ter um vínculo maior com aqueles que o escolheram, pois a comunidade participa de uma ou mais fases de escolha.

Entretanto, o esquema misto não é muito usado. Predominam, de acordo com os autores, a indicação pelo poder público e a eleição. A eleição, neste caso, não pode ser vista como aquela que resolverá todos os problemas de uma escola, pois, para que a democracia de fato ocorra é necessário repensar as práticas de exercício de poder, dando a comunidade mais autonomia como meio de conquista dos interesses da maioria.

Ao analisar a forma de provimento de escolha dos diretores no município de Três Passos, percebe-se que o Estatuto do Magistério Público Municipal, datado de 2011 (Lei Complementar nº 18 de 16 de agosto de 2011), trata sobre a escolha do cargo de diretor escolar, no capítulo III, Artigos 44, 45 e 46.

Art. 44 O exercício da Função de Confiança será exercido por Servidor Público Efetivo.

Art. 45 A Função de Confiança será instituída por lei para atender encargos de direção, chefia ou assessoramento, que não justifiquem a utilização de Cargo em Comissão.

Art. 46 A designação para o exercício de Função de Confiança, que nunca será cumulativo com o Cargo em Comissão, será feita por ato do Prefeito Municipal ou do Presidente do Legislativo, observada a competência de cada poder (TRÊS PASSOS, 2011).

Além destes, o Artigo 21 do mesmo Estatuto, inciso 3º, trata da estabilidade e da possibilidade deste servidor assumir um cargo de confiança:

Art. 21 Adquire a estabilidade, após três anos de efetivo exercício, o Servidor nomeado por Concurso Público que tenha sido aprovado nas avaliações periódicas do seu período de Estágio Probatório.

§ 3º Durante o período de realização de estágio probatório, o Servidor poderá exercer quaisquer Cargos de provimento em funções de direção, chefia ou assessoramento, sendo que isso acarretar-lhe-á a interrupção da avaliação do período.

Dessa forma, fica evidente que o município acima mencionado, utiliza o mecanismo de indicação para a escolha de seus diretores, deixando claro que se trata de cargos políticos, mas também faz menção ao fato de um servidor ainda em estágio probatório assumir um cargo de confiança, sendo esse estágio prorrogado. E a comunidade não participa do processo de escolha, não podendo o diretor ser destituído em prol dela, mas sim, do poder que o colocou lá.

Sabe-se que a eleição não é garantia de democracia, porém é um instrumento de exercício democrático, que leva a culminância de um processo construtivo e significativo para a escola. Lück (2008, p. 77) afirma que: “Ao se promover a eleição de dirigentes estar-se-ia delineando uma proposta de escola, um estilo de gestão e se firmando compromissos coletivos para levá-los a efeito de forma efetiva”. Dessa forma, é importante reconhecer o quanto importante é a competência profissional em gestão, critério este fundamental para o desempenho das funções de gestão escolar.

Recordando Lück (2008), a eleição deve ser vista como um ideal social democrático, a fim de prestar serviços sociais para o atendimento de planos de desenvolvimento e não ser vista como eleição de pessoas. Porém, as pessoas eleitas seriam aquelas que tivessem as condições para realizar esse ideário.

Há que se destacar o cuidado democrático que exige a eleição de diretores. Conforme destaca Esquinsani (2013, p. 106), a eleição direta “[...] pode não consubstanciar-se em gestão democrática de fato, pois os mecanismos lícitos de uma eleição (o apoio de uma maioria) podem conter - implícita ou explicitamente - práticas patrimoniais distintas dos interesses democráticos.” Ou seja, é preciso criar mecanismos de participação que vão além do voto, criando novas relações, bem como, deixando de lado papéis que negam a participação e as relações sociais. “Assim, mais do que o voto, criar condições para efetivar a participação se torna

emergente para qualificar o processo” (MARTINEZ; RODRIGUES; MACHADO, 2017, p. 164).

A eleição precisa ser vista pelo lado pedagógico, através de oportunidade de aprendizagens que compõe a atuação do professor. Compreender quais os saberes docentes envolvidos no processo, como acontece a relação com alunos, pais e quais os saberes dos professores mobilizados (MARTINEZ, RODRIGUES, MACHADO, 2017).

Enfim, a eleição não pode ser vista como o fim do processo democrático, e sim um instrumento associado a outros na luta pela democratização das relações escolares.

A democracia não é garantida apenas por um único mecanismo (no caso, a eleição direta de diretores), pois inúmeros fatores concorrem para que, a partir ou com base em tal mecanismo, a unidade educativa possa desenvolver, de fato, práticas de gestão democrática (ESQUINSANI, 2013, p. 108).

Mesmo que a intenção da eleição de diretores seja garantir a democracia na gestão escolar, pode haver quem queira impedir tal processo. Por isso a importância dos Conselhos, que podem dar suporte ao diretor, fazendo com que professores, pais e alunos tenham uma participação permanente na escola. E assim consegue-se cultivar certos valores de democracia na escola, valores como respeito, liberdade de expressão, precisam estar presentes em uma escola, garantindo a formação cidadã de seus discentes.

Como aponta o Caderno 5 do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (BRASIL, 2004, p. 40):

Não queremos, todavia, atribuir à eleição, por si só, a garantia da democratização da gestão, mas referendar essa modalidade como um importante instrumento, a ser associado a outros, para o exercício democrático. Isso implica que, aliado à eleição, é fundamental enfatizar conjuntamente a forma de escolha e o exercício da função. Assim, a forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, interferir no curso desta. Nesse contexto, a eleição deve ser vislumbrada como um instrumento a ser associado a outros na democratização possível das relações escolares.

Como explorado nos dois últimos capítulos, a eleição de diretores só tem sentido no contexto de uma gestão democrática. Esta, só se efetua através de diferentes mecanismos, como, a eleição de diretores, a formação de conselho escolar,

a autonomia didático-pedagógica, administrativa e financeira da escola, entre outras formas que se possam criar. Entendendo a gestão da escola como um ato político, é necessário que pais, professores, funcionários e alunos tomem posições dialógicas, neste caso, tendo subsídios institucionais para sua participação. Portanto, podemos discutir a seguinte estrutura na organização da escola que se quer democrática:

Figura 1 - Mecanismos e formas de gestão democrática na escola



Fonte: Brasil (2004, p. 29).

A escola que se quer democrática visa implementação de novas formas de organização e participação interna e externa à escola. Uma educação emancipatória, democrática só se dá através de novas formas de organização e gestão, por meio de mecanismos de distribuição de poder.

A realização de práticas de participação coletiva, é extremamente importante para romper com a lógica autoritária, que muitas vezes predomina na organização e gestão escolar. Para que a gestão democrática realmente aconteça, é preciso repensar a organização escolar, percebendo a importância desta na vida das pessoas, bem como, a formação presente nas concepções e práticas, contribuindo assim para a participação efetiva dos que dela participam.

Podemos perceber que, não é possível falar em gestão democrática sem mecanismos para a concretização desta. Logo, a partir da figura, podemos vislumbrar um conjunto de ações, que repercutem em diversos aspectos da escola: como pensar o currículo e a organização escolar? Através do PPP da escola elaborado coletivamente. Como podemos pensar a participação dos alunos? Através de órgãos e grupos de diálogos que envolvam esses alunos. Como podemos receber a colaboração e colaborar com a comunidade escolar? Através da escolha de diretores por meio de seu voto, pelo funcionamento de mecanismos de autonomia didático-pedagógica e financeira, bem como diferentes organizações nas quais pais e alunos possam ser protagonistas. O universo da gestão escolar, necessita, portanto, de organização, que considere a participação de todos membros da comunidade escolar.

Tendo discutida a eleição de diretores e a gestão democrática, passamos às considerações finais do trabalho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi discutir a escolha de diretores como mecanismo da gestão escolar democrática. As discussões em torno deste trabalho procuraram conhecer um pouco mais sobre gestão democrática e o processo de escolha de dirigentes escolares. A escola é um espaço de vivências, na qual as relações acontecem, sendo possível construir um espaço de integração, de garantia de participação e cidadania, na busca por uma sociedade mais justa e igualitária.

Sabe-se que a gestão democrática por si só não resolverá todos os problemas, é preciso diferentes mecanismos para que ela aconteça. A instituição da gestão democrática no Brasil é uma exigência, sendo que a base para a sua instituição está na Constituição de 1988 e na LDB. Portanto, prezamos pela garantia da participação da comunidade escolar, ao compreender que todos são importantes desde a tomada de decisões, havendo descentralização de poder, bem como, pelos resultados alcançados.

Assim, a participação da comunidade escolar acontece por meio das eleições escolares, sendo um dos componentes da gestão democrática que precisa estar ligado a outras formas de participação da comunidade.

Dentre as formas de escolha de dirigentes escolares, a eleição ainda é a mais democrática, mas podem haver divergências e delimitações de participação. No caso da rede Municipal de Três Passos/RS, o processo de escolha se dá através da indicação do poder público e está assegurada no Estatuto do Magistério Público Municipal, no qual percebe-se que há interesses políticos envolvidos. Nesse sentido são necessárias mudanças nas escolas e nas leis, para que de fato a gestão democrática aconteça, ressaltando novamente a importância da participação, designando funções e responsabilidades a cada segmento, construindo espaços de democracia na escola, para que funcionem cada vez melhor.

Em resposta ao problema de pesquisa apontado “*Em que medida a escolha de diretores escolares na rede municipal de ensino do município de Três Passos, pode vir a se relacionar com a gestão democrática?*” percebemos que a ausência desse mecanismo compromete a gestão democrática, principalmente em uma cidade que não possui uma lei de gestão democrática.

Os objetivos da pesquisa fundamentaram nossas escolhas teóricas “*Refletir sobre a gestão democrática e seus mecanismos possíveis na escola, considerando*

as bases legais brasileiras” permitiu a busca das leis brasileiras que fundamentam a gestão democrática da escola pública, bem como os diferentes mecanismos/componentes da gestão democrática; *“Identificar e problematizar a escolha de diretores no contexto da gestão democrática”* permitiu o levantamento da realidade de Três Passos/RS bem como o aprofundamento teórico sobre o tema, tão caro à organização democrática do nosso país.

Aprender algo novo requer muita leitura, pesquisa, envolvimento com o conteúdo a ser estudado. Apesar de tudo, de todas as dificuldades enfrentadas, posso dizer que chegar ao final deste trabalho é gratificante.

O assunto é vasto, muitos autores que tratam dos assuntos aqui abordados. Pude perceber o quanto é importante conhecer as leis que regem a educação brasileira e repensar um pouco se a gestão democrática de fato está acontecendo.

Temos muito a estudar ainda sobre gestão democrática e fazer com que de fato ela aconteça nas escolas públicas e seja capaz de garantir a qualidade na educação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Congresso Nacional. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

_____. Lei n.º 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 25 jul. 2018.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselho escolar, Gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília: MEC/SEB, 2004.

_____. Lei n.º 13.005, de 24 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em: 07 mai. 2018.

DOURADO, Luís F. A escola de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2011. p. 93-115.

ESQUINSANI, Rosimar S. S. Eleição de Diretores e Gestão Escolar Pública: Reflexões sobre Democracia e Patrimonialismo. **Nuances: Estudos sobre Educação**, Presidente Prudente, v. 24, n. 2, p. 101-115, maio/ago. 2013.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 13. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

_____. **A educação na cidade**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

_____. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 53. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2016.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MARTINEZ, Lucas da S.; RODRIGUES, Ana C. S.; MACHADO, Juliana B. Eleição de dirigentes escolares em Jaguarão (RS): corporificando a palavra pelo exemplo. **Dialogia**, São Paulo, n. 25, p. 153-166, jan./abr. 2017.

MELLO, Eloisa H. Gestão Democrática: escolha de diretores em Ponta Grossa, políticas públicas e participação. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 12., 2015, Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR: PUCPR, 2015. p. 32620-32637.

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

_____. Escolha e formação do diretor escolar. **Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional**, Curitiba, v. 6, n. 14, p. 36-50, set./dez. 2011.

RIO GRANDE DO SUL. Lei n. 10.576, de 14 de novembro de 1995. Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. **Diário do Estado do Rio Grande do Sul**, Poder Legislativo, Porto Alegre, RS, 14 nov. 1995. Disponível em: <www.educacao.rs.gov.br/dados/lei_10.576_compilado.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2018.

SILVA, Cláudia D. Eleição de diretores escolares: avanços e retrocessos no exercício da gestão democrática da educação. **Gest. Ação**, Salvador, v. 9, n. 3, p. 289-301, set./dez. 2006.

TRÊS PASSOS. Lei complementar n. 18, de 16 de agosto de 2011. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos do município de Três Passos. **Câmara Municipal de Vereadores de Três Passos**, Poder Legislativo, Três Passos, RS, 16 ago. 2011. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/regime-juridico-tres-passos-rs>>. Acesso em: 07 nov. 2018.

_____. Lei nº 5.080, de 23 de junho de 2015. Dispõe sobre aprovação do Plano Municipal Decenal de Educação, para o decênio 2015-2025, na forma a seguir especificada, e adota outras providências. **Câmara Municipal de Vereadores de Três Passos**, Poder Legislativo, Três Passos, RS, 23 jun. 2015a. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/plano-municipal-de-educacao-tres-passos-rs>>. Acesso em: 20 out. 2018.

_____. Lei nº 5.134, de 29 de setembro de 2015. Institui os conselhos escolares nas escolas da rede municipal de ensino. **Câmara Municipal de Vereadores de Três Passos**, Poder Legislativo, Três Passos, RS, 29 set. 2015b. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/rs/t/tres-passos/lei-ordinaria/2015/514/5134/lei-ordinaria-n-5134-2015-institui-os-conselhos-escolares-nas-escolas-da-rede-municipal-de-ensino?q=lei+5134>>. Acesso em: 20 out. 2018.