A EFICÁCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

ANGÉLICA TATIANA DA SILVA

RESUMO

O presente trabalho tem como tema A eficácia da gestão democrática na escola pública. Descrevem-se as habilidades necessárias para o exercício da liderança na gestão escolar. O trabalho pauta-se na análise qualitativa dos dados através de pesquisas bibliográficas em textos acadêmicos e livros de conhecida relevância nos estudos de gestão educacional. Servem como guia para as reflexões desenvolvidas neste trabalho os estudos de Lück, a partir do ano 2000, e a publicação de Calixto na Revista de Iniciação Científica da FFC, em 2008. Os avanços observados com as reformas significativas no âmbito da gestão educacional nos instigaram a trazer uma discussão acerca dos mecanismos de democratização da gestão da escola pública, cujo percurso engloba a descentralização do poder do Estado, a autonomia das escolas, a participação efetiva da comunidade e a eleição de diretores nas unidades municipais de ensino. A partir de um embasamento histórico sobre a gestão e a gestão educacional no Brasil, esse estudo objetivou analisar as mudanças, conquistas e entraves na introdução da eleição de diretores, a partir da análise documental. Considerando os resultados obtidos, foi possível desvelar que apesar dos avanços conquistados, ainda precisa de subsídios concretos para ampliar o processo de democratização. Concluiu-se que a qualidade educacional tem relação direta com as habilidades de liderança do gestor e que, em ambientes onde o compartilhamento das responsabilidades é inserido na cultura escolar, há melhorias nos níveis de aprendizagem conquistados.

Palavras-chave: Gestão democrática, descentralização, eleição de diretores.

INTRODUÇÃO

O mundo de hoje é semelhante a um sistema dinâmico de forças, em que os espaços mudam junto com o ritmo do tempo. Por isso mesmo, precisamos abrir as janelas para conhecer esse mundo de que participamos sem que nos perguntem se queremos ou não – mas cujas relações com ele, em parte, temos a capacidade de determinação (Gomes, 2002, p. 10).

Este estudo é fruto de minha própria indagação de como devemos proceder para alcançarmos uma boa gestão escolar pública, ou seja, para atingirmos bons resultados frente aos parâmetros que podem ser adotados a partir dos instrumentos de avaliação de resultados.

A partir do estudo de revisão bibliográfica, analisaremos iniciativas que caracterizem a boa gestão escolar. Este estudo pode vir a servir de subsidio, como um objetivo posterior, para uma caracterização de estratégias que possam ser implementadas na gestão escolar para o alcance de bons resultados.

Cabe esclarecer que a boa gestão escolar está aqui apontada como aquela que conduz os discentes a uma aprendizagem satisfatória, conduzindo ao desenvolvimento cognitivo integrado com o mundo contemporâneo. Para, enfim proporcionarmos uma melhor interação da escola com o mundo atual, tão dinâmico e múltiplo, neste contexto se insere a gestão escolar.

Neste trabalho partimos da busca de caracterização de mecanismos de alcance de bons resultados por meio da boa gestão escolar. Ou seja, quais seriam as ações que devem ser enfatizadas na gestão escolar pública para alcançar bons resultados. Pois, um estudo de revisão de literatura que possa contribuir para uma caracterização de ações na boa gestão escolar pública é relevante na busca de ações para alcance de bons resultados. Identificar e caracterizar estas ações da boa gestão escolar pública, suas atitudes e comportamentos, bem como propor mecanismos para sua efetivação são os objetivos desta pesquisa.

Dentro do vasto tema da gestão escolar, cabe ressaltar que, no âmbito da escola pública a gestão apresenta diversidade de padrão de ação. Isto se reflete numa multiplicidade de resultados. Portanto, realizar um estudo que busque apontar uma caracterização de ações que podem ser identificadas na gestão escolar pública para alcançar bons resultados é relevante frente à heterogeneidade de atores e fatores deste tipo de escola, bem como de sua diversidade de resultados.

A partir de uma consideração, sobre a possibilidade de trabalhar em gestão escolar, veio o questionamento sobre as possibilidades de boas práticas de gestão. Este estudo pretende propor mecanismos para identificar e caracterizar as ações que podem se traduzir em uma boa perspectiva de sistematização de resultados na gestão escolar pública. Neste sentido, devemos pensar também na relevância de sua utilidade para a prática profissional na gestão, assim como em contribuição para a formulação de políticas públicas que venham a contribuir para sua implementação.

O trabalho foi realizado pela revisão de literatura, dividida em dois tópicos abor-

dando a gestão e a escola, com sua intrincada relação. Já o tópico seguinte revisa a temática da gestão e os resultados, apresentando a busca de bons resultados e os mecanismos para alcançá-los. A dimensão empírica desta pesquisa representa uma pesquisa qualitativa.

Para finalizar, as considerações apontaram a proposta de caracterização da gestão escolar pública, identificando atitudes e comportamentos da boa gestão escolar que podem delinear a proposta de mecanismos para a boa gestão escolar.

OBJETIVOS DA PESQUISA

Geral:

Analisar a função do gestor da escola pública, bem como seu papel na construção de uma escola participativa autônoma e democrática.

Específicos:

Caracterizar, de forma sistemática, o papel do um gestor de escola pública.

Refletir sobre a autonomia do gestor dentro da escola pública, frente às exigências educacionais.

Definir uma escola participativa e autônoma.

Relacionar ensino de qualidade com gestão participativa, autônoma, democrática e eficaz.

METODOLOGIA

O presente estudo será realizado através de uma metodologia qualitativa, usando o método estruturalista. Terá como característica analisar livros e artigos publicados por autores diversos sobre o tema em questão, evidenciando a importância da implementação, na atualidade, da gestão autônoma, participativa e democrática nas escolas públicas e sua contribuição para o desenvolvimento do ensino no Brasil.

As análises dos autores, através do método estruturalista, proporcionarão a sistematização das informações, dos problemas e aspectos relevantes que precisam ser discutidos com maior ênfase, concretizando um novo olhar sobre a escola, bem como na maneira dos gestores desenvolverem seu papel, de modo a contribuir decisivamente para o processo de gestão democrática nas escolas públicas.

GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA

Os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino são organismos vivos e dinâmicos que fazem parte de um contexto socioeconômico cultural marcado pela diversificação em que todos os elementos presentes necessitam de um novo enfoque de organização e gestão escolar que supere o modelo limitado da administração científica.

A gestão democrática tem se tornado um dos motivos mais comuns, na área educacional, de discussões e iniciativas públicas, que conseqüentemente, segue um dos enfoques da Constituição que também foi destacado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Os princípios éticos estabelecidos em nossa Constituição são direcionados para um regime normativo, político, plural e descentralizado, no qual se articulam novos mecanismos de participação social com um padrão constitucional cooperativo para aumentar o número de sujeitos políticos capazes de tomar decisões.

Enquanto temática histórica, a gestão democrática nos move em direção oposta àquela mais exercida em nossa trajetória política, em que os gestores se regulam por uma oscilação paternalista e também autoritária. Bobbio (1986), em O Futuro da Democracia, refere-se que a democracia surge do próprio exercício da prática democrática no cidadão. Logo, se tal modelo de gestão sob os direitos políticos é uma aquisição da realidade moderna, este se torna ainda mais significante para o Brasil na medida em que convivemos com um leque de interpretações a respeito de concepções acerca da natureza política e social da gestão democrática e dos processos de racionalização e participação ligados às novas formas de controle social.

O que se pode verificar é que a descentralização é um processo que se delineia, á medida que vai sendo praticado, visando estabelecer mudanças nas relações entre o sistema central, pela redistribuição de poder e abertura de processos e mecanismos de gestão do cotidiano escolar, de seus recursos e suas relações com a comunidade, viabilizando, portanto, a tendência no modelo de gestão escolar democrática.

A democratização da escola, com a substituição do autoritarismo e da hierarquia cristalizada por relações de colaborações entre as pessoas, é uma das expectativas mais influentes na escolha do diretor via eleição. “O fundamento dessa crença reporta-se aos novos vínculos que serão estabelecidos pelo diretor com aqueles que os elegeram” (PARO, 2003).

Essas considerações trazem, ainda, implicações para a análise da escola na medida em que esta é sempre resultante de projetos de sociedade em disputa (DOURADO, 2003). Nesse contexto, as políticas voltadas para a democratização das relações escolares devem considerar o contexto em que estão inseridas, as necessidades e as

condições objetivas em que elas se efetivam. Tal compreensão recoloca o papel dessas políticas e, da gestão democrática, como ação orientada por escolhas que expressam interesse e funções, objeto de articulação pela estruturação do sistema escolar, o Estado, demandas sociais e o setor produtivo.

A AUTONOMIA DAS ESCOLAS COMO PRÁTICA DA FLEXIBILIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

Tanto a descentralização como a autonomia da escola são considerados como alguns dos temas mais abrangentes nos programas de gestão. Com isso, é necessária uma interpretação e conceituação mais adequada para o tema autonomia visto que muitos programas de sistemas educacionais o definem como o resultado de transferência financeira e alguns diretores o interpreta como a liberdade de agir independente do sistema governamental.

É interessante observar que autonomia tem conceito complexo com diversos significados para expressá-la no cotidiano escolar. O verbete "autonomia" ao ser aplicado no âmbito educacional tem conceituação ampla em relação ao senso comum do dicionário: "a capacidade de resolver seus problemas" (Ferreira, 1995), pois a escola não é auto-suficiente para resolver seus próprios problemas, já que é instituída pela sociedade e representada através do governo e da comunidade.

Levando em consideração as influências internas e externas das escolas públicas, estas não conseguem conduzir totalmente seus próprios destinos, estabelecendo assim um equilíbrio dinâmico no sistema escolar que faz parte de uma mediação entre interesses divergentes priorizando as necessidades mais importantes e urgentes da prática escolar. Portanto, a autonomia não é um processo exclusivamente interno à escola, mas um princípio que articula toda a sociedade. A escola vai construindo a sua autonomia na condição de interdependência com os representantes sociais e, ao mesmo tempo, necessitando unir-se com estes para construir e consolidar a sua própria identidade.

A partir dessa organização dos diversos ambientes que constituem a escola, é preciso assumir responsabilidades para a resolução dos problemas e desafios do sistema educacional e isso implica em responder por ações, realizar compromissos e prestar contas dos atos à sociedade através de monitoramento, avaliação e comunicação das ações e dos resultados. Não se constrói a autonomia da escola senão mediante um entendimento recíproco entre dirigentes do sistema e dirigentes escolares e comunidade escolar a respeito de que tipo de educação a escola precisa promover e como vão agir para realizá-la, desdobrando e compartilhando as responsabilidades.

A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA

Considerando que o movimento para a autonomia deve privilegiar a participação da sociedade civil nas escolas, definir o pessoal escolar como sujeitos significa oferecer oportunidade de interferir através de mecanismos coletivos, associados por professores, funcionários, alunos, pais e dirigentes.

A participação da comunidade evita que a administração da unidade escolar seja apenas uma interação entre os funcionários do Estado. Porém, tal participação precisa estar associada com a execução e tomada de decisões de forma efetiva. A partilha do poder vem da busca de pressionar o Estado a promover a universalização da escola pública para garantir um controle democrático e u ensino de boa qualidade não eliminando as potencialidades e os obstáculos da realidade.

Nessa linha de raciocínio, um dos entraves ao nível da realidade concreta da escola pública está no discurso autoritário. E tanto a sociedade como as organizações quando controladas por tal discurso de uma minoria, diverge ao discurso da democratização.

Buscando contribuir para a reflexão acerca da situação e perspectiva da administração da educação na realidade nas redes municipais de ensino, as considerações que faremos a seguir tomam como pressuposto a gestão educacional na rede municipal de Vitória da Conquista, analisando o seu processo histórico de construções coletivas, colocando-se a necessidade de se prever mecanismos institucionais que incentivem práticas participativas dentro da escola, a partir da eleição de diretores, como processo de participação democrática da escola pública.

A GESTÃO E A ESCOLA

Ao abordar a gestão escolar, não se pode deixar de mencionar a escola, que se revela um objeto de estudo complexo e multifacetado, construídas sob variadas influências teóricas e de tradições disciplinares. A escola é necessariamente habitada por atores sociais concretos que são responsáveis pela ação organizacional, ou seja, por uma acepção de organização não só como unidade social, mas também como atividade de organizar e de agir – a organização em ação, permeada por fatores diversos.

A discussão sobre políticas e gestão da educação tem sido objeto de vários estudos

e pesquisas no cenário nacional e internacional. Trata-se de temática com várias perspectivas, concepções e cenários complexos em disputa. Nesse sentido, é fundamental destacar a ação política, orgânica ou não, de diferentes atores e contextos institucionais marcadamente influenciados por marcos regulatórios fruto de orientações, compromissos e perspectivas – em escala nacional e mundial –, preconizados, entre outros, por agências e/ou organismos multilaterais e fortemente assimilados e/ou naturalizados pelos gestores de políticas públicas.

Nessa ótica, a discussão sobre tais políticas articula-se a processos mais amplos do que a dinâmica dentro da escola, sem negligenciar, nesse percurso, a real importância do papel social da escola e dos processos relativos à organização, cultura e gestão intrínsecos a ela. Portanto, é fundamental não perder de vista que o processo educativo é mediado pelo contexto sociocultural, pelas condições em que se efetiva o ensino-aprendizagem, pelos aspectos organizacionais e, consequentemente, pela dinâmica com que se constrói o projeto político-pedagógico e se materializam os processos de organização e gestão da educação básica.

Assim, a análise da gestão educacional pode se realizar por meio de vários recortes e planos. De acordo com, Luck (2012), uma perspectiva importante implica não reduzir a análise das políticas e da gestão educacional à mera descrição dos seus processos de concepção e/ou de execução, importando, sobremaneira, apreendê-las no âmbito das relações sociais em que se forjam as condições para sua proposição e materialidade.

A mídia, com maior ou menor eficácia, pode formar opiniões e levar até ao pânico e à histeria coletiva. Enfim, a educação, de variadas formas, pode convencer de que somos ou não humanos. Pode convencer de que todos são humanos e titulares de direitos, porém não levar necessariamente à prática desses valores.

Cabe, indicar que um processo de educação escolar caracteriza sua qualidade pela sua prática de gestão. Se a educação pode fazer tantas coisas, como aprender a conhecer, a fazer, viver juntos, viver com os outros e aprender a ser. Necessitamos aprendermos a viver com os outros, em face do quadro atual, para a sobrevivência salutar da humanidade.

No contexto nacional, a discussão sobre a gestão da educação básica aparece a partir de várias proposições, bem como concepções e cenários complexos, articulados aos sistemas de ensino.

A concepção de educação é entendida, como prática social, portanto, constitutiva e constituinte das relações sociais mais amplas, a partir de embates e processos em disputa que traduzem distintas concepções de homem, mundo e sociedade.

Dessa forma, a gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que a mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido à sua especificidade e aos fins a serem alcançados. Ou seja, a escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizacional e suas finalidades demarcadas pelos fins político-pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício, exatamente falando.

Rever a formação pedagógica requer, portanto, a articulação entre as políticas educacionais e as concepções de formação enquanto processos de construção coletiva. Implica, também, resgatar as experiências implementadas por estados e municípios como passos importantes no fortalecimento das ações do MEC, em apoio às políticas de formação de professores e aos processos de organização, gestão educacional e escolar.

Nesse sentido situam-se também as ações voltadas à organização da educação nacional, cujo norte político-pedagógico, no campo e na cidade, deve considerar a riqueza e a diversidade de experiências e as condições e especificidades com as quais se realizam processos formativos para professores e estudantes, considerando a garantia de parâmetros de qualidade e indicando alternativas e perspectivas pedagógicas centradas em uma sólida concepção de educação, escola, cultura e gestão educacional.

Devemos considerar também que a escola se constitui como uma organização formal, dotada de objetivos, recursos, estruturas, tecnologias, etc. A escola intervém na relação entre meios e fins, que é afinal a tarefa substantiva da administração escolar (Paro, 2007, p. 27-32), revelando- se muitas vezes uns lócus de produção de orientações e de regras, seguramente condicionadas, mas não determinadas. A própria relação entre as estruturas organizacionais e administrativas, a organização pedagógica, as estruturas e os processos didáticos, revela uma função essencial de mediação na organização escolar, qualquer que seja a concepção de articulação e coordenação de tais elementos, inclusive na sua gestão.

Por outro lado, a gestão escolar deve permear desde gestão das escolas à sala de aula, além das relações pedagógicas entre professores e alunos, caracterizando a escola como organização especializada e, necessariamente, como ação organizada. Neste contexto a esfera própria de mediação entre o contexto social mais amplo como a economia e a sociedade, por exemplo, tal como as políticas públicas e as estratégias educacionais, interfere e influencia nessa ação.

Tal ação passa a ser discutida nos pri-

mórdios da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB Lei 9394/93 (BRASIL, 1996), na década de 90 com os debates das políticas públicas de educação, frente aos distintos problemas existentes no ensino público no Brasil. Em sua principal reflexão temos a universalização do ensino básico, a descentralização administrativa do ensino e a autonomia escolar via implantação de gestão democrática. Esta proposta tinha como objetivo principal a construção de uma escola de caráter democrático que estimulasse a participação da comunidade em suas atividades e ofertasse um ensino de qualidade, promovendo o acesso, a permanência e o sucesso escolar dos alunos.

Se nos voltarmos diretamente para a pergunta de LIMA (2004), - sobre o que é um modelo de gestão escolar. - Cabe ressaltar que ao questionarmos os envolvidos na gestão, sobre o modelo de gestão escolar, boa parte das respostas à pergunta costuma encaminhar-se no sentido de caracterizar - atual modelo de gestão - ou, em outros casos, de considerar comparativamente o modelo associado à - gestão democrática - e o - novo modelo de gestão -. Respostas possíveis, e produtivas em termos de discussão, sugerem desde logo uma pergunta alternativa, e talvez mais coerente com o entorno deste estudo sobre como se encontra organizada a escola pública.

Neste ponto existe uma lacuna sobre a organização escolar e o questionamento que, em última análise, força-nos a retornar à nossa questão inicial sobre as boas práticas da gestão escolar, ou seja, de como conduzir a gestão aos bons resultados.

Para alcançarmos esses bons resultados é necessário que a escola faça frente a realidade atual que contemple a formação cultural e científica, que possibilita o contato dos alunos com a cultura, aquela cultura proporcionada pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética, pela ética. De acordo com Libâneo (2001), uma escola de qualidade é aquela que inclui, uma escola contra a exclusão econômica, política, cultural, pedagógica.

CONCLUSÃO

Recentemente, estados e municípios vêm desenvolvendo com mais amplitude experiências no campo da gestão democrática do ensino público. Depois da promulgação da Constituição Federal de 1988, que estabeleceu a "gestão democrática do ensino público" (Art. 206, inciso VI) e de ser sancionada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/96), que aborda o tema, o debate expandiu-se e alguns municípios aceleraram a discussão e aprovaram suas leis de sistema.

Os pontos discutidos anteriormente apresentam-se como indicadores da ampliação dos horizontes da democratização da gestão por meio da política escolar. O reconhecimento da eleição na escolha dos dirigentes escolares, como medida importante nessa atuação democrática da escola e que não pode esconder a percepção de seus limites e a consciência de que o autoritarismo hoje presente na escola pública, só poderá ser abolido quando se conjugarem, no processo eletivo, mudanças profundas na própria estrutura da escola e nas relações que nela se desenvolvem.

Os debates sobre a democratização das relações escolares frente ao novo cenário sociopolítico-econômico e cultural, passa pela conquista de canais efetivos de participação e discussão das relações de poder inseridas no cotidiano escolar. Podemos considerar que o envolvimento é o determinante no que se refere às transformações da prática educacional, da articulação da comunidade escolar com o sistema de ensino.

A intenção de democratização vem sendo enfocada com a criação de práticas de gestão participativa, acompanhados na busca de maior qualidade do ensino e, a partir da compreensão da natureza da instituição escolar e sua função social. Repensar, no entanto, sobre o trabalho da gestão escolar no processo de introdução de políticas públicas de reforma educacional, representa o envolvimento desta no amplo processo de democratização da escola.

O cotidiano de cada escola manifesta-se através das relações e de diferentes encaminhamentos entre os diversos sujeitos que o constituem. É necessária a compreensão de como as escolas desempenha suas ações nas relações sociais que se travam no dia-a-dia do cotidiano escolar, lembrando que é por meio dessas relações que se manifestam os fenômenos conflitantes ou facilitadores das mudanças na instituição escolar, constituindo-se como espaço social autônomo, em parte, e relacionado com o movimento social.

A gestão democrática da educação é, hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora não seja inteiramente compreendido e aliado a pratica educacional brasileira. Não podemos contestar a sua importância como um recurso de participação humana e formação para a cidadania e muito se têm a construir para a efetivação da prática participativa, substituindo as práticas autoritárias e centralizadoras. É preciso forjar mecanismos que promovam à sustentação de uma nova postura compatível com os princípios de democratização consagrados na legislação, cujo pressuposto será a transformação social através da construção da cidadania.

A boa gestão escolar deve identificar e caracterizar ações que podem conduzir ao

alcance de bons resultados, utilizando seu papel social para este fim. A qualidade da gestão escolar deve ter em seu norteamento a necessidade do mundo contemporâneo, de aprendermos a viver com os outros, para a sobrevivência efetiva da humanidade.

Outra questão que deve ser observada trata do papel da escola e suas funções de promover formação geral básica, formação científica, estética e ética, desenvolvimento de capacidades cognitivas e operativas. Estes objetivos que precisam ser atingidos na boa gestão escolar, principalmente no momento presente em que a escola não é o único espaço que trabalha com saberes. A instituição escolar precisa conciliar suas atividades com as fontes de saberes e conhecimentos externos, com a cultura local e global do mundo que a cerca e, onde vivem os estudantes. Esta ação escolar, numa boa gestão escolar deve conduzir a um plano de ação para a prática docente, integrando os alunos nos significados da cultura e da ciência por meio de mediações cognitivas e interacionais.

Por outro lado, ao apontarmos que a escola se constitui como uma organização formal, dotada de objetivos, recursos, estruturas, tecnologias, etc. Esta intervém na relação entre meios e fins, que é afinal a tarefa substantiva da gestão escolar. Portanto a adoção de medidas de gestão comuns a todas as unidades escolares de uma mesma instância institucional deve perceber as especificidades de cada um desses espaços e utilizá-los na conversão das medidas comuns a visão da gestão local.

Para tecermos considerações sobre caracterização de bons resultados a gestão escolar da escola pública, temos que enfatizar a escola, essa instituição caracterizada entre o entre o local e o global, seus significados e perspectivas de processos para esse século, inserindo a articulação da visão geral gestão educacional com a visão local da gestão escolar.

Assim, o projeto educativo da escola, trata das práticas de organização e gestão escolar no contexto da elaboração do regulamento interno, ou regimento escolar. Já, a autonomia da escola, a participação democrática na sua gestão, a elaboração de projeto e regimento próprios, refletem a comunidade, dentro de um cenário com três níveis de governo e a complexidade já apontada, caracterizada principalmente pela dimensão continental do País.

Ficamos também com a constatação de que a gestão escolar participativa, e democrática que conduza a escola com autonomia e recursos proporcionados por um programa conciliado nas três instâncias de poder político podem contribuir para a construção de uma educação propedêutica e equitativa para os educandos na escola pública.

REFERÊNCIAS

BARROSO, João. Autonomia e Gestão das Escolas. Lisboa: Ministério da Educação, 1997.

BOBBIO, Norberto. O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo. 3.ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1986.

BRASIL, Constituição da República Federativa. Brasília, 1998.

BRASIL, Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

CASASSUS, J. Problemas de La gestión educativa em América latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y El tipo B. Em Aberto. Brasília: INEP, V. 19, jul. 2002.

CURY, C. R. J. . Gestão democrática na educação: exigências e desafios.. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, São Bernardo do Campo, v. 18, p. 163-174, 2002.

DOURADO, Luiz Fernando. A Escolha de Dirigentes Escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org). Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

DOURADO, Luiz F. e PARO, Vitor (Orgs). Políticas Públicas e Educação Básica. São Paulo: Xamã, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário Básico da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

FREITAS, Kátia Siqueira de. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. Em Aberto, Brasília, v. 17, p. 47-58, 2000.

LUCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. Em Aberto, Brasília, v. 17, p. 11-34, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 1981.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

NASPOLINI, Antenor Manoel. Gestão Escolar e formação de Diretores: a experiência do Ceará. Em Aberto, Brasília, v. 17, p. 141-145.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A Qualidade Total na Educação: os critérios da economia privada na gestão da escola pública. In:

BRUNO, Lúcia (org). Educação e trabalho no Capitalismo Contemporâneo – Leituras Selecionadas, São Paulo: Editora Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D. A Gestão Democrática da Educação no Contexto da reforma do Estado. In: FERREIRA, Naura S.C., AGUIAR, Márcia A. S. Gestão da Educação. São Paulo: Cortez, 2000.

PARENTE, Marta, LUCK, Heloísa. Mapeamento da Descentralização da Educação Brasileira nas Redes Estaduais do Ensino Fundamental. Brasília: Ipea/Consed, 1999.

PARO, Vitor Henrique. Eleição de diretores : a escola pública experimenta a democracia. 2ed. São Paulo: Xamã, 2003.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo, Ática, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social Métodos e Técnicas. 3ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANDER, Benno. Gestão da Educação na América Latina. Campinas: Autores Associados, 1995.

SANTOS, L. G. (Joana). Entrevista com a funcionária do Sindicato do Magistério Municipal Público. Vitória da Conquista (BA): 2008. mp4.

SILVA, A. M. (Paula) Entrevista com a funcionária da Secretaria Municipal de Educação. Vitória da Conquista (BA): 2008. mp4

TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de Administração Científica. 7ed. São Paulo: Atlas, 1980.