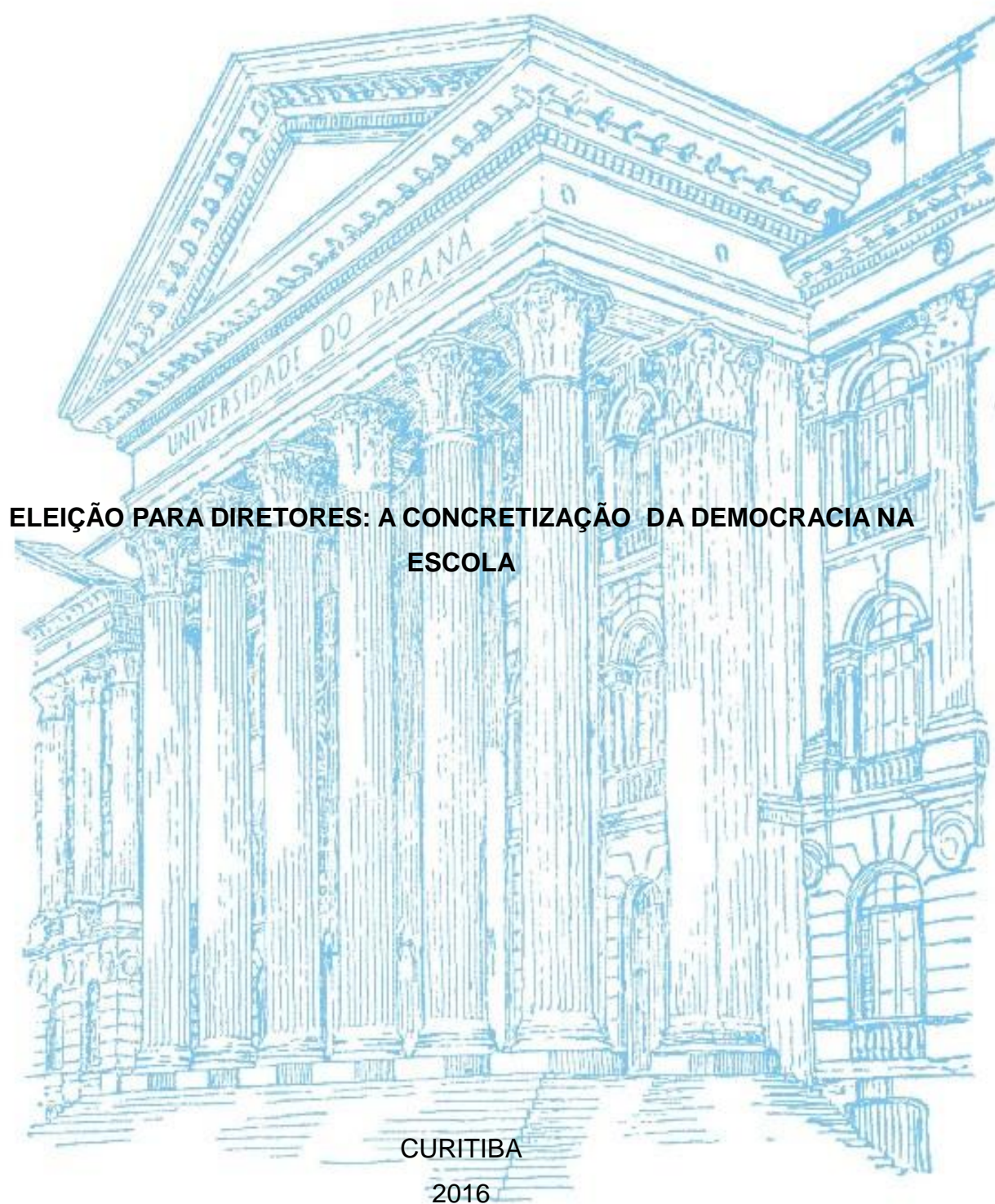


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

JOSEMAN DOS SANTOS SOUZA RODRIGUES



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

JOSEMAN DOS SANTOS SOUZA RODRIGUES



**ELEIÇÃO PRA DIRETORES: A CONCRETIZAÇÃO DA DEMOCRACIA NA ESCOLA**

Trabalho apresentado como requisito à obtenção do grau de especialista no Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Maria Aparecida Barbosa

CURITIBA

2016

# **ELEIÇÃO PARA DIRETORES: A CONCRETIZAÇÃO DA DEMOCRACIA NA ESCOLA**

RODRIGUES, Joseman dos Santos Souza

## **RESUMO**

O presente artigo trata da temática eleição para diretores da escola pública, através de um estudo bibliográfico sobre as experiências deste processo no Brasil a partir de 1988. Apresenta a necessidade de se considerar suas características e os problemas de sua institucionalização e implementação. Observa ainda seus efeitos sobre a efetivação da democracia na gestão escolar e diferentes possibilidades de acesso ao cargo de diretor. Para tanto se consultou autores de referência dentre eles Vitor Henrique Paro e Ângelo Ricardo de Souza, para que fosse possível analisar e evidenciar que a escolha de diretores de escola via eleições efetiva a democracia no ambiente escolar. Com base neste estudo, objetiva-se principalmente examinar alguns pontos de tensão da experiência eletiva nas escolas, bem como discutir aspectos relacionados ao impacto deste importante instrumento de democracia, sobretudo o papel desempenhado pelo diretor tendo como prioritário o incentivo a prática democrática na gestão da escola pública, compreendendo que o exercício de tal escolar deve estar atrelado ao compromisso de organizar e viabilizar condições para que toda a comunidade escolar participe diretamente do processo de formação dos diferentes sujeitos atendidos na escola.

Palavra-chave: Cidadania, Democracia, Diretor, Escola.

## **1 INTRODUÇÃO**

A compreensão participada e/ou descentralizada da gestão surge do movimento produzido pela nova ordem econômica e cultural mundial contemporânea, chamada globalização, que afeta a sociedade em todos os segmentos, é marcada também pela luta histórica em favor da democratização, inclusive na educação, enquanto ação estratégica na disputa pela manutenção, atualização e transformação dessa mesma sociedade. Sendo este um fenômeno complexo, é difícil falar de gestão democrática no ambiente escolar deslocada do cenário, econômico e político. Este texto prioriza a escolha do diretor entendida nesse contexto, como um dos instrumentos que favorecem a

realização da gestão democrática.

Constituiu-se, portanto no estudo bibliográfico da obra de diversos autores que analisam as diferentes possibilidades de suprimento do cargo de diretor das escolas públicas no Brasil. A sociedade brasileira, cada vez mais exige uma escola democrática, que atenda as demandas de um novo contexto, em que o respeito a todos os sujeitos que ocupam este espaço exista de fato, na forma de participação efetiva nas tomadas de decisão referentes às demandas educativas que afetam a vida e aprendizagem dos alunos. Sendo assim, este artigo pretende provocar reflexão sobre o papel do diretor escolar e suas diferentes possibilidades de acesso ao cargo, considerando o período a partir dos anos 80, sobretudo os desafios, postos como obstáculo para a implementação do caráter democrático nas escolas. Contudo, foi necessário estreitar a leitura desta temática entre diversos autores como as contribuições de Maria Célia Borges Dalbério, Pedro Demo, Paulo Freire, Vitor Henrique Paro e Ângelo Ricardo de Souza que caminham na perspectiva de uma escola pública e de qualidade, com o intuito de fortalecer a ideia da importância da participação de todos os envolvidos no processo educativo.

## **2 REFORMA E MUDANÇA: ELEIÇÃO DE DIRETOR DE ESCOLA E AMPLIAÇÃO DA DEMOCRACIA**

Ao se iniciar uma fala sobre gestão democrática, remete-se imediatamente a figura do Gestor. Este profissional eleito por voto popular, indicações políticas ou via concurso tem o desafio na rotina escolar de ser o principal promotor de democracia e conduzir todo o trabalho administrativo/pedagógico sem perder o foco em relação à qualidade da educação e a garantia de que o direito dos alunos a uma educação de qualidade não seja suprimido no ambiente escolar. Portanto a Gestão Democrática se faz fundamental para a formação de um sujeito capaz de se reconhecer pertencente há um meio em que as desigualdades não são naturais, mas construídas historicamente.

Considerando a gestão na escola e o sucesso do ensino aprendizagem dos alunos Arroyo (1979) destaca que:

Ao analisar a relação entre a racionalidade da gestão administrativa e o processo educativo, começa por questionar qual a contribuição desta racionalidade para a diminuição das desigualdades sociais, e acaba por concluir que há sintomas de que o sistema escolar vem contribuindo para o contrário (ARROYO, 1979, p. 38).

Um dos principais instrumentos para a efetivação do exercício de uma prática democrática nas escolas se caracterizou nas primeiras experiências para escolha de diretores de escolas públicas pela comunidade escolar com a redemocratização política do país, no fim da década de 1980. Em vários estados, iniciam-se processos de eleição de diretores escolares na primeira metade dessa década, com a ascensão dos primeiros governadores estaduais eleitos após a ditadura iniciada em 1964. Em 1989, vários estados inscrevem em suas constituições a obrigatoriedade da eleição como critério de escolha dos diretores nas escolas públicas. Contudo, já ao final da década de 80 e início da de 90, verifica-se que as eleições em alguns estados, não aconteciam devido à ação de governos pouco comprometidos com a democracia, pois recorriam ao argumento de inconstitucionalidade, com objetivo aberto de proteger seus interesses políticos.

No Brasil, segundo a Constituição (1988), existem formas de provimento de funcionários públicos: concurso para os cargos efetivos e nomeação pelo Poder Executivo, quando se trata de uma função de confiança.

**Nomeação:** O gestor é escolhido pelo Poder Executivo podendo ser substituído a qualquer momento, de acordo com a conveniência e o momento político, estabelecendo assim uma prática clientelista.

**Concurso:** a escolha do diretor é feita através de uma prova escrita e de uma prova de títulos. Com isso se impede a prática do clientelismo,

**Carreira:** O gestor assume seu cargo naturalmente, já que é através do seu plano de carreira e das especializações que faz na área de administração e gestão que se torna diretor. Essa forma de provimento do cargo caracteriza o diretor apenas por suas habilidades técnicas, não levando em consideração a parte política que é fundamental para um dirigente-educador.

**Eleição:** é através desse processo, que a vontade da comunidade escolar vai prevalecer, pois é uma escolha feita através do voto direto, representativo, por escolha uni nominal ou, por listas tríplices ou plurinominais. Essa é a maneira

que mais favorece o debate democrático na escola, o compromisso e a sensibilidade política por parte do diretor, além de permitir a cobrança e a corresponsabilidade de toda a comunidade escolar que participou do processo de escolha. De acordo com o MEC (2005), tem sido a modalidade mais democrática já que o processo começa desde a eleição dos representantes do colégio eleitoral até a operacionalização.

**Esquema misto:** O diretor é escolhido por diferentes formas, seja mesclando provas de conhecimento com a capacidade de liderança e administração, seja através das decisões tomadas pelos conselhos da escola. Nesse processo misto a comunidade tem sua parcela de participação, possibilitando assim um maior vínculo do diretor com a escola.

Na medida em que os atores da escola exercitam seu direito de voto, eles estão exercitando a sua cidadania. Com a abertura para o diálogo poderá surgir conflitos de interesses, todavia, existirá uma reflexão crítica sobre a realidade que fazem parte, e com isso, o surgimento de soluções através da democracia.

As atitudes isoladas de alguns políticos, não impediram que este instrumento de democracia se expandisse em todo o país, e se faz realidade em grande número de municípios e em estados onde antes vigorava a nomeação política. O fato, aliás, de os políticos passarem a inscrever em suas plataformas eleitorais o compromisso com a eleição de diretores indica sua sensibilidade para algo que passou a fazer parte dos desejos de parcelas da população envolvidas com a gestão da escola pública. Este parece ser mais um resultado positivo do movimento em torno da eleição de diretores, ou seja, o de inscrever-se no imaginário daqueles que de uma maneira ou outra vivem o universo da escola pública.

Mesmo que atualmente grande parte dos gestores escolares seja selecionada por meio deste instrumento de democracia na escola, ainda persistem outros métodos de escolha, já mencionados, como a indicação política ou concursos públicos, em alguns lugares do Brasil.

Segundo o Ministério da Educação (2011) dados colhidos a partir de um questionário respondido por diretores no Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) um em cada quatro diretores brasileiros foi indicado por políticos

locais. A proporção equivale a 21,8% do total de 56.911 diretores nas redes estaduais e municipais de todo o País.

Quando se considera apenas a rede municipal, um terço dos diretores de escolas dos municípios respondeu que assumiu por interferência de vereadores, deputados, prefeitos e partidos, por exemplo.

Ângelo Ricardo de Souza (2015), professor e pesquisador do núcleo de políticas educacionais da Universidade Federal do Paraná afirma que as indicações são mais comuns do que nós gostaríamos, pois existe um conjunto de estudos que mostra que a indicação política está articulada a uma visão patrimonialista da educação e do Estado, de forma geral.

Segundo Souza (1991), talvez por isso o processo de escolha por políticos aconteça de forma mais forte em municípios menores e mais pobres. “Temos indicação política em todas as regiões brasileiras, todavia aparece de forma mais acentuada no Centro-Norte e no Nordeste do país”, afirma.

Além disso, em municípios menores, o diretor pode ser visto pela administração local e pela própria Secretaria de Educação como um representante do poder municipal. “É uma tradição clientelista, da política miúda, mas que é comum e faz com que o diretor seja indicado não necessariamente com critérios técnicos”, diz Cynthia Paes de Carvalho, professora da PUC-Rio,

O maior índice de indicações, de acordo com os dados dos questionários do Saeb, foi registrado em Santa Catarina, com 62,8% dos cargos de direção.

Observando-se as diferentes formas de suprimento da função do diretor, ou seja, a eleição, a indicação e o concurso público, segundo Souza (2015) tanto a eleição quanto a indicação reconhecem a função do dirigente escolar como predominantemente política. Já o concurso trata como um cargo técnico. Sendo o concurso uma ferramenta democrática, mas adequada para suprir cargos de natureza técnica, o que não parece ser o caso do dirigente escolar. Pois, ainda afirma que historicamente no Brasil a gestão escolar assumiu função política, no sentido de discutir e tomar decisões acerca de concepções de educação e de levar em conta a opinião da comunidade. “O diretor ou diretora está sempre coordenando a gestão escolar, que é por natureza um

processo de disputa pelo poder escolar”, opina.

Autor de *Gestão Democrática da Escola Pública e de Administração Escolar*, Vitor Paro(1997) diz, que o concurso é tão ruim quanto à indicação, porque supõe que diretor é um cargo técnico. Mas ele precisa conhecer bem educação. A parte administrativa da função já foi provada, em várias pesquisas e em conversas com diretores, que qualquer um é capaz de fazer, afirma considerando suas pesquisas com diretores de todo Brasil.

No entanto, a professora do Departamento de Educação da PUC-Rio na área de gestão educacional e escolar, Cynthia Paes de Carvalho (2015) não se opõe totalmente ao concurso. “Acho importante existir alguma forma de consulta à comunidade, mas o concurso valoriza o aspecto técnico da gestão”, afirma. “A tendência é o sistema híbrido: processos seletivos confirmados de alguma forma pela comunidade escolar, a fim de legitimá-lo”, afirma a professora citada no início do parágrafo.

Não existe um jeito perfeito de selecionar o gestor da escola pública. Na opinião do Prof. Ângelo Ricardo Souza (2015), da UFPR, a eleição do diretor escolar não é garantia de democratização, mas é uma condição para se ampliar a democracia na escola e nos sistemas de ensino. Na visão dele, a indicação ainda permanece porque existe uma resistência no Brasil em democratizar o processo de política escolar e educacional, pois a eleição não é a melhor forma no sentido absoluto, mas é a melhor para a atual conjuntura. Nos últimos 30 anos não encontraram uma forma ideal, pois indicadores mostram que escolas em que os diretores são eleitos são mais bem-sucedidas em desenvolver mais e melhor a participação dos pais no Conselho Escolar, por exemplo. “Por outro lado, escolas em que o dirigente é indicado geralmente o conselho não existe ou não funciona”, opina Souza.

Sendo assim, na avaliação de Vitor Henrique Paro (2003), a modalidade de escolha mais adequada às peculiaridades da função é sua eleição pela comunidade escolar. Certamente, alerta, isso não significa uma completa democratização da escola, já que a eleição do dirigente é apenas uma das medidas necessárias.

Há consenso entre estudiosos de que ainda não se constituiu no Brasil a forma mais adequada para o suprimento da função de diretor da escola pública. Nesta perspectiva Marta Luz Sisson de Castro (2007), professora da

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS) explica que o concurso, ao menos, garante que quem se interesse pela função de diretor tenha preparo acadêmico para tal ambição, pois a opção pelo concurso público evita que o trabalho desenvolvido pelo diretor seja interrompido antes que ele conclua a implementação de transformações necessárias na escola, já o diretor aprovado pode exercer a função até a aposentadoria.

Ao desenvolver uma crítica sobre a administração escolar Félix (1985) afirma que:

Parte do reconhecimento de que a prática administrativa tal como se apresenta a partir das teorias de Taylor e Fayol, é fruto da organização capitalista do trabalho. Tendo este modo de produção o objetivo de acúmulo de capital a partir da exploração do trabalho, a função administrativa tem como propósito “exercer pleno controle sobre as forças produtivas, o que ocorre desde o planejamento do processo de produção até o controle das operações executadas pelo trabalhador” (FÉLIX, 1985, p. 35).

Em 1996, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n. 9394/96, é instituído nos espaços escolares o seguinte:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público da 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).

Neste sentido Dalbério (2008) afirma que:

Para garantir a democracia exige-se a participação popular, a presença e intervenção ativa de todos. Não vale estar presente e somente ouvir e/ou consentir, é preciso aprender a questionar e a interferir. Exercendo verdadeiramente a cidadania, a população – pais, mães, alunos, professores, gestores e pessoal administrativo –, deve ser capazes de superar a tutela do poder estatal e de aprender a reivindicar, planejar, decidir, cobrar e acompanhar ações concretas em benefício da comunidade escolar (DALBERIO, 2008, p. 04).

## **2.1 GESTÃO PARTICIPATIVA E O PAPEL DO DIRETOR**

Concebida a educação como um processo contínuo e permanente, ao

mesmo tempo, que se educam os alunos, os docentes são educados continuamente, há um compromisso da escola, assim como do profissional que assume a responsabilidade, ou seja, um desafio que irá assumir constantemente. Portanto, os profissionais da educação possuem características e exigências próprias para efetivá-la, utiliza de procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento a participação e a atuação das pessoas envolvidas. Desse modo, a gestão democrática e participativa tem como objetivo principal envolver todos os segmentos interessados na construção de uma proposta coletiva de formação humana. Nesse sentido a escola passa a entender que as decisões tomadas dizem respeito a quem se atende, e, portanto esses sujeitos atendidos devem ser ouvidos, devem ter assistido seu direito à participação. O mundo encontra-se na era da globalização, dentro desse contexto, está inserida a escola, atuante onde encontra cada vez mais desafios a serem superados. Portanto o gestor escolar deve estar preparado profissionalmente, apropriado de conhecimento que assegure sua prática ética e atenta as leis.

“Nessa relação, entretanto, é necessário uma visão crítica do processo da administração escolar, a qual exige um conhecimento mais ou menos preciso da estrutura sócio-econômico da sociedade capitalista que vivemos. A gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social.” (PARO, 1997, p.149)

Para o gestor escolar, entretanto, torna-se imprescindível conhecer a dimensão do conjunto organizacional, isto é, a escola como a realidade global; ser capaz de ajustar-se às novas exigências de acordo com sua necessidade. Assim, Dalmás (1994, p. 47) “[...] aborda a questão do clima escolar mostrando que não pode haver na escola um clima de hostilidade, de individualismo, de irresponsabilidade e de não envolvimento, pois esses comprometem o andamento do planejamento participativo e que ao invés da construção desse clima deva existir sim, um ambiente de acolhida, aceitação mútua e interesses um pelo outro”. A gestão escolar deve ser vista como instrumento fundamental de conciliação entre os dados da realidade e a rigidez estrutural da organização, resultante da aplicação dos princípios de autoridade legal, fundados na burocracia. Porém, aquela concepção burocrática restrita não pode ser aplicada à organização escolar, nem deve orientar de modo total ou

exclusivo a atividade administrativa na escola. Pode-se dizer que o papel do diretor escolar é bastante complexo e desempenhar essa função não se trata de tarefa fácil, pois há no imaginário dos que atuam no ambiente escolar a necessidade de conceber a escola como um espaço de distribuição de favores políticos. Mesmo que historicamente, tenha-se conquistado muito, no que diz respeito à Gestão Democrática no ambiente escolar, há muitos desafios ainda a serem superados. Os moldes da vida política do país se reproduzem na escola, isso se revela com clareza no período de eleição para diretores, pois não raramente a escola se vê dividida entre os candidatos a direção da escola, os sujeitos passam a reproduzir situações que configuram o quadro político que se tem na realidade do país. É de suma importância observar que o diretor alinhado ao princípio legal e moral da gestão democrática deve ser um líder nato e não o chefe aquele que se impõe arbitrariamente. Em algumas unidades escolares é triste quando percebemos que pessoas pouco comprometidas com a educação usam as instituições para defender seus interesses, seus ou de um grupo de pessoas ligadas ao gestor, ocasionando assim um desvio de finalidade da escola que é beneficiar e proporcionar o desenvolvimento integral do aluno.

Temos alguns instrumentos legais como LDB, as Resoluções e Portarias do CNE (Conselho Nacional de Educação, 2012) que norteiam o trabalho do gestor e todos os outros profissionais que atuam na educação. E, por fim, ressalta-se a importância de se respeitar os diferentes sujeitos, como condição para o exercício da gestão democrática nas escolas. Pode-se então afirmar que a escola necessita de “Educadores”, profissionais empenhados em promover através da sua prática uma diminuição das injustiças sociais latentes em nosso país.

### **3 METODOLOGIA**

Os procedimentos metodológicos necessários à realização da pesquisa proposta partem da abordagem qualitativa, permitindo descrever e analisar a obra de alguns autores que se dedicam ao estudo do tema abordado neste trabalho, objetivando compreender efetivamente o processo do desenvolvimento da Eleição para Diretores nas escolas públicas brasileiras. A

opção pela abordagem qualitativa refere-se à facilidade que ela apresenta na descrição do conhecimento a ser produzido na área escolar considerando a ação democrática. Através de auxílio de fontes bibliográficas que tratam da temática é possível efetivar a construção do conhecimento proposto para a investigação, gerando reflexões significativas que podem auxiliar outros profissionais da educação no estudo do tema abordado. Devido a variedades de autores que defendam o assunto foi necessário se delimitar a pesquisa, sem desconsiderar as opiniões de vários autores relacionadas ao assunto em questão. Após o levantamento de dados baseada em estudo bibliográfico foi realizado anotações em fichários que nortearão à pesquisa realizada.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A efetivação de uma prática democrática no ambiente escolar depende da conscientização de todos, gestor, equipe pedagógica, professores, funcionários, alunos, pais de alunos e comunidade em geral, com objetivo de cada sujeito assumir um papel mais participativo no processo de transformação da sociedade. Porém há de se considerar a necessidade de transformação, provocar nas crianças, jovens e adultos um inconformismo com as injustiças, postas como verdades absolutas e impostas de forma imperialista. Portanto, é impossível mudar a forma atual de gestão, sem que se estabeleça a articulação entre a escola e a comunidade que a serve.

Deve-se entender que a gestão democrática baseia-se na ação coletiva, e não deve estar associada a atitudes individualistas, arbitrárias esvaziada de conhecimento científico e ético, pautadas na fogueira acesa da vaidade, ou seja, com as práticas tradicionalistas calcadas no clientelismo.

Contudo, em qualquer das formas apresentadas revelam-se fragilidades quanto à garantia da democracia no ambiente escolar. Seja por vaidade ou clientelismo, por falta de capacitação ou regras mal elaboradas, importa que a sociedade insista em participar mais efetivamente da prática realizada nas escolas.

Diante da pesquisa realizada, foi possível observar e concluir que a construção de uma escola de qualidade e democrática trata-se de uma exigência da sociedade, das comunidades que dependem de um espaço de

reflexão, conscientização e que seja facilitador do acesso ao conhecimento e que ao aluno seja possível o seu desenvolvimento integral, considerando seu acesso a todo bem cultural produzido pela humanidade.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática na escola.

## REFERENCIAS

ARROYO, M. G. **Administração da educação, poder e participação. Educação e Sociedade.** Ano I, n. 2, jan./1979. Campinas: CEDES, 1979.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Presidência da República: Casa Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 04 agosto 2016.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil (CF1998).** São Paulo: Revista dos Tribunais, 1996.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Pradime:** Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação / Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. – Brasília, DF : Ministério da Educação, 2006.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Resolução nº 2 de 15 de junho de 2012.** Seção1 p.70. disponível em: [www.icmbio.gov.br/intranet/download/arquivos/cdoc/biblioteca/resenha/2012/junho/Res2012-06-18DOUICMBio.pdf](http://www.icmbio.gov.br/intranet/download/arquivos/cdoc/biblioteca/resenha/2012/junho/Res2012-06-18DOUICMBio.pdf) – Acesso em: 08 Agosto de 2016.

DALBERIO, Maria Célia Borges. **Gestão democrática e participação na escola pública popular.** Universidade Federal de Uberlândia, Campus do Pontal, Minas Gerais, Brasil, Revista Ibero americana de Educación, 2008.

DEMO, Pedro. **Participação e Conquista: noções de política social participativa.** São Paulo, Cortez, 1996.

FÉLIX, M. de F. C. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1985.

FREIRE, Paulo. **A educação na cidade.** São Paulo: Cortez Editora, 1991.

\_\_\_\_\_. **A Educação na Cidade.** 5ª edição. São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. **A Educação na Cidade.** 6ª edição. São Paulo: Cortez, 2005.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da autonomia: Saberes Necessários à prática**

**educativa.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. **Políticas e educação:** ensayos, 7ª edição. São Paulo: Cortez, 2003.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** São Paulo: Libertad,

PARO, Vitor. **Eleições de diretores de escolas públicas:** avanços e limites da prática. Disponível em: [http://revistaescola.abril.com.br/img/politicas-publicas/artigo\\_vitorparo.doc](http://revistaescola.abril.com.br/img/politicas-publicas/artigo_vitorparo.doc). Acessado em: 01 de Agosto de 2016.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública.** 2ª ed. São Paulo: Ática, 1998. SANTOS, B. Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

DOURADO, L. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil.** In: FERREIRA, N.(org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

PADILHA, P. R. **Diretores e gestão democrática da escola.** In: BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto **Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico.** Brasília: MEC, 1998. p. 67-78.