

# ELEIÇÃO DE DIRETORES: UM DOS MECANISMOS DE (DES)CENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO?

Sueli Menezes Pereira  
Neila Pedrotti Drabach  
Gabriela da Ros de Araújo

## Resumo

Neste trabalho, o foco é a discussão sobre as normatizações que orientam a eleição de diretores na rede de ensino municipal de Santa Maria, RS. A proposta é refletir sobre os limites e possibilidades da eleição de diretores no âmbito da construção democrática no contexto escolar, a partir da Lei Municipal de Gestão Democrática – Lei nº 4740/03, que trata da eleição de diretores e da organização e funcionamento dos Conselhos Escolares. Para tal, faz-se uma retomada teórica e histórica dos processos de provimento ao cargo de diretor – nomeação política, concurso público e eleição direta – analisando de que forma estes processos implicam em redimensionamentos na gestão escolar. Na defesa da eleição de diretores no processo de democratização da gestão escolar, apontamos que este mecanismo, isolado, não garante a democracia, entretanto, significa um avanço em relação às demais formas de provimento da função de diretor.

**Palavras-chave:** Democratização da gestão; eleição de diretores; participação

## ELECTION OF PRINCIPALS: IS IT ONE OF THE MECHANISMS OF MANAGEMENT DECENTRALIZATION?

### Abstract

In this paper, the focus is on the discussion on the guidelines of the election of principals in the educational system in the city of Santa Maria, RS. The purpose is reflecting upon the limits and responsibilities in the election of principals in the ambient of democratic construction in the school context from the Lei Municipal de Gestão Democrática – Lei nº 4740/03, which is related to the election of principals and the organization and functioning of the School Boards. For achieving that, a theoretical and history review is made about the processes of election of a principal – political nomination, public contests and direct election – analyzing in which way those processes result in a shift in the dimensions of the school management. Defending the principals' election in the process of democratization of the school management, we point that such mechanism, exclusively, does not guarantee democracy, however, that means an advance in relation to the other ways of electing principals.

**Keywords:** Democratization of the management, election of principals, participation

## Considerações introdutórias

Ao percorrermos os espaços de discussão e produção de conhecimentos no campo educacional, encontramos a gestão da educação como uma das temáticas mais discutidas e problematizadas. Tais discussões, conduzidas pela complexidade que envolve o tema, adquirem diferentes conotações a partir dos distintos contextos e momentos históricos em que são produzidas.

De acordo com Luce & Medeiros (2006), ao longo da década de 1970 e início da década de 1980, as lutas das classes trabalhadoras em prol do direito de seus filhos à escola pública, os movimentos dos professores e de toda a sociedade civil pelo retorno à institucionalidade democrática, revestem o campo da gestão educacional de novos predicativos: os princípios democráticos<sup>1</sup>.

Instituída legalmente pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9394/96, a Gestão Democrática pode ser entendida como

(...) um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas (DOURADO, 2000, p. 79).

Neste sentido, esta nova proposta de reorganização das instituições educacionais a partir da gestão democrática apresenta-se como um desafio aos atores sociais envolvidos neste processo, uma vez, que impõe um reordenamento nas concepções e práticas de gestão tradicionalmente veiculadas no âmbito educacional.

A esta necessária ressignificação dos conceitos e práticas de gestão, Machado (2005) associa o conceito de produção, que toma emprestado de Lefebvre (1999). Desvinculado dos processos materiais, o conceito de produção é tomado em sentido amplo, referindo-se à “produção das idéias, das representações, da linguagem” (LEFEBVRE, 1999, p. 44). Neste sentido, Machado (2005, p. 184) afirma que,

Os homens produzem as representações, as idéias, mas são os homens reais, ativos. Nesta acepção, produção significa criação e se aplica à arte, à ciência, às instituições, ao próprio Estado, assim como às atividades geralmente designadas como “práticas”, [...] e, portanto, [...] de tudo o que faz uma sociedade e uma civili-

Relacionando o conceito de produção ao campo da gestão democrática, esta se configura como uma construção, à medida que se apresenta como algo que precisa ser edificado no contexto educacional, uma vez que processos que implicam mudanças sociais não se alcançam por decreto. Estando a produção diretamente ligada à ação do homem, afirma Machado (2005), que esta se constitui como um processo relacional entre os seres humanos e o mundo. Neste processo, “tanto o mundo (contexto e realidade) como as pessoas, suas concepções, afetividades influenciam e interferem em mim: são relações sociais” (Id. *Ibid.* p. 193).

Imbuído nos predicativos à construção da gestão democrática está a forma de provimento ao cargo de diretor. Nesta modalidade de gestão entende-se a eleição como a alternativa mais adequada, pois se “fundamenta na crença na capacidade do sistema eletivo de neutralizar as práticas tradicionalistas calçadas no clientelismo e no favorecimento pessoal, que inibem as posturas universalistas, reforçadoras da cidadania” (PARO, 1996, p. 378).

Neste trabalho, pretendemos focar a discussão sobre as normatizações que orientam a eleição de diretores na rede de ensino municipal de Santa Maria, RS. Partindo do entendimento de que as regras do jogo são centrais na configuração democrática (BOBBIO, 1986), procuramos refletir sobre os limites e possibilidades deste processo a partir da Lei Municipal da Gestão Democrática – Lei nº 4740/03, que trata da eleição de diretores e da organização e funcionamento dos Conselhos Escolares.

Entendemos esta temática como instigante na medida em que possibilita ampliar as reflexões acerca da trama de fatores que se entrelaçam ao processo de gestão escolar na perspectiva democrática. Alargar o horizonte de compreensão em torno dos fatores que envolvem esta prática social significa ampliar as perspectivas e alternativas de viabilização deste processo, que pode representar a ampliação das possibilidades de melhoria da qualidade da educação escolar.

## **1 As modalidades de escolha do diretor: suas interfaces**

De acordo com a legislação vigente, cada Sistema de Ensino da Educação Básica tem autonomia para decidir a forma de escolha de diretores nas escolas da respectiva rede. De acordo com Paro (1994), historicamente, há três formas de escolha: a nomeação por autoridade estatal, o concurso de títulos e

provas e a eleição.

A nomeação por autoridade estatal acontece através de indicação de um candidato à direção, o qual não precisa, necessariamente, ser do quadro de docentes ou funcionários daquela instituição. De acordo com o autor citado, essa maneira de escolha de diretor se fundamenta sempre no clientelismo político existente no contexto escolar, referendando as relações políticas na sociedade e, desta forma, excluindo a comunidade de qualquer processo de decisão e de fiscalização, tanto do poder público, quanto da própria escola. Nesse caso, a visão que se tem do diretor é a de administrador, o que é assegurado com o cargo que ele assume e não pela função relacionada ao funcionamento efetivo da escola. Nessa circunstância, a comunidade não identifica o diretor como um líder, mas sim como um chefe, o que reforça a divisão entre os que administram a escola e os que executam tarefas.

A nomeação foi o mecanismo utilizado no período ditatorial (1964-1985) como única forma de escolha de dirigentes das escolas, tendo como objetivo reforçar o sistema centralizador de governo que se implantava no Brasil, o qual excluiu totalmente a comunidade da participação na sociedade civil.

Após a Constituição de 1988, que institui a gestão democrática nas escolas, essa forma passa a ser questionada, o que proporciona à escola repensar o seu processo de gestão, situação que não influenciou, necessariamente, na forma de ingresso de diretores nos cargos. De acordo com Mendonça (2001), ainda predomina a indicação, quase em igualdade de condições junto com o processo eleitoral, considerando dados de pesquisa realizada pelo autor no ano de 1998, sinalizando que a democratização da escolha de dirigentes ainda não é uma normativa assumida integralmente nos Sistemas de Ensino públicos.

Em contrapartida, o concurso público se mostra um pouco mais justo que a nomeação, pois permite que todos os candidatos tenham a mesma condição de concorrer. Sem dúvida, é uma forma que democratiza o acesso a cargos públicos de uma forma mais avançada por ser objetiva e imparcial. No entanto, tem como ponto fraco a exigência exclusiva de competências na área administrativa, considerando que a escola, em uma perspectiva democrática, exige de seus gestores um trabalho que integre o político, o administrativo e o pedagógico. Outro ponto que deve ser considerado na modalidade de ingresso por concurso é a ênfase exagerada nos pré-requisitos para o cargo, os quais, muitas vezes, excluem grande parcela dos candidatos, o que nos remete a uma forma camuflada de clientelismo político (PARO, 1994).

Nesse sentido,

[...] o sistema de escolha do diretor é democrático apenas do lado dos candidatos ao cargo, com (certa) igualdade de oportunidades

para quem, atendendo a pré-requisitos mínimos de formação acadêmica e exercício do magistério, pode prestar um concurso e, sendo aprovado, escolher uma dentre as várias unidades escolares disponíveis. O diretor escolhe a escola, mas nem a escola nem a comunidade podem escolher o diretor (PARO, 1994, p.44).

Outro aspecto a ser considerado como negativo nesta modalidade é a estabilidade vitalícia do diretor no cargo assegurada pelo concurso, o que não representa uma situação melhor do que a indicação, pois pode se constituir como um fator de descompromisso do mesmo com as necessidades da escola em termos de sua democratização. Além disso, há a tendência à estagnação de um modelo único de gestão, considerando que as pessoas asseguradas no cargo não têm compromisso com a educação continuada, já que a função e o cargo não se alteram independente das ações que elas executem. Por outro lado, esta modalidade reforça a concepção taylorista/fordista de administração no âmbito escolar, promovendo uma diferenciação entre função docente e função gestora. De acordo com Medeiros,

O concurso público para diretor acaba por consolidar esta cisão entre o profissional docente e o profissional gestor, e permite pressupor, como sustentação teórica, a possibilidade de apartar a dimensão administrativa da dimensão pedagógica, o que, em minha opinião, é um retrocesso em relação à proposição de que uma dimensão administrativa, pedagógica e financeira está intrinsecamente tramada no tecido da ação docente (2006, p. 53).

Tendo em vista os problemas identificados no provimento ao cargo de diretor através da nomeação de diretores e do concurso de provas e títulos acima explicitados, a eleição direta para diretor passa a ser a forma mais democrática, porque envolve toda a comunidade escolar, ou seja, professores, funcionários, alunos e pais. Reivindicada amplamente a partir da abertura política na década de 1980, aponta-se que através desta prática vislumbra-se também a possibilidade de participação nas demais instâncias decisórias e propositivas da escola, à medida que o diretor é, acima de tudo, um representante da comunidade escolar.

Entretanto, este mecanismo de escolha do diretor, apesar de ser compatível com os pressupostos da gestão democrática, tem sido interpretado e consubstanciado com diferentes enfoques pelos Sistemas Municipais e Sistemas Estaduais de Ensino. Em alguns, há avanço na democratização das relações de poder, nos quais a eleição é assumida através de legislação própria, o que respalda de forma mais concreta as prerrogativas constitucionais. Em outros, ainda predomina o clientelismo político, mesmo no contexto do processo

eleitoral, tendo em vista que diferentes maneiras são regulamentadas nesse processo. Há casos de pesos distintos para os votos dos diferentes segmentos da comunidade, evidenciando diferenciação no processo de participação através de diferentes pesos de valorização do voto e, neste caso, o diretor eleito pode não se constituir uma representação da escola como um todo, mas sim parte dela.

Diante desta prática, elucida-se a partir de Bobbio (1986), a questão da centralidade das regras no processo democrático. Segundo este teórico o que distingue o sistema democrático dos sistemas não democráticos são, sobretudo, as regras. Estas são centrais, pois são constituidoras dos movimentos do jogo e dos atores do jogo. Ao mesmo tempo em que regras, atores e movimentos compõem um todo único, este todo existe em função das regras. No caso da eleição para diretor, portanto, é necessário operar sobre as regras que norteiam este processo, considerando que é o jogo produzido por estas regras que se constituirá na base das relações entre eleito e comunidade escolar.

A prática da eleição em nossa realidade tem se fundamentado na democracia representativa, a qual se não estiver atrelada às práticas de prestação de contas ao representado e a mecanismos de participação direta não garante um processo democrático. Santos (2007, p. 91), aponta que a

[...] democracia representativa é, por um lado, autorização e, por outro, prestação de contas. (...) O que está acontecendo com este modelo é que continua havendo autorização, mas não há prestação de contas: no jogo democrático atual, quanto mais se fala de transparência, menos transparência há.

Uma questão que se torna relevante, quando se concebe a eleição de diretores no âmbito da gestão escolar democrática, é a função diferenciada do diretor, em virtude dos pressupostos desta forma de organização escolar. Este sujeito não é o único responsável pela escola. A gestão da escola é um trabalho de equipe, envolvendo todos os âmbitos: administrativo, pedagógico e financeiro e todos os segmentos: equipe diretiva, professores, funcionários, pais e alunos.

Embora apresente seus limites, entendemos a eleição ainda como a forma mais democrática de escolha de dirigentes, em virtude de estar voltada para os princípios de participação e autonomia da comunidade escolar. Algumas legislações municipais e estaduais regulamentam a eleição de diretores como um processo voltado à construção democrática, assumindo como compromisso de Estado garantir esta prática, apesar das contradições existentes nas próprias leis, o que entendemos como parte do processo de construção inicial da

democracia. Esta afirmação pode ser exemplificada com a realidade de Santa Maria a partir da Lei da Gestão Democrática nº 4740/03 que institui e regula a eleição de diretores e dos Conselhos Escolares.

Após esta retomada teórica sobre as formas de provimento ao cargo de diretor e sua contribuição no âmbito da democracia no contexto escolar, passamos a focar a realidade de Santa Maria, a partir de suas normatizações em torno do provimento à função de Diretor Escolar. Embora realidade se apresente como um espaço-tempo com suas particularidades pode ser tomada como ensaio para refletir sobre outros contextos.

## **2A democratização da gestão escolar em Santa Maria - RS a partir da Lei Municipal de Gestão Democrática nº 4740/03**

Em concordância com os princípios constitucionais de democratização da gestão escolar, a Secretaria de Município da Educação, através de um processo de estudo, discussão e contribuições da comunidade escolar, aprovou, no ano de 2003, a lei que rege a organização da gestão escolar, na perspectiva democrática. De acordo com essa lei, a escola tem autonomia para decidir o seu destino através da elaboração do Projeto Político-Pedagógico. Além disso, a lei sugere a participação ativa da comunidade escolar nos processos de gestão da escola no âmbito pedagógico, administrativo e financeiro, especialmente, através do Conselho Escolar e da eleição de diretores.

A partir do Artigo 49 da referida lei, ficam estabelecidas as regras da eleição, períodos e modalidades do processo eleitoral, de acordo com a tipologia da escola. Neste processo estão estabelecidos os eleitores, os pré-requisitos para candidatos e montagem de chapas concorrentes e a contagem de votos por proporcionalidade, além de outros requisitos necessários prévios à eleição, como Comissão Eleitoral.

Na própria lei, a partir do Artigo 8º, estão estabelecidas as funções do diretor e vice-diretor no conjunto da administração da escola, considerando que “a administração do estabelecimento de ensino, por este artigo, será estabelecida pela Equipe Diretiva em consonância com as deliberações do Conselho Escolar”, o que retira do diretor a possibilidade de exercer a função como um chefe responsável pelas decisões, isoladamente.

Nesta deliberação o Artigo 6º é mais incisivo quando enfatiza a Equipe Diretiva e o Conselho Escolar como responsáveis pela administração do estabelecimento de ensino. O Parágrafo Único deste Artigo estabelece que “A equipe diretiva da escola é constituída pelo diretor (a), vice-diretor (a), coordena-

dor (a) pedagógico (a) e orientador (a) educacional”.

O Conselho Escolar, por sua vez, de acordo com o Artigo 23, é “constituído pela direção da escola e representantes dos segmentos da comunidade escolar”. No Parágrafo Único deste Artigo, fica estabelecido que a comunidade escolar seja compreendida como “o conjunto de alunos, pais ou responsáveis por alunos, membros do magistério e demais segmentos públicos em efetivo exercício na escola”.

O Artigo 27 determina que “a Direção da escola integrará o Conselho Escolar, representada pelo Diretor, como membro nato e, em seu impedimento, pelo vice-diretor e, na falta deste, por um membro do magistério por ele indicado”.

Considerando o Parágrafo Único do Artigo 6º, que indica o diretor como membro integrante da equipe diretiva e o Artigo 27, que determina o diretor da escola como membro nato do Conselho Escolar, observa-se a presença dominante do diretor nos órgãos decisórios máximos da escola.

Diante do exposto pela Lei, observamos que embora consoante com os princípios da gestão compartilhada, a atuação do diretor se restringe ao campo do administrativo da organização escolar como responsável pelo cumprimento de normas sem a equivalente responsabilidade pelos resultados da qualidade do ensino que ali se produz. Neste quadro, assumem importância primeira o cumprimento das normativas legais e a prestação de contas ao órgão mantenedor<sup>2</sup>.

Desse modo, o papel do gestor/diretor na escola é permeado pela coexistência de situações que se contradizem frente à democratização da gestão, visto que, por um lado, deve conduzir formas de participação de todos os envolvidos no processo educativo, mas também a de decidir ações, evidenciando um processo centralizador enquanto responsável pelos movimentos da gestão da escola, o que contribui para a manutenção da estrutura piramidal de organização escolar, visto que o cargo que ocupa - o gestor/diretor - ainda se faz a “voz superior” na unidade escolar mais como um representante do sistema de ensino de cujas normas ele tem a obrigação de fazer concretizar, perdendo-se, desta forma, a liderança democrática eleita para organizar e dirigir uma instituição educativa a serviço dos interesses sociais.

A mudança de concepção no campo da gestão escolar dá-se em um terreno que abarca as resistências das relações de poder e a cristalização de uma cultura de não-participação nas questões político-pedagógicas e administrativas nas instituições educacionais. Desta forma, a possibilidade de mudança nas práticas de gestão passa necessariamente por uma transformação de con-



cepção deste processo. Para Lück (2000, p.15), a possibilidade de mudança neste campo passa:

[...] sobretudo, por uma mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas (...) se assim não fosse, seria apenas uma mudança de modelos. Essa mudança de consciência está associada à substituição do enfoque de administração, pelo de gestão. Cabe ressaltar que não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual. Portanto, sua prática é promotora de transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar em si, e não de inovações, como costumava acontecer com a administração científica.

Esta nova proposta a participação de todos os envolvidos no processo educativo é crucial para romper com as práticas de centralização de poder. Levando em conta a história de exclusão da participação da população brasileira nos dois longos períodos ditatoriais - Estado Novo (1937 a 1945) e a Ditadura Militar (1964 a 1985), percebemos que a comunidade não está acostumada com processos de participação. Nesses períodos, a única forma de participação permitida na escola acontecia através das Associações de Pais e Mestres que tinham a função de apoiar financeiramente as instituições de ensino, já que o Estado, especialmente na Ditadura Militar, reduziu drasticamente os recursos para a educação, fazendo-se necessária a complementação de recursos através arrecadações externas.

Com as políticas educacionais atuais, a comunidade é convocada a participar da gestão da escola. Além disso, a educação é um serviço estatal oferecido às comunidades e são elas que devem avaliar a sua qualidade, o que torna da maior relevância a escola chamar pais, alunos, funcionários e professores para discussões de propostas com vistas a melhoria da qualidade da educação. Seguindo esta lógica, a eleição de diretores é uma consequência e não um fim em si mesmo, o que justifica a importância da democratização da gestão envolvendo a comunidade como um todo.

### **Considerações finais**

A eleição de diretores, em relação à nomeação e ao concurso público, é a melhor forma de escolha de dirigentes, pois permite que a comunidade escolar, tanto interna, quanto externa, participe desse processo. Entretanto, a eleição por si só não é capaz de democratizar a gestão, em função da dubiedade da legislação educacional e da disputa política nas escolas. Fica evidente a presença do clientelismo político, explícito ou camuflado, na gestão das escolas, mes-

mo com a eleição de diretores regulamentada, através de negociações de cargos de confiança e de outras vantagens.

Isto indica que o processo eletivo isolado não democratiza a gestão escolar. Se o processo ficar só na autorização através do voto, não há garantia de democracia. Ao mesmo tempo, a eleição abre espaço para a prática democrática, uma vez que significa o rompimento das práticas clientelistas e de estagnação, como no caso da demais formas de provimento ao cargo de diretor. Porém, é preciso uma política pré e pós-eleitoral, no qual o professor tem um papel importante, evidenciando que a democracia é um processo que deve ser aprendido pela comunidade escolar, a começar pela comunidade interna da escola, envolvendo, especialmente, professores e alunos. Neste caso, a democracia é um assunto que deve ser inserido no currículo escolar fazendo com que o aluno perceba a necessidade social de uma eleição. Só assim esta prática não vira um modismo e sim algo novo, que não passa, que tem raiz. Segundo Góes, “Para que a eleição de diretor de escola tenha vindo para ficar é preciso que a categoria de professores exerça este novo poder com competência e dentro de um projeto educativo, pois este é especificidade da escola” (1992, p. 96).

Frente a isso, ressalta-se a importância da participação e do entendimento acerca do processo democrático. Acreditamos que pensar a democracia no âmbito escolar não deve significar apenas a introdução de mecanismos participativos nas decisões da escola. Este processo deve ir além, permeando todas as ações e relações que se produzem nestes espaços. Isto significa encarar a democracia como um modo de vida e não apenas como regime político reduzido a um processo eleitoral de escolha de direção de escola.

#### **Notas:**

1 Segundo Vieira (2006), a Gestão Democrática ao mesmo tempo em que se apresenta como uma conquista da forças civil-democráticas, marcada pelo contexto de movimentos e protestos de abertura política do Brasil nos anos 80, coincide com um contexto em que assolava no país os “raios” de um projeto político-econômico-ideológico globalizado: o neoliberalismo. Este projeto tem como um de seus pressupostos a redução da interferência do Estado no campo social. Dessa forma, esta abertura à democracia, ou seja, a descentralização está também atrelada à operacionalização deste projeto econômico.

2 Artigo 10, Parágrafos: I: “representar a escola e responsabilizando-se pelo seu funcionamento”; II “coordenar a implementação do Projeto Pedagógico da Escola , assegurando sua unidade e o cumprimento do currículo e do calendário escolar” XIV “cumprir e fazer cumprir a legislação vigente”.

#### **Referências**

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia:** uma defesa das regras do

- jogo. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.
- BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Diretrizes e Bases para Educação Nacional.
- DOURADO, Luiz Fernandes. A Escolha de Dirigentes Escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências novos desafios**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- GÓES, Moacyr de. A função social do diretor da escola pública, eleito pelo voto direto. **Revista Brasileira de Administração Escolar**. V.8, n. 1. p. 85-100, Brasília, 1989
- LEFEBVRE, Henri. **A Cidade do Capital**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. Gestão Democrática da e na Educação: concepções e vivências. In: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. **Gestão Escolar Democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.
- LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.
- MACHADO, Carlos Roberto Silva. A produção da Gestão Democrática da e na Educação para a Democracia Sem Fim. **Cadernos de Educação**, n. 24, p. 179-198, jan./jun. 2005.
- MENDONÇA, Erasto Fortes. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. **Revista Educação & Sociedade**. v. 22, nº 75, p. 84-108, agos./ 2001.
- PARO, Vítor Henrique. Eleições de diretores na escola pública. **Revista Brasileira de Administração Escolar**. Brasília, v. 10, n. 2. 1994.
- SANTA MARIA. Lei Municipal da Gestão Democrática nº 4740/03.
- VIEIRA, Sofia Lerche. Educação e Gestão: extraindo significados de sua base legal. In: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. **Gestão Escolar Democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

---

**Sueli Menezes Pereira**

Doutora em Educação pela UNICAMP. Professora do Programa de Pós-Graduação em Educação da UFSM

E-mail para correspondência:

sueli@ce.ufsm.br

**Neila Pedrotti Drabach**

Mestranda em Educação no Programa de Pós-Graduação em Educação da UFSM

E-mail para correspondência:

neila.drabach@yahoo.com.br

**Gabriela da Ros de Araújo**

Acadêmica do Curso de Pedagogia da UFSM

E-mail para correspondência:

gabriela\_araujo87@yahoo.com.br