

AS FORMAS DE PROVIMENTO DO CARGO DE GESTOR ESCOLAR NOS MUNICÍPIOS DO ESTADO DO CEARÁ

Givanildo da Silva; Alex Vieira da Silva

Universidade Federal do Vale do São Francisco – givanildopedufal@gmail.com

Universidade Federal de Alagoas – alexpedufal@gmail.com

Resumo: O presente artigo é resultado de uma pesquisa financiada pelo CNPq, intitulada “A gestão democrática da educação básica no Nordeste: inventário analítico das formas de provimento do cargo de gestor escolar nas redes públicas municipais” cujo objetivo foi fazer um mapeamento em cinco estados da região Nordeste. Os dados apresentados nesse trabalho correspondem às formas de provimento do cargo de gestor escolar dos municípios cearenses. Como aspectos metodológicos se utilizou as técnicas de pesquisa quanti-qualitativa, considerando os objetivos propostos. Os resultados apontam que o estado do Ceará, mesmo sendo o pioneiro da região Nordeste a vivenciar, na rede estadual, a eleição para gestores escolares, nos municípios ainda é recorrente a indicação política para esse cargo.

Palavras-chave: Provimento do cargo de gestor escolar, Gestão democrática, Municípios cearenses.

Introdução

A educação brasileira foi marcada por diversos momentos que estruturaram sua concepção, sua função social e suas possibilidades de mudanças. A partir da Constituição Federal de 1988 e da aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN - 9.394/1996), a educação brasileira foi direcionada sob uma nova perspectiva, ou seja, teoricamente, romperam-se as práticas de centralização, poder absoluto e verdade plena de um diretor que comanda todas as atividades de uma unidade escolar.

No que se refere à gestão da educação básica, os princípios destacados na CF/1988 e na LDB/1996 a caracteriza em uma perspectiva democrático-participativa, a qual viabiliza a participação e a democracia como mecanismos necessários para a efetivação de uma gestão colegiada com possibilidades de mudanças de paradigmas educacionais.

Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo fazer um levantamento sobre as formas de provimento do cargo de gestor escolar nos 184 (cento e oitenta e quatro) municípios do estado do Ceará por meio de um mapeamento quanti-qualitativo, realizado no ano de 2016.

Diante dos paradigmas estabelecidos na CF/1988 e na LDB/1996, os quais estabelecem uma educação pública vivenciada em uma concepção democrático-participativa, o gestor escolar tem um papel pertinente no cenário educacional. Surgem princípios que devem estar no cotidiano da instituição educativa possibilitando uma referência na gestão escolar, sendo eles, a participação, a autonomia e a descentralização como sinônimos de uma efetiva democracia no contexto da escola pública. Na visão de Spósito (2005, p. 50):

Não há democratização possível, ou gestão democrática de educação ao lado de estruturas administrativas burocratizadas e, conseqüentemente, centralizadas e verticalizadas, características rotineiras dos organismos públicos no Brasil, na área da educação.

Nessa perspectiva, há inúmeros desafios para a prática cotidiana do gestor escolar, pois o seu perfil deve ser contextualizado a partir de novos modelos de gestão que necessitam da participação da comunidade local e escolar para uma efetiva gestão democrática. O gestor das instituições públicas passa a ser o articulador das práticas vivenciadas no cotidiano e tem um papel importante para a concretização da gestão democrática no cenário escolar, pois, como sinaliza Hora (1994, p. 116):

A postura do diretor, necessária na gestão democrática que inclui a participação da comunidade, é caracterizada pela própria comunidade, que sabe exigir comportamentos, atitudes e habilidades, estabelecendo claramente o papel a ser desempenhado por ele, de forma a garantir credibilidade a seu trabalho.

Com a vivência de ações participativas no cenário escolar todos os segmentos conseguem perceber o papel do gestor escolar, assim como o papel desenvolvido pelos atores para uma educação que contemple os princípios estabelecidos nos Art. 206 da CF/1988 e Art. 3 da LDB/1996. Os referidos princípios caracterizam uma educação pública de boa qualidade na perspectiva da democracia, da valorização pela diferença estabelecida na sociedade. A escola é a instituição que, em meio às suas vivências, tem um papel significativo para romper com as práticas de exclusão e preconceitos diante das diferenças sociais.

Cabe destacar que “o diretor da escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (administrativo, pedagógico, secretaria, serviço gerais, relacionamento com a comunidade, etc)” (LIBÂNEO, 2004, p. 217). Assim, o gestor escolar necessita ter uma visão ampla de suas atribuições tendo em primeiro lugar a participação dos diversos segmentos no contexto escolar, possibilitando uma efetiva descentralização do poder.

Segundo Libâneo (2004), são múltiplas as funções do gestor escolar. Porém, para a efetiva concretização dessas funções é necessário que esse profissional tenha autonomia em meio às suas atividades e aos espaços para desenvolver as atividades planejadas pela comunidade escolar, sem ter que estar à procura de autorização nas secretarias municipais e estaduais de seus respectivos dirigentes.

Para tanto, só ocorrerá efetiva autonomia nas práticas educativas se o gestor escolar não estiver sob a “ditadura” de um secretário de educação e até mesmo um gestor municipal. Diante dessa situação, é cabe discutir sobre as formas de provimento do cargo de gestor escolar. Segundo Schneckenberg (2009, p. 124) destacam-se como formas de escolha: “o

diretor indicado livremente pelos poderes públicos, o diretor de carreira, o diretor aprovado em concurso público, o diretor indicado por listas tríplices e a eleição direta para diretor pela comunidade escolar”.

Não há consenso sobre quais seriam as formas mais adequadas para uma verdadeira gestão democrático-participativa, mas há uma visão sobre as formas mais democráticas em relação à escolha do gestor educacional. Scheneckenberg (2009 pp. 124-125) apresenta uma explicação sobre as formas de escolha ao cargo de gestor escolar. Para a autora, a indicação política nem sempre representa prática autoritária do Estado, visto que mesmo em meio à indicação as ações podem ser significativas a partir da concepção que os gestores desenvolvem o processo de gestão escolar.

O diretor de carreira vincula-se ao tempo de serviço, merecimento e formação acadêmica, caracterizando-se por sua experiência no decorrer de sua carreira profissional. A aprovação por concurso vem sempre acompanhada de uma dimensão política junto à formação do gestor, sendo que, a possibilidade do concurso público poderá aprovar (ou não) gestores comprometidos com o contexto educativo.

Já a indicação por listas tríplices implica na consulta à comunidade escolar para a indicação de nomes dos possíveis dirigentes, sendo que os gestores municipais decidirão quem atuará como gestores das escolas públicas. A eleição dos diretores não é a democracia, mas um momento de democratização. Sabendo que a população, quando escolhe seus dirigentes, está escolhendo o projeto político que deseja ver implantado (SCHENECKENBERG, 2009).

A partir das exposições das formas do cargo de gestor escolar, pode-se concluir que a forma de escolha do dirigente escolar é apenas um mecanismo de ação para a gestão escolar, mas, por si só, não se configura na vivência da gestão democrática. O que, de fato, faz a diferença no âmbito da escola é a concepção de gestão que a equipe diretiva vivencia na instituição. É preciso, portanto, refletir que o gestor escolar, por meio de sua prática pedagógica, administrativa e financeira, necessita favorecer uma educação de comungue dos ideais democráticos e participativos contidos na legislação educacional. Assim, “a forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, interfere no curso desta” (DOURADO, 1998, p. 85).

Metodologia

Como aspectos metodológicos se utilizou as técnicas de pesquisa quanti-qualitativa, considerando os objetivos propostos. A escolha desses aspectos metodológicos se deu devido aos propósitos da pesquisa em abranger um grande número de municípios. Assim, a abordagem quanti-qualitativa contribuiu na reflexão dos dados obtidos permitindo a percepção de algumas especificidades da realidade dos municípios cearenses. Para coletar os dados, foram realizadas ligações telefônicas e contatos, via correio eletrônico, com os secretários e/ou técnicos da educação para realizar três perguntas sobre a gestão do município, sendo elas: 1 - O município tem Conselho Municipal de Educação, em caso afirmativo, desde quando? 2 - O município tem Plano Municipal de Educação, em caso afirmativo, quando foi elaborado? 3 - Quais as formas de provimento do cargo de gestor escolar?

Resultados e Discussão

O estado do Ceará foi o pioneiro do Nordeste a implantar a eleição de diretores, umas das características necessárias para a descentralização do poder e a autonomia no contexto educacional. É pertinente, mencionar que essa decisão se deu antes da aprovação da LDB/1996. Na visão de Vieira (2007, p. 46):

O processo de seleção e eleição de diretores pela comunidade escolar foi introduzido na rede estadual em 1995, tendo se mantido em sua essência desde então. Tal inovação trouxe muitos ganhos do ponto de vista da alternância do poder, representando alternativa positiva ao anterior critério da indicação política para a nomeação de cargos diretivos nas escolas. Com a eleição de diretores, o Ceará passou a conviver com uma escola mais participativa, alegre e, de maneira geral, com uma melhor gestão.

É necessário destacar que essa forma de escolha de dirigentes acontece na rede estadual e a ênfase desse trabalho foram as redes municipais. No entanto, essa prática vivenciada pelo estado, desde 1995, favorece a democratização da educação ao possibilitar a participação da comunidade no contexto escolar e, em especial, na escolha dos projetos que nortearão as ações cotidianas das escolas públicas estaduais cearenses.

No processo de desenvolvimento dessa pesquisa, foram encontrados aspectos positivos e negativos quanto à gestão da educação dos municípios e quanto à administração dos secretários de educação e da equipe técnica de cada município. Os aspectos negativos foram os desafios durante a realização do trabalho. Dois desafios destacaram-se sendo os mais recorrentes durante o processo de coleta de dados. O primeiro foi a falta de respostas via e-mail dos secretários de educação e das secretarias de educação e o segundo foi a dificuldade

em falar com uma pessoa que soubesse dar informação. Ao falar sobre o que se tratava uma pessoa encaminhava à outra, sendo o telefone, muitas vezes, passado para umas três pessoas e nenhuma conseguia responder às questões visto que, os secretários de educação não estavam no local.

Diante dessa situação, nota-se a centralização do poder, os funcionários tinham receio em dar informações que se referiam à gestão das escolas públicas municipais. Houve um caso em especial, em que ligamos para uma secretaria mais de sete vezes em diversos dias, manhã e tarde, e não conseguimos falar nem com o secretário de educação, muito menos, com algum funcionário responsável pela parte pedagógica e administrativa da educação do município, a justificativa da pessoa que atendia ao telefone, era simplesmente a de que não havia ninguém para nos dar as informações necessárias.

Próximo de finalizar a fase de coleta dos dados, voltamos a entrar em contato com essa secretaria e solicitamos que a atendente anotasse as questões da pesquisa. Ela se mostrou muito solícita em nos ajudar, porém quando viu que as perguntas referiam-se às formas de organização e gestão da educação do município, imediatamente justificou que não sabia se o secretário iria estar na cidade para responder e os técnicos da educação estavam todos ocupados aplicando provas nas escolas e não seria possível responder.

Ainda, dando ênfase à centralização do poder por parte dos dirigentes, nos chamou atenção o fato de que em alguns municípios a centralidade do poder até por telefone. O contato principal era o da prefeitura, ao atender a recepcionista nos dirigia à secretaria de educação. Essa ação nos mostra que a autonomia é um princípio que não existe, visto que o funcionamento até das redes de telefones devem passar pelo pessoal da prefeitura.

Sobre a democratização da sociedade brasileira, Paro (2003, p. 26) enfatiza que “à medida que a sociedade se democratiza, e como condição dessa democratização, é preciso que se democratizem as instituições que compõem a própria sociedade”. Diante do paradigma estabelecido na sociedade, é inviável, ainda existir a centralização do poder, em que apenas o gestor, o secretário, o prefeito, seja aquele que dá a palavra final. Essa situação proporciona a dominação e a soberania de apenas um grupo ou pessoa no contexto político, social e educacional. Silva (1996, p. 107) corrobora com essa discussão quando afirma:

Como administradores, os dirigentes do sistema atuam como elementos constantes em toda situação organizacional e, por isso, devem levar em conta o problema do uso do poder, entendido como a capacidade de influenciar coisas e pessoas. As questões de poder e da divisão do trabalho, componentes sempre presentes em qualquer situação administrativa, devem ser equacionadas à luz da procura de participação de todos os envolvidos.

A centralização do poder é um dos problemas que deve ser extinto da educação pública brasileira, para que aconteçam, de fato, práticas de participação e divisão das atividades desenvolvidas nos âmbitos educacionais. Para que isso aconteça é necessário que cada gestor compreenda seu papel nas instâncias educacionais e proporcione um trabalho descentralizado com todos os atores envolvidos.

A forma como são escolhidos os gestores das escolas públicas municipais do estado do Ceará foi a principal questão adotada no trabalho, portanto, segue um mapa com o resultado geral das formas de provimento do cargo de gestor escolar presentes no estado do Ceará:

Imagem 1
Mapa das formas de provimento do cargo de gestor escolar no estado do Ceará



FONTE: Dados da pesquisa, 2016.

Refletindo sobre a forma de provimento do cargo de gestor escolar nos municípios do estado do Ceará, pode-se perceber, notavelmente, que 113 (cento e treze) municípios têm como escolha do gestor escolar a nomeação/indicação dos representantes municipais. Esse valor corresponde a 61,4% do total de todos os municípios do estado, significando que, um grande contingente de escolas públicas municipais ainda tem seus representantes sendo escolhidos pelos prefeitos e secretários. Durante o período de coleta, alguns secretários afirmaram que quem indica os gestores das escolas são os próprios prefeitos.

Para uma melhor compreensão e interpretação deste aspecto, segue um quadro com os resultados em números absolutos:

QUADRO 1:
Formas de Provimento do Cargo de Gestor

Nº de municípios	Indicação/ Nomeação	Seleção Pública	Eleição	Outra	Não Informou
184	113	13	1	8	49

FONTE: Dados da pesquisa, 2016.

Em relação às respostas dadas sobre a indagação das formas de provimento ao cargo de gestor escolar, muitos técnicos e secretários foram enfáticos ao responder que a escolha seria por “indicação”, porém a maioria tentou dar outras respostas, com receio de afirmar a forma de escolha do cargo de gestor escolar do município. A maioria das respostas era: “*esse ano ainda estamos no processo de indicação, mas estamos nos preparando para implantar outra forma de escolha*”, e ainda “*não é totalmente indicação, nós avaliamos o tempo de serviço, a formação e a competência enquanto professor*”.

Os números apresentados nesse estudo nos ajudam a fazer uma significativa reflexão. A rede estadual do Ceará, ainda nos anos de 1995, mudou sua forma de escolha de gestor escolar tentando vivenciar novas práticas descentralizadoras e “com a eleição de diretores, o Ceará passou a conviver com uma escola mais participativa, alegre e, de maneira geral, com uma melhor gestão” (VIEIRA, 2007, p. 46). Após 21 (vinte e um) anos, mesmo com a aprovação da LDB/1996 apontando para que as escolas vivenciem ações que possibilitem a autonomia, a participação e a descentralização 113 (cento e treze) municípios cearenses ainda estão sob o regime do autoritarismo e da indicação política.

Essa cultura da centralização e da escolha de gestores por indicação política é uma ação que não prioriza a qualidade da educação. Assim, uma vez inserido no contexto educacional pessoas que não têm autonomia e não possibilitam ações que viabilizem a cidadania, a participação e a prática da criticidade a educação perde sentido, pois não estará cumprindo sua função de educar integralmente, ou seja, de possibilitar aos educandos reflexões sobre sua realidade, a política local e as formas de organização da própria sociedade.

Sander (2005, p. 40) enfatiza que a função social da escola para a prática cotidiana perpassa pelo:

O fortalecimento da cidadania, em termos de participação efetiva dos atores sociais nos assuntos públicos, é essencial para enfrentar a deterioração da coesão social, a explosão da violência urbana, a perda da identidade coletiva e o debilitamento das redes de proteção social.

A prática educativa que tem compromisso com a formação plena do cidadão preocupa-se em oferecer uma educação na qual “enxergue” além dos muros da escola e possibilite aos envolvidos se conscientizarem das efetivas ações vivenciadas em sua realidade. Porém, como um gestor escolar indicado pelo poder público vai possibilitar essas práticas, se está sob o olhar dos dirigentes municipais? Como esse gestor poderá efetivar uma educação emancipatória, se estar a serviço da classe que dita as ordens da realidade? Assim, pode-se afirmar que a indicação de gestores públicos para gerir as atividades educacionais não proporciona ações favoráveis à emancipação.

A segunda mais recorrente forma de provimento ao cargo de gestor nos municípios cearenses foi a seleção pública, tendo esta apenas 13 (treze) municípios, correspondendo a 7,1% do total. Os secretários e técnicos que deram as respostas enfatizaram que com esta forma de seleção é uma experiência ainda recente e que se espera êxito. A seleção pública, segundo Schneckenberg (2009) é uma das formas que se tenta encontrar gestores com conhecimento e formação sólidos, a fim de que estes se apropriem das práticas educacionais com autonomia, exercendo um papel de articulador das atividades educativas.

Uma ação importante desenvolvida pelo município de Croatá/CE foi um curso oferecido aos gestores e coordenadores das escolas públicas. Esse curso teve duração de 360 horas e, ao final, os participantes saíram com um diploma em especialização escolar. O curso foi coordenado pelo Centro de Desenvolvimento Humano - CDH (Fortaleza – Ceará). Após a realização do curso os participantes avaliaram as principais aprendizagens, elaboraram um folder que foi disponibilizado, via e-mail, pelo secretário de educação do referido município, em que se destacam alguns pontos enfatizados pelos participantes referentes às aprendizagens adquiridas no curso:

A importância do diálogo e da associação de ideias. A valorizar mais o ser humano, ganhei novos conhecimentos, dinamismo, desenvolvi habilidades que irei utilizar na minha vida acadêmica. A conviver, a viver melhor. Que é preciso ouvir mais e que cada pessoa tem um mundo em si, só precisa ser trabalhada suas potencialidades. A importância e valorização das relações humanas, respeito às diferenças, e a usar a dinamização neste processo. O valor de uma educação reflexiva, dialógica, afetiva. A ser mais afetiva, ver as pessoas de outra forma (Prefeitura de Croatá, 2013).

Cabe destacar que cada período citado corresponde a uma avaliação de um participante. Nessa perspectiva, percebe-se o efeito positivo nas avaliações do curso feito pelos gestores e coordenadores. A formação é uma ação que contribuiu com a consciência da

prática humana, em que possibilita refletir sobre a prática cotidiana e a partir das reflexões, permite a mudança da práxis no trabalho, na família e nas relações com as pessoas.

A ação da Secretaria Municipal de Croatá/CE em possibilitar um curso de especialização em gestão escolar para os gestores e coordenadores tem um efeito positivo, visto que viabiliza uma ação em proporcionar aos participantes reflexões sobre a concepção de educação que está sendo vivenciada no cenário escolar e as práticas de relações interpessoais, as quais, na maioria das vezes, prejudica o desenvolvimento das atividades realizadas no contexto educacional.

A relação de humanização nas práticas cotidianas é uma ação favorável para o desenvolvimento das atividades, porém é importante, também que, por meio de uma formação continuada os profissionais da educação, no caso específico os gestores das escolas públicas, tenham conhecimento dos princípios que regem a educação e a gestão escolar. Sobre essa temática Dourado et. al. (2006, p. 83) afirmam que:

Defende-se que a comunidade escolar tenha liberdade para, coletivamente, pensar, discutir, planejar, construir e executar o seu projeto político-pedagógico [...] a escola está vinculada às normas gerais do sistema de ensino e às leis que o regulam, não podendo, portanto, desconsiderá-las.

Sendo assim, a formação dos educadores, gestores e coordenadores deve fomentar amplas discussões para uma significativa prática das ações cotidianas. Para o gestor escolar, é necessário, ter conhecimentos sobre a legislação educacional e as bases principais que fundamentam a ação educativa.

Outro aspecto pertinente para a reflexão sobre as formas de provimento do cargo de gestor é que apenas 1 (um) dos municípios participantes da pesquisa tem a eleição de diretores como processo de escolha dos dirigentes das escolas pública. Esse número corresponde a 0,5% do total de municípios do estado. Compreende-se mais uma vez, a discrepância vivenciada na educação no estado do Ceará. Enquanto a rede estadual iniciou, na década de 1990, mais especificamente em 1995, a escolha de diretores pela eleição direta, apenas um município seguiu, até os dias atuais, esse processo.

A eleição para diretores de escolas públicas significa um avanço ao processo de centralização vivenciado na educação durante um longo período. Portanto, apesar de suas limitações, é necessário que essa forma de escolha seja vivenciada no cenário escolar. Na visão de Paro (2003, p. 26):

À medida que a sociedade se democratiza, e como condição dessa democratização, é preciso que se democratizem as instituições que compõem a própria sociedade. Daí a relevância de se considerar a eleição direta, por parte do pessoal escolar, alunos e comunidade, como um dos critérios para a escolha do diretor da escola pública.

Desse modo, vivenciar a escolha de diretores sob a visão de decisão de toda comunidade escolar favorece um ato democrático viabilizando a escolha de um projeto que possibilitará maiores oportunidades de participação e de autonomia na escola. Saber escolher o melhor projeto educativo significa adentrar na própria ação de educação, sendo os pais, alunos e a comunidade os responsáveis pela decisão da educação que querem para todos os envolvidos.

Ainda, refletindo sobre os resultados da pesquisa, 8 (oito) municípios escolhem seus gestores por meio de prova de títulos (análise de currículo); experiência; lista triplíce; indicação por capacidade. Essas formas de escolha correspondem a 3,8% do total de municípios cearenses. Nessa perspectiva, nota-se, portanto, uma tentativa de descentralização do poder quanto aos gestores municipais e secretários de educação. Mesmo que, por meio dessas escolhas dos gestores a decisão final seja dos dirigentes municipais. No entanto, já é um avanço em relação à indicação política que predomina no estado.

Conclusões

A realização desse estudo é relevante, visto que é o pioneiro em apresentar dados reais sobre as formas de escolha dos gestores municipais do estado do Ceará. Mesmo em meio às dificuldades para obter as respostas favoráveis para composição de um panorama significativo, o resultado foi satisfatório e possibilitou apresentar um mapa da realidade cearense no que se refere às escolhas dos dirigentes das escolas públicas.

Os números e seus resultados são claros e deixa uma inquietação a respeito das decisões educacionais e a escolha dos dirigentes. Cabe refletir que a mudança acontece quando se rompe com as práticas de comodismos e favoritismos. O Nordeste brasileiro, em especial, o estado do Ceará, carece de novas posturas quanto à escolha de seus dirigentes para aprimorar cada vez mais a ideologia de uma educação emancipadora com possibilidades de mudanças de pensamentos e ações.

Diante da análise dos dados foi possível notar a ligação direta que há entre escolha de secretários de educação, assim como gestores das escolas com a política partidária. Houve uma cidade, em que a própria secretária afirmou que ela já era a terceira secretária de educação do ano, devido a problemas políticos. Assim, nessas condições, a educação está vinculada a interesses políticos partidários, em que o objetivo não é possibilitar uma ação reflexiva diferenciada no cenário escolar, mas sim, conservar os ideais de um pequeno grupo

que detém o poder político.

As práticas de organização da administração escolar requerem posturas de descentralização e de autonomia dos participantes a fim de contribuir com os processos educativos e com a gestão escolar. É preciso mudar a realidade, romper com a centralização das decisões e possibilitar que os diferentes movimentos que lutam em prol da melhoria da educação possam pensar, planejar e vivenciar os rumos educacionais. Eis, portanto, o desafio!

Referências

BRASIL. **Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil**. DOURADO, Luiz Fernando [et. al.] Brasília, Ministério da Educação; Secretaria da Educação Básica, 2006.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Brasília, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional (1996)**. Biblioteca Digital da câmara dos deputados. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996.

CROATÁ. Prefeitura Municipal de Croátá (**Folder Avaliativo**), 2013.

DOURADO, Luiz Fernando. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação**. São Paulo: Cortez, 1998.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: Artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas, SP: Papyrus, 1994.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. São Paulo: Xamã, 2003.

SANDER, Benno. **Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

SCHNECKENENBERG, Marisa. Democratização da gestão e atuação do diretor de escola municipal. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. v. 25, n. 1, p. 115-137. Jan./abr.2009.

SILVA, Jair Militão da. **A autonomia da escola pública: A re-humanização da escola**. Campinas, SP: Papyrus, 1996.

SPÓSITO, Marília Pontes. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS, João Baptista (org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2005.

VIEIRA, Sofia Lerche. Gestão, avaliação e sucesso escolar: recortes da trajetória cearense. **Revista Estudos Avançados** n. 21 (60), p. 45-65, 2007.