

# Gestão Democrática e Eleição de Diretor

## *Do exercício da autonomia à realização do direito*

ANTÔNIO LISBOA LEITÃO DE SOUZA\*

**RESUMO:** O texto discute o princípio político-pedagógico da gestão democrática e suas implicações sobre a autonomia institucional e dos sujeitos envolvidos nos processos escolares. Procura situar a gestão democrática no contexto político mais geral de defesa e garantia dos direitos do cidadão. Ao destacar a efetividade da gestão democrática como estratégia político-pedagógica, insere a eleição de diretores como dimensão necessária à introjeção conceitual do direito e à efetiva materialização por parte dos sujeitos. Optou-se pela construção de um texto ensaístico, orientado pela análise dialética dos processos sociais diretamente envolvidos com o objeto da análise.

*Palavras-chave:* Gestão democrática. Autonomia. Eleição de diretores. Direito à educação. Escola Pública.

### **Gestão Democrática: para além do princípio legal**

**A**s discussões acerca da gestão democrática da educação envolvem diferentes perspectivas, haja vista a diversidade de aspectos e dimensões, tanto do campo educacional (gestão escolar, de sistemas, de políticas, de currículo, gestão de sala de aula, de projetos, etc.) quanto do próprio conceito, este nem sempre apreendido para além de uma prescrição constitucional.

Considerar a mobilização da sociedade brasileira em torno do processo constituinte e os respectivos avanços políticos assegurados na Constituição Federal de 1988 (CF/88), é de fato, algo de fundamental importância para a consolidação do debate acerca da democracia (política, social e institucional), de suas diferentes formas de

---

\* Doutor em Educação. Professor Adjunto da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).  
E-mail: <lisboaleitao@uol.com.br>.

materilaização e, também, para a construção de uma cultura democrática, cujos processos e sujeitos não podem prescindir da educação pública como *locus* privilegiado da formação e do exercício democrático. Nessa perspectiva, a educação impõe-se, portanto, como imprescindível à promoção da cidadania, dos interesses coletivos e de classe.

Indubitavelmente, assegurar na Carta Magna do país o princípio da gestão democrática como base norteadora dos processos educativos escolares (Art. 206, CF/88) foi uma demonstração política explícita e contextualizada, por parte da sociedade civil organizada, sobre qual educação se fazia necessária, doravante, à construção de um novo país, de uma alternativa de superação social frente ao quadro geral (político, econômico, cultural, educacional, científico e tecnológico) decorrente do(s) modelo(s) de desenvolvimento econômico predominante(s) no país ao longo de sua história republicana, especialmente depois do regime militar. Em síntese, a definição da gestão democrática como princípio constitucional pode ser entendida como uma sinalização clara da estratégia político-pedagógica que fora concebida naquele momento histórico, e que deveria ser desenvolvida e efetivamente implementada nos sistemas públicos de ensino, como forma de suscitar, nas gerações futuras, as bases objetivas da democracia social e do desenvolvimento nacional.

Trata-se, portanto, de um princípio que não se circunscreve apenas à dimensão legal. Muito além disso, a gestão democrática tem uma dimensão teórica e metodológica, cujas análises exprimem, invariavelmente, posições, concepções epistemológicas, práticas políticas, visões de homem e de mundo, interesses e conflitos de classe. Mas, muito mais que retórica política, a gestão democrática implica o efetivo exercício democrático, cujos sujeitos estão sempre imbricados em condições objetivas, as quais, por sua vez, constituem ou proporcionam ora avanços, ora recuos, ora obstáculos à efetiva prática democrática, seja no nível micro (local/comunitário), seja no macro, relativo ao conjunto da sociedade. Como mostram alguns autores a este respeito (por ex.: BOBBIO, 2000; BORDENAVE, 1994), não há democracia sem participação, e esta, por sua vez, pressupõe a apreensão, pelos sujeitos sociais, do significado e da dimensão política de sua efetiva atuação nas condições sociais (objetivas e subjetivas) em que se encontram inseridos.

Isto significa que, mesmo sendo, eventualmente, normatizada ou prescrita no arcabouço legal que rege as instituições, a gestão democrática só se tornará efetiva na medida em que for apreendida política e conceitualmente pelos diferentes sujeitos sociais em suas condições objetivas; quando for introjetada “naturalmente” como pressuposto das práticas sociais e institucionais, como prática corrente nos processos pedagógicos escolares – em suas diferentes dimensões, do administrativo ao curricular, do pessoal ao coletivo – e supra escolares. Impõe-se como imprescindível, desta maneira, a formação inicial e continuada dos sujeitos, indidual e coletivamente, de forma

substancial e bem fundamentada filosófica, política, cultural e cientificamente. Quanto ao campo educacional, particularmente, sugerimos a reflexão coordenada por Semeraro (2004) sobre a importância da filosofia e da política na formação do educador.

A retrospectiva da história republicana mostra, todavia, aqui como alhures, que o *ideal* democrático não tem sido sinônimo do *real* democrático. As condições objetivas de uma sociedade de classes e interesses conflitantes implicam, invariavelmente, descompassos entre teoria e prática política, entre as conquistas e os avanços nos marcos legais e sua efetiva materialização institucional; distâncias e contradições entre, por exemplo, diretrizes políticas e práticas pedagógicas, entre processos formativos e práticas sociais (individuais e institucionais). É dentro desse movimento contraditório, pois, que devemos entender e analisar a gestão democrática e suas diferentes formas de materialização, tanto no contexto social, em geral, quanto no escolar, em particular. E, tendo em vista o objeto de análise deste texto, destacamos a eleição de diretores, por ser uma das manifestações de gestão mais presentes na escola pública brasileira, uma das bandeiras de luta que marcou e marca o movimento em defesa da democratização da educação no país.

Todavia, somente depois de decorridos quase cinquenta anos da experiência republicana na sociedade brasileira, surgiram às primeiras manifestações públicas, ainda no campo da retórica, articulando democracia com administração escolar. É o que podemos verificar nos discursos de alguns dos Pioneiros da Escola Nova, destacadamente em Anísio Teixeira, cujas concepções de educação e de sociedade não apenas expressavam uma visão de Estado e de esfera pública, mas, também, uma vez implementadas, implicariam práticas pedagógico-institucionais que poderiam, eventualmente, suscitar as primeiras experiências de gestão democrática escolar, ressaltados os limites político-culturais de então. A vanguarda desse movimento político-pedagógico no campo educacional brasileiro, por exemplo, tornou-se reconhecida em diferentes análises (sociológica, histórica, filosófica e política) encontradas na literatura educacional contemporânea (por exemplo: SAVIANI, 2007; SANDER, 2005; CUNHA, 1999, dentre outros).

Dessas primeiras manifestações em busca da democratização da educação no país até sua materialização, seja nos marcos legais ou no cotidiano institucional, há sempre um longo processo de mobilização e de participação social, cuja luta vai se tornando mais complexa à medida do alcance, por parte dos sujeitos envolvidos, da conscientização política acerca da participação, dos direitos individuais, enfim, da própria cidadania. É em função do acirramento das contradições sociais e dos interesses de classes que os projetos de sociedade, de desenvolvimento, de governo e, portanto, de políticas públicas ganham mais dinâmica e densidade de disputa.

Foi nessa perspectiva que, ao longo dos anos 1980, a sociedade brasileira viveu o amplo movimento pela democratização social e institucional, do qual também

faz parte o movimento pela democratização da educação, tanto do ponto de vista do acesso, da permanência quanto dos processos internos e de gestão.

De fato, é mister destacar que houve conquistas e avanços qualitativos nesse processo. Isso pode ser verificado através dos marcos legais que passaram a reger e regulamentar a vida política, social, econômica e educacional no país a partir do final daquela década (CF/88 e LDB nº 9.394, de 1996, por exemplo). No âmbito escolar, alguns exemplos podem ser destacados: experiências de descentralização político-administrativa em várias secretarias estaduais e municipais de educação; construção ou elaboração de (novos) regimentos escolares; conquista, por parte dos trabalhadores em educação, da garantia legal de realização de eleição direta para diretores escolares em algumas unidades federais (PARO, 2003; MELLO; SILVA, 1994); elaboração de projetos político-pedagógicos para as escolas; constituição de conselhos escolares; crescimento do nível de participação da comunidade nos processos escolares, dentre outros.

Não obstante, isto não significa, absolutamente, a realização máxima do ideal democrático, nem na sociedade nem no campo educacional, em particular. Ainda há muito a ser conquistado; assim como as contradições são uma constante na vida social, a luta pela democratização dos espaços, instâncias e processos institucionais é igualmente permanente. A definição legal ou a mera existência de marcos regulatórios, jurídico-normativos e disciplinadores da democracia social não assegura, por si só, a efetivação das práticas democráticas nem sua introjeção, pelos sujeitos envolvidos, como uma dimensão “natural”, regimental da vida institucional, da cidadania. O fato de determinada escola, por exemplo, ter conquistado a definição regimental da eleição direta para diretor ou da gestão democrática em todas as suas esferas, não significa, necessariamente, que o princípio democrático passou a ser, automaticamente, o elemento norteador das práticas político-pedagógicas dos profissionais que a constituem. É preciso muito mais que isso; o princípio legal é imprescindível, não há dúvidas. Mas, para se tornar efetivo, é preciso avançar para além dele.

A necessidade de se ultrapassar as definições conceituais e legais é uma exigência da própria prática social (CEPAL/UNESCO, 1995). Como já frisado acima, são as condições objetivas que determinam o grau das conquistas no âmbito da luta pela democratização da educação. E é a partir do exercício democrático que temos elementos para avaliar em que medida a gestão democrática é uma efetividade institucional; em que aspectos podemos e devemos avançar; que elementos aperfeiçoar, que prioridades de ação se impõem para que se dê, no âmbito escolar, por exemplo, o exercício democrático e, com este, a formação política pela prática da cidadania. A partir de uma avaliação política do coletivo escolar, que esteja pautada nas questões teórico-políticas e práticas do cotidiano, é que podemos encontrar as novas demandas, os desafios da própria realidade.

Nesse processo avaliativo e permanente de construção coletiva, pois, vêm à tona, para a reflexão coletiva, o funcionamento da instituição como um todo, e a democracia como elemento balizador dos projetos e ações pessoais/institucionais necessários à concretização da gestão democrática.

Sem a pretensão de esgotar aqui as possibilidades de entrada na reflexão e na ação em busca da efetividade democrática na escola, consideramos importante que se leve em conta, dentre outros, as seguintes dimensões: a autonomia da instituição; a forma e o grau de envolvimento e de participação dos sujeitos (comunidade) nos processos e instâncias escolares, especialmente as de caráter deliberativo; a forma e o conteúdo dos processos de escolha dos dirigentes escolares; os projetos pedagógicos institucionais e sua relação com as demandas comunitárias, coletivas, identificadas em seu conjunto; o desempenho institucional, no que diz respeito ao ensino e aprendizagem e aos interesses do desenvolvimento local; a própria prática institucional em sua dimensão formativa; as condições objetivas de trabalho docente e de desenvolvimento escolar; as demandas de formação docente (inicial e continuada) necessárias à implementação dos objetivos, projetos e interesses escolares; os projetos, programas ou ações de valorização do magistério.

### **Autonomia como prática de Liberdade: a eleição em foco**

Dentre as várias dimensões ou possibilidades de entrada na discussão sobre a gestão democrática escolar, uma se destaca, inicialmente, pelo seu significado político-pedagógico e pela condição imprescindível para o livre exercício democrático no âmbito social: referimo-nos à autonomia institucional.

A experiência do exercício democrático é compreendida não como uma concessão política, como um privilégio de classe, tampouco como uma dimensão passível de terceirização, no sentido de ser delegada ou de ficar na dependência de iniciativas individuais por parte de quem ocupa postos hierárquicos no governo ou na administração institucional escolar. Ao contrário, é uma experiência simultaneamente pessoal e coletiva, que pressupõe posturas dialógicas (FREIRE, 2000), atitudes políticas que, necessariamente, pressupõem o respeito aos indivíduos e à coletividade, bem como aos interesses da maioria como referência de ação. Dependendo do espaço e das condições objetivas de determinado contexto histórico, podemos ter práticas sociais e institucionais de democracia direta ou representativa, mesmo reconhecendo os limites desta última. (HIRST, 1992) Seja qual for a experiência, ela tem uma ligação direta com o cotidiano escolar.

Uma vez que a liberdade de pensamento e o respeito à diversidade de ideias são tidos como um dos pressupostos do exercício democrático, não é possível conceber

uma experiência de gestão democrática que não esteja pautada, dentre outros, nesses mesmos pressupostos. E, considerando a diversidade e as disputas ideológicas, de projeto, de concepções e de práticas sociais, culturais e educacionais existentes no interior de cada comunidade escolar, assim como em toda sociedade, é imprescindível assegurar a autonomia institucional como condição *sine quo non* para a prática da democracia no interior da escola. O sentido de “respeito à diferença de pensamento” utilizado por Freire (2000) em relação aos sujeitos/indivíduos coletivos, também pode ser entendido, no nível macro, como respeito à Escola, ente jurídico e formalmente constituído na sociedade, cujos membros têm papel ativo e politicamente importante nas definições políticas sobre os rumos da comunidade na qual está inserida.

Nesta perspectiva, entendemos a autonomia institucional – assim como a dos sujeitos docentes e discentes – como uma das garantias a partir das quais cada um dos que fazem a escola se sente à vontade, livre para manifestar suas posições, para apontar caminhos, idéias, divergências, contradições, enfim, para constituir a dinâmica própria da vida social que se reproduz dentro e a partir da escola. As primeiras experiências ou aprendizagens democráticas de uma geração não deveriam estar dissociadas do seu processo formativo escolar. Ao contrário, as práticas e processos político-pedagógicos escolares precisam ser vistas, também, sob esta perspectiva formativa, quer dizer, na medida em que cada sujeito vai se descobrindo como um conjunto de idéias, opções, idiosincrasias, como alguém capaz de ler o próprio mundo e de interferir, consciente e autonomamente, na própria vida social e institucional (FREIRE, 1996), vai sendo realizado também o papel da escola em seu sentido mais sublime. Por seu intermédio, novos sujeitos vão se libertando dos grillhões que até então os aprisionavam na escuridão política do “mundo da caverna” e se descobrindo no mundo real, concreto, sobre o qual é capaz de agir (alegoria platônica – A República). A partir desse momento, a comunidade escolar tem em suas mãos a responsabilidade de garantir o espaço e as condições necessárias para que ele cresça e se constitua como sujeito politicamente autônomo, situado e capaz de contribuir com a luta coletiva, com os objetivos institucionais, com a superação de contradições. Isto também é, em sua essência, formação humana, política, cidadã, coletiva; é experiência indelével que se aprofunda e se constitui, paulatinamente, nos referenciais democráticos para a vida social; é o papel da escola, é currículo materializado para além da formalidade disciplinar.

Ora, se essa aprendizagem política e democrática só se torna possível mediante condições objetivas de liberdade de ação e de pensamento, por um lado, é preciso ressaltar, por outro, a existência dos limites e regras normativas, regimentais, estatutárias ou consuetudinárias (éticas, políticas, morais) que estão presentes no cotidiano social e institucional. Isso constitui, também, os parâmetros organizativos das instituições, de modo que as ações e projetos se desenvolvem dentro desses



marcos, o que, por vezes, pode representar, para alguns, obstáculos ou justificativas para a não realização democrática, para atitudes centralizadoras ou autoritárias, ou ainda, para se limitar a experiência da gestão democrática à realização de eleição para diretor, não passando além disso.

É indubitável que a realização de eleições diretas para escolha de dirigentes escolares representa um avanço democrático, uma conquista social; que é um exercício de liberdade, no sentido do livre arbítrio, da manifestação da opinião e da vontade coletiva acerca dos rumos, dos projetos, do método de trabalho e de gestão escolhido pela comunidade para reger a ação institucional por um determinado tempo.

Todavia, a realização de tais eleições não assegura, necessariamente, uma decorrente gestão democrática no âmbito escolar. Assim como destacamos acima – que a existência de marcos legais definidores da democracia como princípio político de gestão não representa garantia, em si, da efetiva prática democrática – o mesmo vale para algumas práticas sócio-institucionais que têm sido adotadas como medidas democratizantes. A eleição de diretor, por exemplo, pode exprimir o resultado de um processo verdadeiramente democrático no seio da comunidade, mas pode, também, ser usada como estratégia para freiar a continuidade da experiência, ou mesmo para justificar medidas e ações que não implicam, obrigatoriamente, a participação coletiva, o atendimento dos projetos institucionais, os interesses da comunidade escolar. Esta relatividade faz parte dos limites e contradições que todo e qualquer processo institucional tem, e que fazem parte do movimento histórico de aprendizagem e de construção política da vida em sociedade.

O que representam os limites? Em primeiro lugar, são demonstrativos da necessidade de crescimento, de superação, por isso, instigadores do pensamento e da ação humana. Segundo, eles existem para serem superados; não há contradições que não sejam passíveis de leitura, de explicação e, desta forma, oferecem, elas próprias, os elementos da superação. A identificação desses elementos depende da capacidade político-intelectual e analítica dos sujeitos sociais ao se debruçarem sobre seus próprios objetos de análise e campos de ação. No caso em tela, cabe a nós, educadores, apreendermos a dinâmica das contradições sociais e, em seu bojo, identificarmos quais aspectos ou possibilidades de mudanças são dados pela própria realidade. Com esta perspicácia, talvez alcancemos estágios qualitativamente mais elevados de prática política, de exercício democrático, de modo a perseguirmos, cada vez com mais determinação e clareza política, os objetivos de nossa prática pedagógica escolar.

## A Gestão Democrática e o Direito à Educação: um argumento

Na perspectiva de apontar algumas possibilidades de ação institucional que resulte no aprofundamento das experiências de gestão democrática e, dessa forma, podermos lidar, politicamente, com os limites e contradições próprios do cotidiano social, marcado por conflitos e disputas perenes de projetos, de idéias, de métodos de ação, dentre outros, ressaltamos a importância de refletirmos sobre algumas questões, sem qualquer ordem de prioridades, mas que são inerentes ao exercício democrático, ao exercício da aprendizagem política e da construção coletiva de um projeto de gestão institucional escolar.

Primeiro, que as eleições para diretores de escola precisam ser vistas como mecanismo democrático que possibilita, além da simples escolha de novo(s) dirigente(s), a aprendizagem política, que se dá pelo debate de idéias, de opiniões, pela participação efetiva dos sujeitos na construção do projeto político-pedagógico para escola. Portanto, sendo um projeto de desenvolvimento escolar, é de interesse direto da própria comunidade. A eleição precisa ser trabalhada como a manifestação política da vontade coletiva, como parte de um projeto institucional, o qual, pela sua dimensão democrática, pressupõe o diálogo, a avaliação, a definição de prioridades, a mobilização e participação da comunidade na realização de seus objetivos e metas. Os exemplos e experiências manifestados ou advindos desse processo são, fundamental e essencialmente, formativos.

Segundo, para que a aprendizagem política ocorra de forma consequente, o processo das eleições não pode se esgotar no ato de votação em si. Ao contrário, este é apenas o primeiro de uma sequência de passos distintos e complementares, necessários para uma efetiva gestão democrática. A democracia, a rigor, se realiza ou se inicia antes mesmo da eleição, mas somente se configura em sua amplitude no decorrer de uma gestão em seu todo. É a sua prática que oxigena e dinamiza o cotidiano institucional; é ela que alimenta os ânimos da participação coletiva nos projetos escolares. Uma gestão democrática possibilita a percepção, pelos sujeitos constitutivos da comunidade escolar, da cumplicidade necessária à execução dos objetivos escolares, pois serão vistos como parte dos interesses da comunidade. A percepção da relação de imbricação que existe (ou deveria existir) entre escola e comunidade pode levar ao sentimento de pertencimento, algo tão importante quanto a disposição política para a participação efetiva nos diferentes espaços e instâncias escolares; e isso pode resultar no diferencial qualitativo das experiências escolares e comunitárias de gestão democrática.

Terceiro, uma vez alcançada esta dimensão, a comunidade escolar torna-se mais propensa a perceber a gestão democrática como um mecanismo que também proporciona a materialização do direito à educação. Ou seja, se considerarmos que este



direito, muito mais que uma 'Declaração Universal' e um princípio legal, precisa ser assegurado através do acesso e da permanência na educação escolar, em seus diferentes níveis, a definição dos padrões de qualidade, de avaliação, dos referenciais epistemológicos e culturais requer a participação da comunidade interessada. Quando defendemos uma "educação pública, gratuita, laica e de qualidade socialmente referenciada" [Plano Nacional de Educação (PNE) - proposta da sociedade brasileira], estamos falando, inclusive, do protagonismo da sociedade em definir, seja por meio de avaliações externas ou pela participação direta/indireta nos órgãos colegiados, os referenciais de qualidade da formação curricular que a educação escolar precisa oferecer, assegurando a todos os estudantes, indistintamente, as condições necessárias à inserção e à participação ativa na vida social.

Dessa forma, fica claro que o papel da escola relativo à materialização do direito à educação passa não apenas pelo desenvolvimento dos conteúdos curriculares, mas, também, pela forma como estes são definidos e geridos, pelos métodos de avaliação adotados, pela dinamização político-pedagógica proporcionada ou conquistada pela própria comunidade. Em síntese, a realização do direito à educação passa pelo grau de democratização dos processos decisórios, da comunicação e das informações no âmbito escolar. Logo, se a participação tem sido a forma mais efetiva de assegurar à comunidade escolar a livre manifestação de suas opiniões, idéias, críticas, valores etc, a gestão democrática impõe-se como, além de um princípio, um mecanismo social que possibilita a materialização do direito de todos à uma educação pública, gratuita, democrática e de qualidade socialmente referenciada.

*Recebido em abril e aprovado em maio de 2009.*

## **Referências**

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**. 8 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

BORDENAVE, Diaz Juan E. **O que é participação**. 8 ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

CEPAL/UNESCO. **Educação e conhecimento: eixo da transformação produtiva com equidade**. Brasília: IPEA/CEPAL/INEP, 1995.

CUNHA, Luiz Antonio. **Educação, Estado e democracia no Brasil**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1999.

FREIRE, Paulo. **Educação como Prática de Liberdade** – a sociedade brasileira em transição. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2000.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Autonomia** – saberes necessários à prática docente. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

HIRST, Paul Q. **A democracia representativa e seus limites**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1992.

MELLO, Guiomar N.; SILVA, Rose N. Seleção Competitiva de diretores: um estudo de caso de uma inovação educacional no Brasil. IN: **Estudos em Avaliação Educacional**. São Paulo: FCC, n. 10, p. 7-45, 1994.

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

SANDER, Benno. **Políticas públicas e gestão democrática da educação**. Brasília: Liber Livro, 2005.

SAVIANI, Dermeval. **História das Idéias Pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2007.

SEMERARO, Giovanni (Org). **Filosofia e Política na formação do Educador**. Aparecida: Idéias e Letras, 2004.

## **Democratic management and Principal's Election** *From the exercise of autonomy to the actualization of right*

**ABSTRACT:** The text discusses the political and educational principle of democratic management and its implications on institutional autonomy and that of the subjects involved in school processes. It seeks to locate democratic management in the more general political context of defense and assurance of the citizen's right. In highlighting the effectiveness of democratic management as a political and educational strategy, it introduces principals' elections as a necessary dimension to the conceptual introjection of the right and the effective materialization by the subjects. The construction of an essayistic text was chosen, oriented by the dialectical analysis of the social processes directly involved with the object of analysis.

*Keywords:* Democratic management for the school. School autonomy. Principals' elections. Right to education. Public school.

## **La Gestion démocratique et l'élection des directeurs** *De l'exercice de l'autonomie à la réalisation d'un droit*

**RÉSUMÉ:** Ce texte discute du principe politique-pédagogique de la gestion démocratique et de ses implications sur l'autonomie de l'institution et des sujets faisant partie des processus scolaires en cherchant à situer la gestion démocratique dans le contexte politique plus général de la défense et de la garantie des droits du citoyen. En mettant en évidence la réalisation de la gestion démocratique comme une stratégie politique-pédagogique, il y est avancé que l'élection des directeurs est une dimension nécessaire à l'introjection conceptuelle du droit et à sa matérialisation effective de la part des sujets. Ce texte se présente sous forme d'essai et est orienté par l'analyse dialectique des processus sociaux directement rattachés à l'objet de l'analyse.

*Mots clé:* Gestion démocratique. Autonomie. Élection des directeurs. Droit à l'éducation. École publique.

## **Gestión democrática y elección de Director** *Del ejercicio de la autonomía a la realización del derecho*

**RESUMEN:** El texto discute el principio político-pedagógico de la gestión democrática y sus implicaciones sobre la autonomía institucional y de los sujetos involucrados en los procesos escolares. Busca situar la gestión democrática en el contexto político más general de defensa y garantía de los derechos del ciudadano. Al destacar la efectividad de la gestión democrática como estrategia político-pedagógica, introduce la elección de directores como dimensión necesaria a la introyección conceptual del derecho y a su efectiva materialización por parte de los sujetos. Se optó por la construcción de un texto ensayístico, orientado por el análisis dialéctico de los procesos sociales directamente vinculados al objeto de análisis.

*Palabras clave:* Gestión democrática de la escuela. Autonomía de la escuela. Elección del director. Derecho a la educación. Escuela Pública.