

---

# Eleição de diretores escolares: avanços e retrocessos no exercício da gestão democrática da educação

*Cláudia Dias Silva<sup>1</sup>*

**Resumo:** Este artigo aborda o tema da eleição de diretor escolar como um dos construtos que vêm contribuindo para o exercício da gestão democrática da educação, possibilitando o envolvimento da comunidade no processo decisório sobre a organização e o funcionamento da escola. Estabelece uma discussão sobre as diferentes formas de provimento do cargo de diretor e suas implicações para o desempenho das atividades e o sucesso da escola, desvelando que a prática da eleição do diretor não garante o exercício da gestão democrática, na qual o comprometimento com o sucesso da instituição deve estar no centro das ações.

**Palavras-chave:** Eleição de diretores escolares; Gestão democrática da educação.

## INTRODUÇÃO

A discussão sobre a participação da sociedade civil na gestão da educação não é algo recente na literatura educacional brasileira. Na década de 1930, Anísio Teixeira já concebiam a municipalização da educação como um mecanismo de descentralização, que dotaria as instâncias públicas de autonomia, favorecendo a democratização da educação. Defendia para a administração educacional

modo que, em ordens sucessivas, a União, o Estado e o Município se vejam com parcelas diversas e conjugadas de poder e responsabilidade (TEIXEIRA, 1967, p.67).

Além disso, defendia para a administração da educação local um modelo de gestão democrática no qual órgãos colegiados, de composição leiga, Conselhos de Educação, com um alto grau de autonomia administrativa, participariam do processo de tomada de decisão sobre o funcionamento do sistema educacional. Os conselheiros seriam representantes diretos dos pais de família e da comunidade, eleitos ou nomeados por autoridades eleitas, competindo-lhes a nomeação e supervisão das autoridades executivas.

A Constituição Federal do Brasil, promulgada em 1988, traz a gestão democrática como um dos princípios norteadores da oferta do ensino público no país. A inclusão desse princípio no texto legal é resultado de reivindicações de movimentos populares, sindicais e outros segmentos da sociedade civil pela publicização do Estado, uma vez que o país passava por um regime

[...] um regime especial de distribuição dos poderes públicos encarregados de ministrá-la, de

militar autoritário e centralizador que se estendeu no período de 1964 até 1985.

Em 1996, com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96, se intensifica a discussão sobre a participação da sociedade nas questões educacionais. Em seu Artigo 14, a Lei nº 9.394/96 detalha os mecanismos de viabilização da participação das comunidades escolar e local na gestão democrática da escola.

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas de 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.

A idéia de gestão democrática expressa na Lei abrange a existência de um projeto pedagógico da escola; a participação de professores e demais trabalhadores da educação da escola na sua elaboração e a gestão colegiada da implantação e execução desse projeto, através de órgãos colegiados compostos por representantes da comunidade escolar e outros segmentos da sociedade.

De acordo com Libâneo (2003) o projeto pedagógico tem por objetivo descentralizar e democratizar a tomada de decisões pedagógicas, jurídicas e organizacionais na escola, buscando maior participação dos

agentes escolares, significando uma forma de toda a equipe escolar tornar-se co-responsável pelo sucesso do aluno e, consequentemente do funcionamento da unidade escolar.

Já o conselho escolar idealizado pela LDB deve compor a organização da própria escola, responsabilizando-se pela tomada de decisões em todas os campos que envolve o trabalho na escola, não restringindo-se somente a gestão de recursos financeiros, como vem se percebendo com a criação e implementação dos órgãos colegiados que executam, basicamente, a gestão dos recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Cury citando Antonio Gramsci (2001, p.50) define conselho como

[...] o lugar onde a razão se aproxima do bom senso e ambos do diálogo público, reconhecendo que todos são intelectuais, ainda que nem todos façam do intelecto uma função permanente (grifos do autor).

## GESTÃO DEMOCRÁTICA E DESCENTRALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO

Nos últimos anos, a discussão sobre a gestão democrática da educação vem constituindo-se em tema recorrente na literatura. Essa atenção é decorrente do caráter centralizador, burocrático, autoritário e cerceador de práticas participativas que caracterizam o sistema público educacional brasileiro. Por muitos anos, principalmente no período em que a administração do Estado brasileiro esteve sob o poder dos

militares, a administração educacional assumiu um caráter tecnocrático e capitalista. As escolas se configuravam como um lócus de formação dos trabalhadores necessários para a consolidação do capitalismo no país, reprodutores de uma ideologia que visava a construção de uma sociedade não-participativa e alienada, na qual seus integrantes não exerciam a sua cidadania.

O início da década de 80 está marcado como o período em que o debate sobre os temas da gestão e da autonomia escolar destacou-se nas discussões sobre o funcionamento da escola pública. Esse período coincide com o momento de reconstrução da democracia na sociedade brasileira, que enfatizava a necessidade de descentralização e democratização dos processos sociais no Brasil, atribuindo uma forte reação ao centralismo do poder na administração do Estado. No campo educacional, algumas das maiores conquistas foram a liberdade de ação e de decisão em relação aos órgãos superiores da administração e a maior participação da comunidade escolar nos espaços de poder da escola, por meio de instâncias como os conselhos escolares.

De acordo com Mendonça (2001) o processo de democratização da educação no Brasil passou por vários estágios. Inicialmente, houve o direito universal ao acesso a escola e, posteriormente, o direito a um ensino de qualidade e à participação democrática na gestão das unidades escola-

res e dos sistemas de ensino, que para Vitor Paro pode ser concebida como aquela que está:

Inspirada na cooperação recíproca entre homens, deve ter como meta a constituição, na escola de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos envolvidos no processo escolar, guiados por uma 'vontade coletiva', em direção ao alcance dos objetivos educacionais da escola (PARO *apud* VINHAES; GRACINDO, 1995, p.161).

A realização das primeiras eleições diretas para governador de Estados no Brasil, efetivadas em 1982, e a posse desses novos governadores no ano seguinte viabilizou a concretização de muitas experiências de participação democrática. Entre os projetos desenvolvidos entre 1983 e 1984, Gadotti (1993) destaca o Fórum de Educação do Estado de São Paulo e o Congresso Mineiro de Educação. As Sessões Públicas do Fórum de Educação do Estado de São Paulo propiciaram, pela primeira vez na história da educação brasileira, que educadores participassem do processo de elaboração das políticas públicas de educação. A luta pela democratização da gestão educacional foi intensa entre 1985 e 1988, ano da promulgação da Constituição que consagrou o princípio da "gestão democrática do ensino público".

A participação e a democratização num sistema público de ensino é a forma prática de formação para cidadania. A educação para a cidadania dá-se na participação no

processo de tomada de decisão. A criação dos conselhos de escola representa uma parte desse processo. Mas eles fracassam se forem instituídos como uma medida isolada e burocrática. Eles só são eficazes num conjunto de medidas políticas, num plano estratégico de participação que vise à democratização das decisões (GADOTTI, 1993, p.100).

A efetiva participação dos setores populares nas questões educacionais funcionaria como um instrumento de redistribuição do poder político, que resultaria na construção da cidadania. Nessa vertente, a autonomia e a democratização são entendidas como processos indissociáveis e necessários para a construção de uma escola pública de qualidade, garantindo o acesso de toda a população ao sistema de ensino formal, bem como a construção das ferramentas necessárias para o convívio em sociedade.

A democratização e a descentralização da gestão educacional são processos necessariamente indissociáveis e trazem de forma implícita a necessária mudança nas relações de poder. A descentralização se constitui em processo necessário à democratização e ambas são meios para se alcançar a efetiva participação dos cidadãos nas decisões que dizem respeito à sua vida individual e coletiva. Assim, essas se constituem em processos necessários para o exercício da cidadania (BORDIGNON, 1993, p.72).

Luck *et al* (1998) sinalizam que o movimento que visava a descentralização e a democratização da gestão das escolas públicas concentrou-se em três vertentes básicas: participação da comunidade escolar na seleção dos diretores da escola,

criação de um colegiado/conselho escolar que tivesse tanto autoridade deliberativa quanto poder decisório e repasse de recursos financeiros às escolas e conseqüentemente aumento de sua autonomia.

Para Vinhaes Gracindo (1995), uma vez que a administração democrática deve ser capaz de desenvolver processos e objetivos na delimitação de suas políticas, na elaboração de seus planejamentos e no desenvolvimento de sua gestão, faz-se necessário o exercício de práticas construtivas dessa gestão no sistema educacional. De acordo com a autora essas práticas devem envolver: a escolha de dirigentes pela comunidade escolar e local; a forma colegiada e descentralizada de administração; a relação entre a escola e a comunidade com a decorrente participação popular; a liberdade propiciada aos estudantes e aos professores para a organização de associações e grupos representativos.

Bobbio (2000) sinaliza que na gestão democrática, as deliberações coletivas devem ser tomadas por representantes governamentais e das organizações da sociedade civil, em proporções definidas pelos estatutos e regimentos internos de cada política que esteja sendo definida e/ou implementada. Isso atribui um caráter institucional aos referidos órgãos. Todavia, a forma de escolha e nomeação desses representantes deve assumir um caráter democrático. Discutindo sobre a concepção mínima de democracia e suas implicações para o processo de tomada de decisão, o

autor argumenta que:

(...) mesmo para uma definição mínima de democracia, como é a que aceito, não bastam nem a atribuição a um elevado número de cidadãos do direito de participar direta ou indiretamente da tomada de decisões coletivas, nem a existência de regras de procedimento como a da maioria (ou, no limite, da unanimidade). É indispensável uma terceira condição: é preciso que aqueles que são chamados a decidir ou eleger os que deverão decidir sejam colocados diante de alternativas reais e postos em condição de poder escolher entre uma e outra. Para que se realize esta condição é necessário que aos chamados a decidir sejam garantidos os assim denominados direitos de liberdade, de opinião, de expressão das próprias opiniões, de reunião, de associação etc (BOBBIO, 2000, p. 32).

Os ideais dos movimentos que lutavam pela construção de uma sociedade mais justa envolviam a construção de um sistema educacional democrático, no qual a gestão da escola fosse realizada pelos próprios representantes das comunidades escolar e local. As políticas educacionais deveriam partir de dentro da escola, sendo criada de acordo com cada realidade. Era imprescindível modificar a estrutura do sistema público no país, principalmente das escolas, a fim de garantir o exercício de práticas menos autoritárias e mais democráticas. Essa reestruturação do sistema educacional deveria ampliar-se, possibilitando a participação dos educadores nas discussões sobre as políticas públicas para a educação no país.

## MECANISMOS DE PROVIMENTO DO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR

A discussão sobre o processo de escolha de diretor escolar vem recebendo muita atenção dos pesquisadores na produção de reflexões teórico-conceituais e políticas sobre a gestão democrática da educação. Para Mendonça (2001) 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.

Apesar de a literatura pertinente ao tema fazer referência a diferentes classificações dos tipos de escolha de diretores escolares, nesse estudo será utilizada como referência básica para discussão, as quatro classificações apresentadas por Moacir Gadotti e José E. Romão (2004): a nomeação, o concurso público, a eleição e o esquema misto.

O primeiro mecanismo utiliza-se da prática da indicação do diretor por um agente externo à instituição escolar para ocupar um cargo de confiança. Na maioria dos casos esse agente pode ser o prefeito ou o governador. Essa modalidade não traz segurança para o diretor, pois ele pode ser substituído a qualquer momento, de acordo com os interesses políticos e com as conveniências

daqueles que o indicaram. Essa prática baseia-se muito mais em critérios político-clientelistas que técnico-acadêmicos.

Segundo Paro (1996), o principal problema com relação à nomeação como critério de escolha do diretor é a garantia de favorecimento dos interesses de políticos clientelistas. Pois, ao servir-se da prática da nomeação sem adoção de outros critérios de escolha democráticos que garantam o respeito aos interesses da comunidade escolar e local, bem como a coibição de práticas que resultem em favorecimento ilícito de pessoas, o diretor tende a comprometer-se muito mais com os interesses do indivíduo ou força política que o nomeou, sem comprometer-se politicamente com os interesses da comunidade que compõe a unidade escolar. Até a promulgação da constituição federal de 1988 esse era o mecanismo que mais prevalecia para a ocupação do cargo de diretor escolar.

A justificativa apresentada para a adoção do mecanismo de indicação do diretor escolar pelo executivo local está baseada, pelos que a praticam, na prerrogativa da democracia representativa. Uma vez que a sociedade civil elege seus representantes para deliberarem a respeito de questões que dizem respeito à coletividade inteira, essa indicação tem legitimidade e evita o contraditório na administração. Entretanto, esse procedimento não garante uma administração democrática, ao contrário, traz muito mais riscos de centralização, autoritarismo, fisiologismo e nepotismo (GRACINDO, 1995).

O concurso público pode ser realizado, pelo menos, de duas formas. Por meio de prova ou através de provas e títulos, que se propõem a aferir o grau de conhecimento técnico e a comprovação de formação acadêmica específica para o exercício das funções inerentes ao cargo de diretor de escola.

Apesar de apresentar algumas virtudes necessárias ao diretor para o exercício do cargo, tais como: a objetividade, a coibição do clientelismo e a possibilidade de aferição do conhecimento técnico, esse mecanismo vem sofrendo críticas pela própria comunidade escolar porque ele acentua a adoção de critérios objetivos e técnicos e não afere a capacidade de liderança dos candidatos. Além disso, o candidato aprovado, na maioria das vezes, escolhe a escola onde vai trabalhar, mas a comunidade escolar não participa do processo de seleção desse diretor. Dessa forma,

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 a aceitar a escolha do primeiro (GADOTTI; ROMÃO, 2004, p.94).

A eleição pode ser realizada de diferentes formas: voto direto, representativo, uninominal ou por escolhas através de listas tríplexes ou plurinominais. A adoção desse mecanismo é importante para o alcance do sucesso da escola e o exercício de gestão democrática e colegiada porque este favorece o desenvolvimento da prá-

tica do diálogo na escola e resulta em maior distribuição de poder dentro e fora da escola, bem como o alcance do equilíbrio entre a competência técnico-acadêmica e a sensibilidade política necessárias ao diretor para o exercício do cargo (GADOTTI; ROMÃO, 2004).

Por último, o mecanismo de esquema misto combina duas ou mais fases no processo de escolha dos diretores. Essas fases podem se constituir em provas que aferem a competência técnica e a formação do candidato, e eleições que verificam sua experiência administrativa, capacidade de liderança etc. Nesse mecanismo a comunidade escolar tem a possibilidade de participar de uma ou mais fases do processo de seleção, resultando em um maior vínculo e compromisso do diretor com aqueles que o escolheram.

De acordo com Paro (1996) a defesa da eleição como critério para a escolha de diretor de escola está baseada em seu caráter democrático. É contraditório pensar na existência de uma sociedade democrática, sem considerar a democratização das instituições que compõem essa sociedade, possibilitando, inclusive, à população controlar o Estado no provimento de serviços coletivos em quantidade e qualidade compatíveis com as obrigações do poder público e em atendimento aos interesses dessa sociedade.

Dá a relevância de se considerar a eleição direta, por parte do pessoal escolar, alunos e comunidade, como um dos critérios para a escolha do diretor de escola pública (PARO, 1996, p.26-27).

Em uma pesquisa realizada em 1999 que objetivou fazer o mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental, Parente e Luck (1998) constataram que os mecanismos mais utilizados para preenchimento do cargo de diretor escolar eram a indicação e nomeação direta pelas lideranças partidárias e dirigentes governamentais e a eleição direta e outras modalidades. O resultado do estudo apontou a seguinte situação nas escolas: das 26 unidades federadas pesquisadas, 17 realizavam eleição direta com a participação da comunidade escolar e local. Dessas, oito utilizavam como critério de seleção e escolha apenas a eleição; cinco utilizavam um sistema misto adotando critérios técnicos e eleição; duas adotavam somente prova de conhecimentos específicos; uma utilizava curso de qualificação com aprovação do candidato; uma adotava como critério a análise do currículo para selecionar os candidatos à eleição. Outros seis estados recorriam a forma tradicional com indicação e nomeação de lideranças locais diretamente pelos dirigentes políticos.

De acordo com as autoras supracitadas, a prática da escolha de diretores escolares através de eleição teve início no ano de 1984, no Estado do Paraná. Posteriormente, entre 1985 e 1987, os Estados do Rio Grande do Sul, Acre, Mato Grosso e o Distrito Federal adotaram essa prática. No Distrito Federal o processo foi interrompido por questões políticas e a eleição foi embargada, voltando a ser implementado no ano 1996. Foi no período compreendido entre os anos

1990 e 1997 que ocorreu uma expansão das eleições para diretor no âmbito dos estados, com o início de processo eletivo em oito sistemas estaduais de ensino no país. A escolha pela eleição de diretor escolar destaca-se entre as práticas mais adotadas, como a que melhor representa o desenvolvimento de uma gestão democrática. É importante ressaltar que esse mecanismo não resolverá sozinho todo o problema da escola, pois o verdadeiro exercício desse modelo de gestão requer a participação da comunidade escolar e local no processo de tomada de decisão sobre as diferentes dimensões - política, pedagógica e financeira - da gestão da educação.

A eleição de diretores não pode, todavia, ser tomada como uma panacéia que resolverá todos os problemas da escola e muito menos, em particular, os de natureza política. Esta, aliás, tem sido a alegação mais freqüente dos que resistem à eleição como alternativa para a escolha do diretor, ou seja, descarta-se a eleição porque 'não é possível atribuir a existência da democracia a apenas uma variável, seja ela o concurso, os cursos, ou, menos ainda, a eleição' (PARO, 1996, p.28-29).

Para a escola constituir-se verdadeiramente em um espaço de exercício da democracia é preciso que ocorra mudança nas práticas de exercício de poder. É necessário que os sistemas de ensino rompam com a verticalização dos processos e com as relações de dominação existentes na administração da educação pública, possibilitando que a comunidade

utilize o poder como instrumento de conquista e atendimento dos interesses da maioria.

## LIMITES E POTENCIALIDADES DO MECANISMO DE ELEIÇÃO DE DIRETOR

Apesar de ser apontado por pesquisadores como o mecanismo que mais propicia o exercício da democracia na gestão educacional, a eleição de diretor escolar apresenta algumas limitações que põem em questionamento a sua eficácia no que se refere ao exercício da gestão democrática. Estudos realizados em diferentes estados brasileiros, na última década, revelam algumas dessas limitações.

No Mato Grosso, foram desveladas práticas condizentes com a cultura política brasileira nos espaços escolares. O contrato clientelístico com os eleitores decorrentes de compromissos e acordos sigilosos pré-eleitorais termina por consolidar distorções e privilégios que comprometem a gestão e o funcionamento da escola (TORRES; GARSKE *apud* LORDELO, 2003).

A eleição também consolida o corporativismo de determinados grupos dentro da escola, que querem tirar proveito da situação, buscando o alcance de benefícios para o grupo, sem se comprometer com o coletivo da escola.

Pode-se ainda acrescentar o fortalecimen-

to de influências dos professores no espaço escolar, em detrimento da participação dos pais e de outros trabalhadores da escola com a instituição do processo de eleição direta de diretor escolar (GOMES *apud* LORDELO, 2003).

Médici *apud* Lordelo (2002), sinaliza que a forma como são organizadas as eleições de diretores termina por resultar em um crescimento do corporativismo dos professores nas escolas. Nas localidades onde os professores têm maior participação que a comunidade local, o desempenho profissional dos diretores está condicionado ao atendimento dos interesses dos docentes, comprometendo todo o seu trabalho com o sucesso pedagógico da escola. Ainda podem ser acrescentadas: a interferência de política partidária que se constituía em fator de participação, a oposição dos professores aos diretores eleitos quando questões corporativas eram atingidas, os impasses criados com a eleição de diretores de oposição ao governo.

Mendonça (2001) acrescenta que outros problemas e limitações deste processo, apontados em vários estudos, abrangem fatores como excesso de personalismo na figura do candidato, falta de preparo de alguns deles, populismo e atitudes clientelistas típicos da velha política partidária, aprofundamento de conflitos entre os segmentos da comunidade escolar, comportamento de apropriação do cargo pelo candidato eleito, dentre outros.

A adoção de eleição para diretor escolar contribuiu para a diminuição ou eliminação, nos sistemas em que foi implementada, de práticas tradicionalistas alicerçadas no clientelismo e no favorecimento pessoal, prática comum na escolha de diretor através de nomeação. Contudo, isso não significa dizer que o clientelismo não tenha deixado de exercer suas influências na instituição escolar. Em algumas situações, permaneceram aberturas para a penetração da influência do agente político na nomeação do diretor. Em outras, o interior da escola passou a comportar práticas clientelistas quer no processo de eleição, quer durante o exercício de seu mandato (PARO, 1996).

Para exemplificar a permanência da influência político-partidária na eleição de diretor, Paro (1996) *cita* Zabot (1984) e Canesin (1993) para relatar as experiências do estado do Paraná e da cidade de Goiânia, onde a eleição foi realizada através de lista tríplice e a escolha definitiva do nome do candidato que ocuparia o cargo estava sob a responsabilidade do Poder Executivo.

No estado do Paraná o tempo exigido, por decreto estadual, para a escolha do nome do diretor pela Secretaria Estadual de Educação, possibilitou que muitos grupos pressionassem os responsáveis para a nomeação de candidatos de seu interesse (ZABOT *apud* PARO, 1996).

Em Goiânia, apesar do estabelecimento de critérios, tais como avaliação de currículos, teste de avaliação, identidade com o projeto de melhoria do ensino, espírito de liderança e outros, alguns candidatos que obtiveram a classificação em primeiro lugar, não foram nomeados pelo Executivo, tendo sido nomeados candidatos indicados por vereadores (CANESIN *apud* PARO, 1996).

O autor ainda faz referência ao ocorrido no estado de Minas Gerais onde a eleição não foi realizada através de lista plurinominal, mas os políticos desrespeitaram as regras para a eleição de diretor. Nesse estado, em 1992, ano de eleições municipais, ocorreram muitas substituições de diretores escolhidos pela SECOM por outros pertencentes a esquemas eleitorais de alguns deputados e candidatos a prefeitos e vereadores a pedido dos mesmos (MELLO; SILVA *apud* PARO, 1996).

Em relação às práticas clientelistas desenvolvidas no interior da unidade escolar, Paro (1996) relata casos ocorridos em Goiânia, em 1984, de candidatos que, patrocinados por vereadores distribuíam mímos e prometiam favores em troca de votos, além do revezamento de alguns diretores e secretários de uma mesma escola da rede para se alternarem na direção de unidades escolares por longos anos (CANESIN *apud* PARO, 1996).

Outra expectativa com relação à eleição era a possibilidade de essa conseguir eliminar

o autoritarismo existente na escola e a falta de participação de professores, alunos, funcionários e pais nas decisões. Acredita-se que, uma vez o diretor não tendo sido escolhido pela comunidade escolar e local, estaria mais comprometido com os interesses do Estado do que com as necessidades da escola e do grupo. Isso implicava em um distanciamento da comunidade escolar no funcionamento da escola.

Todavia, a situação ocorrida no Distrito Federal mostra que

o processo de gestão democrática nas escolas não conseguiu sair, ainda, do rol dos modelos tradicionais, sem avanços na participação de pais e alunos, professores e servidores na tomada de decisões, de forma mais ampla, envolvendo a distribuição de poder (COUTO *apud* PARO, 1996, p. 103).

Um passo muito importante para garantia da distribuição de poder na escola é a mudança de comportamento do diretor, que deveria deixar de assumir um papel centralizador e autoritário e assumir uma postura democrática, oportunizando a todos os integrantes do corpo da escola a participação no processo de tomada de decisão, bem como a divisão de poder e responsabilidades para garantir o exercício da gestão democrática da escola. Paro (1996) acredita que o autoritarismo existente nas unidades escolares é decorrente da

conjunção de uma série de determinantes internos e externos à escola que se sintetizam na

forma como se estrutura a própria escola e no tipo de relações que aí tem lugar (PARO, 1996, p. 104).

Um aspecto positivo apontado por Paro (1996) proporcionado pela adoção da eleição de diretor é o comparecimento significativo dos vários setores da escola nas eleições. O estado do Paraná, quando na realização das eleições em 1983, contou com comparecimento de 70% dos pais, os estudantes também tiveram presença maciça.

Também é importante destacar que a implantação de eleição não garante a participação e o envolvimento das pessoas na condução das ações na escola. É muito comum ouvir reclamações de diretores que se sentem solitários, desacompanhados e sobrecarregados de trabalho nas unidades escolares, sem o apoio de outros integrantes do grupo da escola para dividir as tarefas e partilhar as responsabilidades e os problemas. Isso termina por reduzir o processo democrático à mera delegação de poderes.

Sobrinho *et al.* (1994) atribuem ao processo de implantação do colegiado/conselho a maior possibilidade de mudança no funcionamento da escola, conferindo ao processo de eleição de diretor resultados mais otimistas. Este órgão possibilita que o diretor eleito tenha maior suporte institucional no exercício de suas atividades, retirando-o do isolamento, uma vez que permite a participação dos professores, dos

pais, dos alunos e dos funcionários de forma mais permanente.

A experiência de outros países com a implantação e o funcionamento do colegiado/conselho aponta que o maior envolvimento dos pais na unidade escolar tende a: elevar a resposta dos educadores; elevar a confiança das famílias na escola; promover maior aproximação entre professores e pais, pais e filhos, diretores e comunidade; atrair sugestões inovadoras para melhorar a qualidade do ensino (MURPHY *apud* SOBRINHO *et al.*, 1994).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A viabilização de uma gestão escolar que atenda a uma concepção progressista de educação, onde todos os sujeitos são vistos como cidadãos com direitos a serem atendidos pelo Estado e a participação nas questões educacionais, constitui-se em exercício da cidadania, é muito importante para o desenvolvimento da sociedade, bem como para o funcionamento da organização escolar nesse meio.

A gestão democrática não resolverá sozinha todos os problemas do sistema de ensino no Brasil, mas a sua implementação é hoje uma exigência da própria sociedade que se quer mais justa e participativa. É importante a garantia dos mecanismos necessários para o exercício desse modelo de gestão, bem como a criação de políticas

educacionais que partam de dentro da escola, atendendo às suas necessidades e assegurando a descentralização do processo de tomada de decisão.

O processo de eleição de diretores escolares é apenas um dos componentes da gestão democrática do ensino público, que só terá efeito prático eficaz se associada a outras medidas que garantam a participação efetiva dos representantes dos segmentos escolares e da comunidade. A forma de escolha e a atuação do diretor escolar podem contribuir para a superação de conflitos, para a melhoria do trabalho, para as relações intra-escolares e para a qualidade do ensino. Mas, para isso acontecer é importante a conjunção de mudanças profundas na própria estrutura da escola e nas relações que nela se desenvolvem.

Repensar os modelos de gestão atuais e a noção de democratização da escola é fundamental para o aperfeiçoamento dos mecanismos de participação existentes. É preciso considerar a reestruturação dos espaços de exercício da gestão democrática da educação, atribuindo responsabilidades e significado aos diversos conselhos existentes nas escolas públicas como o conselho/colegiado escolar, o conselho de classe, a coordenação pedagógica, o grêmio estudantil e outros, que se constituem em espaços privilegiados de democracia na escola e, funcionam de maneira precária e deficiente.

---

Artigo recebido em: 20/01/2006.

Aprovado para publicação em: 03/11/2006.

---

### **The election of school principals: advances and backward movements in the exercise of the democratic management**

**Abstract:** This article discusses the election of school principals as one of the constructs that are contributing to exercise of democratic school governance, allowing for community involvement in the decision-making process concerning the organization and the running of schools. It discusses different forms of appointment to the post of principal and its implications for the development of the activities and the success of the school, revealing that the practice of electing the principal does not guarantee the exercise of democratic governance, which should comprehend commitment to the success of the institution as the center of all actions.

**Keywords:** Election of school principals; Democratic education governanc.

### **Elección de directores escolares: avances y retrocesos en el ejercicio de la gestión democrática de la educación**

**Resumen:** Este artículo aborda el tema de la elección de director escolar como una de las construcciones que viene contribuyendo al ejercicio de la gestión democrática de la educación, posibilitando el involucramiento de la comunidad en el proceso decisorio sobre la organización y el funcionamiento de la escuela. Establece una discusión sobre las diferentes formas de cubrir el cargo de director y sus implicaciones para el desempeño de las actividades y el éxito de la escuela, develando que la práctica de la elección del director no garantiza el ejercicio de la gestión democrática, en la cual el compromiso con el éxito de la institución debe estar en el centro del las acciones.

**Palabras clave:** Elección de directores escolares; Gestión democrática de la educación

### **REFERÊNCIAS**

BOBBIO, N. **O futuro da democracia**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

BORDIGNON, G. Democratização e descentralização: políticas e práticas. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Brasília, v. 9, n.1, p.71-86, jan/jun. 1993.

CURY, C. R. J. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. (Orgs). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001.

GADOTTI, M. Organização do trabalho na escola e autonomia. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Brasília, v. 9, n. 1, p.87-107, jan./jun.1993.

GADOTTI, M e ROMÃO, J. E. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez Editora: IPF, 2004.

GRACINDO, Regina Vinhaes. Democratização da Educação e Educação Democrática: duas faces de uma mesma moeda. **REVISTA ENSAIO**, v.3, n.7, p.149-156, 1995.

LIBÂNEO, José C. *et al.* **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez Editora, 2003.

LUCK, H. *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

MENDONÇA, E. F. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 22, n.75, ago, 2001.

PARENTE, M. M<sup>a</sup> de A.; LUCK, Heloisa. **Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental**. Brasília, DF: IPEA/Consed, 1999.

PARO, V. H. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papirus, 1996.

SOBRINHO, J. A. et al. Gestão da escola fundamental: situação atual e tendências. In: \_\_\_\_\_. (Orgs.) **Gestão escolar: desafios e tendências**. Brasília: IPEA, 1994.

TEIXEIRA, A. S. **Educação é um direito**. São Paulo: Editora Nacional, 1967.

#### **Sobre o autora:**

<sup>1</sup> *Cláudia Dias Silva*

Mestranda em Educação, Faculdade de Educação, da Universidade Federal da Bahia (FACED/UFBA). Professora Substituta FACED/UFBA. Orientador: Dr. José Albertino Lordelo  
E-mail: claudias\_ba@yahoo.com.br

Endereço Postal: Cond. Bosque Imperial, Ed. Carvalho, Apt.201, São Rafael. CEP 41.250-579, Salvador/BA, Brasil.

