



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

O PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS (2007-2011) NOS MUNICÍPIOS DO RN: UMA ANÁLISE SOBRE OS CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DA DIREÇÃO ESCOLAR

Alzira de Souza Lima Cunha; Marcos Eliabe Lima da Cunha

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Resumo:

As duas últimas décadas do século XX ficaram marcadas como um período de intensas transformações econômicas, políticas e sociais. No Brasil, a reforma administrativa do Estado conforme os princípios gerenciais ocorreram a partir de 1990, instaurando-se um modelo de gestão das políticas sociais, assentado no princípio da descentralização. O Ministério da Educação aprova o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), concomitantemente à promulgação do Decreto n. 6.094, dispondo sobre a implementação do “Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação”. Para tanto, os entes federados precisariam aderir a esse plano, assumindo a responsabilidade de cumprir as vinte e oito diretrizes estabelecidas nesse Plano. A partir da adesão, os estados, os municípios e o Distrito Federal passariam à elaboração de seus respectivos Planos de Ações Articuladas (PAR). Este trabalho é fruto de um projeto realizado em rede pelas Universidades Federais do Rio Grande do Norte, Pará e Minas Gerais, tem como título “Avaliação do Plano de Ações Articuladas: um estudo dos municípios dos estados do Rio Grande do Norte, Pará e Minas Gerais”. É um projeto financiado pela CAPES, no âmbito do Observatório da Educação. Ele tem como objetivo analisar o 5º indicador da dimensão da gestão educacional, do Plano de Ações Articuladas – PAR, nos municípios de Riachuelo, Acari, Natal, São José do Campestre e Mossoró. O estudo evidenciou as situações do indicador em cada um dos municípios, assim como, as estratégias, ações e sub-ações que seriam geradas, caso necessário.

Palavras-chaves: Gestão educacional, Plano de Ações Articuladas, Diretor escolar.

Introdução

As duas últimas décadas do século XX ficaram marcadas como um período de intensas transformações econômicas, políticas e sociais, as quais impulsionaram, nos países capitalistas, um redimensionamento na organização e nas funções do Estado, sob a égide dos princípios neoliberais. Nesse contexto, conforme Abrucio (2006), o modelo burocrático weberiano, vigente na administração pública brasileira entre outros, foi considerado ineficiente face às novas exigências oriundas da recessão da economia, da crise fiscal, da reestruturação produtiva e do processo de globalização econômica.

No Brasil, a reforma administrativa do Estado, conforme os princípios gerenciais, ocorreu a partir de 1990, instaurando-se um modelo de gestão das políticas sociais assentado no princípio da descentralização. Nesse contexto, o papel do estado deixou de ser de executor de políticas para ser regulador e controlador das políticas educacionais.



Partindo desses pressupostos, o governo federal adota um modelo de gestão originado em outros países (como Inglaterra, Austrália, entre outros), fundamentado em conceitos como eficiência, eficácia, excelência e competência; dessa forma, a gestão da educação passa a ser subsidiada cada vez mais pelos critérios de produtividade e excelência de padrões internacionais, cujo instrumento de execução no campo educacional é o Plano de Ações Articuladas (PAR).

Este trabalho é fruto de um projeto realizado em rede pelas Universidades Federais do Rio Grande do Norte, Pará e Minas Gerais, tem como título “Avaliação do Plano de Ações Articuladas: um estudo dos municípios dos estados do Rio Grande do Norte, Pará e Minas Gerais”. É um projeto financiado pela CAPES, no âmbito do Observatório da Educação. Tem como objetivo analisar o 5º indicador da dimensão da gestão educacional, do Plano de Ações Articuladas – PAR, nos municípios de Riachuelo, Acari, Natal, São José do Campestre e Mossoró. Para isso, foram utilizadas referências bibliográficas acerca do PAR, bem como materiais da produção científica construída por pesquisadores da pesquisa em rede. O presente trabalho está dividido em três sessões. A primeira discute o Plano de Ações Articuladas; a segunda analisa a importância da eleição para a escolha do diretor escolar; e a terceira analisa os critérios para direção escolar no contexto do PAR (2007-2011) nos municípios do RN.

O Plano de Ações Articuladas e o contexto da sua criação

A partir da década de 1990, o desenho das políticas educacionais ganhou um novo contorno, em consonância com a lógica descentralizadora/gerencial instaurada, sobretudo, no governo de Fernando Henrique Cardoso e mantida no governo de Luís Inácio Lula da Silva. Nesse contexto, o Ministério da Educação criou o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). De acordo com Camini (2010), o PDE foi apresentado, em 2007, inicialmente como um plano executivo, para o cumprimento de metas a ser desenvolvido de forma articulada com o Plano de Aceleração do Crescimento (PAC). Saviani (2007) explica que os interesses da classe empresarial foram contemplados na elaboração do PDE, que inclusive assumiu a agenda do movimento “Compromisso Todos pela Educação”. Esse movimento, lançado em 2006, foi patrocinado por grupos empresariais, e inspirou o “Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, lançado pelo MEC.

De acordo com o documento oficial “Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas” (MEC, 2007), que instituiu o PDE, este tem como principal objetivo



melhorar a qualidade da educação brasileira, por meio de uma série de ações e programas divididos em quatro eixos norteadores: educação básica, educação superior, educação profissional e alfabetização. Para executar o plano, a união e os entes federados devem conjugar esforços entre si mediante o compartilhamento de competências políticas, técnicas e financeiras necessárias à implementação dos programas e ações que efetivam o regime de colaboração entre a união, estados municípios e o Distrito Federal.

A fim de regulamentar o regime de colaboração com municípios, Distrito Federal e estados, e com a participação das famílias e da comunidade, o governo federal publica o Decreto Federal n. 6.094/2007, que instituiu o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Através da adesão ao plano, os entes federados assumem a responsabilidade de promover a melhoria da qualidade da educação básica em sua esfera de competência por meio da implementação das 28 diretrizes estabelecidas. (Oliveira, 2014). Esse Decreto prevê no seu art. Art. 9º a elaboração de um planejamento estratégico para os entes federados efetivado por meio do Plano de Ações Articuladas, que se constitui como “o conjunto articulado de ações, apoiado técnica ou financeiramente pelo Ministério da Educação, que visa o cumprimento das metas do Compromisso e a observância das suas diretrizes”.

O Plano de Ações Articuladas precisa ser adotado pelos governos subnacionais para que seja colocado em prática o compromisso assumido e também para que obtenham a colaboração técnica e financeira do MEC para o desenvolvimento de determinadas ações. Para a elaboração do PAR é aplicado um instrumento diagnóstico da situação educacional da rede municipal.

Para diagnosticar a situação educacional de cada localidade, ele está dividido em quatro grandes dimensões, discriminadas no Guia prático de ações do PAR, (BRASIL, 2008). São elas:

1. **Gestão educacional (subdividida em 5 áreas):** área 1 – Gestão Democrática: articulação e desenvolvimento dos sistemas de ensino; área 2 – Desenvolvimento da educação básica: ações que visem a sua universalização, a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem assegurando a equidade nas condições de acesso e permanência e conclusão na idade certa; área 3 – Comunicação com a sociedade; área 4 – Suficiência e estabilidade da equipe escolar; área 5 – Gestão de finanças.
2. **Formação de professores e de profissionais de serviço e apoio escolar(subdividida em 5 áreas):** área 1 – Formação inicial de professores da educação básica; área 2 – Formação continuada de professores da educação básica; área 3 – Formação de professores da educação básica para atuação em educação especial, escolas do campo, comunidades quilombolas ou



indígenas; área 4 – Formação inicial e continuada de professores da educação básica para o cumprimento da lei 10.639/03; área 5 – Formação de profissionais da educação (funcionários).

3. **Práticas pedagógicas e avaliação (subdividida em 2 áreas):** área 1 – Elaboração e organização das práticas pedagógicas; área 2 – Avaliação da aprendizagem dos alunos e tempo para assistência individual/coletiva aos alunos que apresentam dificuldade de aprendizagem.
4. **Infraestrutura física e recursos pedagógicos (subdividida em 2 áreas):** área 1 – Instalações físicas gerais e equipamentos; área 2 – Integração e expansão do uso de tecnologias da informação e comunicação na educação pública.

Esses indicadores são pontuados segundo critérios pré-estabelecidos, cuja descrição pode variar de um a quatro. A pontuação 4 indica uma situação positiva; a pontuação 3 aponta para uma situação satisfatória. Desta forma, as pontuações 3 e 4 não geram nenhuma ação, visto que isso significa que o município desenvolve, total ou parcialmente, ações que favorecem o desempenho do indicador, não precisando de auxílio naquele indicador, por isso não recebe recursos financeiros e nem apoio técnico no desenvolvimento de ações.

A pontuação 2 mostra uma situação educacional não suficiente, com isso apontando que são necessárias ações imediatas. A pontuação 1 demonstra que o município se encontra em uma situação crítica, considerando que necessita do desenvolvimento de ações imediatas, visto que só foram encontrados fatores negativos. Por isso, os municípios avaliados com pontuação 2 e 1 poderão contar, possivelmente, com o apoio técnico e/ou financeiro do MEC.

Portanto, o Plano de ações articuladas configura-se como ferramenta de planejamento e operacionalização da política educacional, “que objetiva o fortalecimento dos sistemas locais, proporcionando maior autonomia na gestão da educação” (FERREIRA E FONSECA, 2013, p. 288).

Direção Escolar no âmbito da gestão educacional no contexto do PAR

A instituição escolar é composta por professores, alunos, funcionários e comunidade escolar. e gestão escolar. Segundo Ferreira (2004, p. 1241), gestão da educação significa “ser responsável por garantir a qualidade de uma ‘mediação no seio da prática social global’ (Saviani, 1980, p. 120), que se constitui no único mecanismo de hominização do ser humano, que é a educação, a formação humana de cidadãos”.



O objetivo da escola, em sua essência, é a formação dos alunos. Entretanto, as ideias de educar foram mudando com o decorrer do tempo. As influências dos acontecimentos históricos, sociais, científicos foram construindo com o passar dos anos diferentes tendências, formas de ensinar/ educar. Essas mudanças também estão presentes nos papéis dos sujeitos escolares. Os alunos que já foram vistos apenas como depósitos aptos a receberem conhecimento, como critica Freire (2003), passam a ser vistos, em uma perspectiva da Pedagogia Escolanovista, como centro do processo da aprendizagem, sendo sujeitos ativos desse processo.

Um marco, nesse aspecto de transição do modelo burocrático para gerencial, começa a ser implementado no período 1970/1980, em países como a Inglaterra, com o objetivo de trazer para os serviços públicos a lógica do modelo empresarial. No Brasil, essas mudanças vão se iniciar tardiamente e somente se consolidam a partir de 1996, com a reforma do aparelho de estado, no período anterior a década de 1980. O Brasil vivia um período de transição e acabara de vivenciar um período de ditadura civil militar, havendo, assim, uma necessidade de mudança/transição no modelo de gestão; no entanto, naquele momento, a gestão democrática despontava como uma forte necessidade.

Em uma estrutura de direção escolar, que não se constitui a partir de princípios democráticos, observa-se que a atuação do diretor é centrada, basicamente, em administrar questões burocráticas. Esse modelo de diretor escolar era mais comum antes da década de 70. Nessa perspectiva Luck (2011, P.13) esclarece que o papel do diretor:

[...] era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais. Seu trabalho constituía-se, sobretudo, de repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir, o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora. Era considerado bom diretor quem cumpria essas obrigações plenamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior.

As funções do diretor, na atualidade, não se contrapõem ao modelo tradicional, mas sim, agregam-se às novas funções, uma vez que as questões sociais e pedagógicas, atualmente, também serão mediadas por ele. Segundo Libâneo (2013, p. 108), o diretor escolar

Coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e técnicos-administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade.



O gestor teve seu papel ampliado, segundo as necessidades sociais. Teixeira (2003, p. 6) afirma que “o diretor da escola é o principal articulador dos interesses e motivações dos diversos grupos envolvidos com a escola”. Ele ainda é o profissional responsável pelo administrativo, financeiro, todavia ainda tem a função de motivador, mediador e deliberador. Entre suas inúmeras funções há uma imprescindível em um modelo de escola democrática, ser flexível, e permitir e incentivar a participação da comunidade escolar.

Assim, hoje a nomenclatura diretor escolar é pouco utilizada nas escolas, ele é mais reconhecido por gestor. Sua nomenclatura e atribuições no interior da escola não são as mesmas. Isso quer dizer que, no cenário da escola, ele deixa de ser aquele que resolve apenas os problemas administrativos internos, ou executa as ordens do sistema. Segundo Luck (2006), ser gestor, é entendido como uma nova forma de conduzir as organizações, considerando o todo em relação com as suas partes e destas entre si. O diretor escolar com base no princípio democrático, segundo Libâneo (2013), está além do sentido de mobilização das pessoas para a realização das atividades, pois implica em intencionalidades, definição de um rumo, uma tomada de posição frente a questões políticas e sociais da escola.

A escolha dos diretores escolares, no território brasileiro, pode ser feita por meio de concursos públicos, por nomeação do poder executivo e eleição pela comunidade escolar. Entretanto, nenhuma das formas pelas quais o diretor seja escolhido determina sua forma de atuação na escola, visto que aquele que é selecionado por eleição (por meio democrático) não garante que suas ações serão sempre no viés democrático. O diretor eleito, segundo Paro:

[...] consegue perceber melhor, agora, sua situação contraditória, pelo fato de ser mais cobrado pelos que o elegeram. Esse é um fato novo que não pode ser menosprezado. À sua condição de responsável último pela escola e de preposto do Estado no que tange ao cumprimento da lei e da ordem na instituição escolar, soma-se agora seu novo papel de líder da escola, legitimado democraticamente pelo voto de seus comandados, que exige dele maior apego aos interesses do pessoal escolar e dos usuários, em contraposição ao poder do Estado. Isto serviu para introduzir mudanças na conduta dos diretores eleitos, que passaram a ver com as solicitações de professores, funcionários, estudantes e pais (PARO, 2001, p. 69).

A forma como o diretor é escolhido não determina a qualidade de seu trabalho, todavia, se é escolhido por meios democráticos, há expectativa de que esse gestor vai representar a comunidade e unir-se ao mesmo objetivo da escola, levando seu trabalho para além das funções administrativas e financeiras. Diante disso, não há como negar que é importante saber as formas de escolha de diretor e como é importante que ele seja escolhido por meios democráticos/participativos.



Segundo a LDB 9.394/96, no Art. 3º afirma que o ensino será ministrado com base em alguns princípios e a gestão democrática é um deles. Assim cabe as escolas organizar-se em função desse princípio democrático. No Art. 14º afirma que “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Por isso, fica explícito a relevância e necessidade da participação para assegurar a gestão democrática, como é regido pela Lei de Diretrizes e Bases.

Diante disso, esse mecanismo é abordado como um dos indicadores do PAR, com intuito de adequar e implementar os critérios de escolha de diretores, fundamentado nos princípios democráticos em municípios que ainda não utilizam esse meio de escolha. Para tanto, o MEC utiliza o roteiro de ações com pontuação de um a quatro.

Análise dos critérios para direção escolar no contexto do PAR (2007-2011) nos municípios do RN

Na avaliação realizada pelo Plano de ações articuladas, os municípios eram pontuados de 1 a 4 pontos, de acordo com os quesitos estabelecidos pelo guia prático. Caso o município tivesse conseguido cumprir as expectativas de cada área, sua pontuação variaria entre 3 e 4, não gerando ações a serem realizadas naquela localidade. Todavia, se a sua classificação fosse 1 ou 2, seriam geradas ações a serem realizadas naquela área para aquele município.

No caso do 5º indicador- Critérios para escolha da Direção Escolar, da área 1, da dimensão de gestão educacional, quando o município gera a pontuação 2, segundo o guia prático (BRASIL, 2008, Guia prático de ações do PAR), é por que, naquele município, “existem critérios para escolha da direção das escolas, mas estes não consideram experiência, educacional, mérito e desempenho; não são de conhecimento de todos e não existe uma publicação legal”. Ainda com base no documento, quando o município obtém pontuação 1, é por que “não existem critérios definidos para escolha da direção das escolas”.

As pontuações geradas segundo as orientações do documento do PAR variam de acordo com os municípios e suas ações avaliadas. Neste tópico, iremos analisar resultados obtidos na avaliação diagnóstica em cinco municípios do Rio Grande do Norte - Riachuelo, Acari, Natal, São José do Campestre e Mossoró.



No município de Mossoró, foi percebido que no processo de escolha de diretores correspondente ao indicador 5, a pontuação foi 4 que significa positiva, pois 67% das escolas têm critérios definidos nesse aspecto. O indicador, por isso, não gerou subações.

No município de Natal não foi muito diferente da cidade de Mossoró, uma vez que no indicador analisado não foram geradas ações, visto que desde o ano de 1986 já se processava a eleição direta para diretores de escola no município de Natal e, portanto, os critérios já estavam normatizados. Assim como em Natal, o município de São José do Campestre justificou que segue as normas para a escolha das direções escolares, atendendo às leis em vigência, portanto pontuando 4 e não gerando ações.

Essa alta pontuação gerada nos municípios de Natal, São José de Campestre e Mossoró não pôde ser observada em Riachuelo, visto que havia uma prática burocrática e conservadora de indicação do diretor escolar por parte do órgão gestor, o que pode vir a favorecer práticas clientelistas e patrimonialistas de gestão, as quais relacionam o papel do diretor escolar com o de um burocrata, preposto do poder público. Com pontuação 1, com a justificativa de que há tradicionalmente uma indicação para direção escolar, há uma demanda no município em estabelecer critérios para escolha dos dirigentes escolares e publicar em forma de Lei municipal. Em Acari, a pontuação atribuída foi 3, por já existirem critérios para escolha da direção das escolas. Esses critérios, segundo a Secretaria Municipal de Educação, consideram experiência educacional, mérito e desempenho, mas não é do conhecimento de todos e não existe uma publicação legal.

Ainda considerando o indicador 5- *Critérios para escolha da Direção escolar* nos cinco municípios do RN, tendo como referência o PAR -2007/2011, é possível visualizar que suas pontuações diferiram, o que demonstra que quatro municípios têm realidades semelhantes, mas um deles é bem distante do esperado. Assim, não há uma situação homogênea quanto à temática, nos cinco municípios. Verifica-se no município de Riachuelo uma situação bastante precária nesse quesito. No quadro abaixo, estão as pontuações e ações que foram geradas para cada município:

Quadro - Ações e sub-ações dos municípios do RN analisados

Municípios	Pontuações	Ações	Sub-ações
Acari	3	Não gerou	-
Natal	4	Não gerou	-
Mossoró	4	Não gerou	-



São José de Campestre	4	Não gerou	-
Riachuelo	1	Implantar política democrática de escolha dos diretores escolares	1.Promover um amplo debate com os profissionais da rede e comunidade 2.Elaborar critérios de escolha de diretores, fundamentado nos princípios democráticos e na legislação vigente. 3.Elaborar e divulgar documentos com os critérios de escolha de diretores escolares. 4.Qualificar os diretores das escolas em curso de aperfeiçoamento. 5.Qualificar os diretores das escolas em curso de especialização.

Fonte: Guia Prático Guia prático de ações do PAR (BRASIL, 2008)

Considerações Finais

Com base nos dados do PAR (2007-2011) e nas pontuações geradas em cada município é possível perceber que os municípios, em sua maioria, já realizam a escolha dos diretores escolares por meio da eleição. Isso demonstra que, possivelmente, as secretarias já tenham percebido a importância da escolha da gestão por meios democráticos. Assim, se os municípios já realizam, de forma autônoma, as suas atribuições no quesito de critérios para escolha de diretores escolares, não precisam de auxílio do MEC, nem em formato de verba nem de assistência técnica, como foi percebido em quatro dos municípios analisados- Acari, Mossoró, São José do Campestre e Natal.

Entretanto, no município de Riachuelo esse cenário muda, visto que sua pontuação foi 1, a mínima possível, por isso para esse município foram geradas ações e subações, pois foi concluído que não existiam critérios definidos para escolha de diretor. Desta forma, foi avaliado que esse município precisaria de auxílio para implantar a escolha de diretor pelo processo democrático. Para tanto, o município precisa de auxílio técnico do MEC para melhorar a situação percebida nesse diagnóstico. Dentre as estratégias estavam cursos de aperfeiçoamentos, reuniões com a comunidade, divulgação de materiais informativos, entre outros.

Desta forma, para que essas ações cheguem eficazmente ao chão da escola é necessário que o MEC, o município e as escolas trabalhem em conjunto, visto que para escolher um gestor para



uma escola é imprescindível que a comunidade escolar entenda o que está acontecendo e a importância dessa escolha, assim como, da sua participação nesse processo. Uma das formas de auxiliar a diretores e comunidade é com formação e material que orientem sobre o assunto.

Portanto, percebemos o quão é importante que as instituições escolares entendam e exercitem as escolhas de gestão escolar de forma democrática, reconhecendo suas funções administrativas e pedagógicas. Analisamos que a maioria dos municípios pesquisados já utilizam esses recursos, mas isso não abrange a todos. Com isso, o PAR torna-se relevante no sentido de estabelecer estratégias que englobem: Qualificação das equipes escolares; auxílio técnico; Cursos e etc. Mesmo assim, esses avanços nem sempre acontecem, por diversos fatores peculiares a cada município.

Referência

ABRÚCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: PEREIRA, L. C. Bresser e SPINK, Peter (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRASIL. Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 2007.

_____, Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento da Educação: Razões, Princípios e Programas**. Brasília, 2007.

_____, Ministério da Educação. **Guia Prático de Ações**. Brasília, 2008. Acesso em: 25 de julho de 2016. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/guia_de_acoes.pdf.

_____, Ministério de Educação e Cultura. LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília : MEC, 1996.

Cabral, Neto Antônio; ALMEIDA, Maria Doninha de. Educação e Gestão Descentralizada: Conselho diretor; Caixa escolar; Projeto-político-pedagógico. Revista em Aberto. Brasília, 2000.

CAMINI, Lucia. A política educacional do PDE e do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 26, n. 3, p. 535-550, set./dez. 2010.



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

FERREIRA, Eliza Bartolozzi; FONSECA, Marília. Plano de ações articuladas: dados da pesquisa em rede. In: _____. (Orgs.). **Política e planejamento educacional no Brasil do século 21**. Brasília: Liber Livro, 2013.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”. In: **Revista Educação e Sociedade**. Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227 - 1249, Set./Dez. 2004

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 35ª edição, 2003.

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M.S. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2009 (Coleção Docência em Formação).

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*; 6ª edição, São Paulo, Heccus Editora, 2013.

LÜCK, H. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006 (Série: Cadernos de Gestão, v.1).

LUCK, Heloísa. *Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores*. Em Aberto, Brasília v.17, n.72, fev./jun. 2000. Disponível em: http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/curso_4392/fron00lbi6.pdf.

OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari; *O Plano de Ações Articuladas (PAR) e a qualidade da educação básica*. In: SILVA, Maria Abádia; CUNHA, Célio. (Orgs.). **Educação Básica: políticas, avanços e pendências**. Campinas, SP: Autores Associados, 2014. (Coleção Políticas Públicas de Educação).

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

SAVIANI, Dermeval. *O Plano de Desenvolvimento da Educação: Análise do projeto do MEC*. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, out. 2007.

SAVIANI, Dermeval. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. São Paulo: Cortez, 1980.

TEIXEIRA, Hélio Janny. *Da Administração Geral à Administração Escolar: Uma Revalorização do Papel do Diretor da Escola Pública*. São Paulo – SP: Editora Edgard Blucher Ltda, 2003.

VIEIRA, Sofia Lerche. *Políticas educacionais em tempo de transição*. Brasília: Plano, 2000/Liber livro, 2. Ed. 2008.