



DESCENTRALIZAÇÃO E O CONTEXTO ATUAL



Rita de Cássia Borguetti PELOZO

Docente da FAHU-FAEF e doutoranda em Educação- Unesp/Marília

RESUM O

Este artigo é resultado da pesquisa bibliográfica referente ao tema descentralização da educação. O objetivo desse trabalho é proporcionar uma visão geral do processo de descentralização e os interesses dos seus principais investidores – os Organismos Internacionais. Fizemos a análise teórica, fundamentada em autores portugueses e brasileiros e, procuramos encontrar possíveis soluções para os efeitos negativos da descentralização da educação. Concluímos que apesar do fenômeno da descentralização não ser totalmente novo e possuir suas raízes em décadas passadas, este vem com novas roupagens, formando consensos e adquirindo prestígio. Sendo irremediável, os efeitos prejudiciais da descentralização estão sendo evidenciados em várias instâncias, inclusive na educacional.

Palavras chaves: descentralização; Organismos Internacionais; concentração, desconcentração; gestão.

ABSTRACT

This article is result of bibliographical research concerning about the subject: the interests of the International Organism for a decentralization of the education. The object this work is to present a general vision in process of decentralization and interests of the principal appliers – the International Organism. We make a theoretical analysis, based in portugueses and brazilians writers and look for to meet mechinim possibles that induce the decentralization of the education. Follows that although of the phenomenon of decentralizationa don't be totally new and can theirs roots in decade ago, this come back with new outixardness, making consents and get prestige. Seeing irremediable, the prejudicial effects of the decentralizationa can be to evidence in various instances, included in educational.

KEYWORDS: decentralization; International Organism; centralization; deconcentralization;

INTRODUÇÃO

Estamos presenciando notáveis mudanças na estrutura e organização do ensino, bem como na política educacional.

Atualmente, vários países sofrem influências dos Organismos Internacionais na elaboração de projetos educacionais que visam atender às exigências do mundo globalizado. O Brasil também encontra-se nesta situação. No caso da educação, aplicam-se propostas, as quais atendem ao mercado e a

classe dominante, deixando de lado interesses da população.

Como resposta a crise do Estado, surge o processo de descentralização, o qual é defendido pelos Organismos Internacionais, inclusive pelo Banco Mundial (BM).

A maioria dos projetos da área educacional elaborados pelo BM têm caráter descentralizador, promessas de qualidade e de melhoria do ensino. Esses processos de descentralização, inclusive o da educação vem com o intuito de reestruturar o Estado, o qual encontra-se em crise.

Segundo Barroso (1999) o contexto atual é resultado de várias crises: da legitimidade, da governabilidade e do modelo. Ou seja, nos últimos tempos, o Estado que possuía caráter centralizador acabou desmoronando –se e, o monopólio de poder foi posto em causa, pois a sociedade civil passou a reivindicar interferência maior na definição das políticas. Conseqüentemente, com a rapidez da mudança no sistema, a educação deixou de atender as necessidades do mundo atual, uma vez que não aperfeiçoou-se tão rápido quanto as mudanças. Mesmo com a aplicação de grandes reformas, na maioria das vezes estas não passaram do papel; e se passaram vinham atender aos interesses da classe dominante.

Todos estes fatores desencadearam a crise no modelo pedagógico, o qual era centralizado e tratava todos os indivíduos como fossem apenas um. No entanto, com o novo momento, exige que as pessoas sejam vistas como diferentes, uma vez que para atuar no mercado é necessário ter várias habilidades; ser diferente para poder competir. Mais uma vez, a escola adequa-se a ideologia dominante, e para isso tem procurado caminhos para proporcionar mais equilíbrio entre as esferas de poder, tornando –as menos centralizadoras.

É diante essa argumentação que os Organismos Internacionais acabam induzindo a descentralização, inclusive a da educação. O BM defende a idéia que com a divisão de responsabilidades, as instâncias menores poderão atuar conforme suas necessidades e, conseqüentemente, diminui –se os encargos do Estado reestruturando –o.

O BM defende o processo de descentralização não pensando no bem estar da população, mas defendendo seus interesses de agência financeira, o qual institui políticas que necessitam de seus empréstimos. Dessa forma, o BM induz esse processo e propõe que a realidade torne-se adequada aos seus modelos e, para que isso seja possível as políticas devem orientar –se para reformar o Estado, institucionalizando novos comportamentos aos indivíduos, os quais se aproximarão do modelo da concorrência global.

É neste contexto que pretendemos analisar como o processo de descentralização acontece, quem o defende e quais alternativas há para conviver com ele. Procuraremos buscar elementos teóricos para fundamentar esse estudo, recorrendo ao pensamento de diversos educadores que pesquisam sobre o assunto.

Banco Mundial e o interesse pela descentralização

Descentralização passa a ser uma das palavras de ordem do cenário mundial. A maioria das medidas tomadas apontam nesta direção e a política educacional brasileira não foge à regra.

Nos últimos anos, o BM estabeleceu novos acordos com seus clientes. As propostas que antes eram firmemente impostas, hoje, segundo essa agência, pode ser discutida com seus clientes. Porém, esse discurso reformador está ancorado a velhos ou renovados interesses e concepções dos investidores, que fazem parte da classe dominante. Ou seja, apesar de parecer que houve mudanças significativas, tudo ainda está no papel.

Ao final dos acordos, o BM coloca ter chegado num consenso, pois suas *políticas podem realmente ser discutidas*. Essa agência procura iludir os países atacando –lhes o que é comum como: propostas para combater a pobreza, investimento no ensino fundamental, entre outras.

É interessante ressaltarmos que as propostas do BM são elaboradas por países desenvolvidos,

porém , quando aplicados nos países subdesenvolvidos, na maioria das vezes, não obtêm êxito, pois tentando restabelecer- se acabam gastando muito em bem-estar social. Esses tipos de gastos são decorrência dos pacotes prontos, os quais têm o objetivo de causar certas desigualdades , que no entender do BM , são saudáveis . Assim, agrava- se mais a situação desses países.

O BM acaba elaborando seus projetos considerando que os países sejam todos iguais, com os mesmos valores e necessidades e dando –lhes a mesma solução. Isso faz com que suas propostas tornem- se irreais, pois ao invés delas adaptarem –se aos países , são estes que devem adaptar –se a ela.

Embora nos últimos anos prega –se que tais projetos são flexíveis , na realidade isso não é verídico , pois aceita –se as imposições ou perde –se os empréstimos.

Constatamos que os projetos do BM, principalmente os que visam a descentralização , tentam convencer os países a estabelecerem consensos. Aparentemente, já não são mais impostos e, orientam –se pela lógica da globalização, onde existem possibilidades de novas relações, menos impositiva, mais horizontal e flexíveis a realidade de cada país.

Os projetos descentralizadores são defendidos pelos Organismos Internacionais. No caso da educação, tenta –se iludir que descentralizando a educação , o currículo pode ser melhorado , pode- se atender às necessidades locais , os métodos de ensino poderão ser aperfeiçoados e o sistema gerencial pode agilizar as decisões, aumentando a eficácia do serviço.

Em seus documentos , o BM usa alguns casos isolados de sucesso, generalizando – os. A intenção desse Organismo , além de financiar a implementação de seus projetos não é fazer com que o processo de descentralização busque a qualidade do ensino e sim, investir em projetos que visem um ensino para atender o mercado e aumentar a produtividade e a flexibilidade da força de trabalho, garantindo aprendizagens básicas que atendam ao contexto global. Podemos notar esse dado ao analisarmos como o ensino profissionalizante estrutura –se hoje, e que tipo de competências o indivíduo precisa ter na sociedade.

O processo de descentralização é apresentado com muitas promessas de melhoria, como: legitimação da democracia, divisão nas tomadas de decisões , melhoria na qualidade de ensino, entre outros. No entanto, nos processos de negociações pouco fala-se de seus pontos negativos, apenas apresenta –se os casos que tiveram êxito. Caso apareça algum caso mal sucedido, de imediato a culpa é colocada nos responsáveis pela execução.

As políticas do BM têm seus fundamentos nos modelos do mercado capitalista. A metodologia utilizada para definir suas políticas reduz –se à análise econômica, que se enquadra na teoria econômica neoclássica. Isso quer dizer, que os valores do mercado capitalista são introjetados na esfera cultural. Esse tipo de análise acaba promovendo intervenções equivocadas , inclusive na área educacional.

Com esse modelo , acaba assemelhando o sistema educacional à empresa. Desta forma, descentraliza –se a educação com o intuito de fazer com que esta concorra no mercado. Ou seja, cada instituição acaba sendo responsável pelo seu êxito ou fracasso, desresponsabilizando o Estado. Este deixa de ser executor de políticas, passando a ser controlador.

Descentralizando , ou melhor dizendo, repassando alguns encargos , o Estado apenas intervém, deixando de ser responsável direto pela educação . Segundo Afonso (1999) essa redefinição dos modelos sociais em virtude do mercado fez com que a educação torne- se um quase –mercado. Ou seja, a idéia da empresa é transposta no sistema educacional, porém é o Estado que injeta recursos e interfere com o intuito de regular.

No entanto, na maioria das negociações feitas com os países , a visão de descentralização do BM não significa atender ao mercado e aos interesses dominantes. Segundo Costa (1999) “a descentralização do ensino foi sempre apresentada como portadora de um conjunto de vantagens, nem sempre totalmente verdadeiras. Ela seria propiciadora de uma ação da política educacional menos burocratizada, permitiria maior flexibilidade nas mudanças curriculares e possibilitaria uma gestão mais democrática das escolas” (p. 101). Porém, por trás desse discurso sabemos que existem interesses maiores e acima de tudo , é

conveniente ao Estado a concretização deste processo, pois à medida que este desresponsabiliza –se dos encargos , este passa a assumir o papel de regulador.

A bipolaridade do processo

Nos últimos anos, pretende-se em nome da eficiência incorporar valores de mercado no sistema educacional, e para isso descentraliza –se. Hoje essa é a tendência predominante, mas durante toda a nossa história “ a evolução política e administrativa do Brasil tem oscilado entre duas tendências opostas: centralização e descentralização” (Tanuri, 1981:5).

Seguindo as orientações dos Organismos Internacionais , desenvolvem –se projetos de descentralização visando reestruturar o Estado. Já não ocorre processos opostos, e sim simultâneos, isso porque, segundo Oliveira (2000) descentraliza –se a gestão e o financiamento e centraliza- se o controle e a avaliação em nível de governo.

Com essa bipolaridade , o Estado teve sua função reduzida mas, ao mesmo tempo , fortificou –se devido ao seu poder de intervenção. Segundo Afonso (1999) tornar o Estado fraco seria ideal ao livre-mercado, no entanto, parece estar ocorrendo o contrário. Com as descentralizações , ele torna –se mais forte e o livre –mercado sofre prejuízo, tomando –o autolimitador e poderoso sob as políticas neoliberais.

É por este motivo que as classes dominantes, que detém o poder econômico, estão interessadas a descentralizar, pois é uma das formas de fortalecerem –se ainda mais e recuperarem os prejuízos trazidos pela globalização. Embora a classe dominante defenda a descentralização , o que realmente ocorre é a desconcentração, uma vez que se passam as responsabilidades para os órgãos menores, os quais devem cumprir ordens sem poder tomar decisões. Diminuem –se as funções do Estado, porém ele permanece no controle.

No caso brasileiro, ocorre –se a descentralização (que na realidade é desconcentração) quando transfere –se responsabilidades de financiamento de um órgão maior para um de menor porte. A centralização é concretizada por meio de avaliações padronizadas para todos os níveis de ensino.

Ultimamente a descentralização vem ocorrendo pela via da municipalização, embora existam outras formas como a regionalização e nuclearização.

Essa proposta de descentralização pela via da municipalização não é tão recente. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 5692, de 1971, é que marca realmente o início desse processo. Seu artigo 58 expressa o seguinte: “ A legislação estadual supletiva observado o disposto no artigo 15 da Constituição Federal, estabelece as responsabilidades do próprio Estado e dos seus municípios no desenvolvimento dos diferentes graus do ensino e disporá sobre medidas que visem a tornar mais eficiente a aplicação de recursos públicos , destinados à educação”. Porém , é no parágrafo único desse artigo que o processo de descentralização ocorre pela via da municipalização, quando expressa a passagem progressiva do nível estadual ao municipal.

Nesse caso, a descentralização é apenas a transferência de encargos, o que na realidade, é a desconcentração . No caso da LDB nº 5692 prevê –se a passagem progressiva da responsabilidade e os encargos de educação à esfera municipal, mas desde a década da aprovação da lei (1970) , o governo já efetivou uma centralização em nível federal. Isso porque transferiu –se encargos , mas a parte financeira continuou sob sua responsabilidade.

Com a Constituição Federal de 1988 ocorreu amplas reformas tributárias e o município passou a ser o responsável pela execução de uma série de tarefas estabelecidas pelo poder vigente. Todavia, foi com a aprovação da LDB 9394 , de 1996 que concretizou –se realmente a distribuição de responsabilidades, chamada pelos governos de descentralização. O artigo 8 dessa lei estabelece o que cada instância , federal, estadual e municipal devem fazer. Tal distribuição de encargos é justificado pelos políticos como algo saudável , pois as decisões poderão ser mais coerentes e reais, de acordo com cada município.

Constatamos que a LDB vem modificando –se no decorrer dos anos, mas sempre atendendo a

classe dominante. Dessa forma, o termo descentralização vem como sinônimo de melhoria, o que é irreal diante esse ponto de vista.

A bipolaridade existente entre descentralização e centralização pode ser constatada também na LDB 9394, pois enquanto seu artigo 8 prescreve a função de cada instância, o artigo 9 especifica o papel extremamente centralizador da União. Esse artigo determina as funções da União e os verbos utilizados são: elaborar, organizar, manter, prestar, estabelecer, assegurar, autorizar, supervisionar, avaliar, entre outros; e nunca responsabilizar, manter ou assumir. Notamos o papel avaliativo e definidor de políticas.

Embora a classe dominante afirme que exista descentralização, o que realmente ocorre é a desconcentração, pois o processo vem imposto de cima para baixo, sempre por órgãos superiores (o governo) e tem a finalidade de remanejar algumas funções (como por exemplo, na educação), para órgãos inferiores com o intuito de redistribuir obrigações.

O grande problema da desconcentração é que a redistribuição de atribuições gera despesas adicionais, pois, para se conseguir cumprir as ordens vindas dos órgãos superiores, há elevação dos custos para manutenção da estrutura. Transferem-se funções, exceto a dos recursos financeiros, e acaba-se gastando em nível local o que gastava-se em nível central.

Outro problema da chamada descentralização, que na realidade é desconcentração, é que na medida que transfere-se encargos, o governo desresponsabiliza-se pelos insucessos do sistema educacional, responsabilizando os órgãos menores por não terem conseguido executar a proposta. Segundo Oliveira (2000) passa-se a responsabilidade pela gestão (e pelo fracasso).

A maneira pela qual o governo centraliza seu poder, controlando e fiscalizando todo o processo é por meio das avaliações e dos exames padronizados. Ao “descentralizar” as instituições escolares passam a ter *autonomia* para executarem seu projeto pedagógico. No entanto, no final do processo faz-se os exames e avaliações padronizadas e as instituições devem atender aos requisitos do governo. A escola pode até ter certa autonomia, porém os resultados dos testes aplicados pelo governo devem ser satisfatórios. O interessante é que tais testes são elaborados de modo a verificar a qualidade do ensino, porém, seus conceitos atendem exclusivamente os princípios do mercado.

O governo justifica tais processos de avaliação e dizem ser fundamentais para conseguir a verdadeira qualidade. Aparentemente, diante os olhos da sociedade civil, a realização dessas avaliações acaba fazendo com que os indivíduos escolham as melhores escolas. Ou seja, com a divulgação dos resultados a comunidade pode exigir que a escola melhore.

Tais avaliações só consideram o final do processo e nunca o meio. Isso mostra-nos mais uma vez os valores do mercado, pois avalia-se o produto final e nunca a matéria prima.

Deparamos com a bipolaridade: centralização X descentralização, dois processos que ocorrem simultaneamente numa mesma situação, e com o intuito de atender apenas uma parcela da sociedade. A solução é tentarmos procurar alternativas para amenizar o árduo e irreversível processo.

Descentralização : processo irremediável – possível solução

O processo de descentralização que é defendido pelos Organismos Internacionais e pela classe dominante acaba sendo bem acolhido pelos governos e pela sociedade civil diante tantas argumentações favoráveis.

Mesmo quando alguns pontos negativos são apontados nos acordos, os positivos acabam *convencendo* os órgãos menores.

Nova tendência mundial, palavra de ordem, questão irreversível, processo irremediável... O que fazer diante o tão famoso processo de descentralização (que na realidade é desconcentração)?

Como os órgãos menores acabam ficando responsáveis apenas pela gestão, é justamente por meio dela que devemos procurar uma saída menos prejudicial...

Segundo Barroso (1999) como a descentralização é uma tendência comum, é por meio da gestão

local da educação que conseguiremos reforçar a autonomia das unidades escolares , trabalhando um projeto educativo condizente com a realidade existente e, conseqüentemente, ter uma melhoria na qualidade do ensino.

Para chegarmos a um tipo de gestão que seja adequada e que realmente busque a qualidade do ensino , temos um longo caminho a percorrer. Isso porque , ao falarmos em gestão estamos nos restringindo a algo bem limitado.

Acreditamos haver toda essa limitação, pois o termo gestão está subordinado a administração. Ou seja, existe uma distinção conceitual entre os termos. Segundo Barroso (1997) o termo administração é predominantemente político, seleciona –se valores e orientações, e gestão predominantemente técnico, pois exige –se a capacidade de organização e implementação.

Diante esta visão, a administração é executada por órgãos maiores, é a parte da tomada de decisões ; e a gestão fica a cargo de instituições menores, as quais colocam as ordens em prática.

Embora Paro (1995) não faça uma distinção explícita entre os termos, sua conceituação aproxima –se desta definição anteriormente citada. Para ele, a administração é a mediadora entre a exploração do trabalho e o capital, pois é ela que promove a organização, a sistematização e a rotinização das atividades; e é a gerência que busca o controle do trabalho. Ou seja, a administração diz às pessoas o que fazerem e a gerência faz com que as pessoas executem o que foi dito.

Diante dessa perspectiva , comprovamos que a administração fica sob a responsabilidade da classe dominante, ou seja, de quem está no poder e que está a frente da elaboração de leis, as quais devem ser seguidas.

É justamente nesse ponto que podemos atuar por meio da gestão. Sabemos que as leis são iguais à todos, porém a forma de aplicá-las diferem –se.

Segundo o educador português Lima (1996) o governo elabora textos oficiais (leis) como modelos à serem seguidos, os quais trazem estruturas, orientações específicas e regras. No entanto, a gestão só passa ter existência *na* e *pela* ação , encontrando –se em processo de criação e recriação. É justamente nesse aspecto que podemos construir um modelo de gestão adequada aos interesses da maioria ou outro adequado aos interesses dominantes.

Para este educador uma escola que executa todas as leis , baseada apenas em decretos, portarias e despachos acaba promovendo uma gestão centralizada, pois apenas formaliza as normas e faz com que os indivíduos as executem. Todavia , numa gestão democrática , a escola constrói sua autonomia , mesmo obedecendo aos modelos decretados.

Nestas escolas as leis também são formalizadas, porém os decretos tornam –se públicos e passam por discussões. Os modelos decretados acabam sofrendo interpretações e são recontextualizados de acordo com as necessidades locais. Os atores sociais não limitam –se apenas a reprodução de regras. Eles vivenciam –as e interpretam –as , de modo a poderem agir dentro de seus limites.

Agir dentro dos limites – essa é a forma pela qual a gestão pode tentar reverter a situação de desqualificação do ensino que estamos sofrendo em decorrência à descentralização.

Esse modelo de gestão deve ser construído , pois por ser um processo complexo deve ter a participação de todos os interessados. Mas para isso, segundo Quaglio (2000), a participação deve ter seu conceito ampliado. As estratégias participacionistas devem deixar de ser somente nas tomadas de decisões; deve –se existir uma co-gestão, onde todos participem de maneira crítica e decisória. A educação deve ser reformada e abrir espaços e possibilidades de participação , passando a ser um aparelho de negociação entre o governo e o interesse público.

Autoritarismo, centralismo, burocratização dificultam a organização e funcionamento da escola. O ideal é que os indivíduos promovam a participação, onde exista uma comunicação efetiva e bilateral entre todos os envolvidos na escola, proporcionando um bom ambiente de trabalho.

Aumentando a participação, diminui –se a alienação do pessoal escolar, pois todos são obrigados a intervirem, derrubando a ideologia dominante.

Constatamos , porém uma triste realidade : que esse processo acontece de forma bem lenta . Para que o processo de descentralização realmente seja útil à sociedade civil e consiga a verdadeira qualidade do ensino, é necessário uma profunda reestruturação política e estrutural. Para Barroso (1999) isso só acontecerá quando os poderes locais forem realmente fortes e possam ser responsáveis pelas tomadas de decisões. Conseqüentemente, a escola também será forte e conseguirá a autonomia almejada, pois só assim poderá trabalhar seu projeto educativo dentro de uma dimensão social. Os indivíduos também deverão participar na construção do projeto da escola, pois são eles os interessados. E por último , o Estado deve reconhecer seu papel de interventor e regulador do serviço público, alterando sua função , uma vez que o poder deve estar desconcentrado. Ou seja, o Estado deve deixar as escolas agirem dentro de sua estrutura regulamentadora, porém com mais autonomia e com menos cobrança.

É por meio da gestão que devemos buscar saídas para encarar os pacotes prontos das Agências Internacionais. Esses projetos são aceitos e acolhidos , porém , é no interior de cada escola que eles devem ser alterados (à medida do possível) , tornando –a unidade de gestão. Dessa forma, seguem –se as regras , porém com autonomia. O indivíduo deve também assumir seu papel e tornar –se comprometido com aquilo que lhe diz respeito diretamente : a qualidade do ensino.

Considerações Gerais

O fenômeno da descentralização vem tomando conta dos países, principalmente dos subdesenvolvidos. Sua aceitação é resultado de negociações e de consensos induzidos.

Mesmo sendo prejudiciais, os projetos dos Organismos Internacionais acabam sendo implantados com o pretexto de melhoria dos sistemas educacionais. No entanto, a maioria deles visam a obtenção de lucro destas instituições e a manutenção da ordem pela classe dominante.

Apoiando estes projetos, encontramos por um lado os Organismos Internacionais , e por outro, o Estado. É interessante para o Estado apoiar essas iniciativas, pois diante do cenário global , ele está perdendo sua força de intervenção, o que significa que , se diminuir suas funções , redistribuindo –as , poderá fortalecer- se.

Diante desse contexto, ocorre a bipolaridade descentralização e centralização. Transfere-se encargos à órgãos menores e aumenta –se o poder de intervenção dos órgãos maiores.

Apesar dos apesares, o processo de descentralização vem ocorrendo de maneira gradativa e é irremediável. Cabe –nos encontrar uma saída para amenizarmos toda essa situação. É justamente por meio da gestão que podemos atuar.

A gestão , mesmo sendo um campo limitado, é um bom espaço para desenvolvermos certa autonomia e conseguir a melhoria da qualidade do ensino. As leis são as mesmas para todos, no entanto, é no interior da escola onde desenvolve –se a gestão, que estas são executadas. Se a gestão, for centralizada é porque tais leis são meramente executadas , de forma a perpetuarem a ordem vigente. Porém , se a gestão for flexível , aberta e transparente, as leis são recontextualizadas de acordo com as necessidades da clientela. Esse processo exige a participação e o compromisso de todos. É necessário que a escola realmente tenha sua autonomia para agir dentro de seus limites e, convencer os indivíduos a criarem uma cultura de participação.

Em linhas gerais, o processo de descentralização (que na realidade é desconcentração) é imposto por órgãos maiores , porém nada impede que os órgãos menores adaptem os projetos a sua realidade , buscando atender os verdadeiros interesses da maioria.

Já que todo esse processo é irreversível , urge que consigamos buscar soluções para que este não seja totalmente prejudicial ao país e a população.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, A .J. **Estado, mercado , comunidade e avaliação : esboços para uma rearticulação crítica.** *Educação e Sociedade.* N.69, dez.1999, p.139-164.

BARROSO, J . **Autonomia e Gestão das escolas.** Lisboa : Ministério da Educação, 1997, p. 27-68.

_____. O caso de Portugal. In BARROSO, J.(org) . **A escola entre o local e o global- perspectivas para o século XXI .** Lisboa: Educa, 1999, p.129-142.

COSTA, V.L.C. (org). **Descentralização da Educação: Novas formas de coordenação e Financiamento.** São Paulo: Cortez: FUNDAP, 1999.

LIMA, L. C. **Construindo modelos de gestão escolar.** Cadernos de Organização e Gestão escolar. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1996.

OLIVEIRA, R.P. de Reformas educativas no Brasil na década de 90. In CATANI, A.M.e OLIVEIRA, R.P. de (org). **Reformas educacionais em Portugal e no Brasil.** Belo Horizonte: Autêntica, 2000, p.77-94.

PARO, V.H **Administração Escolar: introdução crítica.** 2 ed. São Paulo: Cortez : Autores Associados, 1987. 243p.

QUAGLIO, P. **Administração, Supervisão e Organização e Funcionamento da Educação Brasileira.** In Maia, G.Z.A. (org). **Administração e Supervisão Escolar: Questões para o novo milênio.** São Paulo: Pioneira, 2000.

TANURI, L.M. **A administração da Educação no Brasil: Centralização X Descentralização.** Didática. nº 17. São Paulo:1991, 5-21.