

## PROVIMENTO DO DIRIGENTE COMO UM INSTRUMENTO PARA ESCOLHA DO REPRESENTANTE ESCOLAR

Déborah Karolline Turíbio da Silva<sup>1</sup>  
Kyvia Jordania de Souza Soares<sup>2</sup>  
Laysa Vitória do Nascimento Lima<sup>3</sup>  
Letícia Santos Fernandes<sup>4</sup>  
Raiane Linhares de Oliveira<sup>5</sup>  
Ciclene Alves da Silva<sup>6</sup>

### RESUMO

Neste artigo realizamos estudos com base nos mecanismos de escolha para o cargo de diretor escolar na rede de ensino de escolas públicas no município de Marcelino Vieira/RN. Analisamos que em instituições públicas é mais comum obter cargo de indicação política, assim, objetivamos investigar as formas de admissão ao posto de dirigente escolar. Desse modo, quando envolve o debate de uma administração democrática escolar, não se pode deixar de pensar na forma de como é escolhida o cargo de diretor, que durante muito tempo presenciamos uma realidade que ainda persiste na comunidade escolar, na qual o procedimento da escolha se baseia na nomeação feita por uma autoridade executiva, governo ou prefeito. Na perspectiva de garantir a participação de todos da comunidade escolar nos processos determinantes das instituições de ensino, é necessário a articulação de mecanismos que cumpram de forma positiva para todos os sujeitos que fazem parte da comunidade escolar. Dessa forma, utilizamos como metodologia, uma abordagem qualitativa, empregamos o método de pesquisa de campo e o instrumento da coleta de dados a entrevista. Quanto ao referencial teórico, para embasamento nos respaldamos em Paro (2003) (2011), Mendonça (2000), Silva e Araújo (2020), Libâneo, Oliveira e Toschi, (2012), Dourado (1990), dentre outras concepções que se fizeram pertinentes no decorrer das leituras. Para construção dos dados utilizamos questionários com as seguintes perguntas: Quais as maiores dificuldades encontradas?; Como desenvolveu o trabalho como dirigente?; Quais foram os critérios analisado para sua contratação como dirigente escolar?, Que foram respondida por profissionais que atuaram como dirigentes escolares. Conseguimos identificar a importância das eleições democrática dentro das instituições escolares, salientando a necessidade de um dirigente com personalidade constituída com valores democráticos, estabelecendo aspectos positivos para a cidadania.

**Palavras-chave:** Eleição, Diretor, Gestão Democrática, Escola.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Pedagogia pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, [deborahuribio@alu.uern.br](mailto:deborahuribio@alu.uern.br);

<sup>2</sup> Graduanda em Pedagogia pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, [kyviajordania@alu.uern.br](mailto:kyviajordania@alu.uern.br);

<sup>3</sup> Graduanda em Pedagogia pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, [laysavitoria@alu.uern.br](mailto:laysavitoria@alu.uern.br)

<sup>4</sup> Graduanda em Pedagogia pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, [leticiasantosfernandes@alu.uern.br](mailto:leticiasantosfernandes@alu.uern.br)

<sup>5</sup> Graduanda em Pedagogia pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, [raianelinhares@alu.uern.br](mailto:raianelinhares@alu.uern.br)

<sup>6</sup> Doutorado em Educação pela Universidade Federal de Pernambuco, Brasil(2018) Professor Adjunto IV da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, [ciclenealves@uern.br](mailto:ciclenealves@uern.br) .

## INTRODUÇÃO

É em meados dos anos 80 que acontece o destaque das lutas sociais e compromissos políticos democráticos em diversos ambientes da sociedade, entre eles, o escolar, que abre espaço para as escolhas de diretores das escolas públicas, como também, dando lugar e acesso para camadas populacionais ao ambiente escolar, pois o cargo de diretor se configura como uma autoridade máxima diante a estrutura interna da instituição escolar.

Diante disso, as diretrizes escolares é um processo em que a escola pratica em conjunto com o currículo de cada instituição. O contexto da eleição busca a organização das múltiplas facetas, que se apresentam em nivelamento das virtudes e limites do meio, sobre a racionalização da gestão escolar e sobre a qualidade de ensino.

A eleição democrática do cargo de diretor atribui para o ambiente escolar um modelo de escolha transformadora, destacando um sistema revestido de atividades burocráticas almejando um espaço escolar que haja renovação constante, diferente de outras formas de escolha do cargo de diretor da democracia, que era através de instrumentos que caracterizava agradecimentos, favores e apoios que estabelece uma relação de sustentações política, pois muitas das vezes eram pessoas consideradas importantes na comunidade onde se localizava a escola.

Dessa forma, o trabalho aqui apresentado, tem como objetivo investigar as formas de acesso ao cargo de dirigente escolar. Logo, também, discutiremos como acontecia o acesso ao cargo de dirigente escolar antes e depois da gestão democrática; entenderemos como acontece as eleições de diretores como uma proposta de gestão democrática e analisaremos os limites e possibilidade que a gestão democrática acarreta para o cargo do diretor.

Almejamos ainda contribuir para a reflexão acerca da importância do papel social diante as eleições democrática do cargo de dirigente escolar, já que o processo de produção desse conhecimento implica pensar essa prática vinculada às peculiaridades da vida concreta das pessoas.

A proposta deste artigo foi pensada a partir da disciplina Gestão dos Processos Educativos desenvolvida na Universidade Estadual do Rio Grande do Norte – UERN, campus de Pau dos Ferros/RN, no curso de Pedagogia. Utilizamos como metodologia, uma abordagem qualitativa, na qual, inicialmente realizamos uma pesquisa bibliográfica visando o levantamento

dos principais teóricos que discutem os aspectos relativos à nossa pesquisa. Conforme ANDRÉ (2008 p. 30) esse tipo de abordagem “visa a descoberta de novos conceitos, novas relações, novas formas de entendimento das realidades”.

Do ponto de vista científico, essa pesquisa irá contribuir para concretização das aulas ministradas em sala de aula, onde conseguimos analisar de que forma acontecia as eleições democráticas nas escolas, como também, a pesquisa pode contribuir com novas concepções a partir do que garante que uma gestão é democrática.

Quanto ao referencial teórico, para embasamento nos respaldamos em Paro (2003) (2011), Mendonça (2000), Silva e Araújo (2020), Libâneo, Oliveira e Toschi, (2012), Dourado (1990), dentre outras concepções que se fizeram pertinentes no decorrer das leituras.

## **A CONSTRUÇÃO DA DEMOCRATIZAÇÃO ESCOLAR**

Analisar a escola em seu processo de organização é saber que nela existe interação entre pessoas, como alunos, pais, responsáveis, família, docentes, entre outros, na qual, denominamos de comunidade escolar, que é responsável pelo desenvolvimento da formação humana. Nessa perspectiva, Libâneo, Oliveira e Toschi, (2012, p. 445) reflete que “a organização escolar não é algo objetivo, elemento neutro a ser observado, mas construção social levada a efeito por professores, alunos, pais e até por integrantes da comunidade próxima.”, é pensar a escola em uma relação de colaboração onde destacamos a gestão democrática.

Através dessa concepção, observamos que a gestão democrática é amparada por Leis como LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) e o PNE (Plano Nacional da Educação). Tendo como compreensão o entendimento de que a democratização da gestão é uma condição estruturante para a qualidade e efetividade da educação, na medida em que possibilita que a escola crie vínculos com a comunidade onde está inserida, assim, a LDB nº9.394/1996 orienta que

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (Brasil, 1996)

Na perspectiva de garantir a participação de todos da comunidade escolar nos processos determinantes das instituições de ensino é necessário á articulação de mecanismos que cumpram de forma positiva para todos os sujeitos que fazem parte da comunidade escolar. Assim, destaca-se um dos instrumentos importantes para esse processo: o Projeto Político Pedagógico, que deve ser produzido com intermédio de todos da equipe escolar, representantes da sociedade escolar, grêmio estudantil, conselho de classe, para que através disso, consigamos compreender a postura do diretor diante da implementação, e assim, consiga estabelecer uma relação entre a gestão e a comunidade escolar evidenciando se está de fato se democratizando.

Nesse contexto, a autoras Silva e Araújo (2020, p.188) argumentam que “[...] a implementação de uma gestão democrática não depende somente da intenção dos diretores escolares, pois implica na implementação de políticas educacionais que favoreçam essa efetivação”. Ou seja, é necessário estabelecer circunstâncias que possibilitem o cargo de diretor de uma forma mais democrática, tendo a participação e envolvimento da comunidade escolar para a escolha do dirigente, e com isso, esteja habilitada com a realidade do contexto escolar.

Quando envolve o debate de uma administração democrática escolar, não se pode deixar de pensar na forma de como é escolhida o cargo de diretor. Durante muito tempo presenciamos uma realidade que ainda persiste na comunidade escolar, na qual o procedimento da escolha se baseia na nomeação feita por uma autoridade executiva governo, prefeito, como bem afirma Mendonça (2000, p.179) “obedecem principalmente a critérios políticos, cabendo ao deputado, vereador, prefeito ou, até mesmo, ao chefe do diretório partidário, a indicação daqueles que devem ser nomeados” esse tipo de provimento é considerado autoritárias e clientelistas, podendo sofrer consequências ao utilizar pessoas desqualificadas para essa prática.

Esse mecanismo pode ser encarado como uma falha no sistema escolar, e uma das piores alternativas resultantes de consequências motivado pela maneira de como o diretor vai se comportar diante dos interesses das escolas “A falta de base técnica que sustente, já que o candidato é escolhido não por sua experiência e conhecimento de gestão e de educação, mas por sua maior afinidade com o partido ou o grupo no governo do estado ou do município” (Paro, 2011, p.37) , ou seja, os interesses do dirigente escolar escolhido como “cargo de confiança” pode está voltado apenas para os benefícios políticos e não para os interesses da instituição escolar.

A escolha do diretor é de fundamental relevância para o desenvolvimento do trabalho enquanto gestor de uma escola, pois seu papel vai muito além de meras questões

administrativas, tudo que acontece dentro da instituição desde a organização da parte física, a distribuição de recursos, sejam eles materiais ou intelectuais, é organizado pelo responsável por aquela instituição. E a forma como ele se portará diante das necessidades no ambiente escolar é que vai determinar o alcance do objetivo principal de toda escola que é a processo de ensino-aprendizagem. Por isso, é importante entendermos como ocorre esse processo de provimento ao cargo de diretor, e segundo Paro (2003, p. 8)

[...] pode ser consideradas três modalidades de escolha do diretor, todas elas passíveis de variação que, todavia, não mudam suas características básicas: a) nomeação pura e simples por autoridades estatais (governamental ou não); b) concurso de títulos e provas; c) eleição.

Nas escolas públicas brasileiras é mais comum o provimento ao cargo de diretor escolar ocorrer por indicação de algum órgão político, por exemplo, o prefeito, que levam em conta a confiança em uma determinada pessoa, quanto a atender os seus interesses, e não as competências reais da mesma. Com essa prática as lideranças políticas de determinada região detém o poder de forma indireta da instituição escolar, que como explana Dourado (1990, p.103) “[...] cujo produto final é a transformação da escola naquilo que numa linguagem do cotidiano político pode ser designado como “curral eleitoral” cristalizado pela política do favoritismo e marginalização das oposições”, ou seja, o controle das perspectivas sociais, o que se propaga enquanto o escolhido se manter fiel as vontades dos seus benfeitores.

Essa forma de admissão vem recebendo muitas críticas e vem gradativamente perdendo espaço, porém ainda temos um longo caminho a percorrer. Outras modalidades de inserção ao cargo de dirigente escolar vêm ganhando notoriedade a partir da implementação de gestão democrática apontadas na citação acima, são elas: concurso de provas e títulos e eleição. Essa forma de assumir um cargo de gestor é levado em consideração além dos posicionamentos políticos, os indivíduos, que atendem a determinados requisitos, como aponta Dourado (1990) “tais como tempo de serviço, merecimentos e/ou distinção, escolarização, ou ainda por outros requisitos menos convencionais, porém historicamente utilizados”, e ainda a objetividade no apontamento de competências intelectuais.

## **REALIDADE DA DIREÇÃO ESCOLAR**

A partir da década de 80, vem ganhando espaço o debate acerca da forma que os diretores são nomeados e ainda mais quando entra em destaque a gestão escolar. Que se

consolida a partir da participação, autonomia e transparência de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, seja ela de uma maneira interna a instituição (com os professores) ou externa (com os pais e a comunidade).

Nessa perspectiva, desenvolvemos o artigo por meio do google forms que disponibilizamos para duas professoras formadas em Pedagogia que atuaram na área de dirigente escolar, utilizando os pseudônimos Girassol e Profissional, e serviram como base de dados para a nossa análise. A professora Girassol (2023) atuou no cargo durante seis anos e seis meses (maio de 2000 a dezembro de 2006) tendo acesso ao cargo por meio de indicação política e cargo comissionado. Já a Profissional (2023) integrou-se três anos no primeiro mandato e está atualmente no 2º mês do segundo mandato, e seu acesso ao cargo foi através do voto direto. Observamos com essa diferenciação o provimento ao cargo de diretor e seu avanço a uma perspectiva de gestão democrática.

Perante os questionamentos analisados, notamos que Girassol (2023) passou um longo período ininterrupto à frente da gestão escolar, o que pode ser compreendido pela forma como ela ocupou o cargo que é denominada indicação, como explica Mendonça (2000, p.287)

[...] baseia-se na confiança pessoal e política dos padrinhos e não na capacidade própria dos indicados, [...]. A exoneração segue, nesse sentido, a mesma lógica. Na medida em que o beneficiário com o cargo perde a confiança política do padrinho, a exoneração é acionada como consequência natural, como o despojamento de um privilégio.

Através dessa nomeação pode gerar a exoneração, quando o político que foi responsável por ela é substituído, perdendo sua influência e poder. Enquanto Profissional (2023), foi eleita através de voto direto o que configurou mandatos limitados em períodos de tempo mais curtos, caracterizado assim por Mendonça (2000, p.288) como “[...] o processo que melhor materializou a luta contra o clientelismo e o autoritarismo na administração da educação, tendo sido, durante seguidos anos, a principal bandeira de luta a favor da gestão democrática do ensino público”, pois conta com a participação e autonomia de todos os envolvidos no desenvolvimento da educação.

Assim, diante o cargo de dirigente escolar pode-se encontrar diversas dificuldades, desde a infraestrutura, repasses de verbas e o desenvolvimento do trabalho pedagógico, como explana as entrevistadas:

Quadro 01 - Quais as maiores dificuldades encontradas?

DIRETORA	RESPOSTAS
GIRASSOL	Na época era muito jovem, 23 anos. Retornei para a escola a qual conclui o Ensino Médio e reencontrei meus ex professores e ex diretores, tive medo de não me respeitarem e nem me aceitarem como gestora, mas foi o contrário, tive muito apoio e conseguimos renovar o pedagógico da escola. Outro aspecto era o fato de ter sido indicada, o que às vezes fazia as pessoas confundirem e acharem que o político era quem mandava, quando precisavam de algo que eu não admitia, que era errado, procuravam políticos e queriam me obrigar a aceitar as ordens. Com o tempo, entenderam que apesar de ter sido indicada eu não admitia nenhuma interferência política que não fosse condizente com o que pensava, com o que era correto. Também enfrentei muitas dificuldades financeiras, só tinha dinheiro na escola uma vez por ano e o dinheiro da merenda escolar era insuficiente. Considero a maior experiência profissional de minha vida, aprendi muito
PROFISSIONAL	As maiores dificuldades são os poucos recursos para se desenvolver um melhor trabalho

**Fonte:** dados do questionário.

Na resposta de Girassol (2023) observamos que durante sua prática não cedeu as influências políticas, mas também deixou claro sua inexperiência e até despreparo para se encontrar a frente da administração de uma instituição de ensino. Pois, além de muito jovem ainda não tinha concluído o ensino médio, o que é uma das características mais fortes da indicação, não levar em consideração o conhecimento pessoal para uma função de grande importância. Ao compararmos com Profissional (2023) as dificuldades encontradas por ela são em outras perspectivas, tem haver apenas com as questões de repasse financeiro o que é, infelizmente, a realidade de toda rede pública de ensino.

Dessa forma, analisando que anteriormente a figura do diretor era vista como a única autoridade no espaço escolar, e todos deveriam seguir suas ordens sem questionamento, porém, atualmente entende-se a importância do trabalho coletivo para a progresso do ensino-aprendizagem dentro da escola, onde cada um apresenta a sua contribuição na tomada de

decisão e na ação, de uma forma que não fique apenas em discursos, e seja tomada práticas democráticas. Assim, refletimos diante as respostas das entrevistadas.

Quadro 02 - Como desenvolveu o trabalho como dirigente?

DIRETORA	RESPOSTAS
GIRASSOL	Foi um trabalho voltado para o pedagógico, buscamos inovar, trabalhar projetos que envolvessem toda escola, desenvolver atividades diferenciadas como semanas culturais e esportivas. Na época, a escola desenvolveu um projeto que foi selecionado entre os três melhores do RN e foi apresentado em vários lugares como uma experiência exitosa.
PROFISSIONAL	Com muita competência e responsabilidade

**Fonte:** dados do questionário

Por tanto, apesar da falta de experiência prévia e preparo acadêmico Girassol (2023) afirmou que não houve interferência política durante a sua gestão, com isso, Paro (2015, p.15) relata que “em todas as argumentações contrárias à escolha do diretor pelo processo de nomeação por autoridade estatal, o denominador comum é a condenação do clientelismo político que subjaz ao processo”, embora a entrevistada afirme que não ocorreu tal ação durante sua gestão. Já Profissional (2023) foi bastante direta em sua resposta, mas é o que se espera de uma gestora escolhida mediante demais opções, ou seja, que ela mantenha o compromisso que se prontificou perante aos demais colegas a cumprir durante a concorrência ao cargo.

Dentro deste contexto, salientamos que a função de um dirigente é manter um bom funcionamento da instituição, cabendo a ele o dever de incentivar, motivar e inspirar toda a sua equipe quanto os alunos, pensando assim, é necessário que a escolha para esse cargo siga critérios rigorosos para um desenvolvimento de qualidade. Desse modo, as entrevistadas destacam as avaliações desses critérios para a posição do cargo.

Quadro 03 - Quais foram os critérios analisado para sua contratação como dirigente escolar?

DIRETORA	RESPOSTAS
GIRASSOL	Ser do mesmo partido do gestou municipal que apoiava o governador do estado (a



	escola era estadual) e considerada uma pessoa "capaz" de assumir a função.
PROFISSIONAL	Eleição Direta

**Fonte:** dados do questionário.

Diante da resposta de Girassol (2023) consigamos observar o que se refere à relação política, onde segundo Mendonça (2000, p.287)

Para o político profissional, ter o diretor escolar como aliado político é ter a possibilidade de deter indiretamente o controle de uma instituição pública que atende diretamente parte significativa da população. Para o diretor, gozar da confiança da liderança política é ter a possibilidade de usufruir do cargo público. Estabelecem-se, desta maneira, as condições de troca de favores que caracterizam o patrimonialismo na ocupação do emprego.

Ou seja, através da nomeação os políticos ganham a influência dentro de um dos meios mais importantes para manipular a sociedade.

Para Profissional (2023), a contratação através de um olhar democrático vai em consonância com o que afirma Paro (2003, p.26) que “à medida que a sociedade se democratiza, e como condição dessa democratização, é preciso que se democratizem as instituições que compõem a própria sociedade”, por isso, que é tão importante a escolha de uma eleição direta com a participação de todos, sejam professores, alunos, pais e a comunidade em geral para a escolha de um novo diretor que auxiliará na formação de cidadãos.

Dessa forma, esse tipo de mecanismo é um instrumento de participação que tem assegurado a sociedade em geral a possibilidade de manifestar a suas opiniões, crítica e valores, porém, não é o único instrumento na busca da democratização escolar, sendo indispensável a articulação com outros instrumentos que ajudem a materialização do direito de todos à uma educação pública, democrática e de qualidade socialmente representada.

## CONCLUSÃO

Em síntese, essa pesquisa buscou observar algumas reflexões sobre a importância de desenvolver o provimento para o cargo de diretor, pois, o mesmo tem como função garantir que

a escola caminhe bem e obtenham bons resultados. Em vista disso, é perceptível que as eleições para o cargo de diretor sejam justas e democráticas, uma vez que é o dirigente que vai conduzir a equipe escolar, assim, é relevante que o diretor tenha atitudes democráticas, e possibilite a participação da comunidade escolar nos processos decisórios.

Com isso, conseguiremos identificar a importância das eleições democrática dentro das instituições escolares, salientando a necessidade de um dirigente com personalidade constituída com valores democráticos, estabelecendo aspectos positivos para a cidadania. Se faz necessário que esse processo seja fortalecido por meio de políticas sociais mais abrangentes, que poderão formar politicamente os sujeitos inseridos na instituição escolar.

Concluimos que a comunidade escolar tem o direito na escolha do seu representante no sistema de ensino público, como demonstra os resultados das nossas entrevistadas que mostra a duas realidades vivenciadas por elas. Na qual, proporcionou experiências para as pesquisadoras acerca da compreensão sobre o processo eleitoral para escolhas dos dirigentes escolares, e que esse processo influencia significativamente para uma gestão democrática escolar.

## REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli; LÜDKE, Menga. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 2008.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília/DF, 1996

DOURADO, Luiz Fernandes. Democratização da escola: eleições de diretores, um caminho? 1990. 176 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Educação Escolar Brasileira, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 1990.

LIBÂNEO, José Carlos Educação escolar: Política, Estrutura e Organização. Corte. São Paulo, 2012.

MENDONÇA, Erasto Forte. A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira. 2000. 239 f. Tese (Doutorado) - Curso de Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.

PARO, Vitor Henrique. Eleições de diretores: a escola pública experimenta a democracia. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2003. 136 p.

PARO, V. H. Escolha e formação do diretor escolar. In: Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional. Universidade Tuiuti do Paraná. Programa de Pós-graduação em Educação. Mestrado e Doutorado em Educação - Curitiba: UTP, 2006. v 6, n 14, set./dez, 2011. p.



SILVA, Cyclene Alves; ARAÚJO, Dulcileide Azevedo de. Dirigente escolar e seus mecanismos de acesso ao cargo: estudo da revogação da lei nº 019/2013 no sistema municipal de ensino de São Miguel-RN. Cadernos de Pedagogia, São Carlos - Sp, v. 14, n. 28, p. 185-199, maio/ago. 2020