

GESTÃO ESCOLAR: POSSIBILIDADES PARA CONSOLIDAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO COLETIVA E ESCOLHA DO GESTOR¹

SCHOOL MANAGEMENT: POSSIBILITIES FOR CONSOLIDATION OF COLLECTIVE PARTICIPATION AND MANAGER'S CHOICE

Eliene Rodrigues dos Santos Gomes²

RESUMO: O presente artigo propõe analisar a gestão escolar pautada numa perspectiva de caráter democrático com vistas a possibilidades da consolidação da participação coletiva e que assim através da gestão democrática com participação efetiva promova a qualidade social na educação dos alunos e que todos tenham possibilidades de aprendizagem. Como questão problema questiona-se como se dá o processo de participação e quais são as formas mais usuais para escolha de gestores escolares? Possui como objetivo geral analisar a gestão escolar e suas possibilidades para consolidação da participação e compreender como se dá a escolha dos gestores. Os objetivos específicos estabelecidos são: Proporcionar reflexões sobre a gestão escolar participativa e Identificar como acontece a forma de escolha dos gestores escolares. A metodologia empregada foi estudo de revisão bibliográfica. Evidencia-se que a gestão democrático-participativa é a forma eficaz de se chegar a um trabalho coletivo que promova a participação e a formação humana numa perspectiva crítica e reflexiva.

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

ABSTRACT: This article proposes to analyze school management based on a democratic perspective with a view to the possibilities of consolidating collective participation and that, through democratic management with effective participation, it promotes social quality in the education of students and that everyone has learning possibilities. As a problem question, how does the participation process take place and what are the most common ways to choose school managers? Its general objective is to analyze school management and its possibilities for consolidating participation and understanding how managers are chosen. The specific objectives established are: Provide reflections on participatory school management and Identify how school managers are chosen. The methodology used was a literature review study. It is evident that democratic-participatory management is the effective way to achieve collective work that promotes participation and human formation in a critical and reflective perspective.

Key Words: School management. Participation. Choice of directors.

Introdução

¹ Este texto, é uma versão que integra parte da discussão teórica do Trabalho de Conclusão de Curso de Eliene Rodrigues dos Santos Gomes, apresentada ao curso de licenciatura em Pedagogia da Faculdade de Inhumas FacMais no ano de 2020.

² Pós-Graduada em Alfabetização e Educação Infantil. Graduada em Pedagogia pela Faculdade de Inhumas – FacMais. E-mail:eliene@aluno.facmais.edu.br

Pretende-se, neste estudo analisar a gestão escolar pautada numa gestão de caráter democrático com vistas a possibilidades da consolidação da participação coletiva, e que assim através da gestão democrática com participação efetiva promova a qualidade social na educação dos alunos e que todos tenham possibilidades de aprendizagem.

Esta pesquisa consiste em mais um esforço no sentido de reconstrução do conhecimento sobre a forma de gerir a escola, pretende contribuir para a compreensão de certos parâmetros que nortearam a gestão escolar com a intencionalidade da promoção da gestão participativa dos usuários das escolas públicas brasileiras. Como questão problema para este estudo destaca-se como se dá o processo de participação e quais são as formas mais usuais para escolha de gestores escolares?

A pesquisa tem como objetivo geral analisar a gestão escolar e suas possibilidades para consolidação da participação e compreender como se dá a escolha dos gestores. Tem como objetivos específicos: Proporcionar reflexões sobre a gestão escolar participativa e Identificar como acontece a forma de escolha dos gestores escolares. Justifica-se socialmente por fazer parte do contexto social do aluno, ela está ligada diretamente à sua vida social, pois tudo que é feito ou trabalhado dentro do âmbito escolar repercutirá, diretamente, a vida em sociedade.

A metodologia empregada foi pesquisas bibliográficas. A pesquisa bibliográfica se justifica por estar embasada na leitura de vários autores que nos possibilitam um melhor entendimento sobre o assunto e nos dão algo sólido e que servirão de ponto de partida para pesquisa da presente monografia (GIL, 2002), dessa forma, a pesquisa bibliográfica é baseada em estudos de autores que pesquisam, ou já pesquisaram sobre o tema em questão, os quais escreveram livros e artigos científicos que auxiliam no embasamento do desenvolvimento do trabalho.

A pesquisa foi estruturada em duas sessões. Na primeira sessão: Gestão escolar: reflexões sobre a participação será apresentado um breve resumo do contexto histórico da gestão escolar no Brasil, apresentando quando surgiu a perspectiva da gestão democrática no país, bem como a forma como

elas se garantem em Lei. A segunda sessão: As formas de escolha do gestor escolar, aborda como se dá o processo de escolha dos diretores e quais os modelos de escolha existente.

O objetivo primordial da pesquisa é trazer uma reflexão sobre o tema, enfatizando a qualidade no ensino e a busca por uma gestão democrática e participativa.

Gestão escolar: reflexões sobre a participação

A gestão democrática no Brasil surgiu com fim da ditadura militar em 1985, período este que ficou conhecido como o período de redemocratização do país, onde ocorreu a restauração da democracia, ou seja, um estado de direitos, porém a redemocratização, garantida em lei, só se efetivou com a promulgação da constituição de 1988.

Assim, surge uma nova possibilidade de visão de gerir a escola, uma forma pautada nos princípios da democracia proposta como, por exemplo, na Constituição Federal de 1988 - CF/88, pois no cotidiano escolar alterações na prática do dia a dia do diretor, a partir de então mudaria com a implementação da gestão escolar democrática. O diretor não seria mais o centro, onde ele ditava as ordens e todos acatavam, ou seja, sem proporcionar condições de participação dos frequentes na escola nas decisões. A gestão democrática é uma gestão participativa, em que todos colaboram para uma melhor qualidade na educação, essa forma de gestão está referenciada no social, onde se leva em consideração a vida social do aluno. (OLIVEIRA; QUEIROZ, 2020).

De acordo com Oliveira e Queiroz (2020), a gestão democrático-participativa é uma das formas de se ter uma educação de qualidade onde o aluno se desenvolve em sua totalidade, pois essa forma de gestão faz com que todos participem do processo e ajudem na melhoria da qualidade educacional.

A participação para os alunos e demais usuários da escola se configura em direito de propor, de falar e de ser ouvido, estimula os alunos e familiares bem como os funcionários de forma geral a se envolver mais no cotidiano da escola e reconhecer através da participação a sua importância para conquistas de objetivos, através do engajamento que a participação coletiva proporciona. (OLIVEIRA; QUEIROZ, 2020 p.110).

Contudo, a partir do momento em que a escola adere ao processo da gestão democrático-participativa há a transformação da sociedade, pois as práticas sociais ajudam nas lutas contra as desigualdades, fazendo com que os alunos se tornem sujeitos críticos, reflexivos e autores de seu próprio futuro, proporcionando, assim, uma educação laica, democrática e inclusiva.

A escola, ao aderir à gestão democrática com participação, assume a função social de formar pessoas para a participação ativa na sociedade. Os gestores, empenhados nessa formação, devem buscar compreender a gestão escolar no contexto da educação neoliberal para atuar de forma crítica em prol uma educação pública de qualidade socialmente referendada. (OLIVEIRA; QUEIROZ, 2020, p.111).

Segundo Luck (2012), a gestão democrática, está ligada à participação e ao envolvimento de todos os funcionários e da comunidade - nos processos que envolvem a escola. Para a autora, essa forma de gestão ajuda no desenvolvimento dos alunos e de todo o corpo docente da escola, pois se trata da autonomia, ou seja, tratar todos de forma igual, dando possibilidades a todos para resolver problemas e participar de decisões importantes dentro da escola de forma a fazer um trabalho democrático.

Em organizações democraticamente administradas-inclusive escolas- os funcionários são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e na manutenção de padrões de desempenho e na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às necessidades das pessoas a quem os serviços da organização destinam-se. Ao se referir às escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico. (LUCK, 2012, p.17).

A gestão democrática é algo que precisa ser evidenciado no dia a dia dentro do ambiente escolar, pela liderança da escola e todos os demais participantes da organização, de forma a mudar, para melhor, alguns hábitos que se referem à prática da gestão transformando-a numa gestão participativa eficaz. (LUCK, 2012).

A liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional. Constitui a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa a aspectos burocráticos e limitados dentro do sistema de Ensino e a partir de práticas orientadas pelo senso comum ou hábitos não avaliados. Baseado em bom senso, a

delegação de autoridade àqueles que estão envolvidos na realização de serviços educacionais é construída a partir de modelos de liderança compartilhada, que são os padrões de funcionamento de organizações eficazes e com alto grau de desempenho ao redor do mundo. (LUCK, 2012, p.35).

Para Paro (2016), uma gestão democrática vai além dos portões da escola, é necessário, porém, que a escola obtenha autonomia, e para isso é necessário que se faça cair por terra o papel que o estado confere ao diretor, colocando-o como autoridade final de onde ele dita as regras e todos obedecem, para Paro, é necessário que se lute contra essa regra imposta pelo estado, fazendo assim com que o papel do diretor seja realmente democrático, em que ele não seja a autoridade final, mas sim o meio para a distribuição de tarefas entre todos da escola e da comunidade, favorecendo, assim, a autonomia da escola e dando poder à classe menos favorecida: a classe trabalhadora, e proporcionando, desse modo, uma melhor qualidade na educação pública.

A esse respeito, é preciso aprofundar as reflexões de modo a que se perceba que, ao se distribuir a autoridade entre vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder já que não se pode perder o que não se tem, mas dividindo responsabilidade. E, ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola. Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola educadores, alunos, funcionários e pais nas decisões sobre objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos. (PARO, 2016, p. 16-17).

De acordo com Libâneo (2018), a participação e a colaboração de todos na escola e da comunidade é a melhor forma de garantir uma gestão democrática, pois ela melhora o funcionamento do ambiente escolar e proporciona uma autonomia, ao permitir que todos contribuam, de certa forma, na tomada de decisões, em conjunto, onde todos auxiliam para o melhor funcionamento e organização da escola, melhorando, assim, seu funcionamento e aproximando mais os funcionários da escola, proporcionando melhores resultados.

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos e livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomadas de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação. Portanto, um modelo de gestão, democrático-participativa tem na autonomia um dos

seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho. (LIBÂNEO, 2018, p.89)

Para Libâneo (2018), a gestão democrático-participativa está relacionada a forma de organizar e gerir a escola, pautada no desenvolvimento social do aluno, de forma a garantir uma melhor qualidade de ensino, como também proporcionar o trabalho coletivo onde todos participam e contribuem para uma melhor educação.

A gestão democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomadas de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual. Ou seja, uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe deve assumir sua parte no trabalho. Advoga formas de gestão participativa, mas não exclui a necessidade de coordenação, de diferenciação de competências profissionais entre os membros da equipe, de gestão eficaz e de avaliação sistemática da execução das decisões tomadas. (LIBÂNEO, 2018, p.104).

Dessa forma, a gestão democrática, ao mesmo tempo que traz a participação de todos para as tomadas de decisões, também faz com que cada indivíduo se comprometa com a decisões ali tomadas, trazendo à cada um a responsabilidade de fazer sua parte no processo, para que tudo que foi decidido aconteça de maneira eficiente e eficaz.

A gestão democrática surge na legislação

A gestão democrática surgiu no período de redemocratização do Brasil, com o fim da ditadura militar, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, e posteriormente na LDB de 1996, na qual foi criado um novo olhar para a área da educação, olhar esse voltado para uma prática mais democrática onde os sistemas de ensino obtiveram autonomia para decidir sobre como seriam as formas de gestão do ensino da educação básica, tendo como base os princípios da gestão democrática. Dessa forma, fez-se necessária uma nova proposta pedagógica, ou seja, uma forma diferente de gerir a escola, possibilitando a

participação e colaboração de todos da comunidade nas tomadas de decisões. (OLIVEIRA; QUEIROZ, 2019).

Com essa mudança de visão, passou a conter na Constituição Federal de 1988 um conjunto de princípios para o trabalho escolar, no qual se destaca o inciso VI.

Art.206 O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (EC nº 19/98 e EC nº 53/2006)

- I - Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - Valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)
- VI - Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade.
- VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (BRASIL, 1988, s/p).

Conforme exposto no texto acima, posteriormente veio a LDB/96, como forma de garantir uma gestão democrática de ensino e uma melhor prática da autonomia. Em seu artigo 14 e 15 traz as seguintes ressalvas:

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.

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. (BRASIL, 1996, s/p).

Consequentemente, surgiu também o Plano Nacional de Educação (PNE), que foi aprovado no ano de 2014 por meio da Lei Federal nº 13.005/2014, e que trouxe um melhor entendimento sobre o assunto em questão:

Meta 19 Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto
Estratégias:

19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;

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

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

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

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

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

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

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

Outro ponto importante, que veio para fortalecer o processo de participação, é a elaboração coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP), pois ele é parte fundamental no fortalecimento da gestão democrático-participativa, uma vez que ele está presente nas leis que exigem, das escolas, a sua elaboração, orientando, assim, seu processo pedagógico, a sua forma de gerir, as suas práticas educacionais, dentre outras coisas mais que se relacionam com as vivências educacionais. Dessa forma, o PPP deve ser construído em conjunto com todos da escola e com a participação da comunidade. (OLIVEIRA; QUEIROZ, 2019).

Este documento é obrigatório para disciplinar as práticas pedagógicas, didáticas e administrativas da escola, com vistas ao cumprimento das finalidades educacionais estabelecidas nele, com base na legislação educacional. O PPP é um instrumento deliberativo da escola e como tal assume compromisso público com a sociedade e com o futuro das gerações que a ela recorrem. Numa sociedade que se concebe democrática, a elaboração desse documento não poderia ser de outra forma senão participativa. (OLIVEIRA; QUEIROZ, 2019, p.106).

Desse modo, pode-se dizer que o PPP é indispensável para que se tenha, de fato, uma gestão democrática dentro das instituições escolares, pois o próprio nome já diz muito a seu respeito, é necessário que ele seja de forma colaborativa e participativa para que venha a proporcionar uma melhor qualidade na educação, e fazer com que se consolide uma gestão democrático-participativa. (OLIVEIRA; QUEIROZ 2019).

Considerando a importância dos processos democráticos na condução dos trabalhos escolares, cumpre ao coletivo da escola não somente elaborar um documento, mas executá-lo como prática educativa, em que a ação é iluminada e orientada por uma compreensão da realidade e conduzida segundo a vontade política da comunidade escolar. A participação, para ser levada a efeito, deve ser planejada de modo que as decisões tomadas em coletivo visem, em primeiro lugar, à melhoria da qualidade da educação. Assim sendo, cabe à gestão escolar incentivar, promover e assegurar a participação de todos no planejamento e na execução das ações consubstanciadas no PPP, proporcionando condições de troca de saberes e experiências com vistas ao desenvolvimento integral dos alunos sob responsabilidade da escola e à construção de uma cidadania esclarecida e engajada nas práticas sociais de interesse público. (OLIVEIRA; QUEIROZ, 2019, p. 108).

No entanto, para que o PPP venha ser, de fato, efetivo é necessário que o gestor se comprometa com a participação de todos na sua elaboração, e subsequentemente, que venha pôr em prática as ações que ali foram decididas e expostas, para que, dessa maneira, venha a se obter, de forma eficaz, uma gestão participativa e democrática, pois existem algumas dificuldades que ainda permeiam à elaboração e execução desses planejamentos, onde algumas delas, por exemplo, são achar que não é necessário perder tempo com discussões para se chegar a uma melhor decisão, querer que tudo fique perfeito, às pressas para se terminar logo, e a própria falta do exercício da democracia dentro da escola. Sendo assim, é necessário que a gestão consiga entender e enfrentar esses problemas para garantir a elaboração do projeto de forma democrática e

participativa, como estão descritas nas leis já mencionadas acima. (OLIVEIRA; QUEIROZ, 2019).

Portanto, construir, avaliar e executar o PPP, baseando-se em conhecimento e reflexão filosófica, é compromisso que toda a escola deve assumir como fiel depositária dos valores democráticos. O desafio da construção coletiva do PPP persiste nesses tempos e ambientes em que a materialização da participação tem sido dificultada por práticas gestoras autoritárias e antidemocráticas. A construção do PPP está ligada à forma de gestão escolar praticada na escola. (OLIVEIRA; QUEIROZ, 2019, p. 111 - 112).

Assim sendo, o Projeto Político Pedagógico, se elaborado de forma participativa e coletiva dando autonomia e possibilitando todos a participarem da sua construção, (como: pais dos alunos, comunidade, os professores e todos os funcionários da escola), faz com que a mesma tenha um modelo de gestão democrática eficiente e eficaz, fazendo se tornar fundamental para fortalecer esse modelo de gestão dentro das escolas. (OLIVEIRA; QUEIROZ, 2019).

As formas de escolha do gestor escolar

A eleição de diretores começou a ser pensada no ano de 1980 no período de redemocratização do país, após o fim da ditadura militar, onde a escola passou a ser vista de forma diferente, e a comunidade pudesse participar do processo de aprendizagem de seus filhos fazendo da escola um espaço mais democrático. (LUCK, 2013).

De acordo com Paro (2003), existem três formas de escolhas de diretores no Brasil: a nomeação, o concurso público, e a eleição - que para ele é uma das que mais condizem com uma gestão de caráter democrático, pois abrange toda a comunidade e todos os funcionários da escola.

Na medida em que enseja o envolvimento dos usuários e do pessoal da escola na tomada de decisão a respeito da melhor liderança para instituição escolar, estimulando também a consequente participação na discussão das questões que envolvem o assunto, a escolha de diretores pela via eletiva pode ser importante elemento de exercício democrático e de fortalecimento da autonomia escolar. (PARO, 2003, p. 42).

A nomeação se faz através de indicação por órgãos políticos que podem, ou não, exigir experiência. Dessa forma, a nomeação está diretamente ligada ao

favoritismo, transformando a escola em um “espaço de político”, onde ele escolhe alguém, porém sob seu total controle e influência, tirando, assim, a participação da comunidade e se tornando uma administração autoritária que busca seus próprios interesses. (PARO, 2003).

Ao propiciar a indicação sem outros mecanismos que coíbam a imposição de vontades particularistas de pessoas ou grupos, a nomeação pura e simples por autoridade estatal e encerra sempre um alto grau de subjetividade. Isso propicia um sem – número de injustiças e irregularidades, já que não existe um critério objetivo, controlável pela população, que, além de garantir o respeito aos interesses do pessoal escolar e dos usuários, possa também evitar o favorecimento ilícito de pessoas, situação que fere o princípio de igualdade de oportunidades de acesso ao cargo por parte dos candidatos. (PARO, 2003, p.18).

O concurso público tem, por sua vez, a escolha do diretor através de provas técnicas, sendo assim, esse modelo de escolha tem seus pontos positivos e negativos, pois através do concurso, o diretor é escolhido por meio de seu conhecimento técnico e títulos, se tornando assim uma escolha mais justa que no ponto de vista da nomeação - que se refere ao clientelismo e ao apadrinhamento político -, dessa forma, o concurso público tem por questão a manutenção da igualdade na concorrência do cargo.

No entanto, o concurso público tem seus pontos negativos, pois o diretor é escolhido através do seu conhecimento técnico, ou seja, se esquece do mais importante que são os usuários da escola que merecem maior atenção, pois é necessário que o diretor conheça a escola e a comunidade que irá gerir, assim sendo, nota-se uma semelhança entre a nomeação e o concurso público, pois em ambos, o estado é quem decide, tirando, então, o vínculo do diretor com os usuários do ensino público, que são os mais interessados na qualidade do mesmo. Desse modo, nas duas formas de escolhas mencionadas acima, a nomeação tem o compromisso político com quem o indicou para o cargo, já no concurso público, o compromisso é com quem está no poder: o Estado. (PARO, 2003).

Um fator que agrava a circunstância de o concurso não promover a o compromisso do diretor com a escola e seus usuários e o fato de, em geral, o concurso está vinculado à estabilidade do cargo para o qual ele é feito. Para quem examina em profundidade o funcionamento real da escola pública onde o concurso para o cargo de diretor e a regra, como no sistema público estadual paulista, não é difícil perceber a intensidade com que essa estabilidade quase vitalícia do cargo concorre para determinar o descompromisso do diretor com objetivos educacionais articulados com os interesses dos usuários e induz a

negligência para com formas democráticas de gestão. (PARO, 2003, p.24).

Sendo assim, de acordo com Paro (2003), o concurso público não está ligado à prática democrática, uma vez que o Estado fica com o total poder de escolha, fazendo com que os diretores escolhidos para o cargo trabalhem a favor dele, tirando, assim, a prática democrática de gestão da escola que proporciona a participação de todos os envolvidos nesse processo.

Na verdade, o sistema de escolha do diretor por concurso público é democrático apenas do lado do candidato ao cargo. Este, quando aprovado e convocado pela Secretaria de Educação, escolhe, dentre as várias unidades escolares disponíveis, aquela que mais lhe interessa. Nesse processo, “o diretor escolhe a escola, mas nem a escola e nem a comunidade podem escolher o diretor.” (PARO, 2003, p. 25).

Já na modalidade que escolhe o diretor através de eleição, fica evidenciado como sendo a forma mais democrática, pois proporciona aos alunos, funcionários da escola e à comunidade o poder de eleger o melhor candidato para o cargo. Dessa forma, é necessário que a sociedade lute para que a democracia seja praticada também em outros espaços e não somente para a escolha de prefeitos, presidentes e governantes, mas também em outros espaços como, por exemplo, dentro das instituições de ensino, para então ser, de fato, uma sociedade democrática, onde a comunidade participe, ativamente, do processo de escolha do diretor, pois esse é um dos primeiros passos para garantir e tornar a gestão da escola mais democrática e participativa, para isso, a eleição é a que mais se enquadra dentro dessa perspectiva. (PARO, 2003).

À medida com que a sociedade se democratiza, e como condição dessa democratização, é preciso que se democratizem as instituições que compõem a própria sociedade. Daí 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. Tal relevância fundamenta-se na necessidade do controle democrático do Estado por parte da população, no sentido do provimento de serviços coletivos em quantidade e qualidade compatíveis com as obrigações do Poder Público e de acordo com os interesses da sociedade. Para isso é preciso reconhecer que a fragilidade da democracia fundamentada na participação política da população apenas no momento de eleger seus governantes e representantes legislativos em âmbito municipal, estadual e federal está em que, assim a população fica privada de processos, que durante os períodos de mandatos parlamentares ou governamentais, permitiram controlar as ações dos

eleitos para tais mandatos de modo a atender aos interesses das camadas populares. (PARO, 2003, p. 26).

No entanto, embora essa modalidade de escolha seja a forma que se apresenta como mais democrática que as outras duas citadas acima, a eleição por si só não faz com que a gestão seja participativa e democrática, é necessário que a pessoa eleita para o cargo de diretor exerça seu papel de forma coletiva, ou seja, fazendo com que, os que a elegeram, participem e acompanhem o seu trabalho. (LUCK, 2013).

Cabe lembrar que não é a eleição em si, como evento, que democratiza, mas sim o que ela representaria, como parte de um processo participativo global, no qual ela corresponderia apenas a um momento de culminância num processo construtivo e significativo para escola. Ao se promover a eleição de dirigentes de escola, um estilo de gestão e se firmando compromissos coletivos para levá-los a efeito de forma efetiva. (LUCK, 2013, p.77).

No entanto, de acordo com Luck, (2013) é necessário que se eleja pessoas que estejam com um ideário social na perspectiva democrática, ou seja, para a construção de uma gestão que leve em conta as relações humanas a fim de proporcionar a participação da sociedade nos aspectos que envolvam a escola.

cabe indicar que, em seu sentido pleno, a eleição em si não deveria representar única e exclusivamente o entendimento da eleição de pessoas, mas sim de definição de um ideário social democrático para a construção de instituições e prestação de serviços sociais em atendimentos a planos desenvolvimento organizacional e social amplos. Seriam nesse caso, eleitas as pessoas que melhores condições e competências tivessem de promover a realização desse ideário e de manter os membros da comunidade escolar mobilizados para a sua realização. (LUCK, 2013, p.78-79).

Dessa forma, a escolha dos diretores através do voto tem, por sua vez, trazer uma forma mais democrática de se eleger alguém, porém é necessário que o diretor, após ser eleito, aja de forma democrática e participativa, trabalhando em conjunto com os professores, os alunos e a comunidade, proporcionado, assim, o trabalho coletivo e participativo. (PARO, 2003).

Mas a eleição não pode ser entendida apenas como um critério de escolha, e sim como uma alternativa de soberania dos eleitores que se deve efetivar de forma plena. Ou seja, não basta atender a população no momento de prover o escolhido no posto de diretor; e preciso que

aquele tenha assegurado o direito de acompanhamento democrático do eleito em sua função. Por isso o diretor eleito não pode estar sujeito a quaisquer constrangimentos por parte do Estado, a não ser nos casos, previstos em lei, de descumprimentos de sua função, mediante processo que inclua a manifestação da comunidade que o elegeu. (PARO, 2003, p.42).

Sendo assim, a eleição é uma das melhores formas de prática da democracia, pois através da eleição ele - diretor - mantém o seu compromisso com a escola, e não com o Estado, porém cabe ao diretor eleito proporcionar, através de suas ações, uma gestão democrática e participativa. (PARO, 2003).

Considerações finais

O tema gestão escolar democrática tem como principal objetivo rever a forma de gerir uma escola, abordando uma visão de gestão democrática que visa a colaboração e a participação de todos. Sendo assim, o presente estudo buscou realizar uma reflexão sobre as formas de gestão escolar, buscando uma gestão pautada na democracia e na participação coletiva.

No entanto, é necessário fazer uma reflexão acerca da prática, ou seja, será que o gestor escolar está praticando uma gestão de caráter democrático? Pois, muitas vezes, através dos estudos feitos na maioria dos casos, a democracia participativa está somente registrada nos documentos, dessa forma, é preciso fazer com que ela saia do papel e comece a ser verdadeiramente efetivada dentro do ambiente escolar. É necessário que esse modelo de gestão seja vivido no dia a dia, não basta somente estar escrito que a escola é democrática, quando, na verdade, o que é praticado, no dia a dia escolar, é totalmente contrário a uma gestão democrático-participativa.

Para tanto, partindo do que foi observado durante a revisão bibliográfica sobre o tema em questão, e levando em consideração sua finalidade, levantou-se a seguinte questão: como se dá o processo de participação e quais são as formas mais usuais para escolha de gestores escolares?

Dessa forma, a resposta para essa pergunta é primeiramente compreender o contexto histórico da educação no Brasil, de forma a ficar explícito como a escola era vista, a partir de então, mudar a maneira de enxergar a escola e as suas formas de organização. É preciso, portanto, haver uma

mudança nas formas de gerir a instituição, de modo a proporcionar a participação de todos no que se refere aos processos que envolvem a escola, começando com a escolha do diretor, onde a comunidade e a escola possam fazer parte dessa escolha, na qual a melhor forma, e a mais democrática, é a eleição de diretores, ou seja, aquela que elege o diretor através do voto onde todos podem participar.

Dessa forma, se faz necessário buscar uma melhor forma de gerir a escola - uma gestão que seja voltada para a perspectiva democrática. Mudar as práticas dentro do âmbito escolar, incentivar as práticas de gestão que proporcionem a participação efetiva das pessoas no processo educacional, trazendo um melhor convívio e uma melhor qualidade na educação dentro do âmbito escolar.

Assim, se faz necessário algumas mudanças na forma de se enxergar a gestão, mudar alguns hábitos de modo a garantir um melhor exercício do poder de gestor da escola, dividindo as responsabilidades e promovendo a participação de todos nos processos decisórios. Sendo assim, é necessário que se entenda sobre as formas de gestão existentes e que se opte pela forma mais democrática, que é a gestão democrático-participativa, pois, nessa concepção, as pessoas participam do processo e tendem a se tornar mais colaborativas, já que as decisões são tomadas em conjunto.

A gestão democrático-participativa acaba por trazer vários benefícios para a escola, pois através dessa prática a escola melhora o desenvolvimento dos alunos e de todos dentro da instituição, uma vez que ela não se prende somente a conteúdos burocráticos e pragmáticos formando cidadãos que atuem no mercado de trabalho de forma alienada e acrítica. Dessa forma, porém, a visão da escola deve mudar para uma que busque a formação do cidadão em sua integralidade, onde ele leve em conta sua aprendizagem em todos os aspectos.

Portanto, conclui-se que a gestão democrático-participativa é a melhor e a é a forma mais eficaz de se chegar a um trabalho coletivo, pois quando o gestor adere a esse modelo, ele enxerga a escola como um lugar de formação humana, e não de formação de cidadãos somente para força de trabalho, mas sim formando cidadãos que sejam críticos, reflexivos e que atuem de maneira ativa na sociedade, se tornando uma educação pública referenciada socialmente, e

que garanta a educação em sua integralidade, fazendo com que essa educação ultrapasse os portões da escola e forme os cidadãos para a vida.

Referências

BRASIL. **Constituição Federal do Brasil**. Brasília.1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 02/09/2020.

BRASIL. **Lei de Diretrizes Bases da Educação Nacional**, Lei nº 9.394/1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm Acesso em: 02/09/2020.

BRASIL. **Lei do Plano Nacional de Educação**, Lei nº 13.005/2014. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014> Acesso em: 02/09/2020.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**.6. ed. São Paulo: Heccus Editora 2018.

LUCK, Heloísa. Uma Abordagem Participativa Para a Gestão Escolar. In: LUCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 10. ed. Petrópolis - Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

LUCK, Heloísa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. 9. Ed. Petrópolis, Rio Janeiro: Vozes, 2013.

OLIVEIRA, Daniel Junior de. QUEIROZ, Vanderleida Rosa de Freitas. As Políticas Educacionais e o Sentido de Gestão Escolar e de Qualidade da Educação. In: LOPES, Limerce Ferreira; CARVALHO, Maria Cristina Morais de; SUANNO, Marilza Vanessa Rosa. **Práticas Interdisciplinares na Educação: diálogos, interfaces e desafios**. Editora Espaço Acadêmico, Goiânia-GO, 2020.

OLIVEIRA, Daniel Junior de; QUEIROZ, Vanderleida Rosa de Freitas. A importância do Projeto Político-Pedagógico para a Consolidação da Gestão democrática. In: OLIVEIRA, Daniel Junior de; BORGES, Elisabeth Maria de Fátima. (Org.) **Educação Básica: diferentes olhares**. Goiânia: Editora Publicar, 2019.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4.ed. São Paulo: Cortez Editora 2016.

PARO, Vitor Henrique **Eleição de Diretores: A escola pública experimenta a democracia**. São Paulo 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.