

Os desafios do Gestor escolar na atualidade

Juliano Mota Parente

Doutorando do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade do Estado da Bahia (PPGEduC /UNEB), membro do Núcleo de Gestão Educacional e Formação de Gestores (NUGEF /UNEB).
julianoparente@uol.com.br

Balbina Santos de Oliveira

Graduada em Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), membro do Núcleo de Gestão Educacional e Formação de Gestores (NUGEF/UNEB).
balsol_@hotmail.com

Política e gestão da educação e da escola

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo discutir a gestão escolar no Brasil, tomando como referência os desafios que o gestor escolar vem enfrentando, num contexto de transformações políticas e econômicas que influenciam o seu trabalho na atualidade. Com vistas a atingir este objetivo, realizamos uma pesquisa bibliográfica que nos possibilita-se construir um referencial teórico capaz de fundamentar nossas reflexões. A pesquisa de campo, realizada nas escolas públicas municipais de Salvador, auxiliou no processo de análise e legitimou nossa hipótese de que os desafios da gestão escolar tem se concentrado em aspectos socioeconômicos e políticos, num contexto de transformações que vem ocorrendo na gestão pública educacional brasileira nas últimas três décadas.

Palavras-chave: Gestão escolar, diretor escolar, escola.

Introdução

O presente trabalho tem como objetivo discutir a gestão escolar no Brasil, tomando como referência os desafios que o gestor escolar vem enfrentando, num contexto de transformações políticas e econômicas que influenciam o seu trabalho na atualidade.

Para atingir tal objetivo, faremos uma breve contextualização da gestão escolar no Brasil, ressaltando alguns aspectos relevantes que ajudem o leitor a compreender quais fatores foram preponderantes para o desenvolvimento da gestão educacional brasileira, bem como quais as consequências da adoção de modelos de gestão fundamentados em aspectos políticos e econômicos para a gestão da escola e o trabalho do diretor. Em seguida, discutiremos algumas questões referentes aos desafios enfrentados pelo gestor escolar, confrontando com dados empíricos coletados por meio da pesquisa de campo que, investiga a temática numa perspectiva socioeconômica e política da gestão escolar.

A pesquisa de campo foi realizada de junho a agosto de 2012 em Salvador - BA, utilizando como estratégia metodológica e estudo de caso e como instrumento de coleta de dados a entrevista. O público alvo da pesquisa foram os gestores das escolas públicas municipais de Salvador e a amostra estabelecida foram 10 escolas selecionadas aleatoriamente na Coordenadoria Regional de Educação de Cabula.

O presente trabalho se propõe a analisar alguns dados da referida pesquisa de campo, procurando identificar aspectos que se associem com os principais desafios enfrentados pelos gestores escolares concernentes à gestão da escola, a partir de duas categorias de análise: a dimensão socioeconômica e a dimensão política da gestão escolar.

Contextualizando a Gestão Escolar

A década de 1980 foi um período histórico na educação brasileira, marcado pela retomada do processo de democratização da sociedade, que introduziu no cenário político-educacional uma nova perspectiva de organização escolar, fundamentada nos pressupostos da descentralização e autonomia das escolas.

Essa tendência se fortalece ao longo dos anos, e o tema gestão escolar ganha notoriedade e destaque nas agendas políticas, passando a ser discutido em âmbito nacional, com o intuito de buscar novos modelos de gestão que rompessem com a proposta centralizadora e burocrática das políticas educacionais brasileiras que vigoravam até então.

Os estudos que abordam essa temática são contundentes, no sentido de analisar quais as implicações dessa transformação político-administrativa na gestão da escola e no trabalho do diretor (KRAWCZYK, 1999; WITTMANN, 2000; GRACINDO, 2009). Na maioria das vezes, esses

estudos apontam para a necessidade de refletir a gestão educacional brasileira a partir da dimensão política e econômica e a sua influência na gestão escolar.

No que se refere às formas de implementação de políticas relacionadas à gestão escolar, Gracindo (2009, p. 2) destaca duas tendências que são verificadas com frequência no atual panorama brasileiro: “uma, que reflete a visão predominantemente econômica da gestão e, outra, que revela a supremacia da visão socioantropológica dessa prática”.

A primeira conotação resgata o ideário “neotecnicista”, que se embasa no modelo de escola mercantilista, no qual o diretor assume a função de “gerente”, desempenhando um papel meramente burocrático e operacional. A visão socioantropológica tem seu foco no processo educacional, levando em consideração os sujeitos envolvidos numa concepção de gestão democrática da escola. Essas duas tendências teórico-conceituais que influenciam as políticas educacionais brasileiras, possuem uma conotação ideológica e num contexto mais amplo, são um reflexo da visão de sociedade e de Estado que se estabelece, bem como se coadunam com a responsabilização do Estado na oferta de educação pública (GRACINDO, 2009).

A partir desse cenário, o que se observa é que a gestão da escola e o trabalho do gestor têm se complexificado cada vez mais, incorporando novas práticas pedagógicas e novos modelos de gestão num ambiente caracterizado pela diversidade cultural e heterogeneidade dos sujeitos. A consequência deste processo de incorporação é a ampliação das atribuições do gestor escolar, por meio do aumento das demandas e responsabilidades assumidas pela escola, que vem ocorrendo num contexto de reforma da educação brasileira (FONSECA e OLIVEIRA, 2009).

Vários autores têm discutido as implicações deste panorama na educação mundial, analisando o impacto das reformas e das políticas educacionais que vem sendo implementadas nas instituições escolares nas últimas décadas em todo o mundo (GÁLVEZ, 2007; ÁLVAREZ, 2003; POGGI, 2001).

Com relação à ampliação das atribuições do gestor, Luck (2011) afirma que ele tem assumido um papel cada vez mais complexo em função de alguns fatores, tais como: mudança na dinâmica da escola em função da globalização e do desenvolvimento tecnológico; democratização da escola, por meio da ampliação do acesso e atendimento que abarque e considere as diversidades culturais; mudança no papel social da escola, a qual vem assumindo responsabilidades que eram da família e da sociedade.

A consequência desta situação é constatada na nova configura-

ção da escola contemporânea, alicerçada nos pressupostos de racionalidade técnico-burocrática, imputando ao gestor novas atribuições relacionadas ao novo contexto em que a escola se insere. Corroborando com esta lógica, os documentos internacionais norteadores de políticas relacionadas à gestão pública, são elaborados a partir de um novo paradigma, deixando transparecer a tendência à adoção de modelos de gestão gerencialistas. “No rol das tarefas do gestor educacional publicados em documentos oficiais e reproduzidos pela mídia ficam explícitas as ênfases nos aspectos gerenciais” (SHIROMA, 2006, p. 9).

A OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), instituição internacional que congrega os 34 países mais ricos do mundo, discute o desenvolvimento econômico por meio da produtividade e dos fluxos globais do comércio e de investimentos. Nos relatórios elaborados pela instituição, oriundos dos fóruns realizados entre os países membro, percebe-se claramente as marcas da incorporação dos preceitos gerencialistas na gestão pública, como forma de vincular o desenvolvimento econômico à qualidade de vida da população. “Atenção mais focada nos resultados, em termos de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços [...]; criação de ambientes competitivos dentro e entre as organizações do setor público [...]; maior ênfase na eficiência dos serviços prestados” (OCDE, 1995).

Da mesma forma, os documentos de orientação aos gestores das escolas brasileiras também seguem esta tendência mundial, estimulando que a escola introduza mecanismos de modernização baseados em políticas de racionalização da educação. É neste contexto performático que ocorre a ampliação significativa das atribuições do gestor escolar. Verificamos a ampliação das atribuições dos gestores escolares em documentos de orientação disponibilizados pelas secretarias de educação. Destacamos os materiais da Secretaria de Educação de Salvador (2003) e o Guia do diretor escolar da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (2009).

Os estudos sobre o gestor escolar confirmam o aumento e a complexificação das atribuições requeridas pelo gestor escolar. Castro (2000) desenvolveu uma pesquisa na qual analisa as práticas cotidianas dos gestores de escolas municipais do estado do Rio Grande do Sul, registrando o aumento excessivo de atribuições e relações inerentes ao cargo de gestor escolar. “Sua realidade de trabalho é bastante complexa, pois ela se desdobra na dimensão de uma ação individual da diretora no coletivo da escola inserido num contexto sócio-educacional mais amplo” (CASTRO, 2000, p. 72).

A autora identifica na sua pesquisa a amplitude de correlações

associadas à gestão escolar, sob a responsabilidade do gestor, e os seus desdobramentos no que se refere às relações institucionais, relações pessoais, planejamento, articulações, conhecimentos específicos, dentre outras

Entretanto, a pretensa descentralização da educação e a relativa autonomia que se apregoa, podem estar travestidas de uma intencionalidade neoliberal de desresponsabilização do Estado e, conseqüentemente, transferência para à iniciativa privada da prerrogativa de oferta da educação em todos os níveis. Segundo Ball (2004), desde a década de 1980, se observa em vários países a participação do setor privado na gestão pública da educação. Em seu artigo “Performatividade, Privatização e o Pós-estado de Bem-estar”, ao analisar a incorporação destes preceitos na Inglaterra, conclui que a educação é cada vez mais vista como uma oportunidade de negócio. Isto se verifica em vários países como a Grécia, a Alemanha, Espanha e Portugal. “Cada vez mais, o mundo dos negócios enfoca os serviços de educação como uma área em expansão, na qual lucros consideráveis devem ser obtidos” (p. 1.111).

Diante dessa breve reflexão contextualizadora, podemos concluir que a perspectiva de implantação de processos relativos à gestão democrática nas escolas públicas brasileiras instituídas a partir da década de 1980, foi ofuscada por uma tendência neoliberal caracterizada pela adoção de políticas educacionais racionalistas e tecnocráticas, fortalecidas por mecanismos de privatização da educação e pela pseudo-descentralização e autonomia das escolas. O reflexo dessa decisão política pode ser observado na postura que as escolas têm assumido, como meras produtoras de conhecimento, ao invés de criar condições objetivas de formação integral do cidadão no seu sentido mais amplo.

Os desafios do gestor escolar

As mudanças que vem ocorrendo no âmbito da gestão educacional brasileira tem complexificado a gestão das escolas e ampliado às demandas referentes ao trabalho do gestor. O modelo de gestão adotado pela maioria das escolas brasileiras até bem pouco tempo atrás era completamente dependente das instâncias centrais, que planejavam as ações das unidades escolares a ela vinculadas, padronizando procedimentos e tomando as decisões que julgassem necessárias para o bom andamento da escola. O diretor no âmbito da gestão da escola tinha um

papel meramente operacional, reproduzindo as orientações e colocando em prática as determinações que lhes eram imputadas (LUCK, 2000).

Seu papel dentro das instituições de ensino se resumia em cumprir e fazer cumprir as leis, os prazos para a execução e entrega de relatórios burocráticos; supervisionar os professores e demais profissionais da escola, bem como reproduzir as orientações da Secretaria de Educação, exercendo desta forma, uma relação verticalizada, ou seja, uma relação unilateral e hierarquizada, construída a partir de uma relação de poder e de autoritarismo com o órgão gestor local.

Nesse contexto o gestor não participava do planejamento da escola e nem do processo decisório, atuando como um executor de tarefas. Conseqüentemente, essa postura centralizadora do governo local desresponsabilizava o diretor com relação ao sucesso ou fracasso da escola, bem como dos resultados obtidos no desempenho escolar, uma vez que ele como executor, não tinha controle de todo o processo administrativo da escola.

Com a descentralização político-administrativa, o gestor passou a assumir, de forma abrupta, a responsabilidade por tudo que acontecia na escola. Esse processo de responsabilização do gestor (BROOKE, 2006), trouxe implicações profundas na forma de administrar a escola, modificando o perfil do gestor frente a essa nova realidade (SHIROMA, 2006), como uma estratégia de culpabilização do gestor por todas as mazelas existentes na escola. Não obstante, esse fato se agrava na medida em que a adoção dessa estratégia política descentralizou a gestão, mas não descentralizou o planejamento, que continua de forma implícita nas mãos das instâncias centrais de gestão (GENTILINI, 2010).

Nesse sentido, Paro (1997) nos alerta para este relevante desafio enfrentado pelo gestor escolar, uma vez que, embora este seja outorgado pretensamente como autoridade máxima na escola, continua exercendo ainda o papel preposto pelos órgãos centrais. O que confirma mais uma vez que essa decisão só foi mais uma estratégia utilizada para suprimir do Estado a culpa pelo insucesso dos processos educativos. Ao discutir essa questão, Lück (2009) destaca que a gestão é um dos componentes que influenciam no processo de aprendizagem dos alunos, mas não é o único, não podendo a ela (gestão), ser imputada toda a responsabilidade pelo desempenho escolar.

A multiplicidade de demandas e a carga de trabalho do gestor, somados à necessidade de planejamento escolar e acompanhamento direto de tudo que acontece em todos os setores da escola, coloca o

diretor numa posição de sobrecarga e de desgaste constantes. Além disso, há uma reclamação recorrente no que se refere ao tempo destinado às atividades administrativas, operacionais, que ocupam uma grande quantidade de tempo, não restando tempo suficiente para as atividades pedagógicas da escola. (IBOPE, 2011).

No que se refere à legislação dos estados brasileiros, a tendência de sobrecarga do gestor se confirma. As leis, decretos e portarias que normatizam o trabalho do gestor são extensas quando tratam das suas atribuições. O Decreto 11.625/78, que aprova o Regimento Comum das escolas estaduais de São Paulo, por exemplo, no seu artigo 7, apresenta 22 itens quando estabelece as atribuições dos diretores estaduais. Dentre eles, destacamos:

- organizar as atividades de planejamento no âmbito da Escola;
- assegurar o cumprimento da legislação em vigor, em como dos regulamentos, diretrizes e normas emanadas da administração superior;
- assegurar a inspeção periódica dos bens patrimoniais, solicitar baixa dos inservíveis e colocar os excedentes à disposição de órgãos superiores;
- subsidiar o planejamento educacional prevendo os recursos físicos, materiais, humanos e financeiros para atender as necessidades da Escola a curto, médio e longo prazos;
- subsidiar o planejamento educacional responsabilizando-se pela atualização, exatidão, sistematização e fluxo dos dados necessários ao Planejamento do sistema escolar;
- organizar e coordenar as atividades de natureza assistencial. (Estado de São Paulo, Decreto 11.625/78, artigo 7).

O que chama a atenção nas determinações estabelecidas pela legislação é a tendência a privilegiar o caráter tecnicista do trabalho do gestor, voltado para as atribuições de natureza administrativa. Não estamos afirmando que elas não sejam importantes, porém o pouco espaço destinado às questões pedagógicas na legislação por parte do Poder Público pode ser um sinalizador da priorização dos aspectos administrativos em detrimento dos pedagógicos, numa postura que privilegia a racionalização da educação.

Os desafios enfrentados pelos gestores das escolas municipais de Salvador - BA

Como se percebe diante do exposto, os desafios enfrentados pelos gestores escolares neste contexto de mudanças político-administrativas tem se mostrado demasiados. Em pesquisa realizada no município de Salvador - BA, em algumas escolas da Coordenadoria Regional de Educação de Cabula, essa situação se mostrou bastante clara, bem como revelou que o trabalho do gestor na escola tem se complexificado cada vez mais, na medida em que assume uma dimensão macro, com relação às esferas públicas superiores, e micro, quando se referem às questões relativas ao âmbito escolar. A análise dos dados da pesquisa realizada neste trabalho utilizará como referência a dimensão socioeconômica e a dimensão política da gestão escolar.

A dimensão socioeconômica abrange questões referentes ao acompanhamento do desenvolvimento do aluno, suporte pedagógico ao planejamento das ações dos professores, relação com a comunidade do entorno da escola e com as famílias dos alunos, resolução de problemas com indisciplina e violência dos alunos, etc. A dimensão política, por sua vez, nos remete a questões relativas à estrutura administrativa da gestão escolar, envolvendo os procedimentos de gestão, a articulação com as instâncias centrais, o controle financeiro e contábil, o monitoramento de programas e projetos, manutenção da estrutura física e patrimonial da escola, dentre outras.

A partir dos dados coletados, foi possível identificar o perfil dos gestores das escolas públicas municipais de Salvador, que para efeito deste artigo, pode contribuir para caracterizar o sujeito da pesquisa. Dos gestores entrevistados, 90% são do sexo feminino; 50% têm de 30 a 40 anos de idade. Por meio da entrevista verificou-se que 50% dos gestores possui experiência docente que varia de 06 a 15 anos. Nesse contexto, mais de 60% dos gestores têm de um a dez anos de experiência na atividade de gestão escolar, e mais de 66% dos entrevistados têm esta experiência na própria escola onde trabalha atualmente. Ainda de acordo com os dados identificados na pesquisa, todos os gestores entrevistados possuem formação em nível superior, inclusive a maioria é pós-graduada, o que demonstra a preocupação dos gestores com a qualificação profissional (OLIVEIRA, 2012).

No que se refere aos principais desafios enfrentados pelos gestores escolares, podemos verificar na tabela 1 que eles se concentram em aspectos políticos e socioeconômicos.

Categoria	nº	%
Destruturção familiar, falta de autonomia, violência	08	80%
Gerenciamento de tempo para desenvolver as atividades gestoras, falta de estrutura física e de recursos humanos	02	20%
Total de entrevistados	10	100%

Tabela 1 - Principais desafios do gestor escolar
Fonte: (OLIVEIRA, 2012, p. 49).

Observa-se na referida tabela, que a maioria dos gestores identifica as questões socioeconômicas como sendo os principais entraves a serem enfrentados pela escola em sua dinâmica de vida. Para 80% dos gestores entrevistados, esses entraves envolvem questões como desestruturação familiar e violência, reforçando a argumentação de pesquisas que apontam para a importância da participação da família no acompanhamento escolar dos seus filhos (CARVALHO, 2000; SETTON, 2002).

Ainda em relação ao problema da desestruturação familiar a gestora da escola B menciona que isso é resultado das mudanças de valores que cada vez mais tem se tornado recorrente na sociedade

A sociedade está mudando de valores [...] a sociedade faz refletir na escola, nossa clientela, nossos alunos. Nossa comunidade já é uma comunidade diferente de tempos atrás, é uma comunidade onde está querendo ter e não ser, que os filhos são aqueles abandonados na própria casa (OLIVEIRA, 2012, p. 49).

É possível perceber na fala da gestora que isso também é o reflexo do fortalecimento do capitalismo que cada vez mais distancia as pessoas e as faz querer adquirir mais e mais bens materiais. Por outro lado também reflete a desigualdade social, uma vez que em busca de tentar oferecer uma melhor qualidade de vida para os seus filhos, os pais têm passado cada vez mais tempo fora de casa.

Ainda para esta gestora é preciso pensar em projetos que verdadeiramente incluam a família na vida da escola, pois para a mesma “não adianta, a gente fazer tantos projetos bonitos se não incluir a família que a família é a célula maior de uma sociedade. Se a família está doente, a sociedade também vai estar doente” (OLIVEIRA, 2012, p. 49).

Se olharmos nas entrelinhas, perceberemos que trazer os pais para participar da escola também tem representado um grande desafio para o gestor das escolas públicas municipais de Salvador. Aliás, essa questão de participação da família na escola, é outro tema que também tem sido alvo de muitas investigações, sendo considerado um problema recorrente no âmbito escolar. Contudo, como esse é um assunto que envolve outras variáveis, não aprofundaremos essa questão neste artigo.

Discutir sobre essas situações, nos remete a pensar que, de fato, os problemas do cotidiano, ou seja, os problemas atuais presentes na sociedade também estão dentro dos muros das escolas. Demonstra também que os maiores desafios enfrentados pelos gestores fazem da parte da dimensão socioeconômica. Essa situação torna-se ainda mais evidente, quando analisamos a fala de outro gestor:

[...] às vezes o pai não acompanha, que às vezes não tem o pai, não tem a mãe, não tem o café da manhã, não tem o almoço, chegar na escola e saiba que aqui é o espaço que ele vai aprender e um dia ele vai ter a possibilidade de crescer de mudar a vida que ele está vivendo. O problema maior de todos é a família, é a falta de atenção familiar para com essa criança que [...] na verdade você não tem nem como culpar a própria família, porque às vezes por condição social [...] tem muitos casos aqui que as crianças ficam sozinhas. E aí, o que é sozinho? Sozinho é aquele que não se incomoda em fazer dever, é aquele que não tem o parâmetro de obedecer ao professor, sozinho ele vem para aqui e pensa da seguinte forma: minha mãe que é minha mãe não manda em mim, quem é tu pra mandar (OLIVEIRA, 2012, p. 50).

Diante do exposto, observa-se que a fala da gestora da escola D além de corroborar com a afirmação da gestora B, quando destaca que os maiores desafios da gestão consistem exatamente na questão da atual complexidade da sociedade e da desestabilização da instituição familiar, também coloca a escola como uma das poucas instituições capazes de oferecer uma saída para as crianças e adolescentes imersos nestas situações.

No que se refere às questões relacionadas à dimensão política, a tabela 1 identifica a falta de autonomia, o gerenciamento do tempo e a falta de estrutura física e de recursos humanos. Com relação à fal-

ta de autonomia da escola, apontado por 80% dos gestores como um dos principais desafios ao seu trabalho, podemos associar à discussão proposta neste artigo no item referente à contextualização da gestão e no item que trata dos desafios do gestor escolar. Ambos destacam que a autonomia das escolas ainda vem sendo tratada de forma incipiente, relacionado-a ao jogo de poder político e aos interesses particulares, reforçando uma tendência patrimonialista que se configura no cenário político brasileiro (MENDONÇA, 2000). A falta de tempo no gerenciamento das atividades e a estrutura física inadequada, bem como as questões relacionadas aos recursos humanos na escola, apontados por 20% dos entrevistados como um dos principais desafios, também são problemas recorrentes no âmbito da gestão escolar brasileira, inclusive sendo pesquisadas por estudos que investigam a situação das escolas no Brasil e a influência no trabalho do diretor (LUCK, 2011).

Considerações finais

Os argumentos apresentados no presente artigo procuraram evidenciar que o gestor escolar tem enfrentados desafios crescentes, que se agravam num contexto de ampliação do seu trabalho no âmbito da administração da unidade escolar, influenciados pela tendência brasileira de adoção de modelos de gestão baseados na racionalidade e na hierarquização burocrática.

A consequência desse processo e a exposição da escola e do seu representante legal, o gestor, a um ambiente que tem se mostrado cada vez mais conturbado, distanciando-se do seu objetivo maior, qual seja a construção de um espaço propício ao desenvolvimento de processos educacionais e do fortalecimento de práticas educativas que auxiliem na formação integral dos alunos.

O confronto do referencial teórico que fundamenta esse artigo, com os dados empíricos levantados por meio da pesquisa de campo comprovaram, em certa medida, que essa realidade tem se concentrado com mais ênfase na dimensão socioeducativa e na dimensão política, categorias de análise que foram estabelecidas para efeito deste trabalho. Entretanto, cabe destacar, que essas dimensões não são prerrogativas somente da escola, mas sim, fazem parte de um contexto mais amplo de sociedade, e a escola, como uma instituição social, está inserida neste ambiente.

Por fim, não temos a pretensão de esgotar um assunto tão complexo e repleto de variáveis, mas pretendemos com este artigo suscitar

algumas reflexões que contribuam na construção de um arcabouço teórico-conceitual que possibilite compreender o trabalho do gestor escolar e, conseqüentemente, a gestão das escolas públicas brasileiras.

Referências

ALVAREZ, Manuel. La dirección escolar em el contexto europeo. **Revista Organización y Gestión Educativa**, Madrid: 2003.

BALL, Stephen. Performatividade, privatização e o Pós-Estado do Bem-Estar. **Revista Educação e Sociedade**. Vol: 25, n. 89, p. 1105-1126. Set/dez de 2004.

BROOKE, Nigel. O futuro das políticas de responsabilização educacional no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**. V. 36, n. 128. Mai/ago de 2006.

CARVALHO, Maria E. Relações entre família e escola e suas implicações de gênero. **Cadernos de Pesquisa**. N. 110, p. 143-155. Julho de 2000.

CASTRO, Marta L. **A gestão da escola básica**: conhecimento e reflexão sobre a prática cotidiana da diretora de escola municipal. IN: Em Aberto. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. v. 17, n. 72. Brasília: 2000.

FONSECA, Marília. OLIVEIRA, José F. A gestão escolar no contexto das recentes reformas educacionais brasileiras. **Revista Brasileira de Política e Administração Educacional**. V. 25, n. 2, p. 233-246. Mai/ago de 2009.

GALVEZ, Inmaculada E. Tendencias en la gestión de centros escolares: planteamientos desde el "nuevo laborismo" em el Reino Unido. **Revista Española de Educación Comparada**. V. 13, p. 119-139, 2007.

GENTILINI, João A. **Planejamento da educação, projeto político e autonomia**: desafios para o poder local. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

GRACINDO, Regina V. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação. **Retratos da Educação**. V. 3, n. 4, p. 135-147. Jan/jun de 2009.

KRAWCZYK, Nora. A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Revista Educação & Sociedade**. Ano: XX, n. 67, p. 112-149. Ago de 1999.

LUCK, Heloisa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores** IN: Em Aberto. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. v. 17, n. 72. Brasília: 2000.

_____. **Dimensão da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

_____. **Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares**. Curitiba: Fundação Victor Civita, 2011.

MENDONÇA, Erasto F. **A regra e o jogo**: democracia e patrimonialismo na educação brasileira. Campinas: FE/Unicamp, 2000.

OECD. **Governance in Transition**: Public Management Reforms in OECD Countries. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. 1995.

OLIVEIRA, Balbina S. de. **A gestão escolar na sociedade contemporânea**: a visão dos gestores das escolas municipais de Salvador. Salvador: Universidade do Estado da Bahia. UNEB, 2012. Monografia de Graduação.

PARO, Vitor. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papirus, 1997.

POGGI, Margarita. **La formación de directivos de instituciones educativas: algunos aportes para el diseño de estrategias**. Buenos Aires: IIEP/UNESCO, Sede Regional 2001.

SÃO PAULO, **Decreto 11.625** de 23 de maio de 1978. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/210019/decreto-11625-78-sao-paulo-sp>. Acesso em: 01/11/2012.

SETTON, Maria da Graça. Família, escola e mídia: um campo com novas configurações. **Educação e Pesquisa**. V. 28, n. 1, p. 107-116. Jan/jun de 2002.

SHIROMA, Eneida O. **Gerencialismo e liderança**: novos motes da gestão educacional. IN: VI Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul. Anped Sul. Santa Maria: julho de 2006.

WITTMANN, Lauro C. **Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão**: novas demandas para o gestor. IN: Em Aberto. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. v. 17, n. 72. Brasília: 2000.