

# **GESTÃO ESCOLAR: O PERFIL DO DIRETOR DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE ITABAIANA – SE.**

**Juliano Mota Parente**

Universidade do Estado da Bahia (UNEB)  
julianoparente@uol.com.br

**Sérgio Henrique da Conceição**

Universidade do Estado da Bahia (UNEB)  
shconceicao@uneb.br

**Resumo:** O presente trabalho trata da gestão educacional, investigando o perfil do gestor escolar no município de Itabaiana situado no agreste sergipano, nordeste brasileiro. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário, aplicado em 58 escolas públicas municipais de Itabaiana, procurando identificar o perfil do diretor, e a partir dos dados obtidos, refletir sobre as variáveis implicadas no processo de gestão escolar à perspectiva desses gestores. O que podemos observar, segundo os dados coletados e analisados, é que nem sempre estas condições são satisfeitas, o que quer dizer que nem sempre o gestor está devidamente preparado para desempenhar suas funções.

**Palavras-chave:** Educação; Gestão escolar; Diretor de escola.

## **INTRODUÇÃO**

As discussões no âmbito da gestão educacional, no que trata especificamente do papel do diretor escolar, têm ganhado força nas últimas décadas a partir de algumas questões que emergiram de um período de efervescência no cenário nacional, tais como a gestão democrática, eleição para escolha de diretores escolares e implantação de Conselhos Escolares nas escolas públicas.

Estimulado principalmente pela legislação vigente, Constituição Federal (CF) de 1988, Lei nº 9.394/96 (LDB) e Leis estaduais e municipais, fomentadas pelo debate na sociedade civil, em encontros e seminários que ocorreram em todo o Brasil (Anpae, Anped e demais fóruns), o tema gestão escolar vem sendo debatido amplamente, na busca por respostas para as principais dificuldades apontadas nas escolas públicas brasileiras.

Em torno dessas discussões, na agenda relativa à gestão da educação tem-se destacado as questões relativas ao financiamento, direcionamento dos recursos públicos, assistência financeira e técnica, dando-se pouca atenção às questões relativas ao acesso, permanência, organização pedagógica, evasão escolar, valorização dos profissionais da educação, as quais se inserem no elenco dos problemas vivenciados na quase totalidade das secretarias municipais e estaduais de educação do país (ALCOFORADO, 2003; DAVIES, 2005).

O presente trabalho busca estimular este processo de discussões, na medida em que procura compreender a dinâmica que permeia o processo de gestão escolar, por meio da investigação de alguns elementos referentes ao diretor escolar.

Os dados coletados na pesquisa subsidiaram uma análise mais complexa e aprofundada acerca dos diretores escolares das escolas públicas brasileiras enquanto atores relevantes no processo de gestão.

A pesquisa ora apresentada tem como foco os diretores das escolas públicas do município de Itabaiana, situado no agreste sergipano, nordeste brasileiro.

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário, aplicado em 58 escolas do município de Itabaiana, abrangendo 100% das escolas do município. Contendo 10 questões fechadas, o referido instrumento foi aplicado no mês de novembro de 2010, procurando identificar o perfil do diretor das escolas públicas de Itabaiana, e a partir dos dados obtidos refletir sobre as variáveis implicadas no processo de gestão escolar à perspectiva desses gestores.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Dos autores que discutem o papel do diretor nas escolas públicas brasileiras, Paro (1996), Mendonça (2000), Dourado (2009), destacam a importância do diretor no âmbito da escola, como articulador das ações e o grande responsável pela organização dos procedimentos administrativos e pedagógicos, que proporcionarão condições da escola desenvolver adequadamente o seu papel de educar.

Segundo Libâneo (2004),

O diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc.). [...] As funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativo e existem em função do campo educativo (p. 217).

Cabe ao gestor o papel de administrar a escola, organizando os procedimentos administrativos, planejando as questões pedagógicas e juntamente com toda a equipe escolar, funcionários e técnicos, criar condições para que tudo se articule e esta integração faça a escola desenvolver suas atividades adequadamente.

Esta relação das questões administrativas com as pedagógicas se dá de maneira tão constante, que alguns autores associam os procedimentos desempenhados pelos diretores no desenvolvimento de suas tarefas, aos modelos gerenciais utilizados nas organizações.

É cada vez mais comum deparar-se com termos como qualidade, eficiência, eficácia e produtividade no âmbito da escola.

Os quatro modelos específicos da gestão da educação são concebidos à luz da natureza de seu principal critério de desempenho administrativo, respectivamente, eficiência, eficácia, efetividade e relevância. É assim que a fase organizacional da era republicana deu origem ao modelo de administração para a eficiência econômica. (Sander, 2007, p. 73-74)

Há, contudo, uma certa resistência na apropriação destes modelos gerenciais em virtude do seu tecnicismo e da abordagem voltada a metas e resultados que estão imbricadas nas organizações.

A perspectiva de uma gestão escolar, carece de uma investigação mais aprofundada como sugerem Adrião e Camargo (2007, p.68), tendo em vista que a expressão “gestão escolar” insere-se no “discurso nacional” a partir da década de 1990 e que o texto constitucional de 1988 utiliza-se da expressão “administração escolar”.

Os autores advertem, que a substituição de um termo por outro pode ser interpretada de diferentes maneiras: como uma tentativa de superar um caráter tecnicista, baseado na hierarquização e no controle do trabalho através do cientificismo gerencial que a palavra “administração” (como sinônimo de direção) continha, ou enquanto uma perspectiva sistematizada de encobrir uma visão neotaylorista expressa na separação entre a esfera técnica (gestão) e a esfera política (administração). Deste modo, há de se ter cuidado na utilização da terminologia, frente as implicações subentendidas pela utilização do termo. Nesse sentido, o presente trabalho aproxima-se da primeira idéia, ou seja, na busca de um sentido de superação de uma visão estritamente hierarquizada e científica do processo.

Porém, o que se percebe no cenário mundial da atualidade é a proximidade cada vez maior dos elementos gerenciais em todos os setores da sociedade. Esta metamorfose vem ocorrendo em função da transformação das relações do Estado com a sociedade e com as instituições que dela fazem parte.

#### Segundo Ball (2004)

Cada vez mais, o mundo dos negócios enfoca os serviços de educação como uma área em expansão, na qual lucros consideráveis devem ser obtidos [...] As instituições do setor público estão sendo “repensadas” como oportunidades de lucros. Muitos dos maiores atores na Indústria dos Serviços Educacionais (*Education Services Industry*) estão associados a multinacionais e investidores de capital de risco com interesses e influências internacionais enormes e diversos — trata-se de empresas de serviços genéricos de gestão ou de companhias construtoras com subsidiárias oferecendo serviços de gestão (p. 8)

A grande transformação está no fato do Poder Público modificar a sua perspectiva de um Estado provedor, institucionalmente legitimado para garantir os direitos constitucionais do cidadão (saúde, educação, segurança), para um Estado regulador (PEREIRA, GRAU, 1999), que transfere à iniciativa privada a responsabilidade a ele atribuída, assumindo uma postura marcadamente neoliberal.

Para Ball (2004), existem quatro conseqüências muito graves neste processo: a mudança das atividades do setor público; a perspectiva de considerar os serviços sociais como uma área passível de lucro; a transformação das relações de trabalho no setor público envolvendo a ética e a moral; e a mudança de postura do cidadão como membro de uma sociedade de bem estar social para um consumidor em potencial.

Todo esse panorama tem como pano de fundo as leis e teorias econômicas e as práticas de mercado, questões predominantemente do setor privado, que vem sendo tratadas como premissas básicas do setor público, promovendo uma inversão de valores na medida em que impõem suas concepções mercadológicas num ambiente público.

Outro fator importante a ser analisado a partir da nova lógica das relações do Estado, é a questão da autonomia das escolas, impulsionada por meio do processo de descentralização da educação que vem ocorrendo desde a década de 1980.

Mesmo com este processo em vigor, permitindo a estados e municípios administrarem as suas respectivas redes educacionais, é preciso aprimorar os procedimentos de transferência de informações garantindo maior flexibilidade no exercício desta autonomia.

Por este motivo alguns autores questionam esta autonomia, na medida em que faltam condições para que ela seja exercida com legitimidade.

Processos de concessão de autonomia controlada e de descentralização de responsabilidades sem a contrapartida das condições materiais objetivas podem ser, contraditoriamente, parte de um quadro de centralização e controle dirigidos por um Estado apenas operacionalizador e legitimador de decisões tomadas fora de seu âmbito. Se assim o for, a gestão democrática do ensino público, para ser conseqüente com seus objetivos proclamados, precisará ser uma prática de resistência (MENDONÇA, 2000, p. 72).

Podemos verificar na análise do autor, que a descentralização que vem ocorrendo no Brasil não ofereceu condições aos estados e municípios de exercerem a sua autonomia de maneira adequada. Para tal, é necessário criar mecanismos que favoreçam a incorporação de procedimentos e práticas efetivas que solidifiquem este processo.

Em termos práticos, o processo de descentralização da oferta da educação básica da União e estados para os municípios, resultou efetivamente em um processo de desconcentração como indicado por Souza e Faria (2005):

[...] resultou numa maior responsabilização direta do município na captação de suas demandas, no monitoramento de gastos e na inspeção do cumprimento das metas federais e/ou estaduais estabelecidas, agora não unicamente pelo poder público local, mas também pela via da responsabilização da sociedade civil [...] elevado controle dos níveis superiores do governo sobre os fluxos financeiros e as transferências inter-governamentais, visivelmente ancorado na manutenção da centralização normativa e política em relação a instância executora. (p. 31)

Nesse contexto, cabe prioritariamente aos municípios a função executora, à União e Estados a função financiadora e reguladora, cabendo às instâncias de controle social (conselhos escolares, conselhos de acompanhamento e controle social e tribunais de contas estaduais e municipais) o acompanhamento quanto a efetividade da execução financeira e aderência às metas e objetivos fixados no plano nacional de educação, ainda que esse desenho institucional tenha se demonstrado pouco eficaz (DAVIES, 2005) ou pouco aderente ao processo da busca de melhoria na qualidade da educação (PARO, 2006).

Como parte de um sistema de articulação nacional, a gestão educacional sofre influência e também influencia os outros sistemas com os quais ele se vincula. Estas relações tornam o processo educacional ainda mais complexo e subjetivo, dependendo de uma série de fatores que se inter-relacionam e, conseqüentemente produzem conflitos que precisam ser administrados (Libâneo, 2007).

Diante do exposto, pode-se perceber que o diretor sofre várias interferências no desenvolvimento de suas atribuições, sejam elas internas ou externas. Essas interferências, por sua vez, podem ser agrupadas para efeito de análise em duas dimensões: interferência de organismos externos (públicos ou privados) que influenciam direta ou indiretamente na gestão do diretor e pela administração de conflitos e procedimentos administrativos e pedagógicos no interior da escola.

O diretor escolar precisa administrar a escola a partir destes dois pressupostos básicos, e o sucesso de sua gestão está no fato de conseguir criar mecanismos que possibilitem atuar nestas frentes simultaneamente.

A dinâmica normativa que regula o processo de gestão da educação no Brasil preocupam-se em estabelecer claramente a necessidade de fixação de metas educacionais, rígido controle e indicação dos recursos para a execução de políticas de educação e controle externo e social.

A ênfase nos instrumentos normativos de gestão da educação está centrada em um controle do fazer operacional financeiro, quase que dissociado de uma preocupação de um construir e fazer pedagógico, que resulte na esperada ampliação da qualidade do ensino. Ocultamente pressupõe-se que, fixado um patamar de financiamento econômico, a qualidade da educação é implicitamente garantida. Esta lógica aponta dois equívocos: primeiro que a gestão da educação está somente vinculada ao aspecto financeiro e segundo que a vinculação constitucional de recursos destinados a educação tornam seu montante inequivocamente suficiente ao investimento e manutenção da educação de qualidade.

Articulado ao processo de gestão escolar inserem-se as instâncias de controle social (ICS), que tem nos conselhos escolares, conselhos de educação, tribunal de contas, conselhos de acompanhamento social, que se materializam enquanto agente de fomento ao alcance da qualidade da educação.

O Plano Nacional de Educação (PNE) consolidado a partir da Lei 10.172/2001 fixa dentre os compromissos e metas dos entes federativos no esforço para elevação do patamar de qualidade da educação em todos os níveis (infantil, fundamental, médio e superior) através da implantação de “conselhos escolares e outras formas de participação da comunidade escolar e local [...]” enquanto processo de participação e controle social no âmbito da educação à perspectiva de uma gestão democrática determinada no texto constitucional (Brasil, CF, art. 206, IV).

O Decreto 6.094/2007 que estabelece diretrizes a constituição do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) apresenta entre o conjunto das atribuições dos entes federativos (União, Estados e Municípios) a responsabilidade de “fomentar e apoiar os

conselhos escolares, envolvendo as famílias dos educandos, com as atribuições, dentre outras, de zelar pela manutenção da escola e pelo monitoramento das ações e consecução das metas do compromisso” com a qualidade da educação.

A Lei 11.494/2007 que instituiu o FUNDEB (Art. 12) instituiu a Comissão Intergovernamental de Financiamento para a Educação Básica de Qualidade (CIFEB) com atribuições de especificar anualmente as ponderações aplicáveis entre diferentes etapas, modalidades de ensino da educação básica; fixar anualmente o limite proporcional de apropriação de recursos pelas diferentes etapas de ensino da educação básica; fixar anualmente a parcela da complementação da União a ser distribuída para os Fundos por meio de programas direcionados para a melhoria da qualidade da educação básica; elaborar, requisitar ou orientar a elaboração de estudos técnicos pertinentes a educação básica.

A Lei do FUNDEB institui ainda (Art. 24) a necessidade de implantação de conselhos para acompanhamento, controle social, comprovação e fiscalização de recursos no âmbito federal, estadual e municipal ratificando o conceito de transparência e controle social no âmbito das políticas de educação, ratificando, portanto, a premissa da gestão democrática e transparência do processo na condução e execução do processo educacional e a permanente busca na qualidade do ensino.

## METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório e descritivo, e no entendimento de Andrade (2002), o estudo exploratório permite a obtenção de informações sobre determinada temática, facilitando a delimitação do tema da pesquisa, orientação de objetivos e hipóteses ou a descoberta de novos enfoques.

A amostra utilizada no presente trabalho é formada pelos 58 diretores dos estabelecimentos municipais de ensino de Itabaiana, interior de Sergipe.

O estado de Sergipe é o menor estado brasileiro contendo uma área territorial de 21.910 km<sup>2</sup>, perfazendo um total de 0,26% da área total do país. Localizado na região nordeste, possui 75 municípios e uma população estimada em 2009 de 2.019.679. A taxa de analfabetismo no estado no mesmo ano foi de 16,3% considerando pessoas de 15 anos ou mais. Sua principal atividade econômica é a agricultura e a pecuária. (BRASIL, 2009).

Já o município de Itabaiana possui uma população de 85.725 habitantes (2008) e tem o comércio e a agricultura como base da sua economia. Com uma taxa de analfabetismo de 11,9%, possui um IDH de 0,678. (BRASIL, 2008)

## RESULTADOS OBTIDOS

A aplicação do questionário junto a 58 diretores que formam a totalidade dos gestores das escolas municipais de Itabaiana (SE) possibilitou obter as seguintes informações:

Em relação à formação profissional, a totalidade dos diretores possui curso de graduação, sendo 50% desses graduados em Pedagogia (29 diretores) e 50% graduados em Licenciaturas.

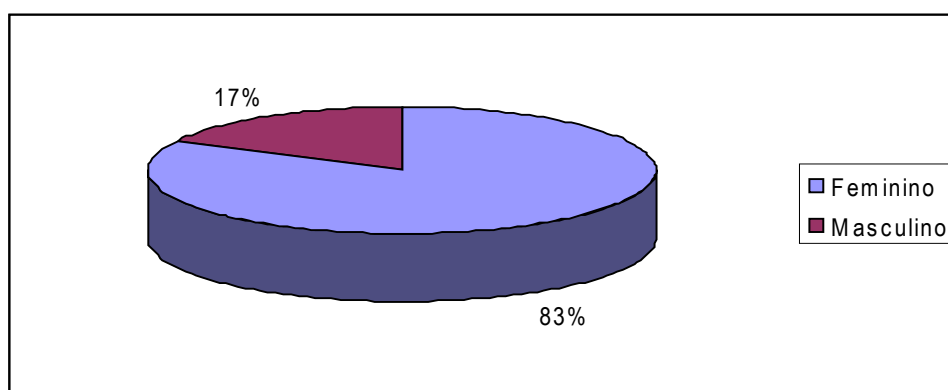
Dos 29 licenciados encontram-se 11 formados em Letras, 6 em História, 4 em Biologia, 3 em Geografia, 2 em Matemática, 2 em Educação Física, 1 em Física, conforme evidenciado no **Quadro 1**.

ÁREA DE FORMAÇÃO	QTDE.	%
Pedagogia	29	50
Licenciatura	29	50
Bacharelado	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Quadro 1:** Formação dos Diretores – Itabaiana (SE)

Fonte: autores

Na distribuição por sexo, 83% (48 diretores) são do sexo feminino e 17% (10 diretores) do sexo masculino (**Gráfico 1**), demonstrando uma presença majoritariamente feminina na ocupação dos cargos de direção nas escolas municipais de Itabaiana (SE).



No que diz respeito à origem geográfica dos diretores, identificou-se que a maioria é do próprio município (**Gráfico 2**), indicando que o município dispõe de condições de acesso à formação superior e ingresso na carreira na educação pública, sendo 81% dos diretores (47 diretores) do próprio município, 16% de outros municípios de Sergipe (9 diretores) e 3% de municípios de outros estados (2 diretores) – **Quadro 2**.

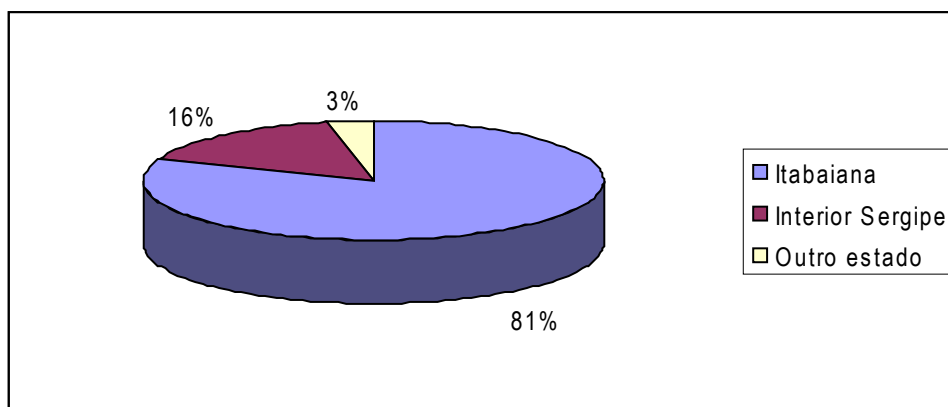
Município de Origem	QTDE.	%
Itabaiana	47	81
Outros municípios de Sergipe	9	16
Municípios de outros estados	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Quadro 2:** Município de origem dos Diretores – Itabaiana (SE)

Fonte: autores



Dos diretores com origem em outros municípios de Sergipe, estão: Malhador (3), Campo do Brito (2), Ribeirópolis (1), Neópolis (1), Barra dos Coqueiros (1) e Riachão dos Dantas (1) formam o grupo desses profissionais. Dois diretores são originários de municípios de outros estados: Bahia (1) e Pernambuco (1).



No aspecto de tempo de exercício profissional na docência, identificou-se que 67% (39) possuem mais de 10 anos de experiência, constituindo a maioria do grupo de diretores de Itabaiana, 26% com experiência entre 5 a 10 anos (15) e 7% com experiência até 5 anos (4) conforme evidenciado no **Quadro 3**.

TEMPO DE DOCÊNCIA	QTDE.	%
Até 2 anos	-	-
Acima de 2 até 5 anos	4	7
Acima de 5 até 10 anos	15	26
Acima de 10 anos	39	67
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Quadro 3:** Tempo de Docência dos Diretores – Itabaiana (SE)

Fonte: autores

Os diretores das escolas municipais de Itabaiana (SE) possuem, em sua maioria, 64% (37) uma experiência no cargo de diretor (gestão) entre 2 a 4 anos (Gráfico 4), 19% (11) uma experiência no cargo de diretor entre 5 a 10 anos, 14% (8) até 2 anos de experiência no cargo de diretor e somente 3% (2) possuem experiência acima de 10% (**Quadro 4**). Em oposição ao tempo de docência, os diretores possuem um nível intermediário de experiência no cargo de diretor, indicando que foi necessária uma vivência razoável na docência para que os mesmos pudessem avançar a condição de diretores das escolas.



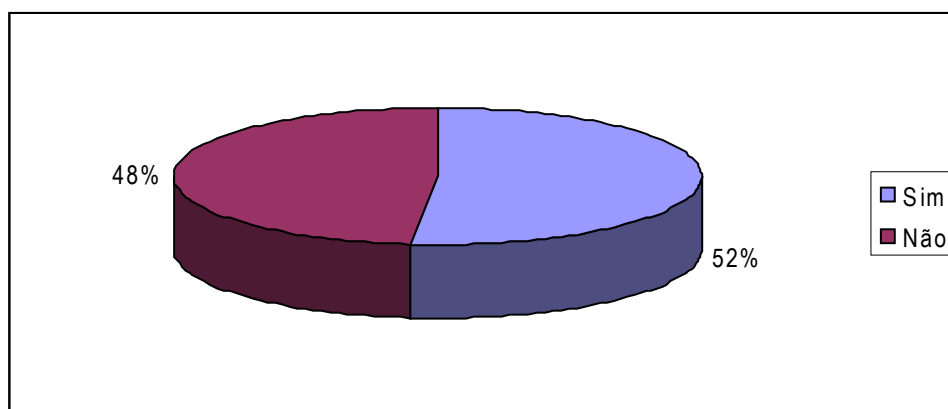
EXPERIÊNCIA NA GESTÃO	QTDE.	%
Até 2 ano	8	14
Acima de 2 até 5 anos	37	64
Acima de 5 até 10 anos	11	19
Acima de 10 anos	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Quadro 4:** Tempo de Docência dos Diretores – Itabaiana (SE)

Fonte: autores

De outro modo, esses dados podem representar uma tendência de maior possibilidade de ascensão ao cargo de diretor por parte dos professores, o que poderia explicar em parte, o baixo período de tempo que em média os profissionais se encontram na condição de gestores.

Da amostra analisada, 52% (30) dos diretores informaram que já cursaram algum programa de capacitação ou formação voltado a área de gestão escolar (**Gráfico 3**), percentual muito próximo dos que informaram que não participaram de nenhum programa de capacitação ou formação voltado a área e gestão escolar. Isso indica que no município de Itabaiana não existe uma prática de promoção voltada à capacitação e formação de gestores escolares.



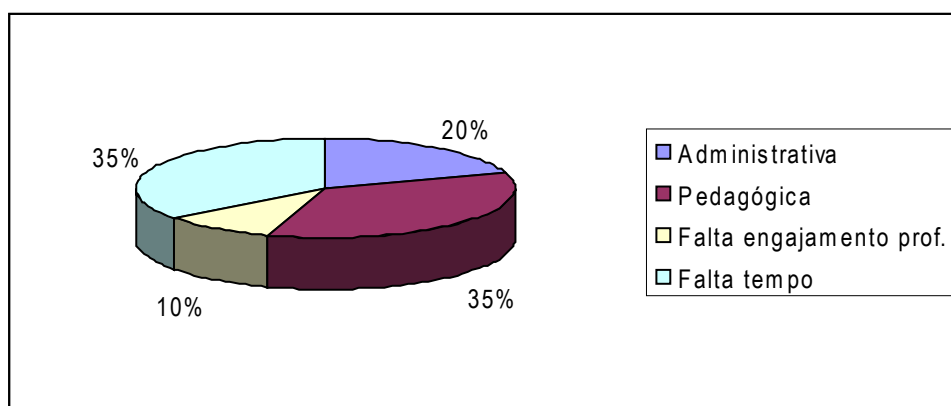
Dentre as principais dificuldades enfrentadas pelos diretores de Itabaiana no exercício de suas funções, destacam-se as dificuldades pedagógicas por 35% dos diretores (18) e falta de tempo por igualmente 35% dos diretores (18), seguido por dificuldades administrativas, 20% dos diretores (10) e falta de engajamento dos professores, 10% dos diretores (5) – **Quadro 5**.

Nesse sentido, os resultados ratificam o quesito anterior, na medida em que não foram convenientemente capacitados ao exercício da gestão escolar, os mesmos indicam que dificuldades administrativas, superação de rotinas e dificuldades cotidianas e a obrigação de intervir no processo de planejamento pedagógico geral da instituição são encarados como grandes desafios (**Gráfico 4**).

<b>PRINCIPAL DIFICULDADE ENFRENTADA NO PROCESSO DE GESTÃO</b>	<b>QTDE.</b>	<b>%</b>
Administrativas	10	20
Pedagógicas	18	35
Falta engajamento dos professores	5	10
Falta tempo	18	35
Outros	3	-
Não entenderam	7	-
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Quadro 5:** Principal dificuldade enfrentada pelos Diretores de Itabaiana (SE)

Fonte: autores



As questões relativas a gestão democrática, controle e participação social foram evidenciadas nas questões 8 e 9 do questionário aplicado junto aos diretores.

No que diz respeito a existência de conselhos escolares nas instituições de Itabaiana, percebeu-se que 93% dos diretores informaram que as escolas possuem conselho escolar (**Quadro 6**) e o mesmo percentual acerca da participação dos pais no cotidiano da escola (**Gráfico 5**), isso indica a possibilidade do exercício de gestão democrática e controle social, caso essas instância atuem de forma efetiva nessas unidades escolares.

<b>EXISTÊNCIA DE CONSELHO ESCOLAR</b>	<b>QTDE.</b>	<b>%</b>
Sim	54	93
Não	4	7
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Quadro 6:** Existência de Conselho Escolar nas unidades escolares de Itabaiana (SE)

Fonte: autores

Aspectos relativos à utilização de recursos oriundos de programa de apoio e assistência financeira às escolas de Itabaiana (SE), foram contemplados na questão 10 do questionário aplicado aos diretores. 98% (57) informaram que recebem recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), 25% (15) informaram que recebem recursos do Programa Mais Educação e 7% (12) informaram que recebem recursos do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE).

Pode-se perceber com esses resultados, a forte inserção dos programas de assistência financeira do âmbito federal, através do Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação (FNDE) no município de Itabaiana (SE), confirmando os aspectos evidenciados na literatura acerca da desconcentração da atividade educacional no país (SOUZA, FARIA, 2005).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após confrontarmos o referencial teórico com os dados coletados na pesquisa de campo, podemos concluir que o gestor escolar tem um papel fundamental para o desempenho da escola.

Contudo, para que o diretor desempenhe adequadamente suas funções, é preciso que esteja preparado para tal intento. Tanto a formação inicial como a formação continuada, abrangendo as especificidades da atuação do gestor, possibilitam as condições necessárias para o bom trabalho do gestor.

O que podemos observar, segundo os dados coletados e analisados, é que nem sempre estas condições são satisfeitas, o que quer dizer que nem sempre o gestor está devidamente preparado para desempenhar suas funções.

Dessa forma, concluímos que são necessários mais esforços no sentido de criar melhores condições de trabalho para o gestor escolar, permitindo que sua atuação garanta uma melhoria na qualidade da escola e, conseqüentemente, influencie positivamente na formação dos alunos.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. **Como preparar trabalhos para curso de pós-graduação**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B. A gestão democrática na Constituição de 1988. **Gestão, financiamento e direito à educação**: análise da Constituição Federal e da LDB. Romualdo Portela de Oliveira e Theresa Adrião (Orgs.). 3 ed. São Paulo: Xamã, 2007.
- ALCOFORADO, F. A. G. **Os condicionantes do desenvolvimento do Estado da Bahia**. 2003. 415 f. Tese (Doutorado em Planificación Territorial y Desarrollo Regional) – Facultad de Geografía e Historia, Universidad de Barcelona, Barcelona.
- BALL, Stephen J. **Performatividade, privatização e o pós-Estado do Bem-Estar**. Revista Educação e Sociedade. V. 25, n. 89, set/dez 2004.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm). Pesquisado em 12 de dezembro de 2010.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov>.

[br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). Pesquisado em 12 de dezembro de 2010.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.172**, de 9 de janeiro de 2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/110172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm). Pesquisado em 10 de janeiro de 2011.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.094**, de 24 de abril de 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6094.htm). Pesquisado em 10 de janeiro de 2011.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.494**, de 20 de junho de 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/Lei/L11494.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Lei/L11494.htm). Pesquisado em 10 de janeiro de 2011.

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Dados 2009. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=se>. Pesquisado em: 10 de janeiro de 2011.

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Dados 2008. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=se>. Pesquisado em: 10 de janeiro de 2011.

DAVIES, N. Conselhos FUNDEF: participação impotente. **Conselhos participativos e escola**. Estela Scheiwar & Eveline Algebaile (Orgs). DP&A: Rio de Janeiro, 2005.

DOURADO, Luis F., OLIVEIRA, João F. de **A qualidade da educação: perspectivas e desafios**. Caderno Cedes, Campinas vol. 29, n. 78. maio/agosto de 2009.

HAIR JR., Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Tradução: Adonai Schulup Sant'Ánna e Anselmo Chaves Neto. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

\_\_\_\_\_. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.

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

PARO, Vítor H. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas, SP: Papyrus, 1996.

\_\_\_\_\_. **Administração escolar: introdução crítica**. 14ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

PEREIRA, L. C. B.; GRAU, N. C (Orgs). **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Líber Livro, 2007.

SOUZA, D. B.; FARIA, L. C. M. Política, gestão e financiamento de sistemas municipais públicos de educação no Brasil: bibliografia analítica (1996-2002). São Paulo: Xamã; Niterói: Intertexto, 2005.