



## A Gestão Democrática e as Políticas de Provimento do cargo de Gestor Escolar

*Sthelamarys Costa Dantas Cornélio<sup>1</sup>; Maria Adriana Calixto de Brito<sup>2</sup>;  
Raimundo Fernandes de Almeida Júnior<sup>3</sup>; Elisângela Maria de Oliveira Melo<sup>4</sup>*

**Resumo:** Analisa as formas de provimento ao cargo de diretor e as perspectivas e consequências que vem a causar dentro do campo da democracia escolar. São estudadas as modalidades por eleição, concurso público de provas de títulos, acesso por carreira e indicação política, enfatizando o último meio de acesso que é alvo de grandes críticas, por estar a contribuir cada vez mais ao favoritismo político. Destaca a preocupação com a qualidade do ensino- aprendizagem e investiga até que ponto este foco central da educação pode ter interferências a melhor forma de promover a gestão democrática dentro da instituição de ensino, mas que por ainda estar em processo de adaptação é possível de acertos e erros. Busca-se, também, fazer-se entender se a essência do gestor democrático faz ligações com o seu meio de acesso ao o seu compromisso particular de trabalho.

**Palavras-Chave:** Provimento, perspectivas; democracia escolar; modalidades; ensino aprendizagem.

## Democratic Management and Supply Policies for the Position of School Manager

**Abstract:** Looks at ways of filling the post of director and the prospects and consequences has been the cause of democracy within the field school. We study the modalities for election, to tender evidence of titles, access career and political statement, emphasizing the last means of access that is the subject of great criticism, is contributing increasingly to political favoritism. Highlights the concern with the quality of teaching and learning and investigates how far this central focus of education may have interference the best way to promote democratic management within the educational institution, but to still be in the process of adaptation is possible score and errors. The aim is also to be understood that the essence of democratic manager makes connections with his means of access to your private appointment work.

**Keywords:** Key; Provision; perspectives democracy; education; sports; teaching and learning.

---

1 Especialização em Biologia e Química pela Universidade Regional do Cariri. Professor da Prefeitura Municipal de Juazeiro do Norte, Brasil. sthelamarysscd@gmail.com;

2 Graduação em letras pela Universidade Regional do Cariri e Fisioterapia pela Leão Sampaio. Professora de educação especial em sala de atendimento educacional especializado Prefeitura de Juazeiro. Especialista em Educação de Jovens e Adultos (FJN), Psicopedagogia (UVA), Fisiologia do Exercício (UVA), Gestão Escolar (CETEB), Docência do Ensino Superior (UVA) e Dermato Funcional (São Camilo);

3 Mestrando em Ciências da Educação pela ATENAS COLLEGE UNIVERSITY, Especialização em Educação Profissional Integrada à Educação Básica na Modalidade Educação de Jovens e Adultos - EJA e no Ensino de Língua Portuguesa. Graduado em Pedagogia com habilitação em Magistério e Gestão da Escola de Educação Básica e em Letras com Habilitação no Ensino de Português e Literatura da Língua Portuguesa. ;

4 Graduação em Pedagogia pela Universidade Regional do Cariri - URCA.

## Introdução

No contexto escolar compreende-se claramente a importância do papel do gestor pela busca constante de uma escola renovadora, democrática, pois é esta figura que é responsável por manter e articular todos os vínculos entre a instituição educacional, alunos, professores e principalmente a comunidade escolar que ali é atendida. Tornando-se assim, o diretor, o ator principal na tentativa da construção da tão sonhada gestão democrática. E para que essa mudança ocorra de fato é indispensável à participação de toda a comunidade escolar na busca intensiva para uma melhoria na qualidade de ensino.

Segundo a LDB, lei de Diretrizes e base da Educação Nacional, prevê que as escolas devem ser geridas democraticamente, porém na maioria das vezes não é desta forma que acontece. Pois, em determinados momentos o diretor ao invés de exercer sua missão de parceiro da escola e comunidade, em a ser transformar em um verdadeiro obstáculo, dificultando todas as hipóteses de mudanças e avanços tanto no ensino aprendizagem, quanto no que se refere a democracia. Como diz a lei, a educação abrange os processos formativos que se desenvolve na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais (Art. 1º).

Não há possibilidades de se falar em Gestão Democrática isolado do personagem Diretor, por isso esse trabalho se deterá a um estudo sobre o provimento deste cargo, pois essencialmente antes de analisarmos o modelo da gestão, precisamos primeiramente tomar o conhecimento da oriunda de pela qual esta pessoa chegou até o tal cargo. O trabalho expõe as seguintes formas de meio de acesso: Eleição, Concurso Público de provas e Títulos, acesso por carreira e indicações políticas. Ao último será dada uma ênfase maior, devido ao grande percentual existente no nosso país, desde tempos primórdios até os dias atuais e principalmente por enquadrar-me dentro destas estatísticas.

Será observado se o objetivo principal das escolas, o ensino e aprendizagem, estão sendo obtido e se o mesmo faz relação com o meio como esse responsável institucional chegou ao seu cargo. Já que o Diretor é a alma e o motor da escola, o valor da escola está fortemente ligado a essa pessoa e o seu funcionamento dependerá do ritmo que escolherá. Fazendo uma reflexão sobre até aonde vai às consequências destas formas de provimento e quantitativamente e qualitativamente o que isto representa na educação brasileira.

## Definições de Gestão

Gestão significa gerenciamento, administração, onde existe uma instituição, uma empresa, uma entidade social de pessoas, a ser gerida ou administrada. O objetivo é de crescimento, estabelecido pela empresa através do esforço humano organizado, pelo grupo, com um objetivo específico. As instituições podem ser privadas, sociedades de economia mista, com ou sem fins lucrativos.

A gestão surgiu quando após a revolução industrial, os profissionais decidiram buscar solução para problemas que não existiam antes, usando vários métodos de ciências, para administrar os negócios da época o que deu início a ciência da administração, pois é necessário o conhecimento e aplicação de modelos e técnicas administrativas. A gestão é um ramo das ciências humanas porque tratam com grupo de pessoas, procurando manter a sinergia entre elas, a estrutura da empresa e os recursos existentes. A gestão administrativa além da técnica de administrar, ainda se utiliza de outros ramos como o direito, a contabilidade, economia, psicologia, matemática e estatística a sociologia, a informática entre outras. As funções do gestor são em princípio fixar as metas a alcançar através do planejamento, analisar e conhecer os problemas a enfrentar, solucionar os problemas, organizar recursos financeiros, tecnológicos, ser um comunicador, um líder, ao dirigir e motivar as pessoas, tomar decisões precisas e avaliar, controlar o conjunto todo.

Democracia significa povo, e é um termo que vem do grego. É um regime de governo em que todas as importantes decisões políticas estão com o povo, que elegem seus representantes por meio do voto. É um regime de governo que pode existir no sistema presidencialista, onde o presidente é o maior representante do povo, ou no sistema parlamentarista, onde existe o presidente eleito pelo povo e o primeiro ministro que toma as principais decisões políticas. Democracia é um regime de governo que pode existir também, no sistema republicano, ou no sistema monárquico, onde há a indicação do primeiro ministro que realmente governa. A democracia tem princípios que protegem a liberdade humana e baseia-se no governo da maioria, associado aos direitos individuais e das minorias.

Uma das principais funções da democracia é a proteção dos direitos humanos fundamentais, como as liberdades de expressão, de religião, a proteção legal, e as oportunidades de participação na vida política, econômica, e cultural da sociedade. O cidadão tem os direitos expressos, e os deveres de participar no sistema político que vai proteger seus direitos e sua liberdade. A democracia pode ser direta ou democracia pura, quando o povo expressa sua

vontade por meio do voto direto. Democracia Representativa ou indireta o povo exprime sua vontade elegendo representantes que tomam as decisões em nome deles.

## **Significado de Democracia**

Democracia significa povo, e é um termo que vem do grego. É um regime de governo em que todas as importantes decisões políticas estão com o povo, que elegem seus representantes por meio do voto. É um regime de governo que pode existir no sistema presidencialista, onde o presidente é o maior representante do povo, ou no sistema parlamentarista, onde existe o presidente eleito pelo povo e o primeiro ministro que toma as principais decisões políticas.

Democracia é um regime de governo que pode existir também, no sistema republicano, ou no sistema monárquico, onde há a indicação do primeiro ministro que realmente governa. A democracia tem princípios que protegem a liberdade humana e baseia-se no governo da maioria, associado aos direitos individuais e das minorias. Uma das principais funções da democracia é a proteção dos direitos humanos fundamentais, como as liberdades de expressão, de religião, a proteção legal, e as oportunidades de participação na vida política, econômica, e cultural da sociedade. Os cidadãos têm os direitos expressos, e os deveres de participar no sistema político que vai proteger seus direitos e sua liberdade. A democracia pode ser direta ou democracia pura, quando o povo expressa sua vontade por meio do voto direto. Democracia Representativa ou indireta o povo exprime sua vontade elegendo representantes que tomam as decisões em nome deles.

## **Gestão Democrática X Meios de Acesso**

O artigo 14 da LDB apresenta claramente determinações no tocante á gestão democrático: 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.

Porém sabe-se que esta forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparente e democrática, é algo que ainda não é realidade na maior parte das escolas públicas brasileiras. Pois para muitos é mais viável ser diretor escolar sem nenhuma participação, seja ela da comunidade, alunos, professores ou funcionários, fazendo da instituição um campo de obrigações aonde ele dita as regras e o restante só obedece. Modelo este vinculado ainda há tempos onde a hierarquia era predominante no espaço escolar e o gestor era a figura intocável, onde cada vez mais a comunidade a comunidade escolar era distanciada, por não ter oportunidades para o diálogo.

A forma de escolha dos dirigentes escolares, e parte do processo de relevada importância para a constituição de uma gestão democrática, desde a forma como esse diretor chegará a ocupar seu cargo (eleição, concurso público de provas e títulos, acesso por carreira ou indicações política ) até o modelo do seu gestor. Sendo a eleição para o cargo a melhor forma de se implementar a democracia dentro da escola.

{ ... } a forma como é escolhido o diretor tem papel relevante ao lado de múltiplos outros fatores, seja na maneira como tal personagem se comportará na condução de relações mais ou menos democráticas na escola, seja em sua maior ou menor eficácia com que promoverá a busca de objetivos, seja finalmente, nos interesses com os quais estará comprometido na busca desses objetivos.( PARO,1996,p.8) .

Os Conselhos escolares, situados como fóruns de expressão plural a voz da cidadania, são tidos como estratégia principal da gestão democrática, para isso a comunidade precisa ser conscientizada sobre a importância da participação, para que juntos, escola e comunidade, promova a qualidade da educação. O Projeto Político pedagógico, PPP, em sua elaboração conjunta é outra forma de se promover a democracia na escola.

## Eleição

A eleição para diretores pela comunidade escolar é definida por autores como Padilha (1998) e Dourado (2000), como formas mais democráticas de gestão. Nesse de escolha do gestor há um reconhecimento por parte do corpo docente, discente e comunidade, para com o trabalho prestado do diretor. Seu cargo é merecidamente resultado do seu trabalho e

compromisso enquanto cidadão. Havendo uma exigência maior ao comprometimento em tudo o que abrange a instituição. A sua reeleição dependerá do trabalho desenvolvido e do cumprimento da proposta de trabalho.

A eleição para diretor de escola é a mais rica das formas que se apresentam para suprir a necessidade administrativa da existência de um comando dentro da escola, e a que mais favorece a discussão da democracia na escola, porque toda eleição é uma forma de debate.(MARES,1983,p.50).

A democratização dessa eleição levará em conta todo o seu processo organizacional, desde os pré-requisitos para eleição, a forma como ela será organizada e/ ou planejado, até o processo de votação (quem irá votar). Havendo ainda uma subdivisão dentro deste meio, com diferentes modelos de eleição, são eles: votação Direta, lista tríplice e seleção.

A votação Direta é aquela, onde o colégio eleitoral escolhe diretamente o diretor, sendo eleito aquele que retirou a maior quantidade de votos. Em pesquisa promovida pela ANAPAE, Associação Nacional de política e Administração da Educação, revela que em 96/81 das escolas das unidades Federativas e das capitais onde a escolha do Diretor se dá por eleições, ela é direta. Na votação de lista tríplice, o colégio eleitoral desenvolve a primeira etapa da eleição, onde são escolhidos três candidatos para que um deles seja indicado pelo público. Esta forma é geralmente adotada em Estados e/ou Municípios onde o gestor era indicado politicamente.

Afirma que Barton (1996, p.119): “A lista tríplice representou um avanço quanto ao critério anterior, por envolver uma escolha colegiada em que os professores e funcionários decidem por três nomes, que se submetem á vontade política para a designação do diretor.

Já na seleção com eleição, o candidato passou por alguma outra fase antes de participar do processo eleitoral, aqui o processo pode se dar de diferentes maneiras: realização de provas, apresentação de títulos e eleição, também podendo haver em alguns casos a indicação política como a última fase do processo.

Por essa forma de provimento de cargo ainda ser recente, apresenta muitas falhas que precisam ser corrigidos para a busca constante do seu aperfeiçoamento. Porém é esta modalidade que une o cargo de gestor á gestão democrática da melhor maneira possível.

## Concurso Público de Provas de Títulos

Este modelo é considerado como uma das melhores formas de contratação de pessoas para o serviço público. Nele, os candidatos são submetidos a uma prova onde são classificadas pelos conhecimentos que demonstram na mesma, somadas à contagem de seus títulos. A avaliando desta maneira apenas os méritos intelectuais do candidato, não possibilitando saber a sua capacidade de liderança, aspecto fundamental na rotina do gestor, por isso esse método de provimento é alvo de diversas críticas.

Uma forte e esclarecida liderança permite e promove o desenvolvimento e participação crítica de toda a comunidade no desenvolvimento do projeto educativo da escola. Os líderes inovam, centram-se nas pessoas, inspiram confiança, desafiam o poder tem visão a longo prazo, implicam as pessoas, integram informação. Assim o líder tem como funções: revitalizar a organização, criar novas visões, mobilizar o compromisso com as novas visões e definir a necessidade da mudança”( CENTE,2004,p.143).

Vários são os fatores que não se conhece previamente através dessa modalidade de escolha, e que irão transformar diretamente a rotina dos alunos, professores e comunidade. Outro fator importante é que o cargo nessa modalidade de escolha se torna vitalício, tornando-se irreversível, com possibilidades de alteração apenas em situações de caso de aposentadoria ou da remoção do diretor. Há uma estabilidade maior por parte do gestor, fazendo com que isso que ele não zele pelo seu compromisso com a comunidade escolar. Analisando essa situação

Um fator que agrava a circunstância do diretor com a escola e seu usuário é o fato de em geral, o concurso estar vinculado à estabilidade do cargo para qual ele foi feito. Para quem exina em profundidade o funcionamento real da escola pública onde o concurso para o cargo de diretor é a regra, como no sistema público estadual paulista, não é difícil perceber a intensidade com que essa estabilidade quase vitalícia do cargo concorre para determinar o descompromisso do diretor com os objetivos educacionais articulados como interesses dos usuários e induz à negligência para com formas democráticas de gestão ( PARO, 1996. P:25)

Não há nessa forma de provimento a participação da comunidade escolar, já que engloba apenas provas de títulos. Ficando mais uma vez os usuários da instituição distanciados de uma das primeiras etapas de se promover a mudança, a democratização, que é a escolha do gestor educacional. Sendo que eles são os que vão conviver por tempo indeterminado com o diretor, ficando a mercê de todas as conseqüências.

## **Acesso por Carreira**

Alvo de diversas críticas, pelo fato de estar calçada em um modelo burocrático e possibilita maior centralização de poder, é também uma modalidade não frequente no sistema educacional brasileiro há grandes possibilidades de transformar a administração escolar numa tarefa cristalizada e rotinizada.

As principais características deste modelo de provimento são a hierarquia dos cargos, atendimento somente às obrigações, competências que pré-estabelecidos e fixos, obediência a rigoroso sistema disciplinar. E seu principal papel é cumprir as ordens superiores e fazer-se obedecer a seus subordinados.

Está baseada na maioria das vezes, em critérios racionais e na observância das ordens e regras intituladas pelo poder central de maneira centralizada, e que interferem no seu comportamento no seio da unidade escolar e na sua relação com a comunidade escolar e local. (CORRÊA 1995)

Este meio de acesso ao cargo de diretor escolar deixa em mínimas as possibilidades da busca por uma gestão democrática, principalmente pela forma de seu provimento, onde o mesmo já atingiu o máximo em sua carreira, sem alternativas de promoção o funcionário se acomoda em seu trabalho e as suas próximas perspectivas, na maioria das vezes, é somente a sua almejada aposentadoria.

## **Indicação Política**

Tradicional no Brasil foi a que prevaleceu durante muitos anos. Dados de 1998 apontam que 341 dos sistemas de ensino das unidades federais do Brasil e de suas capitais ainda utilizam, como forma de provimento á função de diretor a Indicação política (Dourado: Costa,1988). Porém esse meio de acesso é um recurso que deve existir apenas para uso emergencial e não como tendência política, a sua polêmica gira em torno do grande risco, da escola virar uma moeda eleitoral.

Os critérios para a indicação do diretor estão fortemente ligados a alianças políticas, pois estes entenderam a importância do poder político que o gestor pode desenvolver dentro daquela comunidade, como verdadeiros líderes partidários. Podendo ocorrer que em alguns

casos o diretor perca o foco principal da escola, garantindo uma educação de qualidade. O cumprimento ou não do real papel do gestor, dependerá principalmente do compromisso dele com o seu próprio trabalho e objetivos.

O grau de interferência política no ambiente escolar que esse procedimento enseja permitiu que o clientelismo político tivesse na escola, um campo fértil para seu crescimento.

{ ... } A indicação como mecanismo de escolha do diretor não pode, por esses motivos ser compreendida, como democratizador nem como propiciadora de modernização administrativa e burocrática. (MENDONÇA, 2000,p. 130-131 ).

Porém o fato do gestor escolar não ter sido escolhido democraticamente, nem sempre implicará que na sua gestão não seja gerida dentro da democracia, para isto basta que ele esteja disposto a cumprir seu trabalho e os objetivos, que almeja sempre uma educação participativa e transparente. Há nesse caso, possibilidades em grande escala, de gestores que por estar ali, seja por uma oportunidade política, querer fazer deste momento o início de sua carreira, disposto a trabalhar e provocar mudança políticas dentro da comunidade, fazendo com que estes o percebem como um grande aliado para um novo caminho onde se busca priorizar o conhecimento e qualidade de ensino numa interação plena com a comunidade escolar.

Quatro capitais brasileiras situadas em diferentes regiões geográficas apresentam apenas o modelo de indicação política para o provimento do cargo de gestor escolar, são elas: Santa Catarina, Rondônia, Maranhão e Sergipe.

Estes estados apresentam diferentes características educacionais, desde os que possuem diversos tipos de escolas estaduais e municipais até o que possui no seu interior, somente duas universidades, uma pública e outra particular, em Sergipe. Porém, também mostram diferentes resultados, o que não diz respeito que esta forma de meio de acesso implique em um resultado negativo do ensino aprendizagem. No caso dos estados localizado na região Nordeste, apresentam no IDEB abaixo, já estar fortemente ligado um processo histórico, que ainda não foi alterado até os dias atuais, tendo essa região um índice de 40,8% (IBGE 2002 Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) analfabetismo funcional, dados do IDEB . Claramente revelado que a qualidade de ensino, que está associada a um conjunto de fatores, dentre as quais aparece como dos mais preponderantes, a liderança do diretor escola baseado em competências para esse exercício profissional, não está ligado a forma como o gestor chegou até o cargo. O mapa a seguir mostra como está distribuído os modelos de provimento do diretor no Brasil.

**Tabela 01.** IDEB das Escolas Brasileiras nos anos iniciais do Ensino Fundamental por Estados (2009).

<b>Posição</b>	<b>Estado</b>	<b>Região Geográfica</b>	<b>IDEB</b>
1	Distrito Federal	Centro-Oeste	5,6
1	Minas Gerais	Sudeste	5,6
3	São Paulo	Sudeste	5,5
4	Paraná	Sul	5,4
5	Santa Catarina	Sul	5,2
6	Espírito Santo	Sudeste	5,1
7	Goiás	Centro-Oeste	4,9
7	Mato Grosso	Centro-Oeste	4,9
7	Rio Grande do Sul	Sul	4,9
10	Rio de Janeiro	Sudeste	4,7
11	Mato Grosso do Sul	Centro-Oeste	4,6
12	Tocantins	Norte	4,5
13	Ceará	Nordeste	4,4
14	Acre	Norte	4,3
14	Rondônia	Norte	4,3
14	Roraima	Norte	4,3
17	Pernambuco	Nordeste	4,1
18	Piauí	Nordeste	4,0
19	Amazonas	Norte	3,9
19	Maranhão	Nordeste	3,9
19	Paraíba	Nordeste	3,9
19	Rio Grande do Norte	Nordeste	3,9
23	Amapá	Norte	3,8
23	Bahia	Nordeste	3,8
23	Sergipe	Nordeste	3,8
26	Alagoas	Nordeste	3,7
27	Pará	Norte	3,6

Fonte: IDEB-2009.

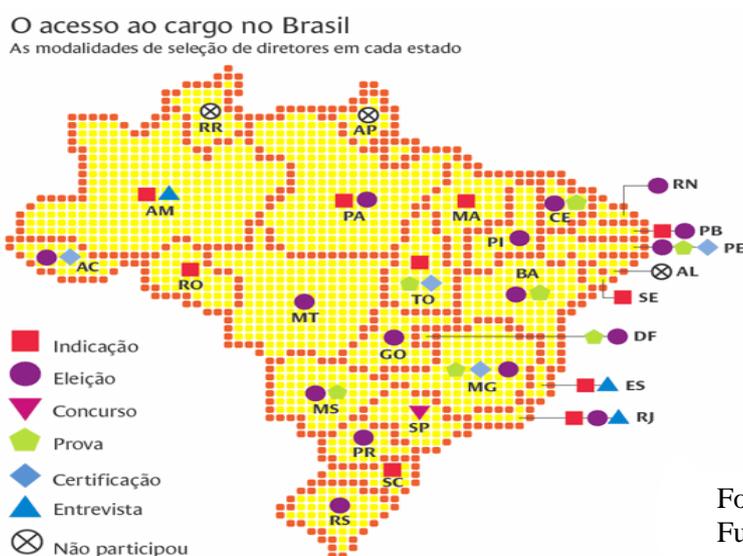
**Tabela 02.** IDEB por Região Geográfica (2009)

Posição	Região Geográfica	IDEB
1	Sudeste	5,3
2	Sul	5,1
3	Centro-Oeste	4,9
4	Norte	3,8
4	Nordeste	3,8

Fonte: IDEB-2009.

O IDEB-Índice Nacional da Educação Básica é um indicador de qualidade educacional que combina informações de desempenho em exames padronizados (Prova Brasil ou Saeb sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica ). Obtido pelos estudantes ao final das etapas de ensino (4º e 9º séries do ensino fundamental I e fundamental II e o ensino médio ) Com informação sobre o rendimento escolar ( aprovação ). Portanto o IDEB é o resultado do produto entre o desempenho e o rendimento escolar (<http://www.inep.gov.br / 2008> ).. A seguir, exposta tabelas do IDEB referentes ao ano de 2009, com mais uma comprovação do que já mencionado sobre os quatros estados Brasileiros que predominam a indicação como meio de acesso.

**Mapa 01.** Mapeamento das modalidades de seleção de diretores em cada estado



Fonte de pesquisa:  
Fundação Victor Civita

Apesar de não utilizar da democracia para assumir o cargo, o diretor por livre indicação política, tem diferentes características que mudam de região por região. Porém, à busca pela gestão democrática estar no interior de cada ser humano e o fato de estar subordinado a um grande político, faz com que busque melhorias constantes, trabalhe com transparência e esteja cada vez mais interagindo com a comunidade não pondo em risco essa modalidade, o foco principal da escola, o ensino-aprendizagem.

### **Considerações Finais**

Refletir sobre a gestão democrática na escola, especialmente sobre a escolha e atuação do dirigente escolar, é temático que sempre estarão em discussão dentro das instituições escolares brasileiras. O modo de gerir uma escola vai além do modelo de provimento do gestor, este é apenas um pontapé inicial para todo um desenvolvimento de trabalho voltado para a qualidade de ensino, independentemente de seu meio ter ou não utilizado a democracia, não é fator determinante para que ele busque constantemente a inovação, mudança e implantação de uma gestão democrática.

Os meios de acesso ao cargo de gestor escolar é um processo que caminha lentamente na busca de acertos, para se estabelecer um modelo comum a todos. Embora saibamos que dificilmente se quebrarão as barreiras políticas, onde fazem deste cargo estratégias eleitorais.

E, é por isso que jamais se depara com o modelo típico de ser diretor escolar, pois fora as características que envolvem seu provimento, há uma questão individual de comprometimento com os seus objetivos e valores humanos. Há que se pensar, não só em uma mudança para este acesso, mas de tudo, para reparar todas as necessidades que a educação vem passando.

### **Referências**

BERTAN, Tereza Conhados. **Os cargos de direção das escolas públicas doPanamá: a trama das relações de poder.** 1996: Tese (Doutorado). Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, 1995.

CORRÊA, João Jorge. **Eleição para diretores na rede municipal de ensino de Belo Horizonte MG no período de 1989 a 1994 a 1995**. Dissertação ( Mestrado) Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas,1995.

DOURADO, Luís Fernando; Costa, Messias; **Escolha de dirigentes escolaresno Brasil**: relatório final de pesquisa. Brasília; ANAE, 1998.

MARÉS, Carlos. **Eleição de diretores e democracia na escola**. Ande, São Paulo, V.3n, 6, p.49-50,1983.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **A regra é fogo**, democracia e patrimonialismo na educação brasileira. Campinas Faculdade de Educação, Unicamp,2000.

PADILHA, P,R: Diretores escolares e gestão democrática da escola.IN : **Construindo a escola cidadã, projeto político pedagógico** /Secretaria de Educação a Distância.Brasília;MEC, SEED.1998.

PARO Vítor Henrique. **Eleição de diretores**: a escola a escola pública experimenta a democracia. Campinas, SP: Papirus, 1996.

VICENTE, N: **Guia do gestor escolar**:da escola de qualidade mínima garantida á escola com garantia de qualidade; Porto: ASA,2004.

Documentos Consultados: LDB..Lei de Diretrizes e Base da educação Nacional.Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

SITES \* portalideb. Inep. Gov.br> disponível e pesquisado em 20/04/2019 . (\*Fvc.org.br).



#### **Como citar este artigo (Formato ABNT):**

CORNÉLIO, Sthelamarys Costa Dantas; BRITO, Maria Adriana Calixto de; ALMEIDA JÚNIOR, Raimundo Fernandes de; MELO, Elisângela Maria de Oliveira. A Gestão Democrática e as Políticas de Provimento do cargo de Gestor Escolar. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Maio/2020, vol.14, n.50, p. 55-67. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 03/03/2020.

Aceito: 06/03/2020