

## GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: O PROVIMENTO DO CARGO DE GESTOR NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE AREZ/RN

Dione Vicente da Silva <sup>1</sup>  
Cassiano Soares <sup>2</sup>

### RESUMO

Este trabalho objetiva discutir a gestão escolar democrática, mais especificamente no que tange ao processo que rege a escolha do gestor escolar nas escolas municipais de Arez/RN. Em linhas gerais, são elencados elementos que servirão à reflexão da gestão democrática na escola pública, bem como apresentamos um breve panorama da gestão escolar no município de Arez/RN, partindo do contexto sócio-histórico e educacional do município, incluindo o processo de seleção de gestores escolares nas escolas municipais, tentando estabelecer sua relação com a qualidade do ensino ofertada. A metodologia utilizada consta de enfoque qualitativo, utilizando-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, enfatizando autores como Paro(1990), Santos e Prado(2013) e Gomes(2013), bem como a legislação pertinente à temática proposta. Observou-se que a ausência de um entendimento integral acerca da democracia na escola enfraquece a construção de um ensino de qualidade. Democracia essa que vai além de eleições para gestores escolares, uma vez que o fato do gestor ser um partícipe da comunidade local leva à comunidade escolar a desconsiderar suas habilidades, formação e capacidade técnica ao cargo, necessitando em determinadas situações terceirizar serviços relacionados às demandas burocráticas inerentes às suas funções de gestor, o que evidencia a importância da implementação da gestão democrática na escola pública, nesse caso no município de Arez/RN, condição primordial à melhoria da qualidade do ensino ofertado, logo possível a partir da construção de uma consciência política que se comprometa em dialogar com as necessidades de todos os envolvidos no âmbito da escola.

**Palavras-chave:** Gestão democrática. Gestor escolar. Município de Arez/RN.

### INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas ao longo da história nos sistemas de ensino levaram à escola pública a uma mudança de paradigmas educacionais, colocando as lutas em prol da democratização da educação pública como pauta em todos os momentos e espaços de reivindicações advindos de diversos segmentos da sociedade, intensificando-se a partir da

---

<sup>1</sup>Graduanda em Coordenação Pedagógica e Gestão Escolar pela Faculdade de Ciências Educacionais e Empresariais de Natal – FACEN. Graduada em Pedagogia pelo Instituto de Educação Superior Presidente Kennedy – IFESP/RN. Professora da Educação Básica, dioneforte@yahoo.com.br;

<sup>2</sup> Mestre em Educação (ISEL). Especialista em Educação Especial e Língua Brasileira de Sinais. Graduado em Pedagogia com Licenciatura Plena (FMU/SP). Professor dos cursos de Graduação e Pós-graduação - FACEN. Diretor do Centro Educacional de Formação Integral – CEFI. Professor da Educação Básica, cassiano.pedagogo@gmail.com.

década de 1980, com a aprovação do princípio de gestão democrática na educação, na Constituição Federal em seu artigo 206.

Diante do exposto, essa pesquisa busca discutir a gestão escolar democrática, trazendo elementos à reflexão dos limites e possibilidades que permeiam a implantação e consolidação da gestão democrática nas escolas municipais de Arez/RN, mais especificamente no que se refere ao processo que rege a escolha do gestor escolar desse município.

As relações efetivamente democráticas percebidas no interior das instituições de ensino no município de Arez/RN são pormenorizadas, uma vez que o entendimento acerca da temática em questão não abrange a integralidade de seu significado, comprometido pela mescla de interesses provenientes primordialmente de relações políticas partidárias que cerceiam direitos e que poderiam nortear ações de mudança e desenvolvimento em todo o contexto social do município.

O modo de escolha do gestor escolar no município de Arez/RN, por ainda ser realizado pela indicação do poder executivo local, margeia as ações que poderiam ser desenvolvidas numa gestão democrática atuante, configurando-se em alguns momentos em práticas que permeiam um autoritarismo disfarçado e herdado desde os primórdios de sua colonização, aspectos percebidos através das pesquisas documental e bibliográficas realizadas, métodos de coleta de dados utilizados nessa pesquisa, que teve como metodologia a denominada qualitativa.

Dessa forma, esse artigo traz uma visão geral acerca do debate envolvendo a gestão democrática na escola pública, posteriormente contextualizando o objeto de estudo aqui proposto, apresentando brevemente sua relação com as concepções apresentadas sobre as formas de provimento ao cargo de gestor escolar nas escolas públicas no município de Arez/RN em seus aspectos históricos, social e educacional, caminho percorrido para chegarmos a uma possível compreensão acerca da não implementação da gestão democrática no referido município, incluindo a escolha dos gestores municipais por indicação do poder executivo local bem como da forma como esses aspectos podem afetar a qualidade do ensino ofertado nas escolas públicas, onde não se percebe vivências democráticas em seu cotidiano.

Desse modo, a construção, implementação e consolidação de um modelo de gestão democrática nas escolas municipais de Arez/RN perpassa pela construção de uma sociedade onde todos tenham seus direitos respeitados.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia empregada nesse trabalho foi tipificada como qualitativa. Essa situa o pesquisador no contexto do objeto de estudo, oportunizando a análise, interpretação e compreensão de fenômenos que ocorrem em seu meio sócio-histórico, político e cultural, buscando ressignificá-los.

A pesquisa qualitativa aproxima o pesquisador dos fenômenos que o circundam, de modo que possa reconhecer e apresentar em suas considerações sua reflexão acerca do objeto de estudo, bem como relatos e significados dados pelos participantes, propiciando uma visão holística da realidade (CRESWELL, 2014, p. 50).

Utilizou-se da revisão bibliográfica para contextualizar o fenômeno estudado dentro da literatura já existente relacionada, sendo essa um instrumento que “(...) permite ao pesquisador a elaboração de ensaios que favoreçam a contextualização, problematização e uma primeira validação do quadro teórico a ser utilizado na investigação empreendida (VOSGERAU; ROMANOWSKI, 2014, p. 170)”, bem como a pesquisa documental. Essa “(...) designa toda fonte de informações já existente. Pensa-se, é claro, nos documentos impressos, mas também tudo que se pode extrair (...) em todo vestígio deixado pelo homem (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 166)”.

Assim, todos os materiais que continham informações relacionadas à gestão democrática, o processo de seleção para o cargo de gestor escolar, assim como relativos ao município de Arez/RN foram considerados para fins de análise, interpretação e compreensão do objeto proposto nesse artigo.

### **3 GESTÃO DEMOCRÁTICA: desafios de consolidação na escola pública**

Desde a década de 1980 - onde foi iniciado um movimento de redemocratização na educação - tornaram-se mais evidentes reivindicações acerca da gestão escolar democrática, sobretudo a cobrança de eleições para gestores de escolas públicas.

Com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LBDEN 9394/96 a gestão democrática e conseqüentemente as eleições para o cargo de gestor escolar ganharam mais enfoque, abrindo novas possibilidades a uma educação pública menos clientelista e mais atrelada à qualidade. Já no ano de 2014, o Plano Nacional de Educação – PNE, em sua meta 19 vem reforçar o processo de democratização da escola pública:

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (PNE, 2014, p. 58).

Nesse sentido e de acordo com o contexto no qual estamos dialogando, a democracia é “(...) umas das várias formas de governo, em particular aquelas em que o poder não está nas mãos de um só ou de poucos, mas de todos, ou melhor, da maior parte, como tal se contrapondo às formas autocráticas” (BOBBIO, 2005, p. 07).

A democracia, primordialmente no contexto das relações escolares, necessita de novos olhares que venham a sobrepujar antigas concepções dessa apenas como um processo de descentralização de tarefas. “A participação democrática implica principalmente o repensar da estruturada escola, tendo em vista sua socialização” (VEIGA, 1995, p. 18).

O entendimento por parte dos sujeitos da comunidade escolar de que todos tem capacidade para participar ativamente das discussões e posteriores tomadas de decisões promove o resgate do espaço escolar como lugar privilegiado para diálogos fundamentados na reflexão coletiva, na democracia.

A democracia implica a presença de sujeitos interessados em conhecer e acompanhar o funcionamento do serviço público que lhe é apresentado, informados das ações políticas que acontecem em seu entorno e acima de tudo dotados da capacidade de criticar, analisar e posteriormente escolher entre as alternativas que lhes são apresentadas pelo sistema político principalmente em se tratando das formas de participação na sua comunidade, sejam essas diretas ou indiretas (FERREIRA, 2008, p. 171).

A promoção do fortalecimento das ações ou espaços democráticos dentro das escolas públicas é um processo de construção que requer tempo e disposição de todos os envolvidos.

Democratizar a escola e compreendê-la como um sistema aberto, constituir processos de liderança que estejam à altura dessa transformação tão necessária, são desafios enormes, que devem ser buscados a todo tempo, em todos os espaços e das mais variadas formas. Sabe-se que isso não acontece rapidamente e de maneira fácil, mas as práticas democráticas podem proporcionar um maior contato e um melhor entendimento dos problemas, angústias e anseios enfrentados pela Educação Básica (GOMES, 2013, p. 73).

Entendida de acordo com seus princípios originariamente estabelecidos, a gestão democrática oportuniza a transformação social através da participação dos atores envolvidos, reduzindo a incidência de regimes autoritários presentes no sistema educacional que muitas vezes são intensificados pelos gestores no cotidiano das escolas. É necessária uma gestão escolar que atenda aos interesses da coletividade, pois

a administração escolar que se preocupe com a superação da atual ordem autoritária na sociedade precisa propor como horizonte a organização da escola em bases democráticas. E para a administração escolar ser verdadeiramente democrática é preciso que todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola (PARO, 1990, p. 160)

É preciso consolidar o debate acerca da gestão democrática na escola pública. Esse modo de gerir somente passará a ser um modelo hegemônico de gestão nas instituições educativas quando todos da comunidade escolar fizerem parte do debate a seu respeito, contribuindo nos processos decisórios desde as ações administrativas até às atividades pedagógicas.

#### **4 GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROVIMENTO DO CARGO DE GESTOR ESCOLAR**

Apesar do amplo debate acerca da consolidação da gestão democrática na escola pública atualmente, essa tem sido relacionada apenas à eleição do cargo de gestor escolar. A “(...) participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva (...)”(PARO, 2016, p. 57), apresentando a premente necessidade de incentivos à participação da comunidade escolar em todos as ações que possam ser realizadas no interior da escola, participação essa que não pode dar-se por satisfeita ou encerrar-se num voto.

Na perspectiva da gestão democrática, o sistema que oportuniza a eleição de diretores, deve pensar políticas, seja a nível macro ou micro, que proporcionem uma estrutura adequada aos sujeitos, com órgãos colegiados que desenvolvam de forma articulada os projetos políticos pedagógicos em que a comunidade, professores, alunos e técnicos estejam inseridos (SANTOS; PRADO, 2013).

De acordo com os princípios da gestão democrática na escola pública, os gestores precisam articular-se politicamente com todos os atores da comunidade escolar de forma ativa.

No Brasil, são identificadas as seguintes formas de provimento ao cargo de gestor escolar nas escolas públicas:

- a) Indicativa: esta é a forma de acesso no qual os representantes políticos (Governadores e Prefeitos) podem indicar gestores que acharem apropriados ao cargo;
- b) Direta: fundamentada de forma democrática, na qual a comunidade poderá votar no gestor mais qualificado (...);
- c) Seletiva: que por meio de uma prova assegurará que o candidato a gestor está munido de conhecimentos sobre a gestão;
- d) Seletiva e Direta: neste caso, dá-se por meio de concurso que classifica os gestores e depois os põe em aceitação da comunidade (...)(VIEIRA, 2006 apud SANTOS; PRADO, 2013, p. 9).

A nomeação, aqui identificada como indicativa, é considerada a menos apropriada à ocupação do cargo de gestor escolar num sistema de ensino, por encontrar-se impregnada das

marcas do clientelismo político, comprometendo as ações/decisões tomadas no cotidiano escolar.

Em alguns espaços escolares, são realizadas eleições diretas juntamente à toda a comunidade escolar, onde os mesmos através do voto escolhem o gestor que julgam mais qualificado ao provimento do cargo.

A escolha por eleição pode ter por finalidade o voto uninominal, elegendo-se o candidato mais votado; ou a elaboração de listas plurinominais, também chamadas de listas tríplexes, cuja escolha final recai sobre o agente do Estado. A nomeação do diretor escolar por agente do Estado traz em si a marca do clientelismo político, esse processo de “curral eleitoral” favorece o grupo instalado no poder e a perspectiva de conservação desse poder político (ALMEIDA, 2004, p. 110).

Dessa forma, saber que o gestor escolar foi ali posto por um processo de eleição direta

(...) não significa que o clientelismo tenha deixado de exercer suas influências na escola. Por um lado, em alguns sistemas, continuaram a existir brechas para a penetração da influência do agente político na nomeação do diretor; por outro, as práticas clientelistas passaram a fazer parte também do interior da própria escola, quer no processo de eleição do diretor, quer durante o exercício de seu mandato (PARO, 1996, p. 378).

Embora o processo democrático nas escolas públicas ainda esteja em fase de maturação, a democracia no âmbito das ações escolares apresenta sua importância como uma forma de fomentar o envolvimento da sociedade, sistemas e instituições educativas no cotidiano das escolas, bem como desenvolver novos instrumentos de participação coletiva, a democratização de ações educativas e melhoria na qualidade do ensino ofertado.

#### **4.1 Contexto sócio-histórico e educacional do município de Arez/RN**

A história do município de Arez/RN é permeada por aspectos colonialistas que perduram de modo sutil até os dias atuais em todos os seus contextos. “Devido a desentendimentos no aldeamento Papary, o cacique Jacumaúma partiu em busca de novas terras e as encontrou às margens da Lagoa de Guaraíras”. (PME-AREZ, 2015, p. 07). E assim surge a Vila Nova de Arez, primeira comunidade que viria a emancipar-se e tornar-se município futuramente.

Seus primeiros habitantes brancos foram os holandeses. Maurício de Nassau, príncipe e conde do Império Romano-Germânico intencionava abrir um canal à entrada de navios e logo mais a construção de um porto na localidade em meados do século XVII, projeto não concretizado devido à expulsão desse e de seus pares pelos portugueses (INÁCIO, 2015, p. 33).

Anos após a história educacional do município começou a ser delineada. Juntamente à chegada dos padres jesuítas aos aldeamentos vieram as ações de catequese aos referidos índios, onde os mesmos eram catequizados e instruídos à práticas de atividades manuais, como a escultura de atividades sacras.

Com a expulsão dos padres jesuítas no ano de 1758, o município de Arez/RN passa à categoria de vila colonial, deixando ainda mais aparente aspectos de uma educação pautada em relações coloniais.

A colonização é um processo histórico que detêm a capacidade de subjugar indivíduos, tolhendo sua criticidade, desumanizando-o, processo semelhante às práticas coronelistas. A construção de uma nova consciência que ultrapasse os limites históricos e culturais daqueles que legislam no município de Arez/RN é que poderá fomentar e/ou consolidar políticas públicas que abrangerão não somente um sistema de ensino que proporcione uma educação de qualidade, mas ações que perpassarão pela descolonização. A descolonização (...) modifica fundamentalmente o ser, transforma espectadores sobrecarregados de inessencialidade em atores privilegiados(...). A descolonização é, em verdade, criação de homens novos (Fanon, 1968, p. 26).

Seguindo-se à expulsão dos padres jesuítas, o município começa a estruturar-se educacionalmente, construindo suas instituições de ensino, organizando e coordenando suas ações educacionais.

Todavia, mesmo depois de décadas ainda não existe um sistema de ensino próprio do município, o que nos leva à percepção de “(...) que os diferentes interesses de ordem econômica e política influenciam as relações sociais e ligam a democracia às contradições existentes na realidade” (GOMES, 2013, p. 3), bem como as relações de ordem histórico-cultural.

#### **4.2 O processo de provimento ao cargo de gestor no município de Arez/RN**

O processo de escolha ao cargo de gestor escolar no município de Arez/RN é feito através de indicação do poder executivo local, como mencionado no Plano Municipal de Educação – PME (2015, p. 16), e reafirmado no Plano de cargos, carreira e remuneração dos profissionais da educação do município.

O diretor e o vice-diretor serão indicados pelo Poder Executivo Municipal, atendidas as qualificações mínimas de formação profissional na área da educação, possuir licenciatura plena em pedagogia e/ou nas áreas específicas(PCCR-AREZ, 2014, p.18)

Apesar da preocupação expressada quanto à qualidade do ensino ofertado no município, ainda predominam práticas educacionais que entram em desacordo às ações efetivamente democráticas nas unidades escolares, fator que cede espaço às diversas formas de interferência nas decisões tomadas no cotidiano da escola, inclusive político-partidárias.

Ao afirmar que “a atuação do gestor em algumas escolas se dá de forma democrática, onde os mesmos estão buscando formas participativas para resolverem os dilemas ocorridos no dia a dia da escola (...)” (PME - AREZ, 2015, p. 16), observa-se a ausência de um entendimento aprofundado acerca da democracia e seus significados no contexto escolar.

Se o discurso da escola democrática perpassa em muitos casos os limites da escolha do gestor escolar por meio de eleições, quanto ainda poderemos dizer de um sistema educacional onde não se propõe a participação da comunidade escolar como uma forma de consolidar a democracia no interior da escola, como estabelecido no Plano Municipal de Educação - PME do município.

Meta 15: Assegurar condições, no prazo de 1 (um) ano, a elaboração e aprovação da Lei Municipal de Gestão Democrática da educação, associada a critérios técnicos e a consulta pública a comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas municipais, prevendo recursos e apoio técnico da união para tanto (PME-AREZ, 2015, p. 42).

A implantação e consolidação da gestão democrática na escola pública abre espaço a uma educação dialógica, rompendo com antigos e ainda existentes padrões de gestão alicerçadas em práticas autoritárias, clientelistas e até coronelistas, especialmente no município de Arez/RN que carrega em sua historicidade aspectos fortemente herdados de seus colonizadores.

## **5 O PROCESSO DE SELEÇÃO DE GESTORES ESCOLARES E A QUALIDADE DO ENSINO**

Embora imbricados, gestão democrática e eleições para provimento ao cargo de gestor escolar são elementos que não se encerram em si mesmos, principalmente se pensarmos a relação desses elementos com a qualidade do ensino ofertado nas escolas públicas.

À medida que são favorecidas práticas democráticas no interior das instituições de ensino, paralelamente se inicia o processo de instauração de novas diretrizes que fomentarão a participação efetiva de toda a comunidade escolar.

Assim, se estabelece uma relação direta da gestão democrática com a qualidade do ensino ofertado nas escolas públicas, de modo que as práticas desenvolvidas nesses espaços devam “(...) envolver sistemas e instituições educativas, mecanismos de participação coletiva



e autonomia, buscando sempre a descentralização, democratização do ensino e qualidade na educação pública (FIGUEIREDO; PERES, 2017, p. 9196).

Em nosso país predomina uma democracia de baixíssima intensidade, com longos períodos de ditadura militar e regimes de exceção, sobre uma base colonial de quase quatro séculos de escravidão, na qual está enraizada uma cultura racista, excludente e autoritária que permeia toda a sociedade. Nesse sentido, a empreitada utópica se faz mais difícil, contudo, não menos importante e fundamental (MACHADO, 2008 apud HYPÓLITO, 2008, p. 69).

A democracia em muitas instituições de ensino é pensada apenas pelo viés da eleição ao cargo de gestor, sendo esse apenas um dos elementos dessa amálgama de significados. Contrariamente à democracia, quando essa eleição é realizada por meio da indicação pode se constituir numa prática que “(...) reforça o autoritarismo e a política do favoritismo distanciando a escola da constituição de um ambiente democrático” (SANTOS; PRADO, 2013, p. 8).

O debate acerca da gestão democrática versus qualidade do ensino precisa transcender barreiras histórico-culturais construídas ao longo do tempo, para que a democracia na escola não seja pautada apenas num processo de implementação de leis como uma forma de regulamentação proposta pelos sistemas de ensino.

Sobre a qualidade de ensino,

(...) não há discussão específica no sentido conceitual, (...) mas quando a escola é feita e pensada com a participação da comunidade, desde a eleição do diretor, ela terá maiores condições de atender aos anseios da comunidade, o que, neste sentido, é a qualidade de ensino. Apesar de não ser debatida diretamente, a perspectiva de qualidade está associada às expectativas da comunidade (MAIA; MANFIO, 2010, p. 491)

Um gestor escolar escolhido junto à participação da comunidade traz consigo o compromisso com seus pares, articulando escola e comunidade de modo que as práticas realizadas no interior da escola alcancem o contexto onde encontra-se inserida, oportunizando a todos que dela se aproximam possibilidades de integração, conhecimento e transcendência de suas necessidades reais, pela educação que ali é proposta.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os aportes teóricos utilizados nesse trabalho apontam a premente necessidade da implantação e consolidação de um sistema de gestão democrática nas escolas públicas, uma vez que a ausência dessa fomenta formas de gerir o sistema educativo à base do autoritarismo e do clientelismo, instrumentos opressores em meio à práticas educativas que devem ser embasadas na dialogicidade e na participação ativa da comunidade escolar.

No município de Arez/RN ainda predomina a prática da indicação/nomeação de gestores escolares às escolas públicas municipais. Seu contexto histórico e educacional desafiam a implementação de ações democráticas nas escolas municipais por denotarem traços dos primórdios de sua colonização, semelhantes às práticas coronelistas que coexistem em paralelo, sutilmente disfarçadas em políticas assistencialistas..

Pelos hábitos culturalmente inculcados a partir do contexto histórico-cultural onde sempre estiveram inseridos, os sujeitos do assistencialismo tem seus direitos cerceados, não reclamando esses direitos pelo desconhecimento dos mesmos. Sua capacidade crítica é enfraquecida proporcionalmente à educação que lhe é ofertada. Não se conhece o interior da escola, a participação no cotidiano da escola não ultrapassa a formalidade de comunicados e assim o diálogo se perde, levando consigo a oportunidade de intervenção e recriação de uma escola efetivamente democrática.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após as discussões realizadas acerca da gestão democrática e o processo de provimento ao cargo de gestor escolar, percebeu-se que muito ainda há para se avançar em todos os debates concernentes. Mesmo legislada desde a Constituição Federal de 1988, a gestão democrática ainda não encontra legitimidade em muitos sistemas de ensino independente se sua esfera de atuação.

A ausência de um entendimento integral acerca da democracia na escola enfraquece a construção de um ensino de qualidade. Democracia essa que vai além de eleições para os gestores escolas, uma vez que – como se dá no município de Arez/RN – o fato do gestor ser partícipe da comunidade local leva à comunidade escolar a desconsiderar suas habilidades, formação e capacidade técnica ao cargo, necessitando em determinadas situações terceirizar serviços relacionados às demandas burocráticas inerentes ao cargo.

Nesse sentido, fica evidenciada a importância da implementação e necessária consolidação da gestão democrática nas escolas municipais de Arez/RN, condição primordial à melhoria da qualidade do ensino ofertado no município.

Um longo caminho a ser percorrido, mas logo possível a partir da construção de uma consciência política – preferencialmente não partidária – que se comprometa em dialogar com as necessidades, especificidades e lacunas dos espaços escolares, com transparência e articuladas ao desenvolvimento de indivíduos capacitados a reclamar sua dignidade e igualdade de direitos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, José Luciano Ferreira de. **Concepções de gestão escolar e eleição de diretores da escola pública do Paraná**. 2004. Tese de Doutorado. Master Thesis. Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <[https://docplayer.com.br/5802429-Conceptoes-de-gestao-escolar-e-eleicao-de-diretores-da-escola-publica-do-parana.html#show\\_full\\_text](https://docplayer.com.br/5802429-Conceptoes-de-gestao-escolar-e-eleicao-de-diretores-da-escola-publica-do-parana.html#show_full_text)> Acesso em: 24 jul. 2019.

AREZ (RN). Prefeitura Municipal. **Projeto de Lei do Executivo 501/2015**. Institui o Plano Municipal de Educação – PME do Município de Arez para o decênio de 2015 a 2025 e dá outras providências. Projeto de Lei, Arez, 2015.

----- Prefeitura Municipal. **Lei Complementar nº 16, de 28 de maio de 2014**. Dispõe sobre a reformulação e implantação do Estatuto do Magistério e do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Profissionais da Educação Básica Pública Municipal de Arez/RN e dá outras providências. Leis e Decretos, Arez, 2014.

BOBBIO, Norberto. **Liberalismo e democracia**. 6 Ed. São Paulo: Brasiliense, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/96**. Brasília. MEC. 1996.

----- **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edição Câmara, 2015. <Disponível em [http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/20204/plano\\_nacional\\_educacao\\_2014-2024\\_2ed.pdf?sequence=8](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/20204/plano_nacional_educacao_2014-2024_2ed.pdf?sequence=8)>. Acesso em: 10 Jun. 2019.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Tradução: Sandra Mallmann da Rosa. – 3. ed. – Porto Alegre: Penso, 2014. 341 p.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão democrática na educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 167-177, fev./jun., 2008. Disponível em: <<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/2130/2099>> Acesso em: 29 jun. 2019.

FANÓN, Frantz. **Os Condenados da Terra**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.

FIGUEIREDO, Paula Silvianna Muniz; PERES, Jônatas Pereira. Gestão democrática: da indicação política à eleição direta. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 12., 2017, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUCPR, 2017, p. 9188-9206. Disponível em: <[https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/24436\\_12565.pdf](https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/24436_12565.pdf)> Acesso em: 13 abr. 2019.

GOMES, Ronaldo Martins. (2013). **Entre autoritarismo e diálogo: a democracia como processo na gestão escolar**. Dissertação de Mestrado em Educação. Universidade de São Carlos, São Paulo. Disponível

(83) 3322.3222

contato@conedu.com.br

[www.conedu.com.br](http://www.conedu.com.br)

em:<<https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/2666/5082.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 15 mai. 2019.

HYPOLITO, Álvaro Moreira *et al.* **Gestão educacional e democracia participativa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008. Disponível em: <<https://hal-univ-paris8.archives-ouvertes.fr/hal-01044520>> Acesso em: 02 jul. 2019.

INÁCIO, PollyanaIngléd do Nascimento. **Atrativos e potencialidades para o desenvolvimento turístico do município de Arez/RN**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: <[https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/4853/1/PollyanaINI\\_Monografia.pdf](https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/4853/1/PollyanaINI_Monografia.pdf)> Acesso em: 02 abr. 2019.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Trad. Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. – Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MAIA, Graziela Zambão Abdian; MANFIO, Aline. O provimento do cargo de gestor escolar e a qualidade de ensino: análise de publicações nacionais (1990-2005). **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 26, n. 3, 2010. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19794/11532>> Acesso em: 10 abr. 2019.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: Introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1990.

----- Eleição de diretores de escolas públicas: avanços e limites da prática. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 77, n. 186, 1996. <<http://rbep.inep.gov.br/index.php/rbep/article/view/1084/1058>> Acesso em: 02 fev. 2019.

-----. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SANTOS, Javan Sami; PRADO, Araújo dos Edna Cristina do. **Gestão Democrática e Eleição de Diretores Escolares nos Municípios Alagoanos**. 26º Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação da ANPAE, 2013. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/JavanSami-ComunicacaoOral-int.pdf>> Acesso em: 27 mai. 2019.

VEIGA, Ilma P. A. (Orgs). **Projeto Político Pedagógico da escola: Uma construção possível**. Campinas/SP: Papirus, 1995.

VOSGERAU, Dilmeire Sant'anna Ramos, ROMANOWSKI, Joana Paulin. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista Diálogo Educacional**, [S.l.], v. 14, n. 41, p. 165-189, jul. 2014. ISSN 1981-416X. Disponível em: <<https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/view/2317>>. Acesso em: 05 jun. 2019.