

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO: MÉTODOS E TÉCNICAS DE ENSINO**

LUCIANA GOMES DA SILVA

**DEMOCRATIZANDO A GESTÃO ESCOLAR,  
ELEIÇÃO DIRETA PARA DIRETOR**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

MEDIANEIRA

2018

LUCIANA GOMES DA SILVA



**DEMOCRATIZANDO A GESTÃO ESCOLAR,  
ELEIÇÃO DIRETA PARA DIRETOR**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino - Polo UAB do Município de Mata de São João- BA, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus Medianeira.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo dos Santos

MEDIANEIRA

2018



Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de  
Ensino



---

### **TERMO DE APROVAÇÃO**

Democratizando a gestão escolar,  
Eleição direta para diretor  
Por

**Luciana Gomes da Silva**

Esta monografia foi apresentada às...20.... h do dia...08..... **de..junho... de 2018** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino – Polo de .Mata de são João-BA., Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado...

---

Prof<sup>a</sup>. Dr. Ricardo dos Santos.....  
UTFPR – Câmpus Medianeira  
(orientador)

---

Prof Dra. ....Vanessa Hlenka.  
UTFPR – Câmpus Medianeira

---

Prof<sup>a</sup>. Ma. Flóida Moura Rocha Batista..  
UTFPR – Câmpus Medianeira

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso.-

Dedico este trabalho as minhas filhas  
Ana Clara e Sofia. Minhas fontes de  
ternura e inspiração.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao bom Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, meu porto seguro, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

A Carlos Aragão, esposo e amigo, pelo apoio e incentivo, sobretudo pela paciência nos momentos difíceis.

Ao meu orientador professor Dr. Ricardo dos Santos pela dedicação, parceria e orientações sempre pontuais ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço aos professores do curso de Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino, professores da UTFPR, Câmpus Medianeira.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia, sobretudo aos professores, diretores e demais funcionários que permitiram a realização da pesquisa e contribuíram com suas inúmeras sugestões para a realização deste trabalho.

*“Todos concordam: é necessário que a escola dê uma boa base aos seus alunos. Mas acho que ninguém pensa em boa base, em termos de prazer, alegria, espírito comunitário, sentimentos generosos e humanistas, sensibilidade artística. Estas coisas são boas para a vida”. (RUBEM ALVES)*

## RESUMO

SILVA, Luciana Gomes da. Democratizando a gestão escolar, eleição direta para diretor. 2018. 34 páginas. Monografia (Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2018.

A presente pesquisa teve como objetivo principal, buscar compreender até que ponto a eleição direta para diretor contribui para uma gestão mais democrática e para uma melhor reorganização e reestruturação do sistema educacional, analisando as dificuldades enfrentadas pelo diretor diante da escassez de recursos e sobretudo investigando as causas do autoritarismo existente nas unidades escolares, que provém, sobretudo de um sistema educacional incapaz de oferecer estrutura necessária ao seu bom funcionamento. A fim de tornar possível os resultados da pesquisa de natureza descritivo-exploratória, utilizou-se como método para coleta de dados um questionário com perguntas diretamente relacionadas a gestão democrática das escolas públicas, analisando os meios pelos quais é feita a escolha do diretor escolar, suas implicações com relação ao andamento da unidade, e conseqüentemente o impacto no processo de ensino aprendizagem dos educandos. Enfim, por meio de todo o trabalho realizado, foi possível constatar que se faz urgente e necessário, nestes novos tempos, independente do tipo de escolha do diretor escolar e demais dirigentes educacionais, democratizar a gestão educacional a começar por nossas escolas, uma vez que não podemos esperar resultados satisfatórios que advém do poder público e/ou de outras esferas da sociedade.

**Palavras-chave:** Reorganização. Reestruturação. Autoritarismo. Ensino.

## ABSTRACT

SILVA, Luciana Gomes da. Democratizing school management, direct election to director. 2018. 34 páginas. Monografia (Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2018.

The main objective of the present research was to understand the extent to which direct election to director contributes to a more democratic management and to a better reorganization and restructuring of the educational system, analyzing the difficulties faced by the director in the face of the scarcity of resources and, above all, investigating the causes of the authoritarianism existing in the school units, which comes mainly from an educational system incapable of providing the necessary structure for its proper functioning. In order to make possible the research results of a descriptive-exploratory nature, a questionnaire with questions directly related to the democratic management of public schools was used as data collection method, analyzing the means by which the school director is chosen, their implications for the progress of the unit, and consequently the impact on the learning process of learners. Finally, through all the work accomplished, it was possible to verify that it is urgent and necessary, in these new times, regardless of the type of choice of the school director and other educational leaders, to democratize the educational management starting with our schools, since we can not expect satisfactory results coming from public power and / or from other spheres of society.

**Keywords:** Reorganization. Restructuring. Authoritarianism. Teaching.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>11</b>
2.1 A EDUCAÇÃO NO BRASIL E A GESTÃO EDUCACIONAL .....	13
2.2 O ENSINO PÚBLICO X PRIVADO.....	16
2.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA .....	17
2.4 O PERFIL DO DIRETOR ESCOLAR.....	19
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>20</b>
3.1 LOCAL DA PESQUISA.....	21
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	22
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	22
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	23
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	23
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>24</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>29</b>
<b>APÊNDICE(S).....</b>	<b>31</b>

## **INTRODUÇÃO**

A educação no Brasil vive um momento de transição. Apesar das mudanças, o que podemos observar é uma profunda crise educacional onde, de um lado encontra-se a necessidade de se obter melhores resultados nos sistemas de ensino, para isso especialistas apostam na gestão do sistema educacional, e do outro encontra-se o Estado com políticas que não correspondem aos apelos educacionais, falta de recursos, baixos salários dos profissionais, entre outras.

Tomando por base questões como a necessidade de reorganização e reestruturação da gestão educacional no Brasil, e mais especificamente no município onde atuo, pretende-se com este trabalho analisar o tipo de gestão que hoje está posto, e em tempo, fazer um comparativo entre o sistema de nomeação política, também chamado de clientelismo, e a eleição direta para diretor que é uma outra modalidade considerada por especialistas, mais democrática e participativa.

Diante da criticidade do assunto, e levando em conta as muitas variáveis e questões de toda sorte que cercam a função do diretor escolar, abordamos a seguinte problemática: eleição direta para diretor, solução ou paliativo?

Dessa forma, esta pesquisa teve como objetivo principal, buscar compreender até que ponto a eleição direta para diretor contribui para uma gestão mais democrática e para uma melhor reorganização e reestruturação do sistema educacional, levando em conta as inúmeras dificuldades enfrentadas pelo diretor, o que reafirma que as causas do autoritarismo presente nas unidades escolares não origina-se exclusivamente da prática de nomeação político-partidário, mas sim de todo um sistema sem a estrutura necessária para atingir esse determinado fim.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Gerir uma escola pública, não significa apenas saber aplicar métodos e técnicas oriundas da administração resumindo esta atividade a um amontoado de

questões burocráticas, sem levar em conta os objetivos pedagógicos que lhes são próprios a fim de obter resultados positivos no processo de ensino aprendizagem.

Por outro lado, falar de administração pública escolar sem referenciar a atual situação em que se encontram as nossas escolas no Brasil e a Educação de um modo geral, é quase impossível. Edificações com precárias condições de funcionamento, falta de material de toda ordem, salas extremamente numerosas, funcionários e professores com baixos salários, além de questões como a crescente violência que vem ocorrendo nas escolas, e com a qual os profissionais desta área são obrigados a lidar dia após dia. “Tudo isso se reflete no cotidiano escolar, como um misto de insatisfação pessoal, comodismo, descompromisso com o trabalho, frustração profissional e apatia com relação aos interesses do educando”. (PARO 2016, p. 94).

Entre os séculos 16 e 18, os as primeiras experiências de ensino no Brasil foram lideradas pelo Jesuítas. Com a expulsão dos Jesuítas, foram criadas pelo marquês de Pombal, as aulas régias com o objetivo de modernizar o reino de Dom José I. O primeiro concurso para professores públicos (ou régios), surgiu em 1760 em Recife, mas só 14 anos depois deu-se início oficialmente as aulas no Rio de Janeiro. Nesse meio tempo, quem tinha condições buscava a orientação de professores particulares.

Na metade do século 19, métodos criados na Inglaterra foram adotados por aqui, levando a educação a vários processos de expansão e reestruturação, até 1824, onde a Constituição passou a estabelecer que a Educação deveria ser gratuita para todos os cidadãos.

Em meio a tantas mudanças no Brasil como o desenvolvimento das indústrias, as greves operárias, e semana da Arte Moderna, além da reestruturação da força de trabalho (não mais o trabalho escravo). No mundo, a Revolução Russa e a Primeira Guerra Mundial, além da queda da Bolsa de Nova York, ocorria neste mesmo tempo. Padrões cada vez mais estruturados de educação foram surgindo, bem como o fortalecimento da ideia de ensino como direito público.

Conforme explicado acima, são inúmeras as propostas de reformas que surgem a partir desse contexto fragmentado e sem estruturação nacional em que se

encontrava o ensino no Brasil. Entre elas podemos destacar o positivismo e o escolanovismo, mas também estavam presentes os ideais católicos e o anarquismo.

A Reforma Paulista (1892 a 1896), alcançada com êxito, tinha como essência a criação de grupos escolares, onde o ensino era organizado em séries e os estudantes divididos por faixa etária, (modelo não muito diferente do que temos hoje), novos vínculos de poder foram sendo gerados dentro das escolas, e a partir de 1894, reservado apenas aos homens, surge o cargo de diretor escolar, como registra Jorge Uilson Clark, no seu artigo *A Primeira República, as Escolas Graduadas e o Ideário do Iluminismo Republicano: 1889-1930*. Já em meados do século 20, o processo de expansão da escolarização básica no país começou, e seu crescimento em termos de rede pública de ensino se deu no fim dos anos 1970 e início dos anos 1980.

Segundo dados do IBGE, no período de 2007 a 2014, foi mantida a tendência de redução das taxas de analfabetismo. Quanto as taxas de escolarização e o nível de educação da população, especialmente do grupo etário de 6 a 14 anos, houve um crescimento considerável, fator importante para a melhoria do nível de desenvolvimento de nosso país. O diferencial por sexo persistiu em favor da população feminina. Entre os países avaliados pelo PISA, o Brasil ocupa o 53º lugar em educação. Ainda segundo o IBGE 731 mil crianças estão fora da escola mesmo com os programas sociais de incentivo a matrícula que alcançou quase o número total de crianças entre 6 e 12 anos.

Como podemos observar, numerosas foram as tentativas de reestruturação e de expansão de projetos voltados à educação no Brasil, uma vez que este assunto é de interesse da sociedade que preza por melhores condições educacionais num país onde este não é o assunto em voga.

Tendo em vista os processos acima descritos e levando em conta as variáveis que permeiam a educação desde o seu surgimento, compreendemos de certa forma a crise que se instalou pelo Brasil nesta área. O que presenciemos muitas vezes é a preocupação de se criar novos e inúmeros projetos, ao invés de dar continuidade e incentivo aos já existentes, conseqüentemente impedindo o tão sonhado progresso que se espera da educação no país.

## 2.1 A EDUCAÇÃO NO BRASIL E A GESTÃO EDUCACIONAL

Gerir uma instituição, requer atributos que vão além de dirigir, de administrar um estabelecimento de ensino. Competências, conhecimento, experiência, são características que garantem ao administrador ir construindo, aos poucos uma rotina que lhe permita alcançar os propósitos traçados para um bom andamento da instituição. Para Colombo (2004), 'gerir é mais amplo e profundo do que administrar', uma vez que a primeira requer condições preponderantes na busca de resolver questões relacionadas ao dia a dia, além da habilidade de prever possíveis riscos que possam ocorrer durante esse processo.

Depois que o ensino engrenou, a etapa inicial, chamada de "estudos menores", era formada pelas aulas de ler, escrever, contar e humanidades (gramática latina, grego etc.), (...) sendo esta a primeira vez que a Educação era responsabilidade estatal e objetivava ser laica. (SCACHETTI 2013).

Conforme explicado acima, já nessa época, a educação passou por diversos processos que alteraram o seu percurso e desenvolvimento. Projetos voltados para valorizar o ensino foram criados, no entanto, muitas dessas ações foram ficando para trás, frutos do descuido com o ensino de qualidade, que no Brasil jamais teve importância real. Atualmente, não podemos afirmar que as melhorias correspondem ao grande investimento financeiro que é feito no setor educacional.

De acordo com Prado (1999), eram crescentes as divergências entre grupos positivistas e liberais. Protestos e agitações de toda sorte se espalhavam pelo país, tudo isso somados a crises políticas e econômicas, formavam uma estrutura frágil e caótica para os dirigentes do país. Sob essa ótica, ganha particular relevância a educação. Baseado em perspectivas liberais, o autor deixa claro que esse seria o melhor caminho para ajudar a instruir e ao mesmo tempo doutrinar os cidadãos.

Pode-se dizer que o contexto acima citado pelos autores, envolvem extremo caos, fazendo com que os esforços nutridos pelos grupos, se percam em meio a crescentes divergências. Neste contexto, o autor deixa claro que a manutenção de

princípios nos quais esses grupos acreditavam, dependiam unicamente da tenacidade de quem os mantinham, mesmo se isso lhe custasse a própria vida, uma vez que as rebeliões surgiam, não apenas para defender os cidadãos que lutavam entre si, mas sobretudo para manter seus ideais.

O mais preocupante, contudo, é constatar que esse mesmo comportamento se repete nos nossos dias. Não é exagero afirmar que muitos dão a própria vida por causas, nem sempre tão nobres, a ponto de merecer esse sacrifício. Isso nos leva a refletir sobre o valor da própria vida. Ao que parece, ela vale cada vez menos em relação a outros atributos a que os homens se preocupam em possuir.

Ora, em tese, a educação no Brasil, e sobretudo a gestão educacional, passou por vários processos de descontinuidade. Caso contrário, estaríamos bem mais evoluídos no que diz respeito ao padrão de qualidade exigido. Não se trata apenas de não haver prevalecido métodos oriundos de outros países, como é o caso da Inglaterra.

Lamentavelmente, tantas rupturas impediram uma contiguidade desse processo. É importante considerar que muito do que foi feito na época, levou a educação a vários meios de expansão e reestruturação, mas nem sempre foi o bastante para colocar o país numa melhor posição, seja porque prevalecem os interesses políticos, seja porque não há vantagem em favorecer as classes dominadas a uma possível ascensão nesta área.

Conforme explicado acima, permanecemos desprovidos de um olhar mais apurado para as reais causas que, por exemplo, empurram o país para baixo em todos os estudos que medem a qualidade do ensino nacional.

No afã de nos livrarmos do julgo autoritário, transferimos para o âmbito educacional todas as fobias que nos consumiam na convivência política e social. As práticas escolares de um modo geral passaram a ser olhadas como suspeita, permanecendo *sub judice* até que se pudesse provar que não estavam a serviço da dominação burguesa e/ou do capital. (OLIVEIRA, 2010, p. 91).

O autor deixa claro o modo pelo qual foi se corrompendo a educação. Criada para ser um instrumento de instrução e preparo do cidadão, por longo tempo foi usada como instrumento para servir às classes dominantes. Este é o principal motivo que levou a descrédito e análise jurídica, todos os tipos de metodologias criadas para este fim.

Esses dados revelam a real situação do ensino no Brasil nos dias de hoje. Fica evidente, diante desse quadro que a frágil estrutura criada desde os primórdios, não garante a obtenção de uma educação de qualidade. Nesse ritmo, é apenas questão de tempo, para empurrarmos cada vez mais pra baixo os índices que apontam a qualidade da educação no nosso país, não apenas os índices quantitativos, mas sobretudo os que apontam a qualidade do ensino como já é de nosso conhecimento.

Vê-se, pois, que uma mudança nesse quadro, depende não só do poder público, mas sobretudo de uma tomada de consciência da população a fim de exigir investimentos concretos nesta área. Vale ressaltar que a elevação do nível de ensino depende de vários outros fatores, como por exemplo a formação de professores, gestores e agentes educacionais.

## 2.2 O ENSINO PÚBLICO X PRIVADO

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), promulgada em 1996, em seu artigo 2º, incisos III e V assegura o pluralismo de ideias e de perspectivas pedagógicas e a coexistência de instituições públicas e privadas de ensino. Para Martins (2006), as escolas públicas e as privadas têm, na vida social, uma busca em comum: o bem público. Sem os valores sociais do trabalho e da iniciativa privada, não poderíamos afirmar, a rigor, que o Brasil fundamenta-se em Estado democrático de Direito (inciso IV, Art. 1º, CF).

De acordo com Paro (2017), a uma descrença por parte dos professores quanto a real função da escola pública. De acordo com pesquisas, a visão de professores é a mesma de séculos passados, onde a escola servia apenas ao propósito de preparar as crianças e jovens para ingressarem nas universidades.

Segundo o mesmo autor 'se quisermos uma escola transformadora, devemos transformar a escola que temos aí'. Ele deixa claro que é urgente a necessidade de passarmos de uma escola puramente hierárquica, onde o diretor é o senhor absoluto de todas as decisões a serem tomadas, para uma escola que faça parte das classes

trabalhadoras, dissolvendo o sistema de soberania e a disposição das tarefas no interior da escola.

Por isso, o que temos aí, é um sistema de ensino designado ao insucesso. Como já anteriormente exposto, é do conhecimento de todos a fragilidade que o funcionamento das escolas públicas oferecem com salas superlotadas, distanciamento dos conteúdos, ausência de qualidade e adequação da formação do professor, necessidade de renovação dos currículos, além da falta de materiais básicos para o melhor desenvolvimento das funções.

Segundo Paro (2016), tal situação leva o diretor a assumir uma posição contraditória:

Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem, na escola, em mero preposto do Estado. (PARO, 2016, p. 15).

Diante desses percauços apresentados, voltamos a escola particular. Esta por sua vez, oferece melhores condições de funcionamento, uma vez que se vê obrigada pelos pais dos estudantes a oferecer-lhes um ensino de qualidade em função de melhores resultados. Na grande maioria destas instituições, o número de alunos é reduzido, facilitando uma melhor personalização e acompanhamento do andamento dos estudos.

Outro fator de extrema importância é sobre a contratação de professores. Enquanto na escola pública a contratação se dá através de concurso público, as escolas particulares possuem mais autonomia nesse processo, e poderá desvinculá-los mais facilmente da instituição caso a adaptação não seja satisfatória. Além disso, é comum as escolas particulares oferecerem cursos extras em diversas áreas, incluídos ou não em suas mensalidades, contribuindo para o amplo desenvolvimento das crianças e jovens que delas fazem parte.

Sendo assim, faz-se necessário repensar a posição das escolas, tanto públicas como particulares. Podemos perceber conforme citado acima que esse quadro remete a um desconforto por parte dos envolvidos no processo educacional ao propormos um comparativo da discrepância existente nos dois polos, uma vez

que, enquanto escola pública ficamos em desvantagem no que diz respeito a busca pela transformação do sistema que hoje está posto. Não é exagero afirmar que esse tema, ainda pouco discutido, poderá vir a causar longos e discrepantes debates, dividindo opiniões e propondo mudanças.

### 2.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA

Apontada pela Constituição Federal de 1988, e regulamentada por leis complementares como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e o Plano Nacional de Educação em sua meta 19, a Gestão Democrática é condição estruturante para melhorar a qualidade e a efetividade da educação brasileira. Falar de gestão democrática, implica na participação de todos os segmentos da comunidade escolar, bem como, em uma série de questões que estão diretamente ligadas ao termo.

Segundo Goes (2012), pode-se dizer que a gestão democrática tem a função de devolver à sociedade, o controle sobre a educação e a escola pública, pondo em voga as decisões dos conselhos escolares, e sobretudo estabelecendo nas escolas onde ela está instaurada, a eleição para diretores, entre outros benefícios.

Dessa forma, podemos constatar que uma gestão democrática tem o importante papel de romper com o patrimonialismo e o clientelismo, além do alto grau de burocracia nas instituições. O mais preocupante, contudo, é constatar o posicionamento tomado por alguns educadores que insistem em retardar as transformações oriundas desse processo em nossas escolas, sobretudo escolas públicas.

Diante do exposto podemos enumerar os vários benefícios provenientes desse processo, bem como uma ampla organização coletiva que vão desde as questões de ordem pedagógica, até a luta por melhores condições de trabalho. Assim podemos considerar que democratizar a gestão escolar é ainda o melhor

caminho na busca de novas alternativas no campo educacional, tão devastado pelo descaso em diversos aspectos, sobretudo quando se trata de escola pública na atualidade.

De acordo com Garcia, o modelo de planejamento existente não serve mais. "Estamos todos em busca de um novo paradigma". E completa: "algumas coisas já podem ser constatadas como a falência dos modelos de planejamento centralizados e concebidos autoritariamente do centro para a periferia do poder". (GARCIA 1987, p. 17).

Conforme explicado acima e levando em conta os princípios que permeiam a função do diretor escolar, a eleição direta procura apresentar-se como uma das formas mais democráticas e participativas, na busca de responder aos anseios de uma comunidade escolar e local que deseja avanços no processo de ensino, uma vez que sabemos das inúmeras dificuldades enfrentadas. Porém, em alguns casos, como veremos mais adiante, a eleição para diretor não passa de um atenuante aos muitos desafios enfrentados pelo diretor, uma vez que o sucesso do seu trabalho depende de fatores externos como por exemplo os fatores de ordem político administrativas tão próprios da administração escolar.

## 2.4 O PERFIL DO DIRETOR ESCOLAR

Partindo do pressuposto de que vivemos numa sociedade hierarquizada, onde as relações sociais são sempre realizadas "sob a forma do mando e da obediência entre um superior e um inferior" (CHAUÍ, 1994, p. 27), consequentemente, assim também são as nossas relações dentro das escolas.

Segundo Paro (2016, p.18), a função do diretor está diretamente ligadas as relações de poder estabelecidas dentro das escolas. Para ele, esse tipo de relação faz com que o diretor tendencialmente busque os interesses dos dominantes, em oposição aos interesses dos dominados, conferindo uma aparência de poder ao diretor que em nada corresponde à realidade concreta.

Ainda segundo o mesmo autor, (1996, p. 377), a exigência da escolha de diretores escolares por meio de eleição direta, em âmbito nacional, iniciado nos começos da década de 80, no contexto da redemocratização política do país. De acordo com os resultados alcançados, e na visão de muitos especialistas, este tipo de escolha é considerado mais democrático e participativo, o que nos leva a acreditar que diante da revolução científica e tecnológica em que vivemos, e com um público cada vez mais exigente ainda teremos muito a discutir e aperfeiçoar para que esse importante instrumento possa pretenciar uma escola mais democrática, e não apenas servir para marcar um momento significativo na vida do diretor e da escola.

Conforme explicado acima, o papel do gestor ideal na atualidade, é sobretudo concretizar e desenvolver o processo educacional da escola. Neste contexto, é correto afirmar que o diretor é a principal figura para estabelecer um clima de organização no ambiente escolar, onde deve prevalecer um clima salutar de positividade e equilíbrio.

É importante, contudo, constatar que para se exercer com clareza essa função, alguns pré-requisitos são necessários e irão fazer toda a diferença na hora do trabalho, quis sejam: preparo técnico, desenvolvimento da capacidade de percepção, visão de contexto, relações humanas positivas e capacidade de solução de problemas emergenciais. (SOUZA e FARIA 1994, p. 46).

Espera-se, contudo, que o diretor escolar, entre outros aspectos, tenha um papel característico de liderança. Que aponte caminhos administrativos e pedagógicos, além de ser um agente mobilizador da comunidade escolar. Em outras palavras o diretor escolar traz em si o importante papel de conduzir todo o universo da escola a novos rumos onde, a aprendizagem do aluno torna-se imprescindível.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segundo Rampazo (2005), pesquisa, é um caminho na busca de resultados, onde, os sujeitos, através do processo de reflexão e cruzamento de informações,

passam a descobrir novas ocorrências, formar novos conceitos, em qualquer área do conhecimento.

De acordo com Santo (1992), na pesquisa aplicada há uma correspondência clara e imediata entre o problema real e o problema da pesquisa. Este trabalho tem como base a pesquisa de natureza aplicada, uma vez que esta requer o planejamento da ação de forma a conduzir a atividade para determinados fins.

Colaborando para delimitar o tema da investigação, além de ajudar a fixar os objetivos propostos, a pesquisa exploratória proporciona uma gama de esclarecimentos sobre o tema que o pesquisador pretende tratar. (CIRIBELLI, 2003).

Além disso, a pesquisa exploratória tem o propósito de tornar vasta, a visão sobre o tema pesquisado. (SANTOS e CANDELORO, 2003, p. 73).

A presente pesquisa foi iniciada com o estudo de caso, à partir das observações feitas na escola definida como o local da pesquisa. Ao ler o questionário, alguns dos membros da unidade escolar expressaram resistência em responder às perguntas propostas, uma vez que envolvia diretamente questões de hierarquia dentro da Unidade, imaginado que suas respostas pudessem implicar em questões de cunho político partidário.

Ao serem esclarecidas, porém, do sigilo que envolvera a pesquisa, demonstraram menor resistência, chegando a responder abertamente as perguntas do questionário. Dentre todas as pessoas convidadas para respondê-lo, apenas uma se recusou, não expondo as razões que a levou a agir desta forma.

### 3.1 LOCAL DA PESQUISA

Inaugurada em abril de 2016, a Creche Maria Isadora, localiza-se na periferia da cidade, mais precisamente no bairro Boa Sorte, e faz parte da rede de ensino municipal, atendendo atualmente cerca de 207 crianças de 2 a 4 anos de idade. Atualmente trabalham na instituição cerca de 32 funcionários, entre professores,

agentes de limpeza e da cozinha, auxiliares de sala, diretor, vice diretor, coordenador, gerente escolar e secretário escolar. Possui ampla infraestrutura com oito salas de aula, cozinha, biblioteca, refeitório, playground, secretaria, sala de direção, sala de professores, banheiros e pátio coberto.

O bairro onde a creche é localizada, é conhecido pelo crescente número de violência e envolvimento de jovens e adolescentes com drogas e outras atitudes ilícitas.

Por localizar-se num terreno acidentado, o muro construído ao redor da escola não é o suficiente para manter em segurança crianças e funcionários que trabalham na instituição, fazendo-se necessário a suspensão das atividades educativas em dias de conflito entre facções locais e a polícia, fato que ocorreu pelo menos três vezes no segundo semestre do ano de 2017.

Somado aos demais, este é um fator que muito interfere na vida escolar e comunitária da população, além de causar grande interferência nas relações dentro e fora da escola.

### 3.2 TIPO DE PESQUISA

Como um "processo permanentemente inacabado", a pesquisa científica é um procedimento que ajuda solucionar um problema, esclarecendo as situações que estão postas em uma determinada realidade, e pode ser de cunho qualitativo ou quantitativo. Enquanto a primeira preocupa-se em recolher informações detalhadas, centrada na acertividade através do levantamento de dados concretos, a segunda, por sua vez, compila dados que não podem ser quantificados, caracterizando-se por seu empirismo e parcialidade. (FONSECA, 2002, p. 20).

Para Lopes (2016, p. 119), o estudo de caso "é um estudo específico, concentrado, amplo, e detalhado de um único caso". Através de um questionário com perguntas semiestruturadas, e mediante análise posterior, tornou-se possível a obtenção dos resultados da pesquisa de natureza descritivo-exploratória, envolvendo pessoas e grupos da escola e da comunidade.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Construída com recursos federais do Programa Nacional de Reestruturação e Aquisição de Equipamentos para a Rede Escolar Pública de Educação Infantil (Proinfância), a Creche Maria Isadora Ribeiro, inaugurada em abril de 2016, foi o local escolhido para o desenvolvimento desta pesquisa.

A referida instituição, é a única da região onde está localizada, por este motivo, a oferta é menor que a procura. Muitos pais não conseguem matricular seus filhos na creche por conta do reduzido número de vagas oferecidas. Esses fatores nos levam a crer que a instituição pesquisada é ideal para conseguirmos uma amostra considerável, o que garante um resultado aproximado da realidade da região, e posteriormente, base para outros estudos sobre o tema.

Dessa forma, a realização deste estudo teve como sujeitos cerca de 4.48% dos funcionários da escola, entre eles, professores, auxiliares de sala, agentes de limpeza, diretor, vice-diretor, coordenador e secretária escolar, além de representantes da comunidade.

Uma vez que a função do diretor perpassa todas as demais funções, achamos por bem pesquisar todos os agentes envolvidos no processo de aprendizagem dentro da escola, uma vez que suas opiniões, dependendo do lugar em que o agente se encontre, pode ser bem diversa das demais.

### 3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O que prevaleceu nesta atividade foi o uso de questionário com perguntas abertas e fechadas, tornando a abordagem de cunho qualitativo, baseada no método hipotético-dedutivo, a fim de atingirmos a busca da verdade em tais fatos. Composto de sete perguntas diretamente relacionadas a gestão democrática, e tendo por base os meios pelos quais é feita a escolha do diretor escolar, levando em consideração as implicações desta forma de escolha com relação ao andamento

da unidade e consequentemente o impacto no processo de ensino aprendizagem dos educandos.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados da pesquisa serão analisados concentrando-se nas principais perguntas da pesquisa, e nas metas do questionário, o que nos possibilita comparar as respostas de diferentes sujeitos com o que foi observado na instituição durante o período em que estivemos presente na instituição.

Desta forma, daremos real importância a cada uma das respostas, mediante uma pequena amostra, o que possibilitará um mapeamento da situação das nossas escolas quanto a forma de atuação da gestão escolar, mais especificamente dos diretores das instituições em nosso município.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como vimos até aqui, a eleição de diretores entra como um instrumento da gestão democrática, mas não é so esse instrumento que irá por em voga a democratização das escolas públicas. O conselho escolar, por exemplo, pode vir a ser uma excelente prática de administração escolar. Não uma administração pura e simples, mas uma administração que se traduz um estabelecimento de políticas na escola, tanto pedagógicas quanto administrativas, uma vez que o conselho escolar tem na sua composição representantes dos pais, dos alunos, dos funcionários, da direção, dos professores, e da comunidade que ali se encontra. É uma forma de lançar vários olhares sobre o mesmo objeto, podendo assim o representante legal da instituição, considerar as melhores decisões.

Com base nisso, a experiência que temos na escola em voga não se parece em nada com esse tipo de abordagem. O que presenciamos, na maioria das vezes é um conselho de classe que apenas se reúne quando alguma decisão de ordem financeira tem que ser tomada. Em alguns casos, ele nem chega a reunir-se de fato. Relataremos aqui um exemplo concreto, ocorrido nesta mesma instituição diante da necessidade de investir o dinheiro recebido. Apesar da existência do conselho escolar, e mediante o recebimento de um determinado valor financeiro, apenas o diretor tomou a decisão do que adquirir para a instituição, e em seguida a ata foi constituída e direcionada para os participantes do conselho a fim de obter a assinatura necessária para constar a determinada decisão. Nesta situação, nos perguntamos qual a finalidade do conselho escolar se este não poder decidir, opinar, aprovar conscientemente as decisões que a escola deseja tomar?

Outro exemplo dos muitos que ainda podemos citar é sobre as reuniões de formação pedagógica. Questão esta que passa a ser apenas de responsabilidade do coordenador pedagógico da escola, o que impede que as decisões cheguem a direção e conseqüentemente envolvam equipe diretiva da escola como um todo.

Podemos ainda citar muitos exemplos reais de gestores que se apoiam em ações de controle ao invés de promover relações de confiança entre os demais membros da escola. Esses são apenas alguns exemplos de como a gestão pode interferir no processo de ensino aprendizagem dos educandos. O mesmo podemos observar mediante análise da pesquisa realizada com funcionários da Creche Maria Isadora, durante os meses de março e abril de 2018.

Neste universo foram adquiridos 14 respostas dos sujeitos envolvidos, o que compreende cerca de 4.48 % da totalidade de funcionários da instituição pesquisada. Para coleta de dados utilizou-se questões abertas e fechadas, o que garante uma maior abrangência sobre o assunto objeto de pesquisa.

#### **Gráfico 1. Total de funcionários**



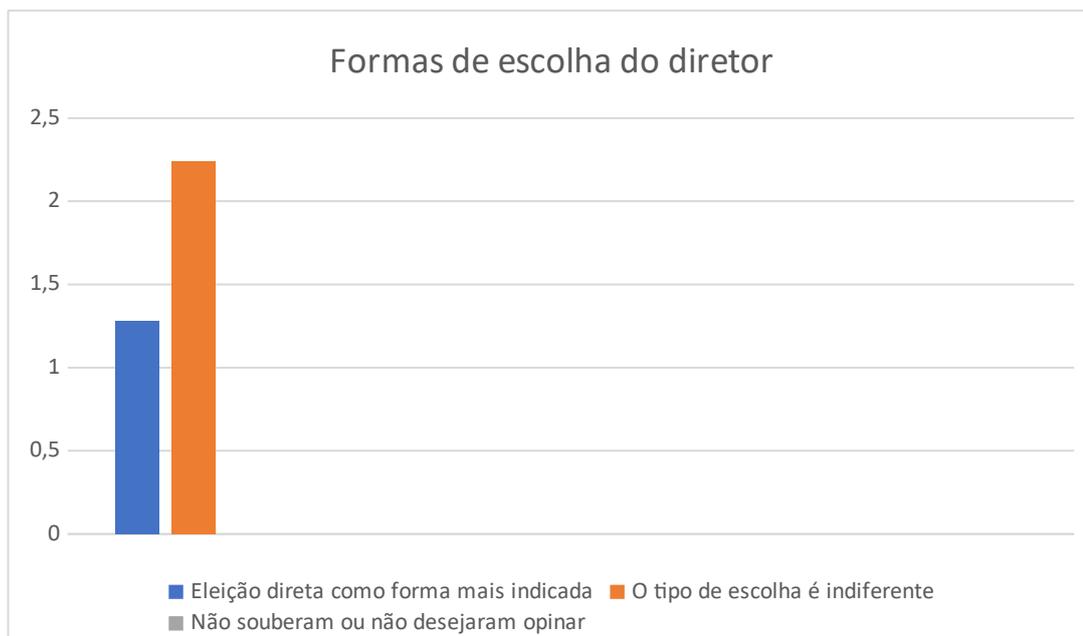
**Fonte: a autora, 2018**

A fim de conhecer o perfil dos entrevistados, no início do questionário foi disponibilizado um campo definindo nome, profissão e tempo de trabalho na atual função. Dos 14 entrevistados, apenas 3 não quiseram se identificar. Dos que se identificaram, apenas 1 funcionário é do sexo masculino. Quanto ao tempo de trabalho, os períodos variam de 3 a 26 anos, o que garante ainda mais credibilidade a pesquisa.

O que podemos observar já de início, é que todos os entrevistados dispõem de um conhecimento apenas parcial com relação as formas de escolha do diretor escolar. Diante das respostas obtidas concluímos que a eleição direta e a indicação política fez parte do cenário das respostas da maioria dos entrevistados.

Do total de pesquisados, apenas 1,28 % dos entrevistados considera a eleição direta como a forma mais indicada de escolha do diretor escolar. Já os outros 2,24 % considera que o tipo de escolha é indiferente, o bom andamento da escola depende tão somente da atuação correta do diretor. Os outros 0.96 % não souberam ou não quiseram opinar.

**Gráfico II- formas de escolher diretor**



**Fonte: a autora, 2018**

Já o ponto de vista dos pesquisados com relação ao sistema de indicação política, que hoje está em voga na nossa cidade, a grande maioria dos entrevistados, declararam que esse tipo de escolha compromete profundamente a qualidade de ensino, uma vez que, de maneira geral, o diretor situa-se muito mais a serviço do poder público, que a serviço da escola e da comunidade.

De acordo com a pesquisa, para que o trabalho do diretor escolar seja considerado de excelência, todos foram unânimes em afirmar que se faz necessário os seguintes requisitos: espírito de equipe; autonomia; respeito ao ambiente e as pessoas; diálogo entre pessoas e rede de pessoas; uso de novas tecnologias; cooperação e confiança. Talvez esteja aqui a chave para a compreensão das respostas dadas a pergunta anterior, onde a maior parte dos entrevistados não consideram de excelência o trabalho dos diretores escolares com os quais conviveu ou ainda convive.

A última questão portanto, compreendeu a totalidade das respostas positivas e tem relação com a participação dos pais e da comunidade na vida da escola. Todos, sem exceção, afirmaram que uma efetiva participação dos pais e da comunidade compreende um avanço significativo no processo de ensino aprendizagem, e incide diretamente nas mais diferentes etapas da gestão -

planejamento, implementação e avaliação – que estão diretamente ligadas aos processos pedagógicos.

Assim sendo, os resultados obtidos através das opiniões dos pesquisados refletem um conjunto de ações, ou da falta delas, quando nos referimos a resultados positivos diante de uma gestão que busca ser democrática e participativa. Como vimos durante todo o trabalho, não é só o tipo de escolha do gestor escolar que garante melhoria na qualidade da educação que desejamos para as atuais e futuras gerações, mas sobretudo, um conjunto de ações que incidem a criação e a continuidade de políticas públicas voltadas para as esferas educacionais especialmente no Brasil.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento do presente trabalho possibilitou compreender até que ponto a eleição direta para diretor contribui para uma gestão mais democrática e para uma melhor reestruturação do sistema educacional. As respostas contidas no questionário, são de grande importância para aprofundar uma reflexão a respeito da gestão das escolas públicas. Essa reflexão possibilitou também, perceber as inúmeras causas do fracasso escolar, já há muito discutido nos setores educacionais.

De um modo geral, a conclusão a que chegamos é que, independente da forma de escolha do diretor escolar, os processos pedagógicos devem acontecer de forma democrática e com a participação de todos os envolvidos, assim sendo, pais, alunos, professores, demais funcionários da escola e comunidade, encerram um ganho muito maior.

Como era de se esperar, todos os pesquisados, desejam uma gestão democrática, cujo caráter seja de respeito, diálogo e cooperação, que põe em voga o espírito de equipe, respeitando a autonomia das pessoas. Diante do exposto fica evidente que os objetivos da pesquisa foram amplamente alcançados. Independente da forma de escolha de cada agente dentro da instituição, a consciência de se perceber parte de um todo maior, deve levá-lo a agir democraticamente.

Dada a importância do tema e a escassez de material concreto sobre esse tipo de debate, sugerimos discussões mais apuradas envolvendo as demais escolas do município, bem como instituições privadas, averiguando esse tipo de ação também em outras ocasiões.

Neste sentido, evidencia-se, que ao passar dos anos, a Gestão Democrática será um caminho a ser percorrido a fim de garantir o diálogo e a participação entre os setores educacionais e os demais setores sociais e sobretudo entre os sujeitos da ação nas escolas e na comunidade. Esperamos que, independente da forma de escolha dos diretores escolares, estes possam estar capacitados para assumir dialeticamente o seu papel de dirigente, técnico e político que sua função requer dentro da instituição, atitudes que torna mais leve a difícil tarefa de educar nestes novos tempos onde imperam a ambição e a disputa pelo poder, e onde o professor como profissional, vê-se em profundo descrédito.

## REFERÊNCIAS

ASSIS, Simone Gonçalves de. CONSTANTINO, Patrícia. AVANCI, Joviana Quintes. **Impactos da violência na escola: um diálogo com professores**. Scielo. Rio de Janeiro, Fiocruz, 2010.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/l9394.htm)>. Acesso em 16 de fevereiro de 2018

BRUINI, Eliane da Costa. "Educação no Brasil"; *Brasil Escola*. Disponível em <<https://brasilecola.uol.com.br/educacao/educacao-no-brasil.htm>>. Acesso em 17 de março de 2018.

CIRIBELLI, Marilda Correia. **Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado**. Rio de Janeiro. 7 Letras, 2003.

CLARK, Jorge Uilson. **A Primeira República, as Escolas Graduas e o Ideário do Iluminismo Republicano: 1889-1930**. Histedbr. Disponível em <[http://www.histedbr.fe.unicamp.br/navegando/periodo\\_primeira\\_republica\\_intro.html](http://www.histedbr.fe.unicamp.br/navegando/periodo_primeira_republica_intro.html)>. Acesso em 18 de março 2018.

COLOMBO, Sonia Simões. **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa Científica. Universidade do Ceará. 2002.**

GARCIA, Walter Esteves. **Notas Sobre a Crise da Gestão Educacional.** Em aberto. Brasília, 1987, Disponível em: <[file:///C:/Users/Carlos/Downloads/1690-1752-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Carlos/Downloads/1690-1752-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 16 de abril de 2018.

GOES, Moacir de. **Gestão Democrática da Escola Pública, da Educação e da Sociedade: Construção Coletiva e Desafio aos Gestores.** 10º Congresso de Pós-Graduação 2012. Disponível em: <<http://www.unimep.br/phpg/mostracademica/anais/10mostra/5/353.pdf>>. Acesso em 15 de março de 2018.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Gestão educacional: Novos olhares, novas abordagens.** Petrópolis, RJ: Vozes 2010.

PARO, Vitor. **Eleições de diretores de escolas públicas: avanços e limites da prática.** Brasília, 1996. Disponível em: <<http://rbep.inep.gov.br/index.php/rbep/article/viewFile/1084/1058>>. Acesso em 20 de fevereiro de 2018.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública.** São Paulo: Cortez, 2017.

PRADO, Maria Lígia Coelho. **América Latina no Século 19.** 2 ed. São Paulo: Edusp. 2004.

RAMPAZO, Lino. **Metodologia Científica.** 3ª ed. São Paulo. Loyola, 2005.

SANTOS, Vanisse dos. CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos, uma orientação para a pesquisa e normas técnicas.** Porto Alegre. AGE, 2003.

SANTO, Alexandre do. **Delineamentos de Metodologia Científica.** São Paulo. Loyola, 1992.

SAVIANI, Dermeval. **História das Ideias Pedagógicas no Brasil.** Autores Associados. 2007.

SCACHETTI, Ana Ligia. **Mestres quase nobres.** Nova Escola. 2013. Disponível em: <<https://novaescola.org.br/conteudo/3442/mestres-quase-nobres>> Acesso em 18 de março 2018.

SOUZA, Valdemarina de Azevedo e FARIA, Elaine Turk. **Administração escolar.** Cadernos 7. EDIPUCRS. Porto Alegre 1994.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

#### Parte 1: Perfil do Entrevistado

Sexo : (  ) Feminino      (  ) Masculino

Estado civil: Solteiro/a (  )      Casado/a (  )      Outros: (  )      Idade: \_\_\_\_\_

Profissão: \_\_\_\_\_

Quanto tempo você trabalha na sua função atual: \_\_\_\_\_

Local da Entrevista: \_\_\_\_\_      Data: \_\_\_\_\_

#### Parte 2: Questões

Olá,

Você foi convidado a participar de uma pesquisa referente ao trabalho monográfico do curso de Especialização a nível Lato Sensu Educação: Métodos e Técnicas de Ensino promovido pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Medianeira, cujo tema está relacionado a Gestão Democrática com enfoque na eleição direta para diretor. Para participar é muito simples: basta responder as perguntas abaixo relacionadas e você estará dando sua valiosa contribuição. **Saliento que respeitará todo o sigilo necessário mantendo o participante seguro de que as informações contidas neste questionário não serão, em**

**nenhuma hipótese, repassadas a terceiros ou utilizadas para outros fins que possam vir a causar danos ao pesquisado.**

1. Qual a sua compreensão sobre as formas de escolha para exercer a função de diretor escolar. Assinale abaixo apenas as alternativas que você considera uma forma de escolha para esta função:

- a) ( ) Eleição direta
- b) ( ) Nomeação política
- c) ( ) Concurso público
- d) ( ) Entrevistas
- e) ( ) Não sabe ou não deseja responder.

2. Há muitas outras formas de se fazer a escolha do diretor escolar, porém, nosso foco nesta pesquisa é referente a eleição direta, onde a escolha do dirigente escolar se dá a partir de uma eleição que conta com a participação da comunidade escolar e comunidade local. Qual o seu ponto de vista sobre este procedimento?

- a) ( ) Considera a eleição direta para gestor como o melhor caminho.
- b) ( ) Considera o sistema de indicação política como o melhor caminho.
- c) ( ) Considera que o tipo de escolha é indiferente, o bom andamento da escola depende apenas da atuação do diretor.
- d) ( ) Não sabe ou não deseja responder.

3. Referente a escolha de diretores escolares, o que temos hoje nas escolas municipais da nossa cidade é o sistema de nomeação política também denominado clientelismo. Você considera que isto pode comprometer a qualidade do ensino e/ou da educação em nossa cidade?

- a) ( ) Parcialmente.
- b) ( ) Profundamente.
- c) ( ) Não compromete nada

d) ( ) Não sabe ou não deseja responder.

4. Independente da forma que foi eleito, você considera ser “de excelência” o trabalho desenvolvido pelos diretores escolares com os quais você conviveu ou convive?

a) ( ) Sim.

b) ( ) Não.

c) ( ) Não sabe ou não deseja responder

5. Em se tratando de uma gestão democrática, que habilidades e competências abaixo relacionadas, o diretor escolar deverá apresentar a fim de desenvolver seu trabalho com excelência. Você deverá marcar todas as que considerar corretas.

a) ( ) Espírito de equipe;

b) ( ) Autonomia;

c) ( ) Respeito ao ambiente e as pessoas;

d) ( ) Diálogo entre pessoas e rede de pessoas;

e) ( ) Uso de novas tecnologias;

f) ( ) Cooperação;

g) ( ) Confiança.

6. Considerando o termo ‘gestão democrática’, qual o entendimento adotado por você sobre este conceito?

---

---

---

---

---

7. Quando falamos em gestão democrática, a impressão que temos é de uma escola aberta a comunidade e que conta com a participação dos pais e da comunidade não só nos eventos realizados em datas específicas, mas no dia a dia. Você considera que os pais e a comunidade em geral necessitam participar mais da vida da escola? Justifique:

---

---

---

---

---

Deixo aqui meu agradecimento! Sua colaboração foi de grande importância para esta pesquisa e para futuros trabalhos que possam vir a ser realizados nesta área.

Luciana Gomes da Silva

Pós-Graduação em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino.