

## Modalidade de provimento do dirigente escolar: mais um desafio para as políticas da educação municipal

---

Aldenice Alves Bezerra

---

### Resumo

Este estudo faz parte de um projeto maior da política educacional e se propõe a discutir e situar as modalidades de escolha dos dirigentes escolares no País e, em especial, apresentar a pesquisa em andamento sobre o Processo Seletivo Interno para Diretor de Escola (Prosed), realizado pela Secretaria Municipal de Educação (Semed) de Manaus. Busca-se, nos embates e perspectivas das diferentes modalidades, situar alguns elementos para análise e rediscussão das políticas educacionais em curso, enfatizando, sobretudo, a relação entre as formas de escolha dos dirigentes e a democratização da gestão escolar.

Palavras-chave: educação; políticas públicas; provimento de gestão.

---

## **Abstract**

### **Supply modality of the school manager: another challenge for municipal education policies**

*This study is part of a major project of the educational policy and it proposes the discussion of the modalities chosen by school managers in the country, and specially, it presents the ongoing research about the Internal Selective Process for School Principal (Prosed), performed by the Municipal Secretary of Education (Semed) in Manaus. One tries to locate some elements to analyze and re-discuss the ongoing educational policies by emphasizing, above all, the relation between the ways of choosing managers and the democratization of school management.*

*Key words: education; public policies; management supply.*

---

## **Introdução**

Analisar a forma de escolha dos dirigentes da escola pública implica necessariamente refletir sobre as políticas da educação. Escolher o dirigente escolar é também definir o tipo de gestão que se deseja para essa escola.

É importante observar que a atuação do diretor, suas atribuições e seu vínculo com a escola se alteram, dependendo da forma como ele foi escolhido e conforme o tipo de gestão que é implementado no sistema escolar (Padilha, 1998).

A partir da década de 1980, principalmente nos dias atuais, tem-se verificado grande preocupação relativamente com o processo de escolha dos diretores escolares nos municípios e Estados brasileiros, o que vem trazer um permanente questionamento sobre o papel do dirigente escolar na construção de uma gestão democrática da escola pública.

Refletir sobre a gestão democrática da escola, especialmente sobre a escolha e atuação do dirigente escolar, a partir das representações dos professores e dos demais sujeitos com ela envolvidos, poderá contribuir para a superação de conflitos que se constroem, tendo em vista o aperfeiçoamento do trabalho e das relações no interior da instituição, melhorando especialmente a qualidade do ensino.

Estudos e debates sobre a gestão e melhoria do ensino vêm ocupando significativa e importante posição no campo educacional. A institucionalização da gestão democrática da educação, assegurada legalmente na Constituição Brasileira de 1988, é um dos avanços na tentativa de assegurar que as instituições escolares possam desenvolver uma prática educativa fundada nos princípios e nas ações democráticas do dia-a-dia.

Entende-se a gestão democrática como um princípio do Estado nas políticas educacionais que espelha o próprio Estado Democrático de Direito e nele se espelha postulando a presença dos cidadãos no processo e no produto de políticas dos governos (Cury, 2002).

No enfoque de uma nova prática educativa, a gestão democrática só existirá à medida que for desenvolvida a autonomia da escola, e a LDB é pródiga quando trata de autonomia na administração do ensino. É importante ressaltar que a autonomia da gestão deve incorporar a descentralização em três grandes dimensões: a primeira deve ser entendida como estratégia historicamente construída no âmbito da administração geral dos governos em todos os seus níveis de ação; a segunda refere-se ao compromisso com a gestão descentralizada como uma das principais estratégias de um projeto de desenvolvimento de um País, de um Estado ou de outra localidade; e a terceira considera a gestão democrática como uma instância de grande significado para o processo educacional.

Na análise de Dourado (2001, p. 79), a gestão democrática

[...] é um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do "jogo" democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas.

Deste modo, entende-se que a gestão democrática não só requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais mas também exige mudanças de paradigmas que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de um tipo de gestão diferente para além dos padrões autoritários vigentes impostos pelas organizações burocráticas.

Entende-se, ainda, que a gestão democrática não é processo simples e nem será conquistada a curto prazo, tampouco se trata de processo irrealizável, de prazo interminável. Isto significa que esse tipo de gestão se constituirá numa ação, numa prática na escola, associada à elaboração do projeto político-pedagógico das escolas e à implantação de conselhos de escola que efetivamente influenciem na gestão escolar em seu todo. São, portanto, necessárias medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público.

### **Modalidades de provimento no cargo/função de diretor da escola pública**

A forma de escolha de dirigentes escolares talvez seja o tema que mais tem motivado estudiosos e pesquisadores na produção de reflexões teórico-conceituais e de investigação empírica sobre a gestão democrática da educação.

No sistema do ensino brasileiro, as escolas públicas tiveram tradicionalmente o provimento no cargo de diretor efetivado por nomeação do governador ou do prefeito, em geral a partir de indicações feitas pelos titulares das Secretarias de Educação ou das lideranças político-partidárias das respectivas regiões. Na análise de Mendonça (2000, p. 130-131),

O grau de interferência política no ambiente escolar que esse procedimento enseja permitiu que o clientelismo político tivesse na escola um campo fértil para seu crescimento. [...] A indicação como mecanismo de escolha do diretor não pode, por esses motivos, ser compreendida como democratizadora nem como propiciadora de modernização administrativa e burocrática.

A crítica ao processo de indicação política de diretores escolares ensejou a busca de mecanismos alternativos, como o concurso público e as eleições diretas. A eleição de diretores é o processo que melhor materializou a luta contra o clientelismo e o autoritarismo na administração da educação, tendo sido anos seguidos a principal bandeira de luta em prol da gestão democrática do ensino público.

A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, as experiências de eleições de diretores ampliaram-se nos sistemas de ensino, tendo sido em muitos deles regulamentadas por instrumentos legais de diferentes naturezas. Problemas e limitações deste processo, apontados em vários estudos, abrangem vários fatores, como o excesso de personalismo na figura do candidato, a falta de preparo de alguns candidatos, o populismo e as atitudes clientelistas típicos da velha política partidária; também o aprofundamento de conflitos entre os segmentos da comunidade escolar e o comportamento de apropriação do cargo, entre outros, tem recebido destaque. Entretanto, é fundamental ampliar os horizontes da democratização da gestão, enfatizando, conjuntamente, o modelo de forma de escolha e o exercício da função. A forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, interfere no curso desta.

Mesmo não querendo imputar à eleição, por si só, a garantia da democratização da gestão, é preciso referendar esta tese enquanto instrumento para o exercício da democracia (Dourado, 2001).

Outro processo de provimento no cargo de diretor é o de concurso público, que se realiza por meio de provas ou de provas e títulos. As provas em geral são escritas, dissertativas ou não, e a prova de títulos é a comprovação da formação específica que habilita o candidato ao cargo. O argumento formal a esse tipo de escolha é defender a moralidade pública, evitando o apadrinhamento político. As críticas a esse mecanismo pontuam o privilégio da competência técnica em detrimento da avaliação da liderança política.

Alguns estudiosos apontam ainda o esquema misto, modalidade que combina diferentes formas de escolha do diretor. Na maioria das vezes, prevendo duas ou mais fases no processo de escolha, por exemplo, incluem-se provas que avaliam a competência técnica e a formação

acadêmica do candidato, além de sua experiência administrativa e capacidade de liderança, entre outros pré-requisitos.

Na busca de um delineamento das modalidades mais usuais de provimento no cargo/função de diretor de escola no cenário educacional brasileiro nos anos 90, no âmbito das experiências estaduais e nos municípios das capitais brasileiras, foi realizada a pesquisa *Escolha de dirigentes escolares*, integrante do programa de pesquisa Políticas e Gestão da Educação no Brasil da Administração Nacional, dos Pesquisadores em Administração da Educação. A pesquisa em questão constatou que a *eleição direta* é a forma mais usual entre as modalidades de provimento no cargo de dirigente escolar nas secretarias de educação (31,3%), destacando ainda um significativo índice de secretarias (22,9%) que adotam a modalidade *livre indicação por parte de uma autoridade* (Dourado, 2001).

### **Mecanismos de escolha dos dirigentes das escolas municipais de Manaus**

No ano de 1976, quando a Secretaria de Educação Municipal começou a se estruturar, teve início o processo de provimento no cargo de diretor escolar, feito pela forma de *indicação*. Nesse processo de provimento ocorreram até aqui duas eleições diretas: uma em 1992, na administração do secretário José Melo, e outra em 1996. Em 1998, com a criação e aprovação do *Regimento Geral das Escolas da Rede Municipal de Ensino*, ocorreram algumas mudanças quanto à forma de indicação dos dirigentes escolares, conforme estão postas no referido Regimento (art. 105): “Diretores de Estabelecimentos da Rede Municipal de Ensino serão indicados pelo Secretário Municipal de Educação, através de uma lista tríplice de candidatos criteriosamente selecionados.”

Essa forma de provimento se estendeu até 2004 e está entre as modalidades mais usuais já apontadas em estudos dos anos 80 do século 20, ou seja, “diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas” (Dourado, 2001, p, 84). Observa-se, porém, que essa modalidade foi aplicada muito tardiamente pela política do ensino municipal em Manaus.

Vale registrar aqui que uma das propostas aprovadas na I Conferência da Educação Municipal/2001 foi a de “Instituir eleição direta, democrática e universal para diretor de escola e CMEIS na Rede Municipal de Ensino, a partir de 2003” – proposta que parece estar em estudo.

Na busca de criar novos mecanismos de provimento no cargo de dirigente escolar, a Secretaria Municipal de Educação realizou e implantou, a partir de 2005, uma nova proposta, denominada Prosed.

### **O que é o Prosed?**

Prosed é um processo seletivo interno para diretor de escola, no contexto da administração da educação municipal, que utiliza critérios

técnico-acadêmicos e avaliação participativa da comunidade para um mandato de três anos.

A Administração Municipal se diz ciente da responsabilidade histórica da alteração do processo de escolha de diretores. Para os governantes do ensino municipal, o Prosed “não é uma fórmula mágica de escolher bons diretores, mas sim um modo de provimento que garanta maiores probabilidades de escolher o melhor”.

A proposta do Prosed está fundamentada no artigo 206 da Constituição Federal e no artigo 3º da LDB (Lei nº 9.394/96), que dispõem sobre a garantia do padrão de qualidade e da gestão democrática do ensino público.<sup>1</sup>

A Lei Orgânica do Município de Manaus, promulgada em 5 de abril de 1990, também ampara o Prosed em vários artigos. O art. 86 prevê que ao secretário de Educação cabe exercer o planejamento, orientação, coordenação e supervisão dos órgãos e entidades da administração municipal na área de sua competência. Para os autores da proposta, o Prosed resguarda, dentro da legalidade, a participação da comunidade na avaliação do desempenho do diretor como forma de controle social do Estado.

O Prosed, aprovado pelo Conselho Municipal de Educação em 3 de março de 2005, é realizado em três fases: a) Habilitação; b) Prova de Conhecimentos e Títulos; e c) Avaliação Participativa.

A *Habilitação*, primeira etapa do Prosed, é que vai garantir que o servidor que se propõe dirigir uma escola municipal apresente requisitos mínimos para fazê-lo.

A *Prova de Conhecimentos e Títulos* busca medir a formação técnico-acadêmica do candidato; à prova de títulos concorrerão somente os candidatos habilitados nas provas objetivas.

A *Avaliação Participativa* compõe a terceira fase do Processo Seletivo para Diretor de Escola, cujo objetivo é avaliar o desenvolvimento da gestão escolar, proporcionando um processo de melhoria contínua na qualidade do ensino público. São quatro as dimensões de avaliação apresentadas pelo Prosed:

a) *Gestão Participativa*: avalia práticas de gestão participativa, planejamento participativo, estabelecimento de parcerias, participação de pais, alunos e servidores, bem como a comunicação e socialização de informações e de outras atividades;

b) *Gestão Administrativa*: avalia o trabalho administrativo realizado na escola tendo por referência as diretrizes contidas no Manual de Procedimentos;

c) *Gestão Pedagógica*: avalia o trabalho pedagógico realizado na escola, com adoção de medidas pedagógicas que levem em conta o resultado de aprendizagem dos alunos e a formação continuada dos professores, promovendo assim a melhoria do rendimento escolar;

d) *Gestão de Recursos Físico-Financeiros*: avalia a gestão dos recursos físicos (uso, conservação, adequação, instalações e equipamentos) e o gerenciamento dos recursos financeiros, aplicação e prestação de contas dos recursos da escola.

<sup>1</sup> Dados coletados na Gerência de Administração (GAE) da Secretaria Municipal de Educação e Cultura (Semed) de Manaus.

### Quadro-resumo do Processo Seletivo para Diretor de Escola (Prosed)

1ª Fase – Habilitação
a) Ser servidor efetivo da Secretaria Municipal de Educação e Cultura; b) Possuir no mínimo três anos de exercício em escolas da Rede Municipal, tendo cumprido o estágio probatório (CF, art. 41); c) Possuir título de licenciatura plena em instituição reconhecida pelo MEC; d) Não ter sofrido nenhum tipo de sanção administrativa nos dois últimos anos; e) Possuir disponibilidade de tempo exigida para o desempenho do cargo, sendo vedada para efeito de disponibilidade o uso de cessão de outro órgão; f) Não possuir parecer negativo da Comissão de Avaliação de Gestão nos dois anos anteriores ao Prosed.
2ª Fase – Prova de Conhecimentos e Títulos
a) Prova Objetiva de Língua Portuguesa e de Conhecimentos Específicos; b) Prova de Título.  Após as provas de conhecimento, ocorre a nomeação dos classificados por um ano.
3ª Fase – Avaliação Participativa
a) Avaliação dos pais, professores e Semed.  Caso a avaliação seja positiva, o diretor terá mandato renovado por mais um ano, sendo novamente avaliado ao final, do segundo ano. O mesmo processo se repete até o limite de três anos. Após o terceiro ano, o diretor não poderá continuar na mesma escola, embora possa concorrer ao Prosed para outro ciclo de direção (três).

Fonte: Prefeitura Municipal de Manaus. Secretaria Municipal de Educação e Cultura (Semed). *Processo Seletivo Interno para Diretor de Escola (Prosed)*. 2005.

A primeira experiência de realização do Prosed ocorreu em Manaus no ano de 2005, e o cronograma previa as seguintes fases e datas: inscrições, de 18 a 29 de abril; realização da prova objetiva, 15 de maio; resultado da prova objetiva, 20 de maio; recebimento de título dos aprovados, de 23 de maio a 3 de junho; resultado final, 10 de junho; convocação dos aprovados, de 13 a 24 de junho. Dos 911 candidatos inscritos foram aprovados 649. A Semed possui hoje cerca de 390 escolas, organizadas em Distritos Educacionais: Norte, Sul, Centro/Sul, Oeste/Centro-Oeste, Leste e Rural.

Para dar conta da proposta apresentada pela Semed, entende-se que o gestor escolar precisa ser uma designação no sentido de um comportamento dialético, inteligente, de atuação e compreensão da situação, envolvendo o manejo de todos os recursos, especialmente os cognitivos de que o indivíduo dispõe, bem como suas capacidades de relação interpessoal. É o *saber-fazer* – “comporta, primeiramente, os saberes empíricos, práticos, as antigas ‘manhas’ do ofício, a habilidade, o golpe de vista, em oposição aos saberes dos engenheiros, aos métodos prescritos pelo taylorismo” (Stroobants, 1997, p. 140). Este *saber-fazer* se desenvolve nas condições concretas de cada situação que o gestor escolar enfrenta.

## Os caminhos da Avaliação Participativa

A Avaliação Participativa, que compõe a terceira fase do Prosed, foi realizada junto à rede de escolas do ensino municipal no período de 14 de agosto a 29 de setembro de 2005. Trezentas e dezesseis escolas, aproximadamente, participaram desse processo de avaliação.

Para realizar a Avaliação Participativa do *gestor*, os servidores foram organizados em cinco grupos de trabalho. Cada grupo utilizou um tipo de formulário<sup>2</sup> para efetivar sua avaliação. Foram utilizados cinco tipos de formulário como instrumento de avaliação: aos gerentes dos Distritos Educacionais coube o formulário nº 1; aos gestores, o formulário nº 2; aos servidores (docentes e não-docentes), o formulário nº 3; aos alunos, o formulário nº 4; e à comunidade escolar e/ou APMC, o formulário nº 5.

Para procederem à aplicação dos formulários, os integrantes da comunidade escolar se organizaram em assembléias para discussão e orientação do trabalho, com a presença dos representantes do Distrito Educacional e da Semed que atuaram como orientadores.

No momento da avaliação, cada segmento se reuniu numa sala para leitura e discussão dos itens e preenchimento do formulário de avaliação. No caso do gestor, este ficou em ambiente diferente do escolar, para preencher o formulário nº 2, no qual teria que traçar seu perfil e comentar suas ações na direção da escola.

O processo, educativo por sua natureza, inclui o conceito de direção. Com base nesse princípio há de se destacar o papel significativo do diretor de escola na gestão da organização do trabalho escolar.

Tendo em vista a proposta de avaliação do Prosed, levantam-se algumas reflexões: Em que consiste este tipo de avaliação? Qual a sua importância e o seu papel na organização e na gestão escolar?

Entende-se que a avaliação é função primordial do sistema de organização e de gestão. Ela permite pôr em evidência as dificuldades surgidas na prática diária, mediante o confronto entre o planejamento e o funcionamento real do trabalho. Visa também à melhoria do trabalho escolar, pois, conhecendo a tempo as dificuldades, poder-se-á analisar suas causas e encontrar meios para sua superação. O acompanhamento e o controle comprovariam os resultados do trabalho, evidenciariam os erros, as dificuldades, os êxitos e os fracassos relativos ao que foi planejado. Nesse sentido, pergunta-se: Foi esse o caminho percorrido pelo Prosed na execução de sua proposta de avaliação?

É importante ressaltar que o gestor é o pilar dentro de uma escola; dele partem todas as ações das quais depende toda a prática pedagógica, e, para isto, é necessário que ele tenha segurança e argumentos que justifiquem essas ações. O que ocorre em muitos casos é a falta de capacitação de alguns gestores, que, por não saberem lidar com as pessoas, agem muitas vezes autoritariamente.

Nessa discussão, vale ressaltar que, para a avaliação da gestão participativa, como pretende fazer o Prosed, é necessário entender, antes

<sup>2</sup> O formulário aplicado se destinava a avaliar o gestor escolar em quatro dimensões: gestão participativa; gestão administrativa; gestão pedagógica; e gestão de recursos físico-financeiro. Esse formulário continha os itens destinados à avaliação de cada dimensão distribuídos numa escala de cinco níveis de atendimento, que variavam de 90 a 100 (nível superior), de 70 a 80 (acima da média), de 50 a 60 (média), de 11 a 49 (abaixo da média) e até 10 (não atende).

de tudo, que a sua construção depende da luta e da mobilização da sociedade civil organizada, endereçada principalmente aos desafios de torná-la pública, eficiente e de qualidade, promovendo a luta por um sistema único descentralizado, voltado para a construção da cidadania e para a transformação social tão almejada. Nesse sentido, questiona-se: Foi esse o entendimento assumido pelo Prosed na avaliação da gestão participativa no âmbito das escolas municipais?

Assim sendo, entende-se que o grande desafio do gestor é construir uma escola cidadã com base na gestão participativa, que envolve mudança de comportamento em todos os setores da comunidade escolar, devendo adotar uma postura libertadora, mas coesa e voltada para o seu papel social.

Um pilar importante na conquista da gestão participativa é a coerência que deve ser estabelecida entre o prático e o teórico, um em função do outro. O ser humano trabalha em função de suas necessidades; portanto, é preciso oferecer um clima organizacional que propicie a construção coletiva do conhecimento e do trabalho escolar de forma prazerosa e afetiva.

Administrar coletivamente pressupõe uma atitude participativa, democrática, ou seja, saber ouvir, saber dialogar e aceitar mudanças. De todas essas posições, saber ouvir talvez seja a mais difícil, pois não se tem tradição em administrar conflitos.

Em se tratando da gestão escolar, a própria palavra participação tem um conteúdo democrático e representa, teoricamente, a influência de todos nas diretrizes da escola; assim, as pessoas envolvidas no cotidiano escolar devem participar, tornando-se sujeitos da ação em vez de meros expectadores.

A participação constitui um processo de troca que gera compromisso. Tal fato requer que se reparta coletivamente o sucesso, não apenas a responsabilidade. Portanto, a participação é condição ímpar para que exista a gestão democrática – uma não existe sem a outra. As duas são peças fundamentais de um clima organizacional democrático (Bordignon, Gracindo, 2000).

Para Habermas (apud Gutierrez, Catani, 1998) “participar significa que todos podem contribuir, com igualdade de oportunidades, nos processos de formação discursiva da vontade”.

### **O Prosed e o trabalho do gestor**

Considerando a proposta do Prosed, algumas mudanças poderão ser sentidas, entretanto é preciso ir além. Há poucos estudos que se debruçaram com mais cuidado sobre o assunto e suas implicações na gestão e organização do processo de trabalho na escola. Algumas questões continuam sem respostas mais consistentes, como, por exemplo: Quais os novos contornos das relações de trabalho na escola diante das mudanças na forma de provimento no cargo de diretor? Quais as implicações dessas mudanças na forma da escola, na atuação e na postura político-pedagógica e administrativa dos dirigentes escolares concursados?

Com efeito, se tais questões estão abertas e exigem estudos que

apontem elementos para respondê-las, outras tantas se colocam quando a discussão da escolha e atuação dos diretores escolares toma como referência, também, aquelas realidades educacionais em que a *participação* da comunidade na escolha de tais dirigentes não ocorre ou ocorre de forma muito limitada. Em que medida e em que aspectos as práticas e posturas dos dirigentes escolares se distinguem em função da forma como foram “nomeados” para o cargo? Como se configuram as relações de trabalho em escolas onde a nomeação do seu diretor decorre de uma “indicação” política e não conta com a participação da comunidade? Quais as diferenças e aproximações entre as experiências administrativo-pedagógicas de escolas cujos diretores foram nomeados pela primeira vez? A direção de escola, hoje, é uma tarefa para educadores comprometidos, uma função humana gratificante mas terrivelmente difícil, dadas as condições em que ocorre, principalmente nas escolas da periferia das grandes cidades, isoladas, distantes, convivendo com a violência, depredação de prédios escolares e com uma clientela carente à qual se negam os mais elementares direitos humanos e sociais. Como administrar a escola nesse conturbado contexto?

Nessa perspectiva, o grande desafio do gestor é abrir caminhos que possam viabilizar a conquista de uma gestão participativa e democrática. Entre eles destacam-se:

- A formação profissional do gestor educacional, que parece ser a raiz do problema, implicará o desenvolvimento de competências e de habilidades que viabilizem um trabalho coletivo, a liderança de grupos, a formulação e o encaminhamento de soluções de problemas educacionais e a construção de uma proposta pedagógica no âmbito da educação escolar, numa perspectiva de atuação profissional ética e com responsabilidade social.
- A criação dos conselhos de escola, como instrumento importante para descentralizar o poder do gestor. Isto representa uma parte do processo de democratização da instituição educativa.
- A construção e implementação do projeto político-pedagógico, preocupando-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, buscando eliminar as relações competitivas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia e permitindo as relações horizontais no interior da escola.
- O uso de mecanismos de comunicação direta para criar elos entre a escola e a comunidade. A escola não deve ser o palco demagógico de ações que não emergem de sua realidade sociopolítico-cultural. Deve, portanto, criar mecanismos para elaboração e execução de sua própria cultura.

### **Algumas conclusões**

O estudo está em sua fase final e revela que a modalidade de

provimento na gestão da escola pública é mais um grande desafio para as políticas da educação municipal de Manaus, cabendo aos gestores dos sistemas de ensino público, enquanto sujeitos históricos, criar e consolidar novos mecanismos de democratização no contexto das políticas públicas da educação. Oportunamente, com a publicação dos resultados finais, espera-se retomar a discussão para aprofundamento dos estudos.

---

### Referências bibliográficas

BRASIL. Ministério da Educação e Desporto. Lei nº 9394, de 20.12.96, estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, 26 dez. 1996.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (Org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, São Bernardo do Campo, v. 18, n.2, p. 163-174, jul./dez. 2002.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: política e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 2001.

GUTIERREZ, Gustavo Luiz; CATANI, Afrânio Mendes. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998.

MENDONÇA, E. *A gestão democrática nos sistemas do ensino brasileiro: a intenção e o gesto*. In: REUNIÃO NACIONAL DA ANPEd, 23., 2000, Caxambu. *Anuário [GT Estado e Política] 2000*. Disponível em: <<http://sala.clacso.org.ar/gsd/cgi-bin/library?e=d-000-00---0anped--00-0-0--0prompt-10---4-----0-1l--1-es-Zz-1---20-about--00031-001-0-0utfZz-8-00Gra=dGc=anped&cl=CL1.1.4&d=HASH01915c11d7a7b1a6728f5e5b>>. Acesso em: 23 dez. 2008.

PADILHA, P. R. Diretores escolares e gestão democrática da escola. In: ROMÃO, José Eustáquio; GADOTTI, Moacir (Orgs.). *Construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico*. Brasília: MEC/ Seed, 1998.

STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Orgs.). *Saberes e competências: o uso de*

tais conceitos na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

Documentos consultados:

Resolução nº 09/98 do Conselho Municipal de Educação

Decreto nº 7.817, de 17/03/2005 – CRIA o Prosed

---

Aldenice Alves Bezerra, doutora pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), é professora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Amazonas (Faced/Ufam).

nice\_b@uol.com.br

Recebido em 18 de setembro de 2008

Aprovado em 13 de novembro de 2008