

## GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROCESSO DE ELEIÇÃO DO DIRETOR NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ARACAJU

Eixo 01 - Educação e Comunicação

Marília Gabriele Melo dos SANTOS<sup>1</sup>  
Ronaldo Nunes LINHARES<sup>2</sup>  
José Gomes da SILVA<sup>3</sup>

### RESUMO

Este artigo faz uma análise sobre a gestão escolar na educação do Município de Aracaju, que já tem implantado a gestão democrática por meio da Lei Complementar nº 121 no dia 8 de fevereiro de 2013. A rede municipal de ensino de Aracaju possibilita uma gestão democrática, em que as eleições escolares, acontecem com a participação da comunidade escolar. Esta pesquisa é documental realizada por meio de projetos de Lei, leis municipais e complementares, legislações, ofícios e complementada com entrevistas com representantes da secretaria Municipal de Educação (SEMED) e com a Coordenadoria de Gestão Educacional – COGED. No município de Aracaju o elemento da gestão democrática que ocupa uma posição de destaque nos documentos normativos e nas leis são os mecanismos de escolha dos gestores, com evidência na implantação e organização dos conselhos municipais e escolares, que dão materialidade a norma constitucional da gestão democrática.

**.PALAVRAS-CHAVE:** Educação; Gestão democrática; Gestores; Aracaju.

### ABSTRACT

This article is an analysis of the school management in education in the Aracaju city, which already has implemented democratic management by Complementary Law No. 121 on 8 February 2013. Aracaju teaching the municipal enables democratic management in that school elections, held with the participation of the school community. This research is documentary made by Law projects, municipal and complementary laws, legislation, crafts and supplemented by interviews with representatives of the Municipal Secretariat of Education (SEMED) and the Coordination of Educational Management - COGED. This documentary analysis is an important technique of qualitative research. In the Aracaju city the element of democratic management which occupies a prominent position in the normative documents and laws are the mechanisms of choice for managers with evidence in the

<sup>1</sup> Universidade Tiradentes-UNIT ; Mestranda do Curso de Educação da Universidade Tiradentes-UNIT, bolsista PROCAPS/UNIT e CAPES/FAPITEC. GECES – Grupo de Pesquisa em Comunicação, Educação e Sociedade; e-mail: gabi\_1785@hotmail.com

<sup>2</sup> Universidade Tiradentes-UNIT ; Doutor em Ciências da Comunicação-USP; GECES – Grupo de Pesquisa em Comunicação, Educação e Sociedade; e-mail: nuneslinhares.ronaldo8@gmail.com

<sup>3</sup> Universidade Tiradentes-UNIT; Pós-Doutorando PNPd-2016, pelo Programa de pós-graduação em Educação da Universidade Tiradentes. GECES – Grupo de Pesquisa em Comunicação, Educação e Sociedade; e-mail: serginhoneb@hotmail.com

implementation and organization of municipal and school boards that give materiality constitutional norm of democratic management.

**KEYWORDS:** Education; Democratic management; managers; Aracaju.

## **1. Introdução**

O presente trabalho propõe uma reflexão sobre eleição do diretor como um dos mecanismos que fazem parte da gestão democrática, abordando a forma de escolha ao cargo de diretor escolar no município de Aracaju que já tem institucionalizado o modelo de gestão democrático sancionado em 8 de fevereiro de 2013 por meio da Lei Complementar nº 121 que dispõe sobre a Gestão Democrática das Unidades Escolares da Rede Pública Municipal de Ensino, e dá providências correlatas.

A gestão democrática na educação concretizar-se por meio de mecanismos formais, como, leis, regimentos e Conselhos. Que contam também com a participação dos diversos segmentos sociais implicados nesse processo nas unidades escolares.

Num primeiro momento analisaremos os conceitos de gestão escolar, gestão democrática e participativa, que, no meio educacional, suas práticas ainda são incipientes, sendo mais comum em algumas escolas a composição da direção feita por indicação por alguns representantes de grupo do poder político, e não por um processo de eleição que envolva toda comunidade escolar.

Este artigo discorrerá num segundo momento sobre a gestão democrática, buscando seus vários significados, enfocando a Constituição Federal de 1988 no seu artigo 206, inciso VI, assegurar a gestão democrática no ensino público como forma de participação. Continua a análise pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/1996 nos seus Artigos 3º, 14º e 15º. Assegurando sua autonomia pelo Plano Nacional de Educação (PNE) de caráter decenal organizado pela Lei nº 10.172/2001 e em continuação pela Lei. nº13.005/2014, que propõem desburocratização e descentralização da gestão nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira, como também promover a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades.

Pensar nas relações democráticas nas escolas é também pensar nas novas maneiras de escolha da equipe escolar que exige dos profissionais da educação a vivência das práticas fundamentadas nos princípios democráticos, existindo

transparência, diálogo e participação de todos. A equipe de gestores, diretores devem possuir formações acadêmicas necessárias para assumirem tais funções. É indiscutível a importância da gestão democrática e participativa na escola, na formação desses profissionais.

## **2. Gestão democrática: conceitos**

Na esteira da reestruturação dos modelos de produção e conseqüentemente de administração ocorrida nas empresas desde as últimas duas décadas do século passado, o conceito de gestão escolar é introduzido na educação. O termo gestão escolar no Brasil muitas vezes é usado como sinônimo de administração escolar, trazendo como princípio da utilização racional de recurso para a realização de fins determinados (PARO, 2000). Sendo a mediação entre os recursos humanos, materiais, financeiros e pedagógicos.

Esse conceito vai tomando forma à medida que a história da educação segue as mudanças ocorridas no Brasil, destacando-se gradativamente as mudanças sociais e a democratização do ensino e da escola.

Segundo Luck (2009) gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem um ambiente educacional autônomo.

Os modelos de gestão da educação experimentados no Brasil são frutos do confronto entre a necessidade de democratização e participação popular, com as obrigações de uma economia voltada para a internacionalização de mercados e capitais.

O Brasil vivenciou nas últimas duas décadas do século XX um processo de redemocratização gerando uma expectativa de estabelecer e concretizar a democracia, e com a eleição da Assembleia Nacional Constituinte em 1986, responsável pela Constituição de 1988 que põe no campo da educação a gestão democrática em seu artigo 206, inciso VI a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Sendo uma possibilidade progresso para organização educacional deixar de ser centralizadora.

Nesse sentido, é proposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394\1996 no Art. 3º, item VIII a “gestão democrática do ensino público,

na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; ”. Evidenciando a importância da divisão da responsabilidade com todos que fazem parte do sistema de ensino do país. Reforça em seu Artigo 14º, que define as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, 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.

Essa Gestão tem como foco a participação da sociedade dos professores e pais na gestão da escola, no qual essa gestão é concebida na prática pela constituição burocrática de Conselhos Escolares.

A gestão democrática começa a ser delineada e tem sua autonomia concretizada pelo Plano Nacional de Educação (PNE) de caráter decenal organizado pela Lei nº 10.172/2001 e em continuação pela Lei. nº 13.005/2014, que propõem desburocratização e descentralização da gestão nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira, como também promover a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades.

De acordo com Lück (2009, p. 71), “[...] a formação do aluno e a sua aprendizagem constituem-se no objetivo central da gestão democrática”. Contribuindo para uma educação de qualidade para todos, em especial para os alunos, possibilitando oportunidade de acesso a um ensino dinâmico e contextualizado com perspectiva de futuro.

A participação na Gestão democrática é essencial, abrange a habilidade de tomar decisões de maneira que seja compartilhada e tendo o empenho para coloca-las em prática. Conforme Libâneo (2013), a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática. O conceito de participação se baseia no de autonomia que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de conduzirem suas próprias vidas.

Cabe ressaltar que mesmo na gestão democrática que preza a cooperação e a participação de todos da escola depende da capacidade de liderança de quem está praticando a direção e a coordenação pedagógica. Então o diretor de escola terá um papel importante no fato que caberá a ele trabalhar em conjunto com todos nas tomadas

de decisões criando um ambiente favorável e participativo.

Neste âmbito, para a construção de uma escola democrática, precisa-se de uma combinação de ações. A direção, a comunidade escolar interna e externa, devem tomar decisões em conjunto para o melhor funcionamento da escola e do trabalho educacional, de forma que a escola esteja preparada para enfrentar os possíveis desafios propostos pela contemporaneidade.

### **3. Legislação que aborda a gestão do município de Aracaju**

A rede municipal de Aracaju em 20 de maio de 1997, criou os Comitês Comunitários por meio da Lei nº 2.491. De acordo com Art. 2º, os Comitês Comunitários tornaram-se auxiliares no desempenho e desenvolvimento das atividades administrativas, principalmente na gestão econômica, financeira e de manutenção de duas unidades.

Desse modo, os Comitês Comunitários, discorrem sobre a participação de todos da comunidade escolar, contendo um representante de cada seguimento: um diretor geral, um representante da unidade de ensino, um professor e especialistas, um funcionário, um representante dos pais de alunos, um representante do Grêmio Escolar, um representante das entidades sociais.

No ano seguinte são instituídos o Sistema Municipal de Ensino de Aracaju por meio da Lei nº 2.582 de 08 de janeiro de 1998. E no seu Art. 2º, Item I compreende a educação infantil até as instituições de ensino fundamental e médio. E no Art. 6º, Itens I e II, ficam determinados que o Sistema Municipal de Ensino de Aracaju, definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e com a participação dos profissionais da educação na elaboração da Proposta Pedagógica e da participação da comunidade nos comitês comunitários.

Em 30 de dezembro de 2002 com a promulgação da Lei 3.074, os Comitês Comunitários foram substituídos, com a Lei foram criados os Conselhos Escolares, como um órgão colegiado, com funções embasadas no Art. 3º, consultivas, deliberativas e fiscalizadoras nas questões administrativas, financeiras e pedagógicas. Os comitês não tinham a função pedagógica.

Nesta perspectiva, outra alteração que merece evidência é a composição do

Conselho Escolar, que no Art. 2º, Inciso 2, entende que o segmento comunidade é formado por alunos, pais e servidores públicos, deixando fora a representação das entidades sociais, mas garantindo no Art. 14º, a proporcionalidade de representação dos segmentos existentes, por meio de eleição direta e secreta nas instituições escolares.

E com a Lei nº. 3.451 de 31 de maio de 2007, alterando o número de membros do Conselho Escolar, passando a vigorar no Art. 2º, uma nova composição e dependendo do porte da escola, podendo chegar a ter até 23 membros.

Em 8 de fevereiro de 2013, foi aprovada a Lei Complementar nº 121, que dispõe sobre a Gestão Democrática das Unidades Escolares da Rede Pública Municipal de Ensino, e dá providências correlatas. Que definiu no Art. 3º que a administração das unidades escolares deveria ser constituída de um diretor e outro adjunto, conforme o porte da unidade.

Todas essas Leis citadas, caracterizam o desenvolvimento da educação buscando um modelo democrático que preza a participação de todos que fazem parte da educação.

Estas legislações dispõem sobre essas questões e enfatizam em seus artigos, o fortalecimento do conselho escolar, a participação da comunidade e a eleição dos diretores como instrumentos fundamentais para o modelo de democratização da gestão no espaço escolar.

#### **4. Aspecto metodológico**

O percurso metodológico deste artigo baseia-se em uma abordagem qualitativa, que possibilita a pesquisa documental. Por meio dessa abordagem qualitativa, revelar-se as percepções e a compreensão de determinados fenômenos expandindo-se para interpretação segundo a perspectiva dos próprios sujeitos que participam da situação.

Esta pesquisa foi realizada por meio de levantamento bibliográfico e documentos oficiais, como projetos de Lei, leis municipais e complementares, legislações, ofícios do município de Aracaju. Essa análise documental é uma técnica importante da pesquisa qualitativa, que possibilita a criatividade do pesquisador e a leitura aprofundada das fontes. De acordo com Creswell (2010) a investigação

qualitativa, distingue-se por suas diferentes estratégias de investigação, métodos de coleta, análise e interpretação de dados, características que estão em concordância com esta pesquisa.

Construída a partir da coleta de documentos legais (sobretudo a legislação), como Constituição Federal de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394\1996, o Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 10.172/2001 e Lei. nº13.005/2014 e a Lei Complementar nº 121, sobre a Gestão Democrática das Unidades Escolares da Rede Pública Municipal de Ensino. Com literatura corrente que falam da gestão democrática foram utilizados os autores como: Lück (2009), Libâneo (2013) e Paro (2000).

Para aprofundamento referente ao processo das eleições escolares do município de Aracaju foi realizada entrevista com representantes da secretaria Municipal de Educação (SEMED) e com a Coordenadoria de Gestão Educacional – COGED, e também foi coletado documentos que organizam a educação no município de Aracaju. As entrevistas foram realizadas no mês de março de 2015, organizadas por meio de um roteiro semiestruturado com o foco para compreender e conhecer como é feita a escolha do diretor nas escolas Municipais de Aracaju nos últimos anos.

Os documentos utilizados para análise foram organizados em 3 categorias: gestão, processo de eleição do Diretor e financiamento. Mas nesse artigo optamos por abordar somente as categorias da Gestão democrática, eleição do diretor e trecho da entrevista que aborda esta temática.

Esse estudo explora os dados empíricos a partir do índice de gestão Município de Aracaju na forma do Conselho da escola, nos documentos legais e nos discursos do representante da rede municipal de Aracaju. Os dados estão fundamentados no princípio de gestão democrática, de forma que nos permita ter um conhecimento do processo de eleição desse diretor e posterior uma análise dos resultados.

## **5. Processo das eleições escolares na cidade de Aracaju**

A rede Municipal de Aracaju é composta de 73 escolas, divididas em Escola Municipal de Educação Infantil – EMEI e Escola Municipal de Educação Fundamental – EMEF. No município de Aracaju o modelo de gestão escolar adotado é referenciado

pela Lei Complementar nº 121 no dia 8 de fevereiro de 2013, que dispõe sobre a Gestão Democrática das Unidades Escolares da Rede Pública Municipal de Ensino, e dá providências correlatadas.

A Lei Complementar nº 121/2013, Art. 2º, item I e II Dispõem:

A autonomia na gestão administrativa, financeira e pedagógica das unidades escolares, em sintonia com a legislação aplicável e com as diretrizes e normas do Sistema Municipal de Ensino, respeitadas a política educacional estabelecida pela Administração Municipal e as orientações normativas expedidas pela Secretaria Municipal de Educação – SEMED. Participação da Comunidade Escolar nos processos decisórios, através de órgãos colegiados, respeitada a livre organização das diversas categorias que compõem a referida comunidade.

O artigo acima expõe a autonomia da gestão na escola e a importância da participação de toda comunidade escolar nas tomadas de decisões. Demonstrando a importância do conselho escolar.

De acordo com a Coordenadora do COGED da Prefeitura Municipal de Aracaju o conselho escolar é um órgão colegiado, conforme Lei Complementar nº 121/2013, Art. 10º, itens I, II, III e IV, formado por representantes dos segmentos da comunidade escolar, pais de alunos, alunos maiores de 14 anos, professores, servidores e diretores das unidades de ensino, que tem como objetivo deliberar sobre questões de ordem financeira, pedagógica e administrativa da escola, como também, eleger a próxima direção escolar. Que discorre no Art. 13º sobre o processo eletivo e quem tem o direito a votar nos itens I, II, III e IV.

Nesse âmbito, Libâneo (2012, p. 464) pondera que a “composição tem certa proporcionalidade de participação dos docentes, dos especialistas em educação, dos funcionários, dos alunos e seus pais, [...] a paridade entre integrantes da escola (50%) e comunidade (50%)”.

Na Lei Complementar nº 121/2013, no Art. 4º Item I, II, III e IV, compete à direção escolar, a responsabilidade do diretor pelo funcionamento da escola, coordenando as atividades administrativas e pedagógicas, o plano de aplicações do recurso financeiro e trabalhar em consonância com Conselho Escolar a elaboração e execução o projeto político pedagógico (PPP), alinhado ao Pacto de Gestão. Libâneo (2012, p. 256) descreve que o “PPP é proposto com o objetivo de descentralizar e

democratizar a tomada de decisões pedagógicas, jurídicas e organizacionais na escola, buscando maior participação dos agentes escolares”.

Referente ao Conselho Escolar, Lei Complementar nº 121/2013, Artigos 6º e 7º Inciso 1º, 2º 3º (No inciso 3º apoiado na LDBEN nº 9.394, Art. 15º - os sistemas de ensino assegurarão) expõe quando os conselhos escolares foram criados e no Art. 9º itens II, III, IV e V, descrevem suas competências. Nessa perspectiva Libâneo (2012, p. 464) relata que “o conselho escolar tem atribuições, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no regimento escolar. [...] envolvendo aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros”.

E no Art. 12, compete ao processo eletivo realizado na própria Unidade Escolar, mediante a votação secreta e direta. Dessa forma o processo de escolha da direção escolar, segundo o Art. 19, compreende três fases: certificação, eleição e designação.

A primeira fase é a de certificação que no Art. 20, inicia na Secretaria Municipal da Educação – SEMED, tem o Curso de Formação em Gestão Escolar. Por meio da entrevista com a Coordenadoria de Gestão Educacional – COGED, destacou-se que:

Primeiro o candidato tem que fazer curso de gestão, atingindo uma média, para ficar habilitado. Esse curso é a cada dois anos com metodologias, carga horária e conteúdo programático, para os professores que desejam se candidatar aos cargos de diretor e diretor adjunto das Escolas da Rede. (Coordenadora do COGED, 2015).

O Art. 22, sinaliza que o Profissional do Magistério tem que obter 70%( setenta por cento) do aproveitamento do exame para estar certificado e apto para a participação na fase seguinte do processo de escolha da Direção Escolar.

A fase da eleição do candidato estando apto para o cargo de Diretor ou de Diretor Adjunto, de acordo com Art. 24, 25 e 26, considerado que é de competência do Conselho Escolar e homologada pelo Secretário Municipal de Educação, mediante formalização e celebração de um Pacto de Gestão que é definido no Art. 34, entre os eleitos e a Secretaria Municipal.

E a última fase é a designação, que é efetuado pelo Secretário Municipal da Educação, para as funções de Diretor ou de Diretor Adjunto. A designação da

coordenadoria pedagógica e secretária escolar, ponderados no Art. 5º da Lei, como órgãos de suporte à direção escolar, são de competência de nomeação do Secretário Municipal da Educação, tornando os cargos de livre indicação.

Com Lei Complementar nº 121/13, criaram um novo processo eleição ao cargo de diretor, deixando de ser direta para indireta sendo constituída de um diretor e outro adjunto de acordo com o porte da unidade. Isso contribui para uma participação que envolve os diversos segmentos como a comunidade escolar, na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola. A gestão escolar, precisa-se de uma interação entre a gestão administrativa, a gestão financeira e de recursos humanos, que apoiem gestão pedagógica, para o sucesso no âmbito educacional da escola, que procure atender os objetivos e as exigências da vida social.

## **Considerações Finais**

O município de Aracaju tem institucionalizado a gestão democrática. O seu sistema é composto por um órgão executivo, a Secretaria Municipal de Educação e um órgão normativo e fiscalizador, assim como pelo Conselho Municipal de Educação. Esse conselho possui o objetivo de assegurar aos grupos representativo da comunidade o seu direito de participação e também elementos que dirigem a elaboração de documentos que tratam do colegiado no sistema de ensino.

Destacamos como importante instrumento de democratização da escola, o incentivo, a valorização e o fortalecimento dos colegiados nas escolas. No município de Aracaju, esse modelo de gestão visa o fortalecimento dos colegiados e da participação da comunidade, como o conselho escolar e eleição do diretor.

Referente ao conselho escolar, a composição do conselho é formada por alunos, pais e servidores públicos, sendo composto por seis membros. As eleições são realizadas pelo conselho escolar. Então a escolha do diretor mostra-se como um dos principais elementos da gestão democrática e no Município de Aracaju tem sua Lei própria que dispõem da gestão democrática.

Esta pesquisa demonstrou que a visão da gestão está voltada para organização escolar com a participação da comunidade escolar na escolha do diretor e na criação do

Conselho Escolar. Observar -se que quase não existe discussão e construção sobre o Projeto Político Pedagógico (PPP), elemento fundamental para as práticas pedagógicas e a participação democrática da escola.

A gestão democrática ainda precisa de uma atenção maior na esfera educacional e no processo de ensino. Por outro lado, existe também um grande avanço no sistema educacional no município de Aracaju ao decidir pelo modelo da gestão democrática.

Assim, é preciso um fortalecimento do Poder Público, do coletivo da escola, da comunidade escolar para garantir qualidade no processo educativo, ampliando o mecanismo de participação da comunidade e do Conselho escolar, garantindo assim a gestão democrática. Também existindo clareza na eleição do cargo de diretor. Todas essas ações tem o intuito de melhorar a produtividade e o sistema educacional do Município de Aracaju.

## Referências

BRASIL. **Constituição, 1988. Constituição Federal.** Brasília: Câmara dos Deputados, edições Câmara, 2012.

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional,** Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. [Plano Nacional de Educação (PNE)]. **Plano Nacional de Educação 2014-2024** [recurso eletrônico]: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014. 86 p.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação PNE.** Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Brasília: Inep, 2001. 123 p.

BOCCIA, M. B. **Os papéis assumidos pelos diretores de escola.** Jundiaí: Paco editorial e Pulsar edições, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos.** Porto Alegre, Editora Artmed, 2007.

**Decretos.** Portal da Legislação. Disponível em:  
<<http://www4.planalto.gov.br/legislacao/legislacao-1/decretos1#content>> Acesso em:  
14 de novembro de 2015.

**Fundeb – Apresentação.** Ministério da Educação. Disponível em:  
<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12327&Itemid=669](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12327&Itemid=669)> Acesso em: 14 Novembro 2015.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar:** políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LINHARES, R. N. **Gestão em Comunicação e Educação:** o audiovisual no espaço escolar. Maceió: EDUFAL, 2007.

**Legislação.** Ministério da Educação. Disponível em:  
<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12907](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12907) -  
[Ministério da Educação. LDB](#) > Acesso em: 14 de Novembro de 2015.

**Legislação.** Sindicato dos Profissionais do Ensino do Município de Aracaju. Disponível em: <<http://sindipema.org.br/legislacao#prettyPhoto> > Acesso em: 14 Novembro 2015.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** 2º ed. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

PARO, V. H. **Eleição de diretores:** a escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papirus, 1996.

PARO, V. H. **Administração escolar:** introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2000.

VEIGA (Org.), I. P. A. **Projeto Político-pedagógico da escola:** uma construção possível. 27º ed. São Paulo, 2010.