

## AS MUDANÇAS NOS MECANISMOS DE ESCOLHA DOS GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES NA AUTONOMIA E PARTICIPAÇÃO NO ÂMBITO ESCOLAR

Simone Andréa Lourenço\*  
Edson Francisco de Andrade\*\*

### Resumo

O artigo resulta de uma pesquisa que teve por objetivo, investigar como as mudanças no mecanismo de *escolha dos gestores* refletem no exercício da *Autonomia e Participação* numa escola da rede pública municipal do Cabo de Santo Agostinho, Pernambuco. Toma-se como suporte, os debates em torno dos paradigmas emergentes da educação, mas também, as mudanças que foram se dando em relação aos processos de escolha dos gestores escolares no sistema de educação do referido Município. Buscamos perceber como os envolvidos nos processos escolares entendem os conceitos de participação e autonomia, bem como estes repercutem na prática cotidiana na escola em diferentes momentos históricos. O trabalho caracteriza-se por uma investigação de natureza qualitativa, desenvolvida por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com professores, gestores e membros da comunidade que fazem parte do Conselho Escolar, além da análise de dados documentais. Os resultados da análise dos dados indicam que existe uma intencionalidade do ponto de vista da implementação de práticas autônomas e participativas na escola e que, apesar de na gestão atual os gestores terem sido indicados, os sujeitos acreditam que a democratização é o caminho mais apropriado para a mudança no sistema educacional. Em nossas considerações finais, registramos razões que explicitam o quanto ainda é preciso avançar no sentido da consolidação da cultura democrática na escola.

Palavras-Chave: Escolha de Gestores Escolares. Autonomia. Participação.

## INTRODUÇÃO

O tema “mudanças nos mecanismos de escolha de gestores escolares” tem sido um conteúdo bastante debatido nos últimos tempos, sobretudo, porque integra a discussão sobre os paradigmas emergentes da educação, no que tange o processo de democratização da gestão educacional e escolar. Esse debate constitui um dos princípios basilares para a Educação no Brasil, conforme dispõe a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB1996, Art. 3º).

O aporte teórico deste estudo incorpora a discussão sobre processos de escolha do gestor escolar, além dos conceitos de autonomia e participação no âmbito escolar. A literatura da área tem revelado que a construção de uma cultura democrática na gestão escolar requer mais que mudança na estrutura administrativa. Exige-se, sobretudo, mudança de paradigma<sup>1</sup>. no campo da gestão (VIEIRA, 2007; GRACINDO, BORDIGNON, 2000)

Pode-se considerar que no paradigma vigente na gestão da educação, apresenta-se como principais características: a relação vertical de poder, estruturas lineares, decisões centralizadas, formas de ação autocráticas, relação competitiva, enfoque na objetividade. Além disso, o objetivo é vencer, convencer e a ênfase é no ter. Quanto ao paradigma emergente as relações de poder se dão de forma horizontal, as estruturas são circulares, as decisões são descentralizadas e as formas de ação democrática têm por base o exercício da autonomia (GRACINDO e BORDIGNON, 2000). No cotidiano escolar, a perspectiva emergente aparece como um desafio a ser consolidado nos diversos campos da educação, sobretudo, no campo da gestão no qual as práticas intraescolares nem sempre refletem a democracia prometida no marco legal.

Sabemos que a democracia é algo que ainda está em construção no Brasil. Estamos a todo tempo cotejando experiências democráticas no País, a exemplo da criação e fortalecimento de instâncias democráticas de poder decisório, incluindo as recentes lutas pelo exercício do direito de liberdade de expressão, inclusive por meio de protestos coletivos.

No campo educacional, a democracia aparece como elemento imprescindível para a qualificação dos processos educacionais, tendo em vista a importância do envolvimento dos diversos atores nas práticas político-pedagógico. Dessa forma, a escola tem como papel fundamental a preparação do indivíduo para o exercício da cidadania, configurando-se assim,

---

<sup>1</sup> Paradigmas – Mais que padrão ou modelo é um conjunto de ideias que permite formular ou aceitar determinados padrões ou modelo de ação social. (GRACINDO E BORDIGNON, 2000)

como um espaço que atenda às necessidades da população a partir de uma prática democrática e descentralizada.

Compreendendo, que, para que a escola exerça seu papel de forma coerente e faça valer o paradigma democrático como princípio para o conjunto das ações tanto políticas quanto pedagógicas que nela se pratica, precisará mudar sua forma política de atuação e interação com a comunidade escolar, no que concerne especialmente a implementação de mecanismos que ajudem a decidir coletivamente os rumos da escola, direcionando para um planejamento que vise uma nova forma do fazer escolar.

A partir das realidades vivenciadas no âmbito escolar, o que percebemos é que a sua função social tem sido posta em xeque. Por um lado, há amparo legal e clamor social para que a família seja cogestora dos processos desenvolvidos no âmbito da escola. Por outro lado, boa parte dos sujeitos sociais é impossibilitada de participar, por não existir meios objetivos que garantam essa participação (PARO, 2003). No cotidiano escolar tem sido evidenciado que a ausência da participação acarreta diversos limites e desafios, especialmente no que diz respeito ao exercício da autonomia na prática escolar.

Conforme Lück (2011, p.62)

A autonomia da gestão escolar evidencia-se como uma necessidade quando a sociedade pressiona as instituições para que promovam mudanças urgentes e consistentes, em vistas do que aqueles responsáveis pelas ações devem fazer do ponto de vista operacional, tomar decisões rápidas para que as mudanças ocorram no momento certo e de forma efetiva.

Dessa forma, percebe-se a urgência de defender o exercício da autonomia com o entendimento de que se trata de um princípio conferido à escola e não ao gestor de forma isolada. Contudo, é possível conceber a liderança como um dos atributos da ação do gestor, uma vez que há expectativa de que este profissional assuma o papel de dinamizar os processos democráticos no ambiente escolar. Por isso, o processo de escolha de gestores deveria considerar e analisar as capacidades práticas dos que concorrem para o fim de uma gestão que atenda ao exercício da democratização da escola.

Quanto à participação numa perspectiva democrática, Lück (2011, p. 58) afirma que

[...] a posição da democratização da escola aponta para o estabelecimento de um sistema de relacionamento e de tomada de decisão em que todos tenham a possibilidade de participar e contribuir a partir do seu potencial, criando empoderamento de todos e da instituição.

Contudo, esse princípio muitas vezes é confundido na forma estabelecida pela gestão, quanto ao entendimento dessa participação, por exemplo, um convite para a reunião de pais e

mestres ou a participação em uma confraternização. Na realidade, deveriam ser consolidados convites para participação em debates coletivos sobre as questões que desafiam a educação, permeados pela escuta e construção do planejamento das ações educacionais de forma colegiada e participativa. Ou seja, a consolidação da autonomia e da participação efetiva e crítica da comunidade escolar.

Em meio ao debate sobre autonomia e participação na escola nos deparamos com um fenômeno que vem sendo modificado e que reflete diretamente nesses princípios. Referimo-nos aos processos de escolha dos gestores escolares que vem se alterando na dinâmica da gestão educacional no Brasil em função da necessidade de estabelecimento da gestão democrática nas escolas.

Ao longo da história vivenciamos três formas de escolha de diretor escolar. A primeira é a indicação política. Nesse processo, os gestores são escolhidos por afinidade política partidária. A segunda é a eleição direta onde os gestores são eleitos a partir do seu perfil e da sua capacidade de gerir avaliada pela comunidade. E a terceira se trata do processo de seleção através da apresentação de um projeto pelos candidatos ao cargo de gestor. A partir dos processos apresentados o que evidenciamos na realidade é que a indicação política ainda se faz presente em alguns municípios. Contudo, recentemente tem sido constatado o fortalecimento da escolha democrática por meio da eleição direta como um caminho em construção para a democratização do ambiente escolar. Essa perspectiva tem gerado tensionamento no entendimento e exercício da autonomia e da participação na escola.

Considerando o exposto, a pesquisa buscou responder a seguinte questão: Como as mudanças nos mecanismos de escolha dos gestores refletem no exercício de autonomia e participação numa escola da rede pública na Cidade Cabo de Santo Agostinho, Pernambuco?

A partir do que se apresenta como paradigma emergente e das experiências em andamento sobre este tema, acredita-se que uma questão central está exatamente no hiato que existe entre as demandas operativas e a prática democrática dentro das escolas. Ou seja, é preciso conciliar e construir mecanismos que possibilitem o caminhar conjunto desses dois elementos. A gestão democrática não deveria estar afastada dos processos da gestão operativa. Quando se prioriza os processos burocráticos e operacionais, muitas vezes desconsidera-se a possibilidade destes serem partes importantes no processo de democratização, descentralização e compartilhamento das responsabilidades dentro da escola. Dessa forma, o que podemos evidenciar é que a escolha do gestor está intrinsecamente ligada às novas necessidades que surgem com os paradigmas emergentes no campo educacional, sobretudo, do ponto de vista das formas tradicionalistas incorporadas às práticas vigentes de gestão. Um

novo paradigma se apresenta com o desafio de quebrar a verticalidade e centralidade das ações em um único ator, ampliando para um processo descentralizado e democrático no âmbito escolar.

## **1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para esse trabalho, optamos pela pesquisa qualitativa pelo fato da mesma possibilitar um processo de compreensão direta e imediata da ação humana e sua inferência sobre qualquer atividade. Como afirma Michaliszyn e Tomasini (2012, p. 85), "a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes".

Dessa forma, afirmamos que a relevância da pesquisa qualitativa para esse trabalho representou a possibilidade de uma compreensão de como as pessoas interpretam e atribuem significados a determinados fenômenos e como agem sobre eles. Fizemos a opção por trabalhar a partir do estudo de caso que possibilitou a análise do fenômeno sem perder de vistas a totalidade e os casos específicos do estudo em pauta.

O campo de pesquisa foi uma escola da rede pública do Cabo de Santo Agostinho. Atualmente a escola está organizada em três turnos, atendendo os anos iniciais do Ensino Fundamental, a modalidade de Educação de Jovens e Adultos - EJA, e o Programa Mais Educação. A proposta pedagógica da escola apoia-se nos quatro pilares da educação: conhecer, fazer, viver e ser. Em seu lema tem-se o registro da intenção de contribuir para o sucesso do educando numa perspectiva de construção da cidadania, autonomia e participação de todos.

A escolha dessa escola se deu pelo fato de ter vivenciado nela a realização das PPPs<sup>2</sup> e ter tido a oportunidade de observar aspectos da gestão que me chamaram a atenção e estimularam a problematização do tema escolhido para essa pesquisa.

Utilizamos como procedimentos de coleta de dados a entrevista semiestruturada, através de um roteiro, prevendo a possibilidade de complementação das questões. Desenvolvemos também a análise de documentos, como: o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, atas das reuniões do Conselho Escolar e o Regimento Interno. Procuramos

---

<sup>2</sup> Pesquisa das Práticas Pedagógicas. Trata-se de uma disciplina vivenciada ao longo do curso de Pedagogia e tem seu conteúdo focado na investigação das práticas pedagógicas nos campos de estágios dos alunos e alunas a partir do segundo período do curso.

descrever e interpretar o conteúdo dos documentos disponíveis para a pesquisa, conduzindo a análise qualitativa para alcançar a compreensão dos significados.

O quadro abaixo apresenta os perfis dos sujeitos entrevistados que fazem parte da escola campo da pesquisa.

Quadro1: Identificação dos entrevistados

ENTREVISTADO	IDADE	FORMAÇÃO	TEMPO NA ESCOLA
P1 <sup>3</sup>	30 anos	Especialização em Mídias na Educação UFPE	2 anos na escola
P2 <sup>4</sup>	44 anos	Pedagogia- UPE	22 anos
P3 <sup>5</sup>	28 anos	Matemática- FAMASUL	3 anos
GA1 <sup>6</sup>	39 anos	Pedagogia - Universo. Pós-graduação em Gestão e estratégias de Negócios educacionais.	4 anos:sendo 3 anos como professora 1 ano e 4 meses como gestora.
GA2 <sup>7</sup>	46 anos	Licenciatura Plena em Educação	2 anos
EXG <sup>8</sup>	43 anos	Pedagogia e Especialização em Gestão e Estratégias Educacionais	20 anos
CE <sup>9</sup>	42 anos	Fundamental 2 incompleto	9 meses

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Entrevistas

Subdividimos esse artigo didaticamente em sete tópicos. No primeiro explicamos qual metodologia adotamos para esse trabalho. O segundo discorrerá sobre os paradigmas emergentes da educação. Nesse tópico trataremos dos processos pelos quais se deram o aparecimento dos novos debates acerca da democratização na educação brasileira, contemplando a discussão sobre o conceito de autonomia e participação, apresentados por alguns autores dessa área, relacionando-os com os processos de escolha dos gestores e como

<sup>3</sup> Professor 1.

<sup>4</sup> Professor 2.

<sup>5</sup> Professor 3.

<sup>6</sup> Gestor Atual 1.

<sup>7</sup> Gestor Atual 2.

<sup>8</sup> Ex-Gestor.

<sup>9</sup> Conselho Escolar.

ela se apresenta no ambiente escolar. O terceiro tratará sobre o conceito de Autonomia e sua repercussão no ambiente escolar. O quarto discorrerá sobre o conceito de participação e como a mesma se manifesta no espaço escolar. O quinto tópico tratará sobre os processos de escolhas dos gestores tendo como pauta central a relação com os paradigmas emergentes da educação e suas influências nos processos no ambiente escolar. No sexto tópico apresentaremos os resultados obtidos a partir do trabalho de análise dos dados referentes ao problema de pesquisa proposto. Por fim, no sétimo tópico, apresentaremos nossas considerações finais.

## **2. PARADIGMA EMERGENTE DA EDUCAÇÃO NO BRASIL**

Vivemos numa sociedade dominada pelo interesse, pelo lucro e, ao mesmo tempo, pela insegurança e pelo medo. Uma sociedade manipulada por interesses políticos, econômicos, sociais e religiosos, movidos pelo ideal globalizador no qual muitos são condenados a viver sob o signo da exclusão deliberada promovida pelo sistema capitalista, que estimula a competição e o individualismo, ao tempo que somos testemunhas históricas das enormes carências do ser humano, especialmente em termos de conhecimento e educação. Dessa forma, vivenciamos um modelo de sociedade que submete o indivíduo a adequar-se ao sistema, assim como, também são submetidos os diversos setores da sociedade.

Neste contexto, a educação encontra-se como um campo que se apresenta com grandes desafios. Sobretudo, quando analisamos todas as influências sofridas com as novas conjunturas e o surgimento de novos paradigmas na sociedade. Cabe ressaltar que existem muitas críticas voltadas ao modelo de educação vigente sob a justificativa de que esse modelo já não atende mais às demandas reais da nossa sociedade. Sobre essa questão, Bordignon e Gracindo (2000, p.150), consideram que,

A prática social da educação que, por sua natureza, incorpora sempre projetos de mudança precisa ter presente qual o conjunto de ideias que lhe dá fundamento e quais mudanças paradigmáticas se tornam necessárias para concretizar os, até então, projetos.

Dessa forma, podemos compreender que para a mudança acontecer, será necessário superar o antigo paradigma focado no racionalismo positivista da educação, na perspectiva de consolidar um novo campo de debate teórico que atenda às necessidades atuais desse setor, sobretudo no campo da gestão. Nesse campo de debate, se insere a defesa pelo princípio da gestão democrática, sustentado pelos conceitos de descentralização, autonomia e participação.

O primeiro deles pode ser entendido como um meio de quebrar as estruturas verticalizadas que condicionam os indivíduos à passividade nos processos educacionais. Segundo Caldas (2004, p. 246) descentralizar significa "espalhar instalações, atribuições, funções e etc". Dessa forma, descentralizar a educação, implicaria no compartilhamento das tarefas e responsabilidades, com o objetivo da plena efetivação da educação.

O fato dessa compreensão não ser ainda plenamente materializada nos espaços escolares faz com que os processos gestionários se deem de forma lenta e truncada na educação. Em face dessa realidade, assumimos a pertinência do paradigma emergente da educação, como orientação imprescindível para a construção e consolidação de novos espaços e práticas democráticas de decisões no âmbito escolar. No sentido de garantir a elevação da participação nos processos, visando o fortalecimento da autonomia da escola, como veremos a seguir.

### **3. A CONCEPÇÃO DE AUTONOMIA NA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA**

A autonomia é um dos temas que aparece no bojo das discussões sobre os paradigmas emergentes da educação, no momento em que se trata da necessidade de implantação de um novo modelo de educação que atenda aos princípios da descentralização e da participação democrática no âmbito escolar. Dessa forma, cabe aprofundar um pouco o conceito de autonomia, na perspectiva de alguns autores e sua relação com os processos educacionais.

Lück (2011, pp. 94-95) afirma que "a autonomia é característica de um processo social de realização cotidiana, que se expressa mediante iniciativas coletivas, orientadas para a resolução de problemas afetos à escola e sua capacidade de oferecer educação de qualidade para seus alunos". A autora, afirma ainda que, "a autonomia da gestão escolar evidencia-se como uma necessidade quando a sociedade pressiona as instituições para que promovam mudanças urgentes e consistentes" (Idem, p. 62).

Dessa forma, é possível perceber que as concepções de autonomia que se apresentam nos contextos escolares se referem às demandas apresentadas nos novos paradigmas educacionais.

Para Martins (2002), o tema da autonomia aparece na literatura em alguns casos vinculado à ideia de participação social, em outros, vinculados à ideia de ampliação da participação política no que tange à descentralização do poder. Por essa perspectiva, a autora elucida o tema em pauta, relacionando-o com as questões ligadas a efetivação da democracia e da liberdade, o que tem se configurado um gargalo na prática educativa, quando falamos dos



paradigmas emergentes da educação no tocante à democratização e descentralização do ensino.

O documento intitulado *La escuela y La desigualdad* (UNESCO, 2002) revela que muitas políticas voltaram-se para fortalecer a gestão da escola, tentando transferir competências de decisão ao seu gestor, esperando-se que assim este tenha maior liberdade e autonomia para dar respostas às reivindicações da comunidade.

Observamos que a partir do pensamento dos autores/autoras supracitados, a autonomia é entendida como um dos elementos primordiais para a efetivação da democratização e realização das atividades nos espaços escolares. Contudo, outro elemento também se faz necessário para a democratização do ensino, a participação, como veremos na sequência. Essas duas categorias tem sua essência e prática relacionadas aos contextos que envolvem a prática coletiva.

#### **4. A PARTICIPAÇÃO POLÍTICA E DEMOCRÁTICA NO COTIDIANO DA ESCOLA**

Assim como a autonomia, outra categoria que se apresenta como parte integrante dos debates dos novos paradigmas da educação é a participação. Pode-se conceber esta, como a categoria mais abrangente na perspectiva da gestão escolar.

O que podemos perceber é que autonomia e participação são categorias que caminham juntas no sentido da construção dos processos democráticos na escola. Sua função é consolidar o empoderamento político e estimular o protagonismo das pessoas em torno da luta por direitos. No campo educacional essa tem sido uma máxima nos debates inspirados no paradigma emergente. Na maioria dos casos, a gestão escolar não tem apropriação desse debate nas práticas cotidianas exercidas no interior das instituições. Medeiros e Luck (*Apud* VIEIRA, 2006, pp. 64-65), ao tratar desse tema consideram que “no discurso pedagógico, a gestão democrática da educação, está associada a mecanismos institucionais e à organização de ações que desencadeiem processos de participação social”.

Dessa forma, os autores afirmam que a escola enquanto instituição tem o papel de reforçar a prática democrática proporcionando espaços que possibilitem maior interação da comunidade em relação à descentralização das tomadas de decisões e construção das alternativas e superação dos desafios.

Para Bordignon e Gracindo (2000) a participação sem troca ocorre por decisão pessoal movida pela afetividade, pelo desejo de servir a uma causa que se julga nobre e relevante, seja

religiosa, política ou social. Dessa forma, a participação tem a função de provocar o empoderamento dos atores em função dos interesses coletivos, sendo compreendida como a mola propulsora para as mudanças.

Gohn (2004, p, 23), afirma que o empoderamento,

tanto poderá estar referindo-se ao processo de mobilizações e práticas destinadas a promover e impulsionar grupos e comunidades no sentido de seu crescimento, autonomia, melhora gradual e progressivas de suas vidas (material e como seres dotados de uma visão crítica da realidade social), como poderá referir-se a ações destinadas a promover simplesmente a pura integração dos excluídos.

A partir dos sentidos dados pelos autores, podemos afirmar que, o movimento dado no ao empoderamento político e de mobilização, determinados grupos poderão avançar na construção de alternativas que visem mudanças na realidade dessas pessoas. Esse empoderamento significaria o exercício da autonomia em função da análise da realidade e intervenção sobre a mesma. No campo educacional, esse empoderamento estaria relacionado à capacidade de participação de todos que fazem parte da comunidade escolar, na construção dos processos que visam a melhoria da educação.

## **5. PROCESSOS DE ESCOLHA DOS GESTORES**

Foi na década de 1980, durante o processo de redemocratização do país, que os processos de escolha dos gestores escolares tornaram-se pauta no campo educacional. É também nesse período que uma nova concepção de gestão aparece como alternativa ao modelo até então vigente de administração escolar. Segundo Dourado 2001 (*Apud DRABACH, 2013, p. 83*)

nas escolas públicas brasileiras coexistem diferentes formas de escolha de diretores. De acordo com Dourado (2001), na década de 1980 as formas mais usuais compreendiam: “1) diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); 2) diretor de carreira; 3) diretor aprovado em concurso público; 4) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas; 5) eleição direta para diretor” .

Os mecanismos de escolha de gestores foram se modificando no decorrer da história da educação no Brasil. Essas mudanças surgiram das necessidades emergentes da nova condição do próprio sistema educacional e da conjuntura política do país. As políticas de escolha dos gestores que foram se estabelecendo apresentam, de certa forma, uma

convergência dos aspectos históricos que levaram a essa prática e também na indicação de que a questão se manifesta em contínua mudança nos sistemas de ensino, como afirmam Parente e Luck (1999, p. 37),

o movimento de descentralização e construção da autonomia da gestão escolar passou, no Brasil, pela adoção de mecanismos diferenciados de provimento do cargo de diretor da escola, como alternativa aos mecanismos tradicionais de indicação de diretores por políticos, filtrada e definida pelos órgãos centrais, no Gabinete do Secretário de Educação.

Com a emergência da democratização, as instituições escolares foram forçadas a se adequarem a formas democráticas de escolha de seus gestores. Dessa forma, é cabível reconhecer que o debate em torno da escolha de gestores escolares vem se aprimorando para dar conta de atender a um novo perfil de escola que se apresenta.

Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), em 2004 59, 8% dos cargos ocupados nas escolas públicas do país, eram diretores indicados por prefeitos e governadores. O restante foi eleito por professores ou concursados. Com esse dado, podemos conceber que a predominância da indicação política reverbera de forma contundente na atuação do gestor, por não se dar de forma transparente e muitas vezes são colocadas no cargo pessoas que não tem experiência nessa área, gerando problemas de continuidade e no próprio exercício da função.

Lück (2011, p1.), referindo-se as formas e circunstâncias de acesso ao cargo diretor escolar no Brasil mostra que

o meio de acesso predominante é a eleição direta pela comunidade escolar, utilizada por 67% das secretarias estaduais e 82% das municipais. É comum, porém, que exista mais de uma modalidade de seleção no mesmo lugar. Por exemplo, a eleição pode ser precedida de uma prova ou uma certificação, que serviriam para peneirar melhor os aspirantes à vaga. Ou pode conviver com a indicação de prefeitos, governadores e secretários, usada como recurso nos casos em que a escola não teve candidatos.

A pesquisa desenvolvida pela autora permite-nos perceber um avanço na mudança de percentual de diretores indicados em relação a diretores eleitos, no decorrer de sete anos. Esse dado indica as possibilidades de que pela via da eleição direta contando com a participação da comunidade, vem se constituindo e se ampliando o mecanismo de eleição, apontando para a democratização da educação, assim como para assegurar os processos de autonomia e participação nas escolas.

Contudo, a eleição por si só não dará conta de democratizar os espaços escolares. O que determinará esse objetivo é exatamente o que a eleição representa, como um processo participativo global, um momento de culminância de um processo construtivo e coletivo que tem significados importantes para a comunidade escolar. Nessa perspectiva, grandes desafios se apresentam na prática, tornando essa opção sem consistência, como diz Pinto (2006) "a alternativa de eleição para acesso ao cargo de diretor não tem resolvido satisfatoriamente, ao entender, a complexa tarefa de dirigir uma escola, apesar é claro do avanço que representa em relação à indicação política".

Diante desse quadro, quando analisamos as formas que foram se delineando como mecanismos de escolha dos gestores pudemos perceber suas influências nos processos e fragilidades internos e externos da escola. As políticas que respondem a essas questões são, portanto, responsáveis pelos resultados alcançados no sistema de ensino, cuja efetividade depende da sua organicidade e de sua implementação. Contudo, a situação não é diferente no que se refere às reformas e políticas específicas sobre a gestão escolar, sobretudo quando a colocam como responsável pela melhoria da qualidade do ensino e afirmam que o gestor é o principal ator na promoção dessa qualidade.

É comum enxergar fragilidades e inadequações dessas políticas, que têm falhado na qualificação da gestão escolar em relação ao paradigma emergente da educação, no que tange os processos democráticos dentro da escola. Dentre os aspectos, apresenta-se o fato de as medidas adotadas não serem, em geral, orientadas por uma concepção clara e objetiva da gestão escolar e do seu papel.

Seguiremos o debate a partir dos elementos obtidos através da investigação em torno dos temas in loco.

## **6. OS IMPACTOS DAS MUDANÇAS NOS MECANISMOS DE ESCOLHA DOS GESTORES NUMA ESCOLA MUNICIPAL DO CABO DE SANTO AGOSTINHO ARISTHEU FIGUEIREDO.**

### **6.1. Caracterização do campo da pesquisa**

A Escola campo da pesquisa está situada no Bairro da Charneca no Município do Cabo de Santo Agostinho. O bairro localiza-se na região periférica do município, as margens

da BR 101 sul e é habitado por cerca de vinte e cinco mil habitantes (dados do IBGE<sup>10</sup> 2010). Marcado por vários problemas sociais, o bairro convive com problema de falta de água, de segurança e o crescimento desordenado de habitações irregulares consideradas invasões. As formas de organização política do bairro se dão através de uma Associação de Moradores e de uma organização não governamental, que trabalha com a mobilização social e a geração de renda. Contudo, ainda é difícil provocar um processo mais efetivo de participação da comunidade nas lutas por direitos. Do ano de fundação da escola, 1971 até meados da década de 1980, os processos de escolha do gestor se deram via indicação política de partidos e de secretários de educação. Essa prática se dava muitas vezes, para atender aos acordos estabelecidos pelos políticos no período eleitoral. Com o passar dos anos, após 1985, inicia-se um novo movimento de debate sobre os processos democráticos na escola, através da mobilização de professores e do movimento estudantil que apontavam para a necessidade de mudança nas formas de escolha de gestores. No final dessa mesma década, algumas escolas já vivenciavam a escolha de gestores por eleição direta. Mas, só na década de 1990 é que veio a se consolidar a escolha por eleição na maioria das escolas da rede municipal. Contudo, ainda existem casos de indicação via Secretaria de Educação. Nos últimos anos o processo de eleição foi o mais utilizado na escola campo da pesquisa, com exceção da atual gestão iniciada em 2013, que assumiu o cargo via indicação da Secretaria de Educação por falta de candidatos na escola.

## 6.2. A trajetória do exercício da Autonomia na escola e sua relação com o processo de escolha do gestor

Entende-se que a conquista da autonomia da escola é um dos principais caminhos para a democratização no ambiente escolar. Dessa forma, o processo de construção da gestão democrática implica mudanças nos mecanismos de gestão implantados pelo paradigma vigente da educação, que se constitui pela centralização das decisões e burocratização da escola, para atender ao modelo capitalista de sociedade. Para a ruptura desse paradigma faz-se necessário constituir formas de gestão horizontais que apontem para a construção de uma gestão escolar que tenha como princípios: a autonomia, a descentralização do poder de decisão e de participação. Nesse contexto, a escolha do gestor aparece como um elemento que, dadas às circunstâncias, poderá favorecer ou não esse processo.

---

<sup>10</sup> Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

A partir das informações obtidas nos dados coletados pudemos observar que o exercício da autonomia na escola campo dessa pesquisa foi se constituindo através da relação estabelecida pelos sujeitos no espaço escolar. O conceito dado a essa prática do que observamos nos depoimentos está relacionado às questões do fazer pedagógico e operativos, quando se necessita de decisões com foco na melhoria do ensino. O que pudemos identificar é que essa autonomia começa a existir concomitante ao processo de eleição nas décadas de 1980 e 1990, acompanhando as mudanças das estratégias e investimentos do campo educacional, que demandam a tomada de decisões internas em relação aos programas e projetos que chegam a escola.

Para cumprirmos os objetivos deste estudo, consultamos os sujeitos da pesquisa sobre o que pensam a respeito do exercício da autonomia no cotidiano da escola. O P1 fez a seguinte consideração:

Autonomia é o fato de poder tomar decisões dentro do ambiente educacional, como no nosso caso é a escola. Hoje nós percebemos que há autonomia. Porque as decisões elas não precisam todas, por exemplo, passar pela secretária de educação.

A citação acima foi retirada do depoimento de um dos professores entrevistados. Na sua fala, a autonomia é percebida como um processo de independência política e pedagógica, no qual os que compõem a escola tem livre arbítrio para direcionar a prática pedagógica, a partir de estratégias próprias, sem precisar consultar atores externos a escola, como por exemplo, a Secretaria de Educação. Constatamos que essa autonomia também parte de um processo construído pelas relações no ambiente escolar, na medida em que os papéis são reconhecidos e postos em prática para o exercício dessa autonomia. Dessa forma, percebemos indícios que demonstram iniciativas no sentido de garantir os espaços para a construção dos processos de descentralização de poder na escola, compreendendo assim, descentralização diferente de desconcentração de tarefas como cita Drabach (2010) “A construção de autonomia não passa meramente pela desconcentração de atividades e procedimentos. O processo de descentralização precisa avançar para além, criando condições para a participação”.

Nessa perspectiva, quando analisamos a influência das formas de escolhas do gestor no exercício da autonomia da escola, refletimos que a questão está exatamente na postura que este assume, indiferente de ser indicado ou eleito. É uma postura pessoal. A questão está na concepção de gestão que se tem. Como podemos identificar na fala da G2:

Pra mim autonomia não é ser carrasco. A autonomia se dá dentro da democracia. É saber que eu sou gestor, mas que eu também tenho que estar ouvindo meus colegas. Eu tenho livre acesso para discutir todas as questões da escola junto com meu grupo. Na escola tem essa autonomia, de poder fazer dentro da democracia. [...] Então eu queria ter essa experiência, por isso que eu aceitei a indicação. Eu sou uma gestora indicada. Eu não vejo muita diferença na questão da indicação e o gestor eleito. Claro que ele tem um respaldo melhor em relação à comunidade escolar e a questão dos pais. Mas, agente veio com a mesma pedagogia, com a mesma intenção de um professor que também estaria sendo eleito.

A partir da fala acima, podemos constatar que a eleição ou a indicação por si só não garante a implementação da autonomia e da gestão democrática na escola. Contudo, Brabach (2010) vai afirmar que

Compreendem-se a autonomia e a descentralização como aspectos característicos da gestão democrática e que não podem ser entendidos de maneira dissociada. A descentralização das decisões contribui de maneira significativa para a construção da autonomia da escola e esta constitui um aspecto fundamental da Gestão Democrática.

Essa perspectiva também está contida no pensamento de Lück (2011, pp. 94-95) quando afirma que a autonomia é característica de um processo social de realização cotidiana, que se expressa mediante iniciativas coletivas, orientadas para a resolução de problemas afetos à escola e sua capacidade de oferecer educação de qualidade para seus alunos.

Também encontramos aspectos da autonomia, contidos nos principais documentos da escola campo da pesquisa, presente nos elementos relacionados com a prática pedagógica, indicando a autonomia do corpo docente e da gestão em deliberar as ações de aprimoramento do fazer pedagógico, como aparece no Projeto Político Pedagógico.

[...] desenvolver ações que garantam novas oportunidades para os alunos com dificuldades na aprendizagem; Criar formas para dinamizar o ensino do EJA; Providenciar alternativas para instalar uma sala de leitura (PPP, 2013).<sup>11</sup>

O referido Projeto Político Pedagógico começou a ser reformulado no segundo semestre de 2013, a partir da posse das atuais gestoras. Participaram da sua construção o corpo docente da escola, representantes do Conselho Escolar, pais e responsáveis. Para a participação destes últimos, foram realizadas reuniões para levantamento das sugestões. Nesse contexto, o PPP respalda a autonomia, do ponto de vista da operacionalização das ações

---

<sup>11</sup> Projeto Político Pedagógico.

objetivas da escola, que são realizadas a partir das deliberações internas da gestão junto com os professores e o Conselho Escolar, com o monitoramento coletivo das metas postas neste documento. Assim, podemos considerá-lo como um instrumento essencial para democratizar a instituição escolar a depender da sua forma de construção e aplicação. Também identificamos o sentido dado a autonomia nas atas do Conselho Escolar, quando constatamos deliberações relacionadas às necessidades da escola, como podemos ver no trecho que segue

Após bastante discussão, fica decidido que a distribuição dos recursos deverá ser aplicada nas prioridades necessárias, ficando assim distribuídas: material permanente, manutenção e conservação da escola, material de apoio pedagógico, contratação de serviços (Ata do CE, 04/12/2013).

Com isso, podemos perceber que o Conselho exercita sua autonomia através da sua participação nas deliberações das pautas importantes da escola. Sua participação se dá através das reuniões colegiadas com o CE e da unidade executora da escola e está assegurada, tanto no Regimento Interno, quanto nas estratégias do PPP, com a finalidade de participar das decisões desde as questões pedagógicas quanto, por exemplo, da reforma. Contudo, é preciso reconhecer que mesmo com os indicativos de que existem os canais de participação, ainda é frágil a forma de participação do conselho, por conta da falta de formação e experiência de participação nesses espaços. No entanto, nos documentos, podemos constatar esse interesse. No Regimento interno, a autonomia aparece como parte do exercício da gestão escolar em relação às atividades pedagógicas é atribuída ao gestor a competência de tornar viável essa autonomia que está representada na sua ação de gerência, como podemos perceber nos seguintes trechos

Compete ao Diretor:

VI. Elaborar e Coordenar o Plano de Ação do estabelecimento de ensino e submetê-lo a aprovação do Conselho escolar; VII. Convocar e presidir as reuniões do Conselho Escolar, dando encaminhamentos às decisões tomadas coletivamente; (Regimento Interno, Ar. 13º).

Compreendendo o Regimento Interno como um norteador, identificamos no documento que existe intenção por parte da gestão em possibilitar que as decisões sejam tomadas de forma coletiva, através da identificação das questões e da construção das alternativas. Dessa forma, o que podemos concluir é que dentro do processo educacional a autonomia precisa ser vista como uma mola que impulse as práticas coletivas no espaço escolar, fazendo com que a escola seja detentora de um mínimo de poder de decisão que possa ser compartilhado com todos os envolvidos, garantindo assim a efetividade dos processos educacionais.



### 6.3. Trajetória do exercício da Participação na escola e sua relação com o processo de escolha do gestor

O processo de construção da gestão democrática como paradigma emergente tem como principal objetivo provocar uma mudança significativa no papel dos sujeitos dentro da escola, estimulando um sentimento de corresponsabilidade com as práticas que acontecem no interior dessa instituição. Do ponto de vista da escolha do gestor, a mesma vai representar o equilíbrio entre as relações intraescolares para o fim da gestão democrática e ampliação da participação. Segundo Luck (2000) a dinâmica da gestão supõe uma transformação na forma de compreender a organização do trabalho na escola e o papel da mesma na sociedade, superando os limites da administração estática centralizadora e tecnicista.

Dessa forma, tem-se a intenção que se estabeleça no interior da escola a quebra das relações hierarquizadas e centralizadoras, oportunizando a ampliação da participação democrática.

Diante do exposto e relacionando com o estudo feito na escola campo dessa pesquisa, identificamos através dos depoimentos, que todos os entrevistados relacionaram esta categoria a prática do envolvimento coletivo nos processos educacionais, sejam eles de âmbito político ou operacional. Nesse sentido, os sujeitos compreendem a participação como um instrumento que remete à democracia no espaço escolar, no qual cada pessoa tem o papel de colaborar para a melhoria do desenvolvimento educacional.

A participação ativa nesse contexto é colocada como princípio para a prática democrática. Ao apontar a participação como elemento importante nos processos os entrevistados indicam que essa participação se realiza nos momentos colegiados, os quais são motivados pela gestão, que assume um papel de animador da prática de compartilhamento das decisões e obrigações. Dessa forma, cada envolvido tem a oportunidade de contribuir de forma significativa, mesmo aqueles que têm pouca experiência e formação política, é dada a ele a oportunidade de contribuir nos processos, como podemos perceber na fala do (representante dos CE)

A pessoa participar das coisas é importante para ficar por dentro dos acontecimentos. As vezes assim, agente precisa estar a par de tudo para resolver alguma coisa que precise da gente não é? O conselho é para falar das melhorias do colégio, as coisas sempre que tem. Ela pergunta<sup>12</sup>, ela fala

---

<sup>12</sup> Nesse trecho a entrevistada se refere a gestão atual.

as coisas e pergunta se agente concorda. As coisas são assim. Tem reuniões para falar de comportamento de filho, pra falar de fardamento, de como os alunos tem que vim para a escola. É isso.

Podemos relacionar essa fala, à prática democrática que compõe os paradigmas emergentes da educação no que se refere às relações de poder de decisões explicitada no pensamento de Gracindo e Bordignon (2000) quando afirmam que “Quanto ao paradigma emergente, às relações de poder se dão de forma horizontal, as estruturas são circulares, as decisões são descentralizadas e as formas de ação democrática são autônomas”.

Dessa forma, diante do exposto nas entrevistas, podemos perceber que existe um esforço no sentido de garantir essa horizontalidade nas relações, fazendo-se cumprir as orientações expressas tanto no PPP<sup>13</sup> quanto no Regimento Interno, como podemos ver no trecho que segue

O estabelecimento de ensino objetiva a implementação e acompanhamento do seu Projeto Político Pedagógico, elaborado coletivamente, com observância aos princípios democráticos e submetido à aprovação do Conselho Escolar. (Regimento Interno, Art.3º)

Identificamos a preocupação em envolver todos os segmentos, independentemente de formação política ou escolar, nos processos decisórios da escola. O conselho, enquanto segmento da comunidade representa a presença das famílias nos debates sobre as estratégias de qualificação do ensino. Contudo, é possível perceber o grande desafio que é o exercício da participação. Os limites se colocam do ponto de vista cultural, na falta do exercício sistemático das pessoas em participar de espaços que estão debatendo sobre seu cotidiano, sobre seus direitos.

Por isso, se torna crucial o papel da gestão como agente motivador das estratégias que visem ampliar o envolvimento da comunidade no espaço escolar. Como afirma Medeiros e Luck ao tratar desse tema, considerando que “no discurso pedagógico, a gestão democrática da educação está associada a mecanismos institucionais e à organização de ações que desencadeiem processos de participação social” (VIEIRA, 2006, pp. 64-65).

Dessa forma, identificamos que tanto nos documentos analisados quanto nas entrevistas, sobretudo nas falas dos gestores há o reconhecimento do papel da escola em realizar ações que estimulem a participação, no sentido de descentralizar o poder de decisão e a construção das alternativas aos problemas. Pudemos identificar essa afirmação na fala do P1:

---

<sup>13</sup> Projeto Político Pedagógico

Participação é você poder opinar sobre aquilo que está sendo bom e também sobre aquilo que não está contribuindo para o bom funcionamento aqui na escola. Essa participação aqui na escola com relação à gestão escolar, ela é bem dinâmica, também com conversas e diálogo entre a equipe que trabalha aqui e a gestão. A comunidade também participa na questão do conselho onde se tem algumas reuniões. Tudo o conselho é convidado.

Assim, a participação se efetiva na escola através da tomada de decisões correspondentes a ações que estão relacionadas aos processos da escola. Assim vamos encontrar vários elementos que indicam os princípios dessa participação nos documentos e nos depoimentos. O PPP indica que a participação é um princípio a ser garantido desde a implementação do Conselho Escolar até o fortalecimento da gestão democrática, que passa pelo exercício da corresponsabilidade de todos os envolvidos no processo educacional, como podemos identificar nos trechos que seguem

- No ano de 1997 foi implementado o Conselho Escolar formado por representações da comunidade, dos funcionários e professores;
- Fortalecer a Gestão Democrática;
- Realizar encontros com pais e responsáveis do aluno para incentivar a sua participação na escola; Realizar trimestralmente reuniões do Conselho escolar (PPP).

Nas Atas do Conselho Escolar a Participação aparece nas ações decisórias que demandam a representatividade dos envolvidos no processo educacional. O exemplo disso pode ser encontrado nas reuniões e assembleias realizadas com pautas específicas sobre a constituição do novo conselho ou deliberação do uso de recursos, como segue nesse trecho extraído da na ata de reunião do CE.

Aos quatro dias do mês de dezembro de dois mil e treze, às dez horas e quarenta e cinco minutos, nesta instituição de ensino, realizou-se a reunião com os membros do Conselho Escolar, a fim de deliberar a utilização dos recursos financeiros (PDDE)<sup>14</sup> dois mil e treze. [...] Ficou decidido que a distribuição dos recursos deveria ser aplicada nas prioridades necessárias, ficando assim distribuída: aquisição de material permanente (dois ar condicionados), material para manutenção e conservação da escola, material de apoio pedagógico, contratação de serviços de manutenção e reparos.

Nos resultados das entrevistas foi onde pudemos identificar maior acúmulo no que se refere às compreensões tanto relacionadas à concepção de gestão e de escolha de gestor, quanto às categorias autonomia e participação. Consideramos que esse resultado se deu pelo fato desses elementos estarem presentes no cotidiano dos/as entrevistadas enquanto que nos

---

<sup>14</sup> Programa Dinheiro direto na Escola.

documentos se apresentam de forma estática. Dessa forma, os documentos representam o norte a ser seguido. Ou seja, os ideais de autonomia e participação se pragmatizam na ação dos envolvidos na prática educacional.

Nessa perspectiva podemos indicar que a escolha do gestor por indicação ou por eleição poderá reverberar no exercício da participação. O que percebemos a partir dos depoimentos é que o mecanismo talvez não seja o fator determinante em relação à postura da gestão. Mas sim, o significado dado a esse papel. Contudo, todos os depoimentos apontaram para a eleição como melhor forma de escolha dos gestores, por conta do princípio da participação democrática. Todos reconhecem que a importância da existência do gestor no espaço escolar está na possibilidade de um melhor andamento dos processos. Contudo, reconhecem que isso só é possível a partir do grau de comprometimento de toda comunidade escolar no que concerne o compartilhamento das responsabilidades. Na escola campo da pesquisa, a forma utilizada para a escolha dos gestores nos últimos 20 anos foi à eleição. No entanto, a escolha da gestão atual se deu por indicação da Secretaria de Educação, pela ausência de concorrentes a eleição em 2013. Dessa forma, a Secretaria de Educação tem a autonomia para indicar professores do quadro. Apesar dos gestores atuais terem sido indicados, a escolha por eleição foi indicada como o processo mais adequado, por ser o processo mais legítimo e democrático Segundo (P1).

A escolha de gestor hoje é um processo mais democrático do que era antes. E esse processo democrático ele é muito importante por que dá a opção das pessoas poderem avaliar como é que seria o gestor ideal para a sua escola. Então, assim, essa parte democrática foi muito importante por que, antes não havia, era mais a parte de indicação. Nos últimos anos teve eleição, só no ano passado que não teve por conta da ausência de professores que quisessem se candidatar.

Mesmo a atual gestão da escola ter sido composta por pessoas que foram indicadas pela Secretaria de Educação, a reflexão acima apresentada parte da comparação dos processos de escolha de gestor por indicação e por eleição. O entrevistado reconhece que a eleição representa um avanço nos processos democráticos e por isso se torna o meio mais adequado.

Contudo percebemos que ainda persista a escolha por indicação em situações específicas. Essa análise reforça os dados mostrados por Lück (2011)

[...] o meio de acesso predominante é a eleição direta pela comunidade escolar, utilizada por 67% das secretarias estaduais e 82% das municipais. É comum, porém, que exista mais de uma modalidade de seleção no mesmo lugar. Por exemplo, a eleição pode ser precedida de uma prova ou uma certificação, que serviriam para peneirar melhor os aspirantes à vaga. ***Ou***

*pode conviver com a indicação de prefeitos, governadores e secretários, usada como recurso nos casos em que a escola não teve candidatos.*  
(Grifo nosso)

Este contexto mostra que mesmo o processo de indicação muda sua forma no decorrer da história. No caso da escola em pauta, a indicação se deu em função de uma insuficiência quanto à disponibilidade de candidatos para o cargo de gestor. O que é diferente de uma indicação política partidária, que está submetida a ordens, impossibilitando qualquer prática autônoma pela condição de submissão e apadrinhamento. Nesse caso, sim, há um grande risco dos processos de democratização não acontecerem. Por outro lado, se o gestor indicado por esses meios assume uma postura democrática no espaço escolar também há o risco de interrupção desse processo por estar desviando dos acordos políticos pactuados. Dessa forma, o que vai se apresentar como diferença entre indicação e eleição em relação à participação na escola será a postura do gestor, partindo de conceitos e posturas individuais resultado da formação de cada profissional. Como podemos ver na fala da (GA2)

Esse processo de indicação geralmente é feito pela prefeitura. Então eu queria ter essa experiência, por isso que eu aceitei a indicação. Eu sou uma gestora indicada. Eu não vejo muita diferença na questão da indicação e o gestor eleito. Claro que ele tem um respaldo melhor em relação à comunidade escolar e a questão dos pais. O indicado pelo menos o que eu senti quando eu cheguei aqui na escola, é que: não, é indicado pela prefeitura. Mas, agente veio com a mesma pedagogia, com a mesma intenção de um professor que também estaria sendo eleito [...].

Assim, a participação como elemento motivador das práticas democráticas na escola não pode se limitar somente a eleição de diretores ou a tomada de decisões, para não correr o risco de ficar apenas no campo burocrático, como mostra Paro (2001, p.67), quando faz inferência sobre a eleição de diretores

as eleições de diretores nas escolas públicas acabam não significando a escolha de um líder para coordenar os interesses da coletividade, mas, da parte de quem elege, uma transferência de obrigações, ou seja, “[...] uma oportunidade de jogar sobre os ombros do diretor toda a responsabilidade que envolve a prática escolar.

Por essa perspectiva, observamos que os desafios postos para a efetivação da participação no ambiente escolar estão ainda numa cultura arcaica de transferência de poder e, diante dos novos paradigmas, será preciso a quebra dessa lógica, ampliando os significados dos aspectos que direcionam para as relações horizontais e a descentralização do poder nas instituições escolares.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto e das abordagens apresentadas neste trabalho podemos concluir que as mudanças nos mecanismos de escolha de gestores escolares, sendo este um tema que integra o paradigma emergente na educação foi se constituindo no processo histórico dos avanços no setor educacional, acompanhando os debates que apontam para a implementação da democratização no contexto escolar e educacional. Nessa perspectiva, ficam claros quais os aspectos que possibilitam esse avanço e quais os gargalos que ainda precisam ser superados do ponto de vista político das práticas democráticas dentro das escolas.

Vale salientar que o processo de redemocratização no Brasil iniciou há três décadas. Dessa forma, ainda estamos num caminho de amadurecimento dessas práticas em diversas instâncias, sobretudo na escola. O avanço nos processos de escolha de gestores, passando de indicação para eleição, tem significado um nivelador do debate em torno da legitimação do espaço escolar como um espaço da sociedade, público de fato, quando possibilita a inserção da comunidade escolar nos processos de construção das alternativas a partir de práticas respaldadas pelos princípios da autonomia e da participação.

Contudo, ainda se faz necessário avançar no sentido da ampliação da compreensão do significado da democratização da escola. Nesse ponto de vista, a autonomia deverá ser apreendida numa perspectiva de ampliação dos espaços de decisão, assim como deverá ser ampliada e estimulada a prática da participação para que aconteça de forma qualificada e crítica no processo educacional. Os entraves percebidos se encontram no fato, de que a democracia, para além de uma demanda só educacional, ela aparece como uma prática contrária ao modelo de sociedade vigente, capitalista e centralizador.

À medida que avançamos para a superação dessa conjuntura vamos construindo alternativas que orientem um novo fazer no campo da gestão escolar, tanto do ponto de vista da forma de escolha dos gestores, quanto a sua prática diante das necessidades emergentes e da relação que o mesmo estabelece com a comunidade escolar, diante do cumprimento dos princípios de uma organização comprometida com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino.

## 9. Referências

- BORDIGNON, Genuíno. GRACINDO, Regina V. Gestão da Educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura S. C; AGUIAR, Márcia A. da S. (Orgs.) Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Ed.Cortez, 2000. pp. 150-151.
- DRABACH, Nadia Pedrotti. As mudanças na concepção da gestão pública e sua influência no perfil do gestor e da gestão escolar no Brasil. – Curitiba, 2013. 251 f.
- DRABACH, Nadia Pedrotti. **Gestão democrática: a construção da mudança na escola.** P@rtes. Setembro de 2010. P@rtes.V.00 p.eletrônica. Agosto 2010. Disponível em <[www.partes.com.br/educacao/gestaodemocratica.asp](http://www.partes.com.br/educacao/gestaodemocratica.asp)>. Acesso em 29/07/2014.
- GOHN, Maria da Glória. Empoderamento e Participação da Comunidade em Políticas Sociais. Saúde e Sociedade v.13, n.2, p20-31, maio-agosto 2004. p. 23.
- LIBÂNEO, J.C. Fundamentos Teóricos e Práticos do Trabalho Docente – Estudo introdutório Sobre Pedagogia e didática. Tese de Doutorado. PUCSP/1990.
- LUCK, Heloísa. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. 7. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. p, 58 -62 Série: Cadernos de Gestão.
- LUCK, Heloísa. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. 7. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. pp, 61- 76- 94-95. Série: Cadernos de Gestão.
- LUCK, Heloísa. Perspectiva da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores. V 17, n. 72, p.1-195. Brasília, 2000.
- MARTINS, Angela Maria. Autonomia e Educação: A trajetória de um Conceito. Cadernos de Pesquisa, n.115. pp, 207-232, março/2002. p. 208.
- MICHALISZYN, Mario Sergio. TOMASINI, Ricardo. Pesquisa: orientações e normas para elaboração de projetos, monografias e artigos científicos. 7. ed. Petrópolis. RJ: Vozes, 2012.
- PARENTE, Marta & LUCK, Heloísa. Mapeamento da centralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental. 1999: 37. Apud. LUCK, Heloísa. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. 7. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. p 76. Série: Cadernos de Gestão.
- PARO, Vitor Henrique. Escritos sobre educação. Xamã. 2001. P. 67. São Paulo.
- PARO, Vitor Henrique. Gestão Democrática da Escola pública. São Paulo. Editora Ática, 2003.
- Plano Editora Ltda. Título original: La escuela y La desigualdad. 2007. Líber Livro Editora e Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO). p, 170. 2002.

REVISTA NOVA ESCOLA: Diagnóstico realizado entre maio e novembro de 2010 e divulgado em março de 2011. *Práticas de Seleção e Capacitação de Diretores Escolares*. Promovida pela Área de Estudos e Pesquisas Educacionais da Fundação Victor Civita (FVC). Coor. Heloísa Lück, diretora educacional do Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado (Cedhap). Curitiba, 2011. Disponível < <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/como-gestores-sao-selecionados-brasil-621848.shtml>>. Acesso em 19/07/2014.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. GAMBOA, Silvio Sánchez: Pesquisa Educacional quantidade – qualidade. 7. Ed. São Paulo, Cortez, 2009. (Coleção Questões da Nossa época): v. 42. p, 43.

SOUZA, A.R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**. Belo Horizonte. v.25, n.03, p.123-140, dezembro, 2009.