



Elección de directores escolares en Brasil.

UN INSTRUMENTO DEMOCRÁTICO¹

Vitor Henrique Paro²

Durante la década de los 80 en Brasil se vivió una intensa lucha política de los docentes por reivindicaciones gremiales, que incluyeron también la democratización de la sociedad y de las escuelas. En esta perspectiva una de sus demandas más importantes fue la elección directa por parte de las comunidades escolares de los directores de escuela, lo que contribuiría a generar liderazgos comprometidos. El investigador Vitor Henrique Paro identifica avances y límites en un proceso valioso, pero que no es suficiente por sí sólo para transformar las escuelas en espacios donde reine la democracia.

1 Este artículo es la edición de partes seleccionadas del libro *Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia*. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2003; y es resultado de una investigación realizada en el Departamento de Administración Escolar y Economía de la Educación de la Facultad de Educación de la Universidad de Sao Paulo, financiada parcialmente por el Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico de Brasil (CNPq). Traducción del portugués al español realizada por Gloria Wormald Ochoa.

2 Profesor Titular de la Facultad de Educación de la Universidad de Sao Paulo.

*Las imágenes de este artículo pertenecen al libro "La cuna de la desigualdad" de Cristovam Buarque y Sebastião Salgado. (2006). Brasilia. Unesco, Grupo Santillana.

Las movilizaciones a favor de las elecciones de directores escolares surgidas en la década de 1980 en Brasil se inspiraban en la necesidad de democratización del país exigida por la propia sociedad. Era esta, además, su principal justificación. Luiz Fernandes Dourado, estudiando la lucha por la elección de directores en la Región de Goiás, afirma: “Con la misma intencionalidad con que se luchaba por elecciones democráticas para Presidente de la República se pensaba que el autoritarismo en las relaciones intra-escolares se debía a la ausencia de legitimidad del Director” (Dourado, 1990, p. 125). Era este el sentido del *slogan* del movimiento docente: “Elecciones Directas ¡ahora! para Director escolar y para Presidente de la República” (Dourado, 1990, p. 125).

La defensa del derecho a elegir como criterio en la definición de Directores escolares se fundamentaba en el carácter democrático de la misma. A medida que la sociedad se democratiza -y como condición indispensable de ese proceso- es necesario democratizar las instituciones que la integran. Allí radicaría la importancia de considerar la elección directa, realizada por docentes, alumnos y comunidad, como uno de los criterios para la elección del Director de las escuelas públicas. Es imprescindible que la población pueda ejercer el control democrático del Estado para garantizar la entrega, por parte de éste, de servicios colectivos en cantidad y calidad compatibles con las obligaciones del poder público y de acuerdo con los intereses de la sociedad.

En esta línea de pensamiento, la democratización de la escuela pública debe implicar tanto el acceso de la población a los servicios que ella ofrece, como la participación en la toma de decisiones en todo lo que respecta a sus intereses. Incluye, por lo tanto, el involucramiento activo en el proceso de elección de sus directores.

Impacto: avances y contradicciones

Democracia en la unidad escolar

Un punto positivo que debe ser atribuido a la introducción de las elecciones como criterio para el nombramiento de los directores escolares³ es el

enorme interés que despertaron en los diversos sistemas regionales en que este proceso fue implementado. Por ejemplo, en Vitória, según miembros del Equipo de Organización de la Gestión Participativa, se verifica una buena participación, especialmente de los docentes y funcionarios de la escuela. El involucramiento de los padres es muy grande, alcanzando el 80% en algunas escuelas. En uno de los municipios, un papá entrevistado cuenta que en su escuela la participación de los padres en la elección del Director fue cercana al 90% y que del personal, sólo faltó una persona.

Esta masiva participación en las elecciones adquiere un significado especial cuando se la asocia a la opinión de aquellos que se involucraron activamente en el proceso. La mayoría de las personas entrevistadas y los estudios realizados en los diversos sistemas regionales donde se realizaron elecciones, muestran una opinión bastante positiva sobre los beneficios aportados por la adopción de este nuevo criterio. En la Región del Paraná, prácticamente todos los municipios asumieron el proceso electivo como criterio para el nombramiento de Director.

A propósito de las elecciones en Goiânia, Celina Calaça opina que “los diferentes estamentos, por el solo hecho de elegir al Director, se sienten motivados a dialogar con él y muy cómodos cuando lo hacen. Es común que en estas conversaciones informales elogien o critiquen el accionar del Director, dándole sugerencias o haciendo algunas reivindicaciones” (Calaça, 1993, p. 210).

Esa mayor posibilidad de opinar, característica de un ambiente más democrático, lleva a los sujetos involucrados en la educación escolar a una postura más participativa, como afirma Dourado: “En nuestra opinión, las elecciones directas de Director, a pesar de no establecer la democracia interna en la escuela como esperamos haber probado, ni garantizar o señalar la democracia externa -lo que sería esperar

“La democratización de la escuela pública debe implicar tanto el acceso de la población a los servicios que ella ofrece, como la participación en la toma de decisiones”.

³ Cabe indicar que en general el cargo de director en Brasil obedece a requisitos de competencia, formación académica y experiencia en el magisterio. De este modo, los elegidos por las comunidades escolares tienden a ser profesores, coordinadores pedagógicos u orientadores educacionales. En este sentido, el perfil del director es esencialmente educador o docente, familiarizado con los fines sociales de la educación, evitando el modelo de gestión de la empresa capitalista.



“La elección ha ayudado a que salgan a la superficie conflictos latentes que sólo se resolverán de manera positiva con el ejercicio del diálogo y de la democracia”.

demasiado de una institución aislada- se presenta como un camino que asociado a otros canales de participación social y de organización del colectivo escolar, puede hacer posible rescatar el carácter político-pedagógico de la escuela” (Dourado, 1990, p. 148).

La apertura a un diálogo más franco, por otra parte, posibilita el surgimiento de conflictos de opiniones e intereses. Sin embargo esto no debe ser considerado como algo negativo. En realidad lo que ocurre es que la elección -por suponer un proceso de discusión y el examen crítico de la realidad y

de los intereses en juego- ha ayudado a que salgan a la superficie conflictos latentes que sólo se resolverán de manera positiva con el ejercicio del diálogo y de la democracia.

En Vitória, los relatos de las técnicas del Equipo de Organización de la Gestión Participativa de la Secretaría Municipal de Educación indican que hubo cambios en lo que se refiere a la politización de los involucrados, especialmente de padres y profesores, los que asumieron una postura más exigente con respecto al Director elegido.

En su estudio de las elecciones en Goiânia, Calaça concluye que en lo que se refiere a teoría y práctica política, asumir las elecciones representa un avance para el proceso de democratización. Ha quedado en evidencia en este estudio que la elección fue una conquista importante de los profesionales de la educación y ha significado un paso adelante en el proceso de democratización de la escuela.

En verdad, una conciencia política más desarrollada, orientada por los intereses de todos, sin restringirse al corporativismo estrecho o a las imposiciones muchas veces antieducativas del Estado, sólo podrá crecer en un ambiente escolar en el que todos puedan convivir como sujetos con derechos y

deberes percibidos a partir de la discusión abierta de los temas que afectan la vida de todos en la unidad escolar. Aunque la elección de Director, por sí sola, no tenga capacidad para implantar ese ambiente se puede afirmar que es una práctica que está ayudando a conseguirlo.

Dourado, a partir de la implementación de las elecciones, en Goiânia, señala “profesores, funcionarios, padres y alumnos, comenzaron a conversar sobre la escuela que tenían y, en algunos casos, a esbozar,



Escuela en un asentamiento del MST. UNESCO.

aunque preliminarmente, la escuela que querían” (Dourado, 1990, p. 128). Mayores niveles de discusión y participación, especialmente de padres y alumnos, contribuyen para que los usuarios de sus servicios ejerzan en la escuela el ansiado control democrático del Estado.

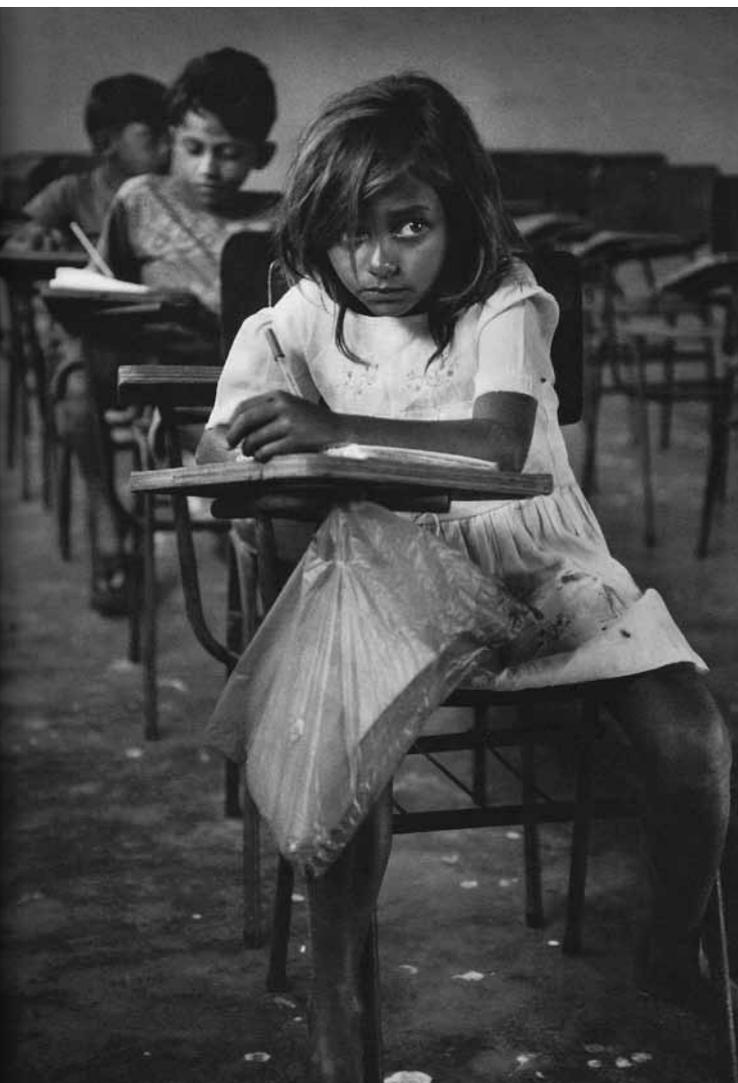
En la Región de Mato Grosso do Sul la elección de Director estuvo asociada a la instalación de organismos colegiados en las escuelas. Regina da Paixão constata “se fortalece la acción colegiada,

porque irregularidades presentes en la unidad escolar comienzan a ser encaradas con mayor seriedad, se formalizan denuncias y se instalan procesos administrativos para investigaciones y posibles correcciones”. (Paixão, 1994, p. 114).

Que sea una entidad colegiada, y no el Director aisladamente quien presente las reivindicaciones en los escalones superiores de la Secretaría de Educación, significa una importante inversión en los mecanismos de presión que la escuela puede ejercer sobre las autoridades regionales. En un trabajo anterior me referí a los beneficios que esto representa, destacando la importancia de una gestión colegiada que busque más apoyo para la escuela, afirmando que “es más difícil decir ‘no’ cuando la reivindicación no es de una persona, sino de un colectivo representativo y que está instrumentalizado por la concientización propiciada por la organización de base” (Paro, 1987, p. 53).

No obstante es innegable que el impacto de las elecciones en la democracia escolar no fue lo que los más optimistas querían. Tampoco lo que esperaba el gran número de personas, padres, alumnos, funcionarios y docentes que participaron intensamente del proceso, buscando democratizar la escuela pública. Si por un lado es necesario destacar la importancia de haber contribuido a crear un nuevo clima de libertad de expresión y una mayor conciencia de derechos y deberes, por otro es necesario dejar claro que la participación más activa se restringió a la de un grupo de personas más perseverantes. Sin embargo, la lección más importante que ha dejado este proceso es que, aunque sea pequeño su número, contar con personas que se disponen a participar democráticamente consigue imprimir una nueva calidad a las acciones desarrolladas al interior de la escuela.

“Profesores, funcionarios, padres y alumnos, comenzaron a conversar sobre la escuela que tenían y, en algunos casos, a esbozar, aunque preliminarmente, la escuela que querían”.



Escuela en un asentamiento del MST. UNESCO.



“El Director elegido consigue percibir mejor lo contradictorio de su situación, por el hecho de estar más exigido por quienes le dieron su voto”.

Nueva situación del Director

El tránsito de una situación clientelista, donde vale el criterio político-partidario, a una situación de elección democrática, legitimada por la voluntad de los sujetos involucrados en la unidad escolar, hace suponer que habría cambios significativos en el perfil del Director de la escuela pública básica.

En Holmesland et al. (1989) encontramos evidencias de que, a pesar de haber sido elegido, el Director se mantiene en una posición compleja entre el poder del Estado y las reivindicaciones

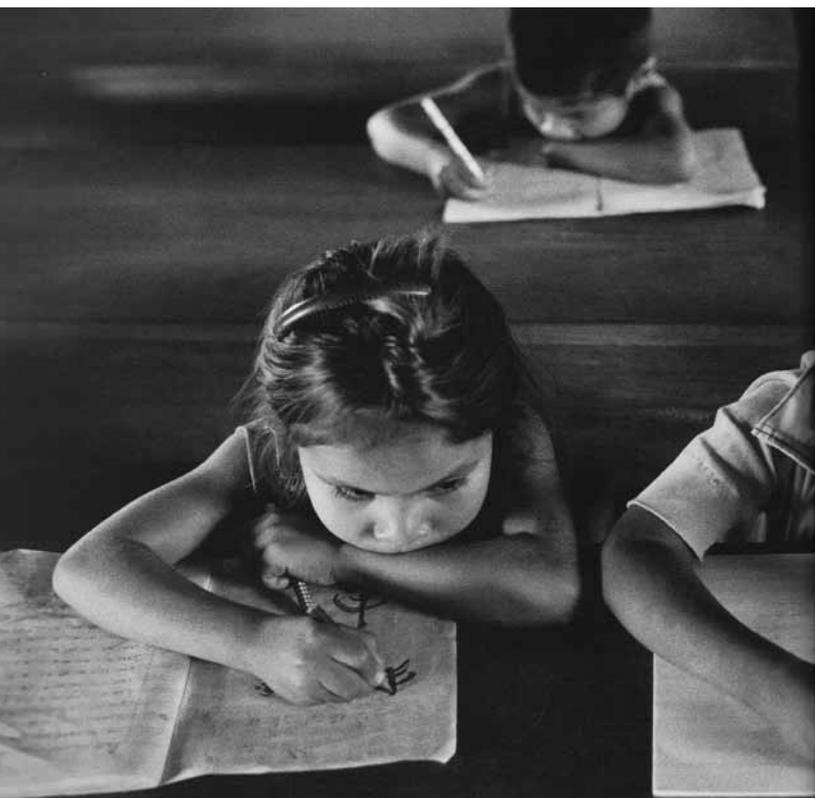
de la escuela. Dicen las autoras que “la posición del Director es imprecisa, ambivalente, de ‘señor y siervo de la ambigüedad’” (p. 102).

No obstante, parece que el Director elegido consigue percibir mejor lo contradictorio de su situación, por el hecho de estar más exigido por quienes le dieron su voto. Este es un hecho nuevo que no puede ser minimizado. Suma a su condición de responsable final de la unidad escolar y de representante del Estado en lo referente al cumplimiento de la ley y del orden en la institución escolar; su nuevo papel de líder, legitimado democráticamente por el voto de sus comandados, que le exigen mayor apego a los intereses del personal y de los usuarios, en contraposición al poder del Estado. La percepción de esta situación ha permitido a los directores un cambio de conducta con respecto a la manera como encaran las solicitudes de profesores, funcionarios, alumnos y padres.

Un reflejo de la mayor aproximación entre el Director y el cuerpo docente ha sido su cambio de actitud frente a los movimientos huelguistas de los profesores. Holmesland et al. señalan que: “El sentimiento de que los Directores ya no estarían ejerciendo la cooptación parece ser bastante fuerte. Se hizo más evidente durante las huelgas generales del magisterio. En Río Grande do Sul los Directores tomaron partido por los profesores y juntos estuvieron en la plaza pública. Por ese motivo, tal vez, las bases jerárquicas del sistema educativo se sintieron amenazadas, percibiendo la elección como un factor desestructurador de su posición de poder” (Holmesland et al., 1989, p. 164).

En la situación anterior, el reglamento orientaba al Director a mandar la lista de los profesores huelguistas siempre que las autoridades superiores del sistema lo solicitaran. Ser elegido ha llevado al dirigente escolar a cuestionar y negar esa práctica, reivindicando un mejor trato a los movimientos huelguistas por parte de los gobiernos.

Además, hay indicios de que los propios directores consideran que la nueva situación es más positiva para la administración de la escuela. El antiguo Director estaba más identificado con las obligaciones



Escuela rural en la región de Pedro Juan Caballero. UNESCO.

burocráticas, no teniendo la elección como respaldo para defender mecanismos democráticos, lo que sí ocurre con el Director elegido. Preocupándose menos de cuestiones burocráticas, en su agenda gana espacio lo propiamente pedagógico.

Sobre la cantidad y la calidad de la educación

Si estamos de acuerdo en que la preocupación central de la escuela pública debe ser la universalización del saber, la mejor prueba de la relevancia de cualquier innovación promovida por el sistema educacional debe pasar por la verificación de su capacidad para contribuir en la realización de ese objetivo. En lo específico de la elección de Director, se trata, por lo tanto, de saber en qué medida su realización ha propiciado el incremento de la cantidad y de la calidad de la educación ofrecida.

Con respecto a la productividad del sistema, a pesar de testimonios que dan cuenta de mejoría en el clima organizacional -propiciando relaciones más transparentes- nada nos permite afirmar que los cambios hayan llevado a una mayor racionalización del trabajo, ni a una economía de esfuerzos y recursos para ser redireccionados a la expansión de los servicios.

“A pesar de su gran importancia, la elección del Director no puede dejar de estar relacionada con otros elementos de la estructura organizacional de la escuela”.

Es indudable que las elecciones, como instrumento de democratización, tienden a contribuir a una mayor participación de los usuarios en la toma de decisiones relacionadas con la unidad escolar y la enseñanza. No obstante, ella es apenas uno de los elementos democratizadores que, como hemos visto, no puede ser considerado aisladamente como promotor de la de-



Escuela en un campamento del MST. UNESCO.

seada participación de la población en la toma de decisiones en niveles y con intensidad capaces de producir los cambios necesarios.

A pesar de su gran importancia, la elección del Director no puede dejar de estar relacionada con otros elementos de la estructura organizacional de la escuela.

Con respecto a medidas tendientes a la democratización de la gestión escolar debemos mirar especialmente cómo se da la distribución de la autoridad y del poder. Frente a la estructura jerarquizada y burocratizada, tan común, es necesario estar atentos a los efectos y relaciones que el proceso electivo puede mantener con otras medidas destinadas a transformar tal estructura. Debemos destacar



aquellas referidas a la creación e implementación de mecanismos de acción colectiva internos, como centros de estudiantes, asociaciones de padres, de profesores, especialmente los Consejos escolares deliberativos. Así mismo ejercen una influencia importante en la participación las relaciones que la escuela mantiene con organismos superiores del sistema, lo que apunta específicamente a su autonomía como institución.

Además de los determinantes institucionales es necesario considerar las condicionantes político-sociales, materiales e ideológicas.

Los condicionantes político-sociales se refieren a los intereses contradictorios de los grupos que interactúan al interior de la escuela (profesores, dirección, funcionarios, alumnos y padres). En lo referido a esos intereses, por un lado es relevante destacar cómo son encaradas las medidas orientadas a la democratización del poder; en particular, la elección del Director. Por otro lado, relevar cómo se encaminan las medidas tendientes a explicitar los intereses inmediatos que están en juego, de forma articulada con los intereses de los usuarios de la educación pública.

Los condicionantes materiales están referidos a los ámbitos objetivos de trabajo y de desarrollo de las actividades al interior de la unidad escolar, teniendo en vista el cumplimiento de los objetivos pedagógicos de la institución. Adquieren importancia directa en la medida que la democratización de la gestión escolar es vista como mecanismo de búsqueda colectiva de mejoría de tales condiciones. Al mismo tiempo es una medida de presión frente al Estado para conquistarla.

Los condicionantes ideológicos de la participación -entendidos como el conjunto de creencias y concepciones sedimentadas históricamente en la personalidad de cada individuo, movilizando prácticas y comportamientos reforzadores o violadores de la autonomía del otro (Cf. Paro, 1992, p. 45, y Paro, 1995b, p. 304)- destacan aspectos importantes, relacionados con el





Escuela en la zona del cacao en Bahía. UNESCO.

tema de la democratización del nombramiento de los directores escolares. Ellos se refieren tanto a la cuestión pedagógica (por ejemplo, el proceso de enseñanza-aprendizaje, el problema de la evaluación y la connotación represora o culpabilizadora del alumno que generalmente asume) como al tema, casi siempre encarado de manera prejuiciosa, de las relaciones entre el personal de la escuela y los miembros de la comunidad.

“Profesores y otros funcionarios se han sentido más cómodos al dialogar con un Director salido de su medio, escogido por la escuela, no impuesto por los escalones superiores del sistema escolar”.

En lo que se refiere a los efectos de las elecciones de directores en la calidad de la educación, se debe tomar en consideración dos aspectos fundamentales. En primer lugar, es necesario destacar la precariedad del funcionamiento de la actual escuela pública. No será una medida aislada, por más importante que sea, la que tendrá condiciones de provocar una mejoría en la calidad de la educación, reconocible a corto plazo. En segundo lugar debemos focalizarnos en el contenido del concepto calidad. Si partimos del entendimiento de la educación escolar como un proceso que no se desarrolla apenas en la sala de clases, ni se limita a la adquisición de contenidos, sino que va más allá de las relaciones sociales intra-escuela, incluyendo la apropiación de valores ciudadanos y el desarrollo de comportamientos compatibles con la colaboración recíproca, parece incuestionable que las elecciones de directores contribuyen a la mejoría de la calidad de la educación ofrecida por la escuela pública.

En honor a la verdad, la elección de Director representa un cambio radical en el papel que la concepción anterior atribuía a las personas involucradas en la vida de la unidad escolar. Prescindir de la intervención del personal y de los usuarios en la decisión sobre quién debía estar al frente de la escuela, permitía tratar a esas personas solamente como objetos de las decisiones del Estado o de la burocracia



Escuela de la aldea Macuxi de Maturuca. UNESCO.

estatal. Las elecciones las elevan a la condición de sujetos del proceso, lo que no es poco. En lo que se refiere a las relaciones personales, profesores y otros funcionarios se han sentido más cómodos al dialogar con un Director salido de su medio, escogido por la escuela, no impuesto por los escalones superiores del sistema escolar. El mismo Director ha tenido que reconocer esta nueva realidad y relacionarse con todos, ya que todos son responsables por estar él en ese cargo. Padres y alumnos se sienten mejor y más libres para informarse sobre lo que está ocurriendo en la escuela, porque experimentan una nueva manera de relacionarse con la Dirección, funcionarios y profesores.

En la medida que la educación no puede separar método de contenido, los modelos más avanzados

de relaciones y de convivencia pasan a formar parte integrante del contenido educativo, realizado en un ambiente escolar más democrático, con más diálogo y, por lo tanto, de mejor convivencia humana. En esto consiste sin duda la mejoría de la calidad de la educación propiciada por la elección del Director; un componente democrático en la vida de la escuela pública. Uno de los problemas presentes en todo tipo de innovación se relaciona con el exceso de expectativas que su implementación provoca en los grupos e individuos involucrados. Es común esperar que resuelva un número de problemas mucho mayor de lo que sería factible, causando frustraciones y desconfianza en relación a sus reales potencialidades.

La elección de directores no escapa a esta regla. Por lo mismo, en el caso en estudio es importante verificar los principales puntos de avance en los resultados esperados y en qué medida fueron alcanzados, así como señalar también en qué aspectos no fue capaz de producir resultados positivos.

Límites del sistema de elección

Crear en la capacidad de la elección para neutralizar prácticas tradicionales clientelistas, así como también la entrega de favores personales, en detrimento de posturas universalistas reforzadoras de una ciudadanía moderna, es uno de los principales argumentos para la implantación del sistema de elección del Director. Hay una idea subyacente: donde se consiga implementarlo, ese proceso jugará un importante papel en la disminución y eliminación de la sistemática influencia de los agentes políticos (concejales, diputados, alcaldes, mercenarios electorales, etc.) en el nombramiento del Director.

Sin embargo, la realización de elecciones no significa necesariamente que el clientelismo deje de ejercer sus influencias en los establecimientos escolares. En algunos casos, ello ocu-

“La realización de elecciones no significa necesariamente que el clientelismo deje de ejercer sus influencias en los establecimientos escolares”.

re porque persistieron brechas que permitieron la presencia influyente de los agentes políticos en el nombramiento del Director:

Reclamos de trabajadores de establecimientos en los que se realizó la elección del Director testimonian que, al interior de la unidad escolar, se pueden identificar prácticas tradicionales que la introducción de este instrumento democrático debiera haber superado. Un profesor entrevistado por Marta Luz Sisson de Castro et al. en el Estado de Río Grande do Sul muestra la concepción clientelista existente en la Dirección: "... siempre hubo un grupo de poder en la escuela el que desgraciadamente continuó después de la elección... entonces uno no sabe..., yo personalmente no sé que hacer... porque antes había grupos y ahora continúa lo mismo: si tú eras candidata y yo no voté por ti, soy mal vista por la dirección" (Castro et al., 1991, p. 98).

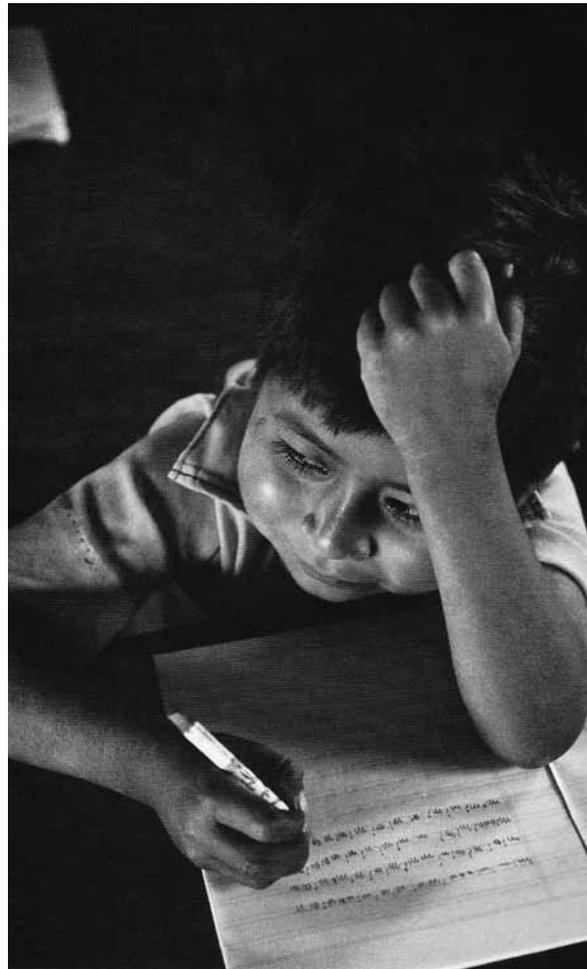
La investigación realizada por Içara da Silva Holmesland et al., por otra parte, presenta testimonios de Directores que hacen evidente la existencia de esta concepción clientelista también entre los trabajadores de sus establecimientos, quienes les exigen beneficios personales a cambio del apoyo dado en las elecciones. Uno de ellos afirma: "Entonces los profesores que votaron por ese Director; muchas veces, quieren vincular su voto a mayor benevolencia en el trato" (Holmesland et al., 1989, p. 128).

No obstante, reconocer el hecho de que la incipiente práctica política introducida por las elecciones de directores no haya sido capaz de cumplir con esas expectativas, ni de eliminar completamente los comportamientos clientelistas, no puede llevarnos a pensar que las elecciones sean su causa. En verdad ellos nada más son rezagos de una cultura tradicionalista que solamente la práctica de la democracia y el ejercicio autónomo de la ciudadanía podrán superar.

La expectativa de muchos era que las elecciones conseguirían eliminar el autoritarismo existente en la escuela, así como la falta de participación de profesores, alumnos, funcionarios y padres en las decisiones. Se partía de un supuesto básico: la falta de

participación y el autoritarismo existente se debían, en gran parte o casi exclusivamente, al hecho de que el Director; no estaba comprometido con el personal ni con los usuarios de la escuela, porque no había sido elegido por ellos. Por lo mismo, él tendería a articularse sólo con aquellos que representan los intereses del Estado, dando la espalda a la escuela y a la comunidad.

Sin embargo las causas del autoritarismo existente en las unidades escolares no están exclusivamente en la decisión política que sustenta el nombramiento del Director. Por el contrario, es preciso considerar que tal autoritarismo ya es resultado de



Escuela rural en región de Pedro Juan Caballero. UNESCO.



la conjunción de determinantes internos y externos a la unidad escolar, que se sintetizan en su estructura y en el tipo de relaciones que en ella se establecen. Por lo tanto, es necesario tener presente, también en este caso, que no se trata en absoluto de culpar a la elección, sino de reconocer sus límites, los que sólo podrán ser superados cuando se sumen al proceso electivo medidas atinentes a la organización del trabajo, y a la distribución de la autoridad y del poder en la escuela.

Otra circunstancia que hace evidentes los límites de la elección de Director es que ella no es inmune al corporativismo de los grupos que interactúan en la unidad escolar. Al respecto, el mayor número de reclamos está referido a la actitud de profesores que, poco cumplidores de las reglas democráticas que reconociendo que el Director electo por la mayoría debe cuidar del bien de todos los involucrados en el trabajo de la escuela, así mismo tratan de sacar

provecho de la situación, buscando beneficios para el sector docente.

Finalmente, la elección de Director comparte una importante característica, común en todo proceso democrático: la participación y el involucramiento de las personas como sujetos en la conducción de las acciones es, apenas, una condición, no una garantía. Especialmente en sociedades con fuertes marcas tradicionalistas que no han desarrollado una cultura de participación social, es muy difícil conseguir que los individuos no deleguen en otros aquello que forma parte de su obligación como sujeto participante de la acción colectiva. En el caso de la escuela pública, los reclamos, especialmente de Directores, dan cuenta de que la elección de directores significa, en gran medida, no escoger un líder que coordine los esfuerzos individuales y colectivos. Se trata, mucho más, de una oportunidad para lanzar sobre los hombros del Director electo toda la responsabilidad de la práctica escolar.

Referencias Bibliográficas

- BOBBIO, N. (1989): *O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo*. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- CALAÇA, C. F. (1993): *Eleição de diretor de escola e gestão democrática: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Educação). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- CASTRO, M.L. S de, et al. (1991): Eleição de diretores: a experiência do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista Brasileira de Administração da Educação*, Brasília, ANPAE, v. 7, n. 1 e 2, p. 80-102, jan./dez.
- DOURADO, L. F. (1990): *Democratização da escola: eleições de diretores, um caminho?* Dissertação (Mestrado em Educação). Goiânia: Faculdade de Educação da Universidade Federal de Goiás.
- HOLMESLAND, I. da S. et al. (1989): *A liderança nas escolas na nova democracia social: uma análise interestadual*. Relatório de Pesquisa. Pós-Graduação em Educação. Porto Alegre: PUC-RS.
- PAIXÃO, R. da. (1994): O colegiado escolar como instrumento de gestão participativa: a vivência de Mato Grosso do Sul. In: XAVIER, A. C. da R.; AMARAL SOBRINHO, J. ; MARRA, F. (org.). *Gestão escolar: desafios e tendências*. Brasília: Ipea, p. 107-122.
- PARO, V. H. (1987). A utopia da gestão escolar democrática. *Cadernos de Pesquisa*, 60, Sao Paulo, p. 51-53, fev.
- (1992): Participação da comunidade na gestão democrática da escola pública. *Série Idéias*, 12, Sao Paulo, p. 39-47.
- (1995): *Por dentro da escola pública*. Sao Paulo: Xamã.