

O provimento do cargo de gestor escolar e a qualidade de ensino: análise de publicações nacionais (1990-2005)

The appointment of school principals and the quality of education: an analysis of national publications (1990-2005)

La designación del gestor escolar y la calidad de la educación: un análisis de publicaciones nacionales (1990-2005)

GRAZIELA ZAMBÃO ABDIAN MAIA
ALINE MANFIO

Resumo: A pesquisa que originou este artigo teve como objetivo principal analisar como as publicações brasileiras entre 1990 e 2005 estabelecem a relação entre: forma de provimento do cargo de diretor de escola pública e gestão democrática e qualidade de ensino. Foram listados 38 livros, distribuídos em três períodos: 1990-1995; 1996-2000; 2001-2005. A partir do segundo período existe crescente consenso entre os pesquisadores sobre a eleição de diretores como a forma de provimento que se relaciona diretamente com a democratização da gestão e a melhoria da qualidade, entendida esta como construção coletiva e participativa dos objetivos e práticas da educação escolar.

Palavras-chave: provimento do cargo de gestor; gestão democrática; qualidade de ensino; eleição de diretores; publicações nacionais.

Abstract: The research that originated this article was aimed at analyzing how the Brazilian publications from 1990 through 2005 set out the relationship between the appointment of school principals and democratic management and quality education. To that end, 38 books were selected and divided into three periods: 1990-1995; 1996-2000; 2001-2005. The findings indicate that from the second period on there is increasing consensus among scholars about the election of school principals as a form of appointment directly related to the democratization of management and quality improvement, defined as a collective and participatory construction of educational goals and practices.

Keywords: school principal appointment; democratic management; teaching quality; election of school principals; national publications.

Resumen: La investigación que originó este artículo tiene como objetivo principal analizar cómo las publicaciones brasileñas entre 1990 y 2005 establecen la relación entre: forma de designación para el cargo de director de escuela pública y gestión democrática y calidad de la enseñanza. Han sido listados 38 libros, distribuidos en tres períodos: 1990-1995; 1996-2000; 2001-2005. A partir del segundo período hay creciente consenso entre los investigadores sobre la elección de directores como forma

de designación que se relaciona directamente con la democratización de la gestión y el mejoramiento de la calidad, definida como la construcción colectiva y participativa de los objetivos y prácticas de la educación escolar.

Palabras clave: designación del gestor escolar; gestión democrática; calidad de la enseñanza; elección del director de escuela; publicaciones nacionales.

INTRODUÇÃO

O processo de se ter a escola como objeto de estudo da educação é algo relativamente novo e se encontra em fase de estruturação. A partir da década de 1990, os pesquisadores adotam uma perspectiva centrada na organização escolar, preocupam-se em olhar para as organizações escolares, analisar, explicar, compreender o que elas fazem em seu cotidiano, como constroem o processo educacional. Russo (2004) denominou este processo de “mudança paradigmática na Administração Escolar” e Maia (2004), em pesquisa realizada sobre as publicações da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), também identificou percurso que culminou com a mudança de abordagem em administração escolar na Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBPAAE).

Movimento semelhante aconteceu com a produção teórica de Portugal que, no início da década de 1990, passa a privilegiar a abordagem da escola como objeto de estudos da ciência da educação (NOVOA, 1995; CANÁRIO, 1996). O movimento dos estudos rompe com o *continuum* existente entre o aluno e o sistema e a escola-organização assume-se como uma espécie de “entre-dois”, onde se exprime o debate educativo e se realiza a ação pedagógica.

No Brasil, a mudança paradigmática de que trata Russo (2004) fez-se também pela necessidade de se buscar a especificidade da administração escolar, ou seja, desvinculá-la da administração empresarial e, para isto, os diferentes autores brasileiros investem em pesquisas sobre as escolas, nas escolas. Concomitantemente, há várias conquistas sociais sobre a gestão, legalizando, por exemplo, a gestão democrática da escola pública na Constituição Federal (1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996).

O desenvolvimento teórico da administração da educação indica, entre outros aspectos, a possibilidade de concretização da gestão democrática na escola pública e, como integrante dela, a existência da eleição do gestor em substituição às formas consideradas autoritárias, como a indicação política e o concurso público (ROMÃO; PADILHA, 1997; PARO, 1996). As pesquisas, de certa forma, identificam relação entre a forma de provimento do cargo do gestor e a melhoria da qualidade de ensino nas escolas públicas, considerada esta a principal razão dos debates na educação, em todas suas subáreas do conhecimento.

Inúmeros autores destacam que não basta a legalização, é preciso mudança de mentalidade e incorporação do sentido da participação e da responsabilidade pelos processos decisórios (GADOTTI; ROMÃO, 1997; MEDEIROS, 2006). Medeiros (2006, p. 24) considera que, mesmo com os avanços em âmbitos institucionais de gestão democrática, “as estatísticas e a observação direta da sociedade evidenciam a situação ainda mais crítica do campo educacional, considerando o nível de aprendizagem e de vivência de uma gestão plenamente democrática.”

A eleição para diretor passa a ser um dos instrumentos para a vivência da gestão democrática na escola e, entre os pesquisadores, constrói-se a preocupação com o efetivo desenvolvimento da democracia no interior da escola e com o estabelecimento de formas também democráticas de designação de diretores escolares (MAIA, 2004).

Segundo Gadotti (GADOTTI; ROMÃO, 1997), o processo de escolha democrática de diretores escolares foi iniciado na década de 1960 no Rio Grande do Sul, com a eleição para dirigentes baseada em listas tríplices. A partir da década de 1980 até os dias de hoje, segundo o mesmo autor, existe grande preocupação com relação aos processos de escolhas de diretores escolares, o que desencadeia constante questionamento sobre o papel do diretor para a efetivação de uma gestão democrática em escolas públicas.

Romão e Padilha (1997) fazem uma síntese das formas de provimento de cargo existentes no Brasil: *nomeação* – uma escolha tradicional e de difícil aceitação pela democracia, ainda que relacionada com uma lista de candidatos indicados pela comunidade escolar; *concurso público* – os candidatos são avaliados por provas e/ou títulos evitando clientelismos ou influências políticas; *eleição* – justificada pela participação da comunidade (pais, alunos, professores e funcionários) pela via indireta, através de colegiado ou conselho escolar, ou pela via direta, com voto universal ou proporcional; *esquema misto* – é avaliada a “competência técnica” dos candidatos e, posteriormente, são realizadas as eleições pela comunidade.

Vieira (2006) apresenta um quadro relacionando os diferentes tipos de seleção de diretores escolares existentes no Brasil. Nele são identificados onze estados que realizam a seleção de diretores por meio de indicação (técnica ou política), sendo que a maioria se concentra no norte e nordeste do país; a escolha por meio de eleição direta é realizada em nove estados; eleição direta após cumprimento de provas de seleção técnica é realizada em cinco estados; e apenas São Paulo, Bahia e Distrito Federal escolhem por seleção técnica seus diretores (VIEIRA, 2006, p. 38).

Paro (2001a) realizou uma pesquisa sobre as experiências de eleição de diretores de escolas de ensino fundamental e médio em diversos estados e municípios brasileiros, com objetivo de estudar suas características e os problemas de sua institucionalização e implantação, bem como captar seus efeitos sobre a democratização da gestão escolar e sobre a qualidade e quantidade na oferta de ensino. O autor discorre sobre as expectativas que se formam sobre a eleição para diretores, os pró-

e contras sobre essa modalidade, relata casos de frustração sobre o desaparecimento do clientelismo, favorecimento pessoal e autoritarismo do diretor, que na maioria dos casos permanecem mesmo com a eleição para diretores. Entretanto, o autor indica a importância do ato democrático e da gestão democrática, defendendo essa modalidade ao evidenciar que

[...] a lição importante a tirar parece ser precisamente a respeito da importância de se contar com pessoas que se dispõem a participar democraticamente, porque, mesmo contando com reduzido número de adeptos atuantes, a prática democrática tem conseguido imprimir uma nova qualidade nos rumos das ações desenvolvidas no interior da escola (PARO, 2001a, p. 67).

Em outra perspectiva, encontra-se o Sindicato de Especialistas de Educação do Magistério Oficial do Estado de São Paulo, que luta contra a aprovação de um projeto de lei de âmbito estadual, que regulamenta a eleição de diretores em todas as escolas públicas do estado de São Paulo. Entre muitos argumentos, o Sindicato destaca que, ao contrário do que alguns pesquisadores escrevem, o candidato eleito não teria um compromisso com a sociedade em geral, mas apenas com o grupo de pessoas que o elegeu, fazendo com que continue havendo clientelismo e aprofundando conflitos entre a comunidade escolar (PINTO, 2008).

Existem várias possibilidades de se conceber a qualidade de ensino da escola pública, assim como há várias possibilidades de se concretizar o provimento do cargo do gestor. O estudo que originou este texto foi financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e teve como objetivo principal analisar como as publicações brasileiras, entre 1990-2005, estabelecem a relação: forma de provimento do cargo do diretor – gestão democrática e qualidade de ensino.

Apesar de utilizar alguns instrumentos numéricos para evidenciar, principalmente, quantidade de livros publicados por período, a pesquisa foi desenvolvida em uma abordagem qualitativa, pois se tratou de análise crítica e interpretativa do material coletado, sendo este constituído pelos livros publicados entre os anos de 1990 a 2005, em primeira edição nas editoras comerciais e universitárias. As palavras-chave na busca dos livros foram: *eleição de diretores*; *gestão democrática*; *qualidade de ensino*; *gestão escolar*; *designação dos diretores de escola*; *forma de provimento do cargo do diretor de escola*²².

²² A participação no projeto de pesquisa anterior, “A evolução do conhecimento em administração da educação no Brasil: raízes e processos da constituição teórica”, proporcionou-nos a lista de sites das entidades e editoras, sendo elas: **Entidades:** ANPAE (anpae@anpae.org.br); ANPED (anpedduc@uol.com.br); INEP (editora@furb.rct-sc.br); Ação Educativa (http://www.acaoeducativa.com.br); **Editoras Comerciais:** Arte & Ciência (editora@arteciencia.com.br); Ática (editora@atica.com.br); Atlas (editora@atlas.com.br); Átomo e Alínea (editora@atomoalinea.com.br); Brasil (editorabrasil@ieg.com.br); Brasiliense (brasilienseedit@uol.com.br); Civilização Brasileira (editora@civilizacaobrasileira.com.br); Cortez (editora@cortez.com.br); Gam (gam@gambh.com.br); Globo (editora@globo.com.br); Livraria Cultura

Em um primeiro momento, foi realizado o levantamento editorial das obras, através dos *sites*, por correio eletrônico, bibliotecas ou, ainda, contato por telefone com as editoras dos títulos em primeira edição.

Posteriormente, os livros levantados foram sistematizados a partir da identificação da quantidade, títulos e autores por período, delimitados em 1990-1995; 1996-2000; 2001-2005; da análise do referencial teórico e metodológico utilizado pelos autores e, finalmente, da síntese deles. Ao todo, foram listados, respectivamente, 8, 17 e 13 livros. Com este artigo, pretendemos trazer as conclusões gerais referentes a cada período e indicar alguns pontos para debate dos educadores e pesquisadores preocupados com a concretização da gestão democrática e, sobretudo, com a melhoria da qualidade do processo pedagógico nas escolas públicas brasileiras. Procederemos à sistematização dos livros para analisar o que predomina sobre a relação indicada.

A SISTEMATIZAÇÃO DAS PUBLICAÇÕES DO PERÍODO (1990-2005)

Para iniciar o trabalho com as publicações, apresentamos o Quadro 1, que identifica todos os livros encontrados, em ordem cronológica, com: autor; título; ano de publicação; editora e palavra-chave do título e/ou do conteúdo do livro.

É possível destacar que logo nos anos subsequentes à publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (lei n. 9394/1996), a quantidade de livros que trata da gestão democrática duplicou e praticamente manteve-se no início dos anos 2000. Sobre as editoras, ressaltamos que a *Cortex* é a que mais se destaca em termos quantitativos, com a publicação de 8 livros, seguida pela *Xamã*, com 5 livros, sendo todos do mesmo autor e, em terceiro lugar, a *Papirus* com 3 livros. As demais editoras apresentam uma quantidade de livros menores, entre 1 e 2.

O início dos anos 1990

Entre 1990 e 1995 foram publicados 8 livros com uma ou mais das palavras-chave buscadas, sendo 1 em 1991 (GARCIA), 2 em 1992 (CASTRO e FRANCO; ROMÃO), 2 em 1994 (FONSECA; HORA) e 3 em 1995 (GHANEM; SILVA e AZEVEDO; PARO). Do total, exatamente a metade é de autor único (GARCIA, 1991; ROMÃO, 1992; HORA, 1994; PARO, 1995), sendo os outros coletâneas

(<http://www.livrariacultura.com.br>); Melhoramentos (editora@melhoramentos.com.br); Mercado de letras (livros@mercado-de-letras.com.br); Moraes (editora@moraes.com.br); Nacional (editora@nacional.com.br); Papirus (editora@papirus.com.br); Paz e Terra ([vendas@pazeterra.com.br](mailto: vendas@pazeterra.com.br)); Perspectiva (editora@editoraperspectiva.com.br); Pioneira (editora@pioneira.com.br); Polis (editora@polis.com.br); Saraiva (editora@saraiva.com.br); Siciliano (editora@siciliano.com.br); Vozes (editora@vozes.com.br); Zahar (editora@zahar.com.br); **Editores Universitários:** UFRJ (editora@forum.ufrj.br); UFSCar (edufscar@power.ufscar.br); UNICAMP (webmaster@editora.unicamp.br); UNIMEP (editora@unimep.com.br).

QUADRO 1
Livros por Ano, Título, Autor, Editora e Palavra-Chave

Ano	Título	Autor	Editora	Palavra-Chave
01	Administração educacional em crise	Garcia, W.	Cortez	Administração educacional
02	A prática da Administração da educação: um debate em aberto	Castro, M. L. S.; Franco, M. E. D. P.(Org.)	ADERGS; ANPAE/ Região Sul	Administração educacional
03	Gestão democrática na escola	Hora, D. L.	Papirus	Gestão democrática
04	Poder local e educação	Romão, J. E.	Cortez	Poder local
05	Administração educacional: um compromisso democrático	Fonseca, D. M. (Org.)	Papirus	Administração educacional
06	Participação popular na gestão escolar: bibliografia	Ghanem, E. (Org.)	Ação Educativa	Participação Popular, Gestão Democrática
07	Paixão de aprender II	Silva, L. H.; Azevedo, J. C. (Org.)	Vozes	?
08	Por dentro da escola pública	Paro, V. H.	Xama	Escola Pública
09	A eleição para diretores e a gestão democrática da escola pública: democracia ou autonomia do abandono?	Angélica, A. (Org.)	Alfa-Omega	Eleição de diretores; Gestão democrática
10	Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia	Paro, V. H.	Xamã	Eleição de diretores; Democracia
11	Luta na escola – da gestão democrática à organização no local de trabalho	Tavares, R. H.	Da Autora	Gestão democrática
12	Qualidade do ensino a grande meta	Niskier, A.	Ltr	Qualidade do ensino
13	Autonomia – condição para uma gestão democrática	Karling, A. A.	Eduem	Gestão democrática; Autonomia
14	Autonomia da escola: princípios e propostas	Gadotti, M.; Romão, J. E.	Cortez	Autonomia
15	Escola e comunidade: uma parceria necessária	Cody, F.; Siqueira, S.	Ibis	Escola e Comunidade
16	Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos	Oliveira, D. A. (Org.)	Vozes	Gestão Democrática
17	Gestão democrática da escola pública	Paro, V. H.	Ática	Gestão democrática
18	Gestão educacional e descentralização: novos padrões	Costa, V. L. C.; Maia, E. M.; Mandel, L. M.	FUNDAP	Gestão democrática; Descentralização

Ano	Título	Autor	Editora	Palavra-Chave	
19	1998	A <i>escola participativa</i> : o trabalho do gestor escolar	Lück, H. <i>Et/Al.</i>	DP&A	Gestão participativa
20	1998	<i>Democracia</i> : uma grande escola – alternativas de apoio a democratização da gestão e a melhoria da educação pública	Ghanem, E.	Ação Educativa	Gestão democrática
21	1998	<i>Gestão democrática da educação</i> : atuais tendências, novos desafios	Ferreira, N. C. (Org.)	Cortez	Gestão democrática
22	1999	<i>Burocracia e educação</i> – o diretor de escola no estado de São Paulo	Cortina, R. L.	UNESP	Diretor de escola
23	1999	<i>Descentralização da educação</i> : novas formas de coordenação e financiamento	Costa, V. L. C. (Org.)	FUNDAP	Descentralização da educação
24	1999	<i>Organização escolar e democracia radical</i> : Paulo Freire e a governação democrática da escola pública	Lima, L. L.	Cortez	Democracia; Gestão democrática
25	2000	<i>Qualidade do ensino</i> : a contribuição dos pais	Paro, V. H.	Xamã	Qualidade do ensino
26	2001	As dimensões do projeto político-pedagógico	Veiga, I. P. A.; Fonseca, M. (Org.)	Papuris	Projeto político pedagógico
27	2001	<i>Escritos sobre a educação</i>	Paro, V. H.	Xamã	Educação
28	2001	<i>Gestão escolar compartilhada</i> : democracia ou descompromisso?	Souza, S. A.	Xamã	Gestão democrática
29	2001	<i>Organização e gestão da escola</i> : teoria e prática	Libâneo, J. C.	Alternativa	Gestão da escola
30	2002	<i>Autonomia da escola</i> : a extensão do tema nas políticas públicas	Martins, A. M.	Cortez	Autonomia
31	2003	<i>A gestão da educação na sociedade mundializada</i> : por uma nova cidadania	Ferreira, N. S. C. (Org.)	DP&A	Gestão da educação
32	2003	<i>Colejiado escolar</i> : espaço de participação da comunidade	Abranches, M.	Cortez	Participação na gestão
33	2003	<i>Educação escolar</i> : políticas, estrutura e organização	Libâneo, J. C.; Oliveira, J. F.; Toshi, M. S.	Cortez	Educação escolar
34	2003	<i>Gestão escolar democrática</i> : a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de ensino de Goiânia- GO	Dourado, L. F.	Alternativa	Gestão democrática
35	2003	Qualidade do ensino em tempos de mudança	Marchesi, A.	Artemed	Qualidade de ensino
36	2004	<i>Gestão democrática e ocupação da escola</i> O MST e a educação	Martins, F. J.	EST Edições	Gestão democrática; MST
37	2005	A qualidade do ensino na escola pública	Beisiegel, C. D. R.	Liber Livro	Qualidade de ensino
38	2005	Políticas públicas e Gestão democrática da educação	Sander, B.	Liber Livro	Gestão democrática

(CASTRO e FRANCO, 1992; FONSECA, 1994; GHANEM, 1995; SILVA e AZEVEDO, 1995).

Os textos de Garcia (1991), Romão (1992) e Ghanem (1995) apresentam uma abordagem ampla sobre a educação escolar ao desenvolverem o foco, respectivamente, em questões políticas da administração da educação, qualidade de ensino e construção de estado da arte sobre a participação popular na gestão da educação.

Destes três livros, apenas Garcia (1991) manifesta-se em relação à forma de provimento do cargo do que ele denomina, naquele contexto, administrador escolar. Para o autor, o aperfeiçoamento da gestão dá-se no desencadeamento do interesse dos pais e de toda a comunidade, mas, para que haja melhoria na qualidade de ensino, é fundamental a qualificação e formação dos dirigentes escolares. Além de contemplar assuntos complexos referentes ao que denomina de crise educacional, o autor indica a necessidade de estudos sobre a democratização da gestão, sendo que esta não pode ser confundida

[...] com eleição de dirigentes das escolas por pais, alunos e funcionários vinculados ao estabelecimento. Esta prática, em que pese os acertos em muitos casos, começa a ser questionada, sobretudo porque desconhece que a gestão educativa exige conhecimentos técnicos e especializados e outras qualificações pessoais que habitualmente são desconsideradas como requisitos aos postos eletivos (GARCIA, 1991, p. 40).

Sobre a formação de administradores, Garcia (1991, p. 55) tece críticas às especializações que não relacionam a teoria com a prática e nas quais o aluno “deve cumprir tarefas já prescritas e não tem a possibilidade de examinar essas ações ao longo de um processo ou de uma sequência temporal.” Mas, no decorrer do texto, ao falar sobre a democratização da gestão, o autor explicita sua preocupação com a capacitação específica do pessoal para o trabalho, entre eles professores e gestores e, em sua opinião, ela é descartada, na maioria das vezes, quando o diretor é eleito.

Os outros textos trabalham com dados empíricos de diversas realidades escolares pela localização em estados diferentes e analisam a temática de forma crítica, destacando pontos e contrapontos e as contradições do processo. Paro (1995), neste livro, não tem como foco principal a forma de provimento do cargo, mas tece considerações sobre a participação da comunidade na escola pública estudada.

Castro e Franco (1992) reúnem textos de pesquisadores do Rio Grande do Sul, na maioria estudos de caso, que, entre outros aspectos, constata a existência de um número significativo de administradores, a maioria sem formação especializada, que enfrenta, diariamente, os desafios da prática e o fato de a eleição direta para escolha de diretores, algumas vezes, dispensar a formação profissional na área de administração. Para elas, a concretização da teoria na prática é muito difícil, mas sem a teoria a prática se torna insuportável e baseada no senso comum.

Hora (1994) estuda a importância da gestão democrática na construção da autonomia de uma escola e realiza estudo de caso em uma escola pública de

educação básica na periferia da cidade de Belém. A autora evidencia a preocupação daquele momento com a democratização da escola e de sua gestão, para ela, as questões podem ser equacionadas sobre três aspectos: a) órgãos oficiais: para esse grupo a democratização se faz pela entrada da camada menos favorecida na escola, aumentando o número de vagas, garantindo a universalização do ensino, em decorrência reduzindo as condições de trabalho dos professores com baixos salários; b) educadores: democratização, pelo ponto de vista dos educadores, é a permanência do aluno nos estudos, através da ampliação de oportunidades educacionais; c) processos administrativos no âmbito do sistema escolar: esse grupo, do qual também fazem parte os professores, espera que a democratização se concretize a partir da participação da comunidade, eleição para diretores e eliminação de vias burocráticas.

A mesma autora (HORA, 1994) constatou que a escola estudada vem concretizando a democracia progressivamente, relacionando-se com a comunidade como um processo, na medida em que a comunidade escolar vem ganhando voz. Entre avanços e retrocessos, segundo a autora, a gestão democrática está se construindo; porém, “não é suficiente permitir formalmente que a comunidade participe da Administração da escola; é preciso que haja condições que propiciem essa participação” (HORA, 1994, p. 133). Apesar de a escola estudada pela autora ter o diretor indicado, ela é favorável à eleição como forma de provimento de cargo, mas considera que essa não é a única forma de se alcançar a gestão democrática.

O livro organizado por Fonseca (1994) é uma coletânea de sete autores que discutem temas como a educação, gestão e cidadania. A organizadora pontua a participação democrática na gestão da escola, que se opõe historicamente ao autoritarismo, como uma das ideias norteadoras do livro e representante de um grande passo para a consolidação de democracia no âmbito da sociedade. Sendo assim, todos os autores abordam a temática, mas apenas Fonseca (1994, p. 85), em capítulo de sua autoria, analisa a forma de provimento do cargo no projeto da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e destaca que mais democrático do que a eleição é a brecha possível deixada pela referida lei na escolha da forma de prover o cargo. Para ela, a eleição é um ato de democracia de suma importância, porém, não assegura a gestão democrática “visto que a gestão constitui um processo pedagógico e apresenta um caráter dinâmico, dialético e que se dá no movimento político-administrativo da escola”.

Silva e Azevedo (1995) reúnem falas apresentadas em diversos seminários realizados pela Secretaria Municipal de Educação de Porto Alegre, sobre formação continuada, com o objetivo de traduzir o conjunto das discussões para que sejam reconhecidas, revistas e questionadas. Naquele momento, o município estava sob o governo da denominada “Administração Popular”, a qual empreendeu duas ações básicas em relação à escola pública: a construção dos conselhos escolares e a eleição para diretores de escola. É perceptível o consenso dos autores sobre a relação estreita

entre a democratização nas escolas e a melhoria da qualidade de ensino. Para eles, o diretor eleito de forma direta pela comunidade é estratégia complementar, no sentido de viabilização da democratização e da qualidade de ensino. A afirmação está embasada no pressuposto de que os candidatos, ao apresentarem um plano de trabalho, colocam em ação os objetivos e anseios da comunidade escolar, o que, conseqüentemente, pode ser pensado em termos de qualidade de ensino naquela realidade local.

O período pós Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996-2000)

Algumas considerações gerais marcam o período entre os anos de 1996 e 2000: do total, 7 livros são organizações e/ou escritos com mais de dois autores (ANGÉLICA; OLIVEIRA, 1996; GADOTTI; ROMÃO, 1997; OLIVEIRA, 1997; COSTA, 1997; LÜCK, 1998; FERREIRA, 1998; COSTA, 1999); o ano de 1997 foi o que teve maior expressão, em termos quantitativos, de publicação editorial; a maioria dos livros trabalha com dados empíricos (entrevistas) e trazem vivências de diferentes municípios, estados e países; do total, 11 livros abordam diretamente a forma de provimento do cargo, sendo que dois (LÜCK, 1998; GHANEM, 1998) defendem, pela primeira vez, o esquema misto e o restante, apesar de pontuar contradições ou contrapontos do processo de eleição pela comunidade, é unânime na defesa da eleição e também em estabelecer relação estreita entre a eleição, democratização da escola e qualidade de ensino (ANGÉLICA; OLIVEIRA, 1996; PARO, 1996; TAVARES, 1996; GADOTTI; ROMÃO, 1997; CODY; SIQUEIRA, 1997; COSTA, 1997; FERREIRA, 1998; LIMA, 1999).

Os autores referenciados anteriormente defendem a eleição do diretor pela comunidade, mas concordam que ela não resolve, isoladamente, todos os problemas educacionais e necessita que sejam viabilizados, conjuntamente, espaços efetivos de participação da comunidade na escola. A defesa é feita com base em vários argumentos que merecem destaque a seguir.

Angélica e Oliveira (1996) basearam-se em entrevistas, depoimentos orais dos diversos segmentos que compõem a unidade escolar, abordados a partir da análise do discurso, e ressaltaram que houve percepção favorável da comunidade educativa sobre a eleição dos diretores como a forma mais adequada para a escolha de seus dirigentes. Os méritos evidenciados pelos sujeitos referem-se, sobretudo, ao envolvimento dos diferentes segmentos escolares na escolha de uma liderança efetiva, o conhecimento mútuo entre professores eleitos e comunidades escolares e, finalmente, a alternância dos professores no cargo, que extingue a vitaliciedade e permite que diversos professores tenham visão global da escola.

Paro (1996, p. 76) realiza ampla e complexa análise da eleição enquanto forma de provimento do cargo do diretor e, para isto, trabalha com inúmeras falas de integrantes de escolas de diferentes regiões do país. Ao examinar o processo de implementação das eleições, o autor destaca, como ponto positivo, que o diretor eleito tem, diante do Estado, outra postura, diferente daquele diretor nomeado ou

concurado. Segundo ele, o Estado não o vê mais como “apenas um funcionário, tendo de levar em conta também aqueles que o elegeram e que o apóiam em suas ações.”

O autor examina os resultados produzidos pelas eleições de administradores escolares sobre a qualidade e quantidade do ensino oferecido e apresenta algumas expectativas que se abrem em relação à eleição e à gestão democrática. Ele destaca que os depoimentos sobre a eleição demonstram uma melhoria no clima organizacional, propiciando relações mais transparentes entre os envolvidos e podem propiciar melhores condições para uma participação mais efetiva da população no controle do Estado, “com vistas a exigir vagas em quantidades compatíveis com suas necessidades” (PARO, 1996, p. 115).

Tavares (1996) examina experiências em Minas Gerais e afirma que mesmo que se alterem pessoas no cargo da gestão ou projetos políticos de educação, dificilmente, serão alteradas as relações capitalistas, sobretudo, marcadas pela exploração do trabalho. Apesar da crítica, a autora ressalta a importância da eleição dos diretores como conquista para a real existência da gestão democrática nas escolas.

Gadotti e Romão (1997), organizadores do livro, consideram a gestão democrática condição necessária para a reforma educacional brasileira e trazem princípios e propostas para uma escola cidadã. Entre os capítulos, encontra-se o de Romão e Padilha (1998), que defendem que o tipo de vínculo do diretor com a comunidade escolar se altera de acordo com a forma que ele é escolhido. Para eles, um diretor eleito constrói um compromisso com a população que o elegeu e tem se revelado fator determinante na melhoria da qualidade de ensino da escola pública. A forma de escolha dos dirigentes escolares, sendo democrática, deveria prever um diretor-articulador, que exerça uma liderança democrática e que

[...] seja capaz de dividir o poder de decisão sobre os assuntos escolares com professores, funcionários, pais de alunos e comunidade escolar, criando e estimulando a participação de todos nas instâncias próprias da unidade que dirige (ROMÃO; PADILHA, 1998, p. 102).

Cody e Siqueira (1997) realizam abordagem comparada entre o estado de Minas Gerais e os Estados Unidos e Costa (1997) realiza análise de Minas Gerais e do Rio Grande do Sul. Ambos estabelecem pontos favoráveis ao processo de eleição por estreitarem a relação escola e comunidade e, sobretudo, por garantir a representação dos anseios da comunidade por uma liderança efetiva.

Ghanem (1998) e Lück (1998), em perspectivas teóricas diferentes, argumentam favoravelmente ao esquema misto. Para o primeiro, a participação popular no controle público, a partir de processos de decisão conjunta, não deve significar substituir técnicos e docentes em suas funções, muito menos subordinar-se a eles, mas sim “contribuir para o envolvimento popular nas decisões sobre a vida escolar” que é, “em si mesmo, fornecer parâmetros para o trabalho dos profissionais” (GHANEM, 1998, p. 103). O autor diz ser inovador o processo de seleção de diretores que combina o concurso com a eleição, garantindo capacidade profissional e legitimidade ampla

do diretor. Segundo ele, infelizmente, o que acaba ocorrendo com os mecanismos de gestão escolar democrática, algumas vezes, é que os professores decidem (exercem poder), os pais procuram controlar (como o poder é exercido por outros) e os alunos são comunicados (ou seja, quem exerce o poder também explica). Portanto, para que a participação não se torne mera formalidade, é preciso diferenciar um sistema escolar como serviço público de um sistema escolar como simples agência pública. No serviço público, o ensino é reconhecido como resultado de acordos entre professores, pais e alunos, mediante decisões partilhadas, caso contrário, o ensino será resultado da aceitação por alunos e pais das decisões dos professores.

Lück (1998) analisa o trabalho do gestor escolar em uma escola participativa, descrevendo práticas que para ela são consideradas inovadoras em termos de desenvolvimento da participação na escola em diferentes estados brasileiros e norte-americanos. Para a autora, é fundamental que o gestor seja o líder da organização escolar, pois o fundamento básico de um sistema escolar eficaz é a competência profissional, sendo assim, o esquema misto é um

[...] avanço que combina a competência profissional do candidato com uma forte participação da comunidade e de todos os funcionários e professores da escola. Por enquanto é muito cedo para avaliarmos o impacto desta abordagem sobre a dinâmica da escola e a qualidade de ensino. Porém os resultados iniciais sugerem que esta combinação proporciona diversas vantagens (LÜCK, 1998, p. 93).

No livro organizado por Ferreira (1998) e na obra de Lima (1999), os autores contemplam questões relacionadas à autonomia da escola, democratização da gestão e participação da comunidade. O único texto que se refere especificamente à forma de provimento do cargo do gestor, no primeiro, é o de Dourado (1998), o qual vai ao encontro dos argumentos dos autores dos anos de 1996 e 1997 e também das ideias construídas por Lima (1999), que faz um resgate do pensamento de Paulo Freire na administração escolar. Ele acrescenta, consoante também com Lima (1999), que a forma de provimento não define, completamente, o tipo de gestão, mas interfere no curso dela. Sendo assim, a forma de provimento é “um instrumento a ser associado a outros na luta pela democratização possível das relações escolares” (DOURADO, 1998, p. 85).

É preciso indicar que, além dos dois posicionamentos anteriores que defendem o esquema misto ou a eleição direta pela comunidade, a abordagem teórica de Niskier (1996) se diferencia dos demais autores marcando um terceiro posicionamento do período, ao focalizar a qualidade total na gestão da escola, o que, aparentemente, parecia ter sido superado em meados dos anos 1980. Lück (1998), apesar de contemplar a participação da comunidade na escola, também se diferencia dos demais autores em termos de subsídios teórico-conceituais. A maioria dos autores se embasa em perspectivas semelhantes ao defenderem a democratização da gestão e a participação da comunidade, mediante, principalmente, a eleição de diretores de escola e a vivência em órgãos colegiados deliberativos.

Os anos mais recentes (2001-2005)

No quadro apresentado anteriormente, é possível identificar que este período, constituído por uma lista de 13 livros, diferencia-se dos demais, principalmente do anterior, por serem encontrados apenas três coletâneas e/ou livros com mais de dois autores (VEIGA; FONSECA, 2001; FERREIRA, 2003; LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003). Além deste aspecto, ressaltamos que em muitos está presente a inserção da temática gestão democrática no âmbito das políticas internacionais e da reforma do Estado. Talvez este fato justifique a abordagem específica da forma de provimento do cargo do gestor por apenas quatro livros (SOUZA, 2001; LIBÂNEO, 2001; ABRANCHES, 2003; DOURADO, 2003). Sobre eles, iremos nos deter.

Paro (2001b, p. 7) reúne 13 artigos seus que apresentam como ponto comum a preocupação com a escola pública, com seus objetivos e com a gestão da escola que, para ele, precisa estar a favor da formação de “sujeitos ativos e sujeitos históricos de sua formação”. Sobre a forma de provimento do cargo do gestor, o autor é coerente com seus escritos dos períodos anteriores ao reafirmar que, mesmo algumas pessoas apresentando expectativa frustrada sobre a eleição, o processo pode vir a diminuir ou até neutralizar as práticas tradicionalistas que pendem para o clientelismo e o favorecimento pessoal. O conselho escolar é encarado por Paro (2001b, p. 80) como um modo de participação democrática na gestão escolar mesmo com as dificuldades para constituir-se de fato, “numa instância que efetivamente contribua para a organização do trabalho e para a gestão democrática da escola básica”.

Souza (2001) apresenta abordagem ampla que focaliza a repercussão das propostas dos organismos internacionais na reforma do Estado brasileiro e na gestão da escola, principalmente no que se refere à participação da comunidade. Ao relatar a política de gestão no estado do Paraná, a autora faz análise crítica das influências internacionais que acabam por privilegiar um modo de participação incoerente com a verdadeira gestão democrática ao destacar, entre outros aspectos, a terminologia gestão compartilhada. Para ela, isto pode significar “uma terminologia recorrente utilizada por todas as instituições, pessoas e governos que lançam mão de referencial da gestão da qualidade total aplicada à educação” (SOUZA, 2001, p. 199). Sobre a escolha do diretor, que é realizada pela comunidade, afirma que ela foi mantida, naquele estado, não por princípios democráticos, mas para garantir o vínculo e a aproximação da comunidade com a escola e facilitar a assunção financeira da escola pela comunidade. Além disso, a APM (Associação de Pais e Mestres) é contemplada com cursos de gestão, efetivando a gestão compartilhada na escola, enquanto que o conselho escolar não é alvo de tais políticas.

Libâneo (2001) aborda a autonomia da escola, gestão, planejamento, avaliação dos sistemas educativos, descentralização e profissionalização dos professores em duas perspectivas distintas de gestão escolar, as quais ele denomina: ideal neoliberal e perspectiva sociocrítica. Dos métodos de escolha do diretor escolar, ele considera

o sistema combinado (ou misto), como a melhor forma de seleção, em que pesem três processos: 1. prova escrita; 2. avaliação da formação profissional e competência técnica; 3. eleições, nas quais a comunidade escolar participa. Entretanto, acrescenta um ponto interessante às considerações realizadas pelos outros autores sobre a democratização da escola e eleição de diretores. Para ele

[...] o que as escolas precisam buscar, de fato, é a qualidade cognitiva das experiências de aprendizagens dos alunos. Portanto, de pouca valia terão a gestão democrática, as eleições para diretor, a aquisição de novos equipamentos, a participação da comunidade, etc. se os objetivos de aprendizagens não forem conseguidos, se os alunos continuam tendo baixo rendimento escolar, se não desenvolvem seu potencial cognitivo (LIBÂNEO, 2001, p. 57).

Abranches (2003) investiga como se dá o processo de aprendizagem político-social e a construção de uma participação qualitativa, a partir das experiências de cunho participativo na gestão pública, focalizando a realidade de alguns colegiados escolares dentro do processo de democratização da educação em curso no estado de Minas Gerais, iniciado na década de 1980. Ela discute o processo de descentralização e as instâncias participativas dele decorrentes, qualificando a participação como ocupação de espaços públicos e caracterizando os órgãos colegiados como instâncias que permitem aos indivíduos vivenciar as consequências do movimento de democratização e de participação. Entre outros aspectos, ela destaca que a gestão democrática, viabilizada a partir da vivência no colegiado escolar, apesar de ser um processo difícil, pode propiciar melhorias na qualidade do serviço educacional e é um ganho para a sociedade que aprende e se renova, podendo promover mudanças na sociedade.

O texto de Dourado (2003) é bem significativo em termos de discussão sobre a temática porque traz dados reais percebidos por integrantes da educação escolar pública de Goiânia. Visando compreender as perspectivas dos dirigentes escolares da rede municipal de ensino de Goiânia sobre o processo de gestão vivenciado nessa rede, contou com o envolvimento efetivo do Sintego – Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Estado de Goiás. Segundo Dourado (2003), esse sindicato tem por prioridade a análise do processo de democratização das escolas públicas goianas, e aprovou em assembleia geral da categoria, a realização de atividades voltadas para o resgate e a consolidação das experiências de gestão democrática vivenciada naquela rede pública de ensino, contribuindo efetivamente para o fortalecimento e consolidação de mecanismos de participação da comunidade escolar e, portanto, de democratização dos processos de decisão nas escolas.

Dourado (2003) considera que a rede municipal de Goiânia, sustentada pela luta histórica, desenvolvida pelo Sintego, pelas universidades e pela sociedade civil, vivenciou, ao longo das últimas décadas, alterações importantíssimas em sua trajetória, merecendo real destaque a realização de concurso público, a aprovação de cargos e salários, os programas de formação inicial e continuada, a eleição de diretores, a instituição de conselhos escolares e outros.

A democratização da gestão é defendida, como possibilidade de melhoria da qualidade pedagógica e do processo educacional das escolas, da construção de um currículo que considere a diversidade e a maior integração entre os agentes envolvidos na escola e da participação efetiva da comunidade na definição dos objetivos escolares. Dourado (2003) apresenta perspectivas bastante significativas em relação à gestão escolar, democracia e eleição de dirigentes.

Do total de dirigentes escolares pesquisados, 93% acham que a forma mais indicada para escolha ao cargo de diretor é a eleição direta, Apenas 2% recomendam um processo misto, envolvendo curso de preparação ou prova escrita e outra forma de escolha e os demais (5%) não responderam à questão (DOURADO, 2003, p. 23).

Dourado (2003) expõe que a maioria dos entrevistados considera que a eleição direta contribui para uma educação política e um aprendizado de participação do jogo democrático resultando, entre outros elementos, em conscientização e responsabilidade dos diversos segmentos da comunidade escolar. Ao estudar o sistema de ensino de Goiânia, o autor conclui que a democratização é o caminho para se melhorar a qualidade de ensino.

CONCLUSÕES

O objetivo deste texto foi contemplar resultados da pesquisa que levantou os livros publicados por editoras comerciais e universitárias e analisou como estabeleceram relação entre a forma de provimento do cargo do diretor – a gestão democrática e a qualidade de ensino, entre os anos de 1990 e 2005.

No primeiro período (1990-1995), há referência à necessidade de formação do administrador escolar e críticas à eleição de diretores por não priorizar a qualificação específica para o exercício da função. Entretanto, a metade dos livros considera a eleição uma forma importante para o exercício democrático no interior da escola, mas a contempla de forma crítica, indicando contradições do processo e, principalmente, que, sozinha, não garante a gestão democrática. Se associada à participação efetiva na escola como, por exemplo, a existência de órgãos colegiados deliberativos, a eleição de diretores pela comunidade pode, segundo a metade dos livros levantados, contribuir com a gestão democrática e com a qualidade de ensino. Sobre esta última, não há discussão específica no sentido conceitual, mas foi possível detectar que, para os autores, 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.

O segundo período (1996-2000) é o que se destacou em termos quantitativos e também de publicações de coletâneas. Diferentemente do período anterior,

foi possível perceber três posicionamentos diferentes em relação à gestão da escola: a maioria, mediante desenvolvimento de pesquisas com dados empíricos, estabelece relação estreita entre a eleição de diretores, democratização da gestão e qualidade de ensino e continua a acentuar a necessidade de a participação se estender para além do momento de votação; dois livros que defendem o esquema misto por indicarem a necessidade de qualificação específica dos candidatos a gestor; e um livro que aborda a gestão da escola na perspectiva da empresa, ao descrever os elementos teóricos da gestão por qualidade total.

O último período (2001-2005) é composto pela maioria dos livros de autores únicos, os quais inserem a discussão da gestão no âmbito das diretrizes políticas internacionais e da reforma do Estado brasileiro e que, conseqüentemente, ao se deterem às questões mais amplas, não atingem especificamente a questão da forma do provimento do cargo do gestor. Os quatro livros que a contemplam prosseguem com os argumentos dos períodos anteriores e endossam a relação buscada na pesquisa, ou seja, para eles, há melhoria da qualidade de ensino com a vivência da democratização da gestão, via participação da comunidade no processo de decisão na escola, inclusive na escolha do gestor.

Do exposto, podemos considerar que a maioria dos livros estabelece relação estreita entre a forma de provimento do cargo do gestor, a democratização da gestão e a qualidade de ensino, defendendo a eleição para gestores. Entretanto, é preciso indicar a necessidade, a partir da discussão iniciada, de se compreender o que os autores e os próprios integrantes das comunidades escolares entendem por qualidade de ensino. É perceptível que os autores, ao falarem da melhoria da qualidade de ensino, apresentam uma perspectiva de educação escolar que ressalta a questão da formação política do ser humano em detrimento de uma formação eminentemente técnica. Entretanto, em tempos que se torna praticamente consensual a importância atribuída aos índices e/ou resultados objetivos expostos nacionalmente, principalmente pelos pais dos alunos que frequentam as escolas diariamente, é de se questionar o que realmente a comunidade anseia da escola quando elege seu gestor. Acenamos, ao finalizar, para a necessidade de realmente estudarmos a escola, sobretudo, compreendermos as expectativas que os pais e os alunos apresentam em relação ao trabalho educacional.

REFERÊNCIAS

- ABRANCHES, M. *Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade*. São Paulo: Cortez, 2003.
- ANGÉLICA, A.; OLIVEIRA, R. *A eleição para diretores e a gestão democrática da escola pública: democracia ou autonomia do abandono?* São Paulo: Editora Alfa Omega, 1996.
- CANÁRIO, R. O estudo sobre a escola: problemas e perspectivas. In: BARROSO, J. (Org.). *O estudo da escola*. Portugal: Porto Editora, 1996.
- CASTRO, M. L. S.; FRANCO, M. E. D. P. (Org.). *A prática da administração da educação: um debate em aberto*. Porto Alegre: ADERGS/ANPAE Região Sul, 1992.

- CODY, F.; SIQUEIRA, S. *Escola e comunidade: uma parceria necessária*. Cotia: Íbis, 1997.
- COSTA, V. L. C. *Gestão educacional e descentralização: novos padrões*. São Paulo: Cortez/FUNDAP, 1999.
- DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998.
- DOURADO, L. F. et al. *Gestão escolar democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de ensino de Goiânia – GO*. Goiânia: Alternativa, 2003.
- FERREIRA, N. S. C. *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998.
- FERREIRA, N. S. C. (Org.). *A gestão da educação na sociedade mundializada: por uma nova cidadania*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- FONSECA, D. M. da (Org.). *Administração educacional: um compromisso democrático*. Campinas: Papirus, 1994.
- GADOTTI, M; ROMÃO, J. E. *Autonomia da escola: princípios e propostas*. São Paulo: Cortez, 1997.
- GARCIA, W. *Administração educacional em crise*. São Paulo: Cortez, 1991.
- GHANEM, E. *Participação popular na gestão escolar: bibliografia*. São Paulo: Ação Educativa, 1995.
- _____. *Democracia: uma grande escola*. São Paulo: UNICEF, Ação Educativa, 1998.
- HORA, D. L. da. *Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva*. Campinas: Papirus, 1994.
- LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2003.
- LIMA, L. L. *Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública*. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 1999.
- LÜCK, H. et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.
- MAIA, G. Z. A. As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em administração da educação no Brasil. *Tese* (Doutorado em Educação). Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2004, 194f.
- MEDEIROS, I. L. P.; LUCE, M. B. Gestão Democrática na e da educação: concepções e vivências. In: LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. (Org.). *Gestão escolar democrática: concepções e vivências*. Porto Alegre: UFRGS, 2006, p.15-25.
- NISKIER, A. *Qualidade de ensino: a grande meta*. São Paulo: Ltr, 1996.
- NÓVOA, A. (Coord.). *As organizações escolares em análise*. 2. ed. Lisboa: Dom Quixote/Instituto de Inovação Educacional, 1995.
- OLIVEIRA, D. A. *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. Petrópolis – RJ: Vozes, 1997.
- PARO, V. H. *Administração escolar: introdução e crítica*. São Paulo: Cortez, 1986.
- _____. *Por dentro da escola pública*. São Paulo: Xamã, 1995.
- _____. *Eleição de diretores: a escola experimenta a democracia*. São Paulo: Xamã, 1996.

_____. *Eleição de diretores: a escola experimenta a democracia*. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2001a.

_____. *Escritos sobre educação*. São Paulo: Xamã, 2001b.

PINTO, L. G. O. *Eleição de Diretor: projeto de lei*. São Paulo: UDEMO. Disponível em: <<http://www.udemo.org.br>>. Acesso em 25 out. 2008.

ROMÃO, J. E. *Poder local e educação*. São Paulo: Cortez, 1992.

ROMÃO, J. E.; PADILHA, P. R. Diretores escolares e gestão democrática da escola. In: GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (Org.). *Autonomia da escola: princípios e propostas*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1997, p. 91-102.

RUSSO, Miguel Henrique. Escola e paradigmas de gestão. *Ecos*, v. 6, n. 1, p. 25-42, 2004.

SILVA, L. H. S.; AZEVEDO, J. C. *Paixão de aprender II*. Petrópolis: Vozes, 1995.

SOUZA, S. A. *Gestão escolar compartilhada: democracia ou descompromisso?* São Paulo: Xamã, 2001.

TAVARES, R. H. *Luta na escola: da gestão democrática à organização no local de trabalho*. Belo Horizonte: Edição da autora, 1996.

VEIGA, I. P. A.; FONSECA, M. *As dimensões do projeto político-pedagógico: novos desafios para a escola*. Campinas: Papirus, 2001.

VIEIRA, S. L. Educação e gestão: extraindo significados da base legal. In: LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. (Org.). *Gestão escolar democrática: concepções e vivências*, Porto Alegre: UFRGS, 2006, p. 27-50.

📧 GRAZIELA ZAMBÃO ABDIAN MAIA possui graduação em Pedagogia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (1995), mestrado e doutorado pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2000; 2004). Docente da graduação e pós-graduação em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho e vice-líder do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da Educação – CEPAE. Atualmente, realiza pós-doutorado Junior (CNPq), sob supervisão de Flávia Obino Corrêa Werle na Universidade do Rio dos Sinos (UNISINOS/RS). E-mail: graziela.maia@gmail.com.

📧 ALINE MANFIO possui graduação em Pedagogia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2009), sendo bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP – para desenvolver pesquisa no ano de 2009. Atualmente, é mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho e integrante do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da Educação – CEPAE. E-mail: alinemanfio@msn.com.

*Recebido em junho de 2010
Aprovado em agosto de 2010*