

UM OLHAR AVALIATIVO SOBRE A ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR DO GOVERNO BRASILEIRO NO ESTADO DE ALAGOAS

Edna Cristina do Prado

wiledna@uol.com.br

Universidade Federal de Alagoas

Inalda Maria dos Santos

inaldasantos@uol.com.br

Universidade Federal de Alagoas

RESUMO

Embora o tema da gestão educacional tenha começado a ganhar maior visibilidade a partir dos anos 80 do século XX, uma discussão específica sobre a formação do gestor ainda é incipiente; há um predomínio de artigos, dissertações, teses e livros sobre a formação docente de maneira geral. Neste sentido, o objetivo deste texto é refletir sobre a formação do gestor a partir de uma avaliação do curso de especialização (*lato sensu*) em Gestão Escolar do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, uma das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) do governo federal brasileiro, no estado de Alagoas, região Nordeste do país. Para tanto, está organizado, além da introdução e considerações finais, em três partes. Na primeira há uma reflexão sobre os objetivos, organização e estrutura do curso em âmbito nacional; na segunda, há uma retrospectiva do ensino superior em Alagoas e sua relação com a oferta do curso de especialização em gestão escolar pelo Centro de Educação da Universidade Federal de Alagoas. As limitações e possibilidades da formação de novos gestores escolares sob este formato constituem-se a terceira parte do artigo. Entrevistas, depoimentos, documentos e dados censitários foram utilizados na análise, tendo como referenciais a teoria crítica, com especial ênfase nos estudos e pesquisas desenvolvidas na perspectiva da gestão democrática da educação. A literatura sobre o tema (SCHOLZE, 2007; AGUIAR, 2011; COLARES, PACÍFICO, ESTRELA, 2009; SANTANA, 2009; BRASIL, 2010; entre outros) deu os fundamentos para a realização da análise com vistas a avaliar em que medida esta concepção e estrutura de formação de gestores escolares têm contribuído para a melhoria da qualidade da educação brasileira.

Palavras-chave: Pós-graduação *lato sensu* – Gestão educacional – Formação do gestor

1. Introdução

Embora o tema da gestão educacional tenha começado a ganhar maior visibilidade a partir dos anos 80 do século XX, uma discussão específica sobre a formação do gestor ainda é incipiente; há um predomínio de artigos, dissertações, teses

e livros sobre a formação docente de maneira geral. Neste sentido, o objetivo deste texto é refletir sobre a formação do gestor a partir de uma avaliação do curso de especialização (*lato sensu*) em Gestão Escolar do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, uma das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) do governo federal brasileiro, no estado de Alagoas, região Nordeste do país.

Neste sentido, a experiência com a referida especialização revelou os obstáculos institucionais que envolvem a realização de um curso de pós-graduação a distância no interior Nordestino, mas, ao mesmo tempo, foi capaz de mostrar a todos os envolvidos sua relevância social e pedagógica para a melhoria da educação pública no estado.

2. O Programa Nacional Escola de Gestores

Dentre o conjunto de ações planejadas no âmbito do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação, destaca-se o Curso de Especialização em Gestão Escolar (Lato Sensu), por constituir o curso que assumimos a coordenação no Estado de Alagoas no período de setembro de 2011 a junho de 2013 e foco também do presente trabalho. O referido Programa implementado no Brasil em caráter experimental em 2005, sob a coordenação do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais) tem por objetivo a:

institucionalização de uma política de formação nacional de gestores escolares, baseada nos princípios da gestão democrática, tendo por eixo a escola como espaço de inclusão social e da emancipação humana. Nessa direção, o referido programa, em consonância à concepção do direito à educação escolar e do caráter público desta, busca contribuir para a melhoria dos processos de organização e gestão da escola e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade social inerente ao processo educativo (MEC, 2007, p. 08)

A formação continuada proposta pelo Programa Nacional Escola de Gestores visa

contribuir com o desenvolvimento profissional do professor gestor e com à melhoria na qualidade dos processos de organização e gestão da escola. Tal compreensão pauta-se em uma concepção de formação de professores que contemple a tematização de saberes e práticas num contexto de e práticas num contexto de desenvolvimento profissional permanente. (MEC, 2009, p. 2).

Os Princípios e diretrizes considerados no processo de implantação do Programa de Formação Continuada de Gestores em todo o território brasileiro foram:

- a) A formação continuada é exigência da atividade profissional no mundo atual
- b) A formação continuada deve ter como referência a prática docente e o conhecimento teórico
- c) A formação para ser continuada deve integrar-se no dia-a-dia da escola
- d) A formação continuada é componente essencial da profissionalização docente (MEC, 2007).

Um dos pilares de sustentação do Programa refere-se à articulação entre os sistemas de ensino e as universidades. Neste sentido, visando assegurar as condições de funcionamento dos cursos, de modo particular, do Curso de Especialização em Gestão Escolar, exige-se o cumprimento do compromisso assumido pela instância envolvida (Estados e Municípios), é que se destacam alguns fatores que contribuem para a eficácia do trabalho de formação continuada:

- Existência de ambiente propício e de momentos de reflexão coletiva entre pares e construção do conhecimento a partir da articulação entre teoria e prática: tal perspectiva reforça a compreensão da indissociabilidade entre ensino e pesquisa estimulando estudos sobre os processos de gestão, sobre a modalidade de EAD, entre outros;
- Garantia de acompanhamento, suporte e retorno sobre resultados das atividades de formação por meio da avaliação continuada;
- Vinculação do plano de formação com o projeto político-pedagógico da escola;
- Condições de infra-estrutura;
- Envolvimento dos dirigentes institucionais locais e
- Regularidade das atividades de formação (MEC, 2007, p. 27-28).

Sem adentrar nas tensões que o Programa Nacional Escola de Gestores, desde a sua implementação vem vivenciando, dado as limitações do próprio formato do curso na modalidade a distância e da fragilidade do processo de articulação entre sistemas de ensino, entidades como União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação – UNDIME e Conselho Nacional dos Secretários de Educação – CONSED, representação sindical e universidades. Destaca-se, a coalizões de políticas públicas como estratégia importante para assegurar a execução bem sucedida de políticas:

O êxito das políticas públicas não se relaciona apenas à qualidade de sua formulação e implementação. A base política e social que dá suporte aos diversos setores governamentais é uma das variáveis estratégicas deste processo. Nesse sentido, é preciso evitar a perspectiva mais tecnocrática que povoa parte das análises e

discussões sobre os programas e ações estatais, incorporando a esses estudos o conceito de coalizões de políticas públicas, um aspecto estratégico especialmente importante para as áreas que não tem conseguido melhorar e aprimorar suas práticas, a despeito do reclamo geral (ABRÚCIO, 2007, p. 52).

Dentre os aspectos destacados por Aguiar (2011, p. 75) quanto aos principais obstáculos evidenciados no desenvolvimento do Curso de Especialização em Gestão Escolar nas IFES (Institutos Federais de Ensino Superior), ressalta-se a proposta pedagógica teórico/epistemológico contida no projeto original do curso e a relação com o projeto de intervenção vinculado ao projeto político pedagógico da escola, elaborados pelos cursistas previsto no componente curricular Projeto Vivencial:

Enquanto a proposta pedagógica enfatizava a oferta de um currículo que contribuísse para a formação teórico-prática do gestor, a preocupação em algumas Ifes era a de simplificar conceitos e restringir o conteúdo curricular aos aspectos operacionais da gestão escolar. A concepção de gestão democrática da proposta original que perpassava todos os componentes curriculares, por exemplo, não se traduzia inteiramente no processo de elaboração dos projetos pelos cursistas, tendo em vista que a sua formulação exigia o fomento de um ambiente colaborativo na escola a que estivessem vinculados, o que nem sempre acontecia.

Embora se reconheça no contexto do Programa Nacional Escola de Gestores, a qualidade do conteúdo contido nas salas ambientes¹ do Curso de Especialização em Gestão Escolar, a continuidade curso requer uma avaliação criteriosa e processual, pois considerando as diferenças regionais, é fundamental aprimorá-lo tendo em vista as limitações de seu formato, como por exemplo, a evasão do curso, dado a mudança de gestores durante o processo de eleição direta e/ou a indicação política - que ocorre em Alagoas em 85% das escolas públicas; bem como o próprio desempenho acadêmico dos cursistas. No decorrer deste texto, a experiência do referido curso na realidade alagoana será explicitada.

¹ Introdução ao Ambiente Moodle, Fundamentos do Direito à Educação, Políticas e Gestão na Educação, Planejamento e Práticas da Gestão Escolar, Tópicos Especiais, Oficinas Tecnológicas, Projeto Vivencial, Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

3. A realidade do ensino superior em Alagoas

Alagoas, localizada na região Nordeste do Brasil, com uma população estimada de 3.300.935 habitantes (IBGE, 2013), é conhecida, além de suas belas praias, por ocupar ao longo dos anos, juntamente com os estados do Maranhão e Piauí, os piores lugares em indicadores sociais, em especial, os voltados à educação básica. No ensino superior os números também não são muito animadores.

O estado possui ainda, quando comparado a outros estados da própria região Nordeste, um número reduzido de Instituições de Ensino Superior – IES autorizadas pelo MEC, conforme se percebe na evolução do número destes estabelecimentos ao longo dos anos:

Tabela 1 – Evolução do número de instituições de ensino superior Alagoas – 1993-2013

ANO	QUANTIDADE DE IES
1993	05
2003	22
2013	26
TOTAL	53

FONTE: MEC/Inep, 2006 p. 35; EMEC, 2013. <http://emec.mec.gov.br/>

Segundo o último Censo Demográfico (IBGE, 2010), apenas 84.332 habitantes alagoanos frequentava o ensino superior, o que corresponde apenas a 2,7%, da população (3.120.494 habitantes), conforme mostram as tabelas seguintes:

**Tabela 2 – Pessoas que frequentavam graduação
Alagoas – 2010**

REDE	QUANTIDADE DE ALUNOS
Pública	28.186
Particular	47.600
TOTAL	75.787

FONTE: Censo Demográfico. IBGE, 2010.

Mesmo com possíveis cidadãos alagoanos frequentando cursos fora do estado, pode-se estimar que, juntas, as três universidades públicas (UFAL, UNEAL e UNCISAL) e as poucas faculdades privadas do estado atendiam em seus cursos de graduação, grande parte do total de 75.787 alunos no ano de 2010. A tabela acima mostra, ainda, o predomínio da rede privada na oferta de vagas, situação comum às demais unidades da federação.

Na pós-graduação *lato sensu*, mais uma vez a oferta de vagas pela rede privada é maior, chegando a apresentar mais que o quádruplo da oferta da rede pública.

**Tabela 3 – Pessoas que frequentavam especialização *lato sensu*
Alagoas – 2010**

REDE	QUANTIDADE DE ALUNOS
Pública	1.227
Particular	5.821
TOTAL	7.047

FONTE: Censo Demográfico. IBGE, 2010.

Na pós-graduação *stricto sensu* ocorre uma inversão na oferta, uma vez que 653 alunos cursavam mestrado na universidade pública, enquanto 484 na rede privada.

**Tabela 4 – Pessoas que frequentavam mestrado
Alagoas – 2010**

REDE	QUANTIDADE DE ALUNOS
Pública	653
Particular	484
TOTAL	1.137

FONTE: Censo Demográfico. IBGE, 2010.

No curso de doutorado, evidencia-se a mesma predominância do ensino público sobre o privado. Mais da metade dos cidadãos que frequentavam o referido curso o faziam em IES públicas.

Em relação aos números abaixo cabe destacar que o fato do cidadão ter respondido ao recenseador que frequentava determinado curso não significa dizer que este curso era ofertado por alguma instituição alagoana. Tal situação é facilmente percebida no quadro abaixo, uma vez que, em 2010, não existiam cursos de doutorado reconhecidos pelo MEC em instituições particulares de Alagoas. Havia apenas alguns poucos cursos de mestrado que eram ofertados por IES da capital do estado, mas com sede em outros países, tais como Uruguai e Paraguai.

**Tabela 5 – Pessoas que frequentavam doutorado
Alagoas – 2010**

REDE	QUANTIDADE DE ALUNOS
Pública	258
Particular	103
TOTAL	361

FONTE: Censo Demográfico. IBGE, 2010.

Em 2011, quando começaram as primeiras tratativas para a abertura da segunda turma do curso Escola de Gestores pela Universidade Federal de Alagoas, os alunos interessados na especialização em gestão escolar, pelas universidades públicas do estado, tinham à disposição apenas a oferta da UFAL, na forma gratuita, e o curso ofertado pela Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL, no campus de Arapiraca, vinculado ao curso de Pedagogia e à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – PROPEP. Cabe ressaltar, entretanto, que o referido curso não era gratuito como o da UFAL, os alunos que concorreram às vagas assumiram o compromisso de pagar 15 parcelas de R\$170,00, totalizando um investimento de R\$2.550,00. Na rede privada a oferta também não era grande, apenas duas instituições ofertavam os cursos na área da gestão educacional, cobrando quase o dobro do valor da UNEAL.

A escassez de cursos de pós-graduação na área da gestão no estado de Alagoas pode estar relacionada ao fato do ensino superior ter sido um fenômeno tardio (TAVARES; VERÇOSA, 2011). Mesmo com abertura de várias faculdades particulares ao longo dos últimos anos, há uma predominância de cursos na modalidade a distância, tanto na graduação quanto na pós-graduação, vinculados a grandes redes de ensino universitário do país. As únicas universidades são as três públicas: Universidade Federal de Alagoas – UFAL, Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL e Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas – UNCISAL.

4. O curso Escola de Gestores do Centro de Educação da UFAL

No início de 2011, a direção do Centro de Educação convocou os docentes do Setor de Política e Gestão a fim de apresentar vários cursos enviados pelo MEC a serem executados pelo centro. Talvez por conhecerem as dificuldades que estavam por vir, apenas cinco professores estiveram presentes na referida reunião, na qual foram apresentados os cursos de Aperfeiçoamento para a Formação de Conselheiros Municipais de Educação, com 50 vagas; Aperfeiçoamento para a Formação de Conselheiros Escolares, com 50 vagas e Especialização de Escola de Gestores, com 400 vagas. Dois professores assumiram a coordenação dos primeiros cursos, respectivamente. Entretanto, outros professores disseram não ter condições, diante da sobrecarga de trabalho, de assumir a coordenação de um curso de especialização a

distância, com 400 vagas, diante da estrutura das instalações e recursos da universidade. Entretanto, depois do forte apelo da direção, afirmando apoio irrestrito para a implementação e recursos já disponíveis na conta da universidade para início do curso, duas professoras assumiram a coordenação e outro professor presente, em ato de extrema lucidez, compreendida apenas meses depois, preferiu não assumir nenhuma coordenação.

O início da segunda turma da Escola de Gestores em Alagoas foi marcado por várias de dificuldades, entre as quais podem ser citadas: inexperiência da coordenação do curso na gestão de um curso com tal formato, a falta de uma parceria efetiva com a Undime e Secretaria Estadual de Educação, a qual se limitou à indicação dos tutores e coordenadores de assistência (supervisores de curso); mas, os maiores problemas estiveram diretamente relacionados à burocracia interna da própria Universidade Federal de Alagoas – UFAL, desde a obrigatória vinculação da seleção à Comissão Permanente de Vestibular – COPEVE, à elaboração do edital de seleção que, obrigatoriamente, teve que seguir as exigências da Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação – Propep, as quais, por vezes, vinham de encontro ao proposto pelo MEC; à liberação dos recursos disponíveis para a execução do curso, os quais, mesmo após a conclusão do curso, não foram liberados em sua totalidade.

Diante do exposto, apenas no dia 19 de maio de 2012, com três meses de atraso em relação ao projeto aprovado pelo MEC, teve início oficialmente a nova turma da Escola de Gestores, com a aula inaugural e, em junho de 2013, com a apresentação dos artigos individuais que se constituíram nos Trabalhos de Conclusão de Curso – TCC, encerrou-se a segunda edição da Escola de Gestores em Alagoas.

Seguindo a estrutura utilizada na primeira edição, o curso organizou-se, além da estrutura do ambiente Moodle, em 10 (dez) turmas que correspondiam aos polos já disponíveis pela Universidade Aberta do Brasil – UAB:

04 polos em Maceió: Campus A. C Simões (02 polos no Bloco 14 e 02 polos no Centro de Educação – CEDU/UFAL)

02 polos Campus Arapiraca UFAL

01 polo Penedo – UAB/UFAL

01 polo Maragogi – UAB/UFAL

01 polo Olho D'Água das Flores – UAB/UFAL

01 polo Santana do Ipanema – UAB/UFAL

Os encontros presenciais ocorreram a cada início de nova sala ambiente nas dependências do Centro de Educação da Universidade Federal de Alagoas – CEDU/UFAL, com duração de 08 horas para as disciplinas de 60h/a e de 04 horas para as disciplinas de 30 e 40 horas.

A seleção dos coordenadores de sala foi feita a partir de um consenso entre os professores do Setor de Política e Gestão do CEDU/UFAL, bem como a dos primeiros 10 (dez professores) da sala ambiente introdutória do curso. Entretanto, com a abertura de novas salas, foi preciso se recorrer a docentes de outros setores, instituições e alunos dos cursos de mestrado e doutorado do próprio centro, uma vez que a proibição do acúmulo de bolsas, impedia que o professor ministrasse outra disciplina, mesmo após o término da anterior, pois as bolsas foram pagas em três meses. No final do curso, diante do quadro do ensino superior do estado, apresentado na seção anterior, a definição de docentes para os 10 polos constituiu-se um grande problema para a coordenação geral.

5. Limitações e avanços da Escola de Gestores 2011-2013

A experiência do curso de especialização em gestão escolar no estado de Alagoas revelou por um lado, o atendimento a uma demanda de formação continuada na realidade dos professores/gestores da escola pública. Por outro, a necessidade de aprimorar o curso, uma vez que ele apresenta na sua estrutura algumas limitações apresentadas a seguir.

Um primeiro aspecto identificado na avaliação do curso trata da necessidade de ajustar no projeto a inclusão de uma sala ambiente sobre metodologia científica, uma vez que grande parte dos alunos apresentava desconhecimento das normas científicas, tanto no momento da produção de um trabalho acadêmico quanto na elaboração do TCC. Isso revelou, também, a fragilidade da formação básica e universitária dos professores/gestores da rede pública, que constituem o público-alvo do curso.

Outro aspecto revelador dos obstáculos na implementação do curso trata do não domínio da ferramenta tecnológica por parte de muitos cursistas, o que ocasionava a

demora na postagem dos trabalhos na plataforma Moodle. Na prática, eles muitas vezes imprimiam todo o conteúdo da sala ambiente para estudar e tinham pouca interação no ambiente, fragilizando uma prerrogativa do curso a distância, que são as interações *on line*.

A parceria do MEC com Estados e Municípios foi também apontada como uma fragilidade, pois embora existam demandas de formação nos municípios/estados, principalmente em nível de pós-graduação, na prática há pouca evidência de uma política local de valorização dos profissionais da educação como prevê o Plano de Cargos e Carreira, pois os docentes/gestores não são afastados ou não têm redução na carga horária de suas funções para poderem dedicar-se integralmente à especialização, acarretando na sobrecarga de trabalho, tendo que administrar o curso (as demandas de leituras e trabalhos) com as atribuições na gestão da escola.

Outra limitação de ordem material, da maioria dos municípios, é o não acesso à internet, obrigando os cursistas a deslocarem-se para outro município que tenha rede ou outras formas de acesso como *lan house*, *cyber* cafés, etc.

Uma questão de cunho pedagógico enfrentada durante todo o curso foi a escassez de professores qualificados para atuar no curso, devido à própria carência do estado e ao vínculo com outra bolsa, uma vez que a condição exigida pela CAPES/FNDE refere-se ao não acúmulo de bolsa.

Sem sombra de dúvida, outro grande obstáculo enfrentado, durante todo o funcionamento do curso, foi a não execução do total de recursos financeiros aprovados pelo MEC/SEB (Secretaria de Educação Básica) e transferido para a conta da UFAL. A burocracia interna trouxe muitos transtornos e inviabilizou o cumprimento pleno do plano de trabalho, haja vista que no projeto original estava previsto orçamento para a realização a contento do curso.

Diante do exposto, observa-se que a condição de funcionamento da segunda turma do Curso Escola de Gestores em Alagoas foi marcada por muitos obstáculos durante seu desenvolvimento. Por outro lado, cabe destacar como positivo a competência e compromisso da coordenação, dos coordenadores das salas ambientes, supervisores e dos professores, bem como o empenho e dedicação dos tutores que foram fundamentais para o funcionamento do curso e, acima de tudo, a persistência de muitos cursistas que, apesar das dificuldades, com muita determinação concluíram com êxito a especialização.

6. Considerações Finais

Muitos entraves inter-relacionados, como os apresentados anteriormente, estiveram presentes ao longo de todo o curso, tanto nos meses que antecederam o início das aulas, durante vigência das salas ambientes e após seu término. Tais aspectos extrapolaram os limites teóricos, metodológicos, avaliativos e de gestão por parte da coordenação geral, assumida por docentes que não deixaram de cumprir todas as exigências inerentes à sua função, pautada no tripé da universidade (ensino, pesquisa e extensão). Entre os principais aspectos negativos do curso, podem ser citados: a fragilidade do regime de colaboração entre MEC/IFES, Secretaria Estadual de Educação e Undime; a não execução dos recursos financeiros por parte da UFAL; o não acesso à internet e o pouco conhecimento/domínio dos cursistas sobre a plataforma Moodle; a ausência de uma política de formação continuada local para os cursistas dedicarem-se à especialização e as escassas e precárias condições de estrutura e equipamentos para o desenvolvimento do curso.

Embora com muitos problemas, não restam dúvidas de que a experiência da segunda turma da Escola de Gestores em Alagoas trouxe várias contribuições, quais sejam: permitir que gestores nos locais mais distantes do estado pudessem ter acesso a um curso gratuito de especialização *lato sensu*; possibilitar a definição de ações de forma coletiva, bem como a publicidade de todas as dificuldades do curso nos espaços coletivos do Centro de Educação da Universidade Federal de Alagoas; identificar o compromisso ético e profissional de vários docentes do quadro da UFAL e de outras IES do estado que assumiram os desafios colocados ao longo do curso; permitir que os docentes do CEDU/UFAL pudessem conhecer e posicionarem-se contrários à extrema burocracia da UFAL que impede a execução dos recursos federais destinados aos programas educacionais de áreas consideradas prioritárias para a melhoria da qualidade da educação no estado e, por fim, a certeza de que, embora com objetivos importantes e altos investimentos financeiros, o curso não tem sido capaz de atingir as metas traçadas pelo MEC. Tal reconhecimento é fundamental para que ações sejam pensadas visando uma grande e urgente reformulação do curso, sob pena de que a ignorância dos aspectos aqui apresentados possa representar seu próprio final.

Desta forma, diante das limitações do presente artigo, vários aspectos, não menos importantes dos que aqui foram apresentados, deixaram de ser discutidos, reforçando a necessidade de que mais estudos sejam produzidos sobre a temática, com especial destaque para os estudos que se proponham analisar a relação do curso com mudanças efetivas na gestão das escolas sob a direção dos egressos.

7. Referências Bibliográficas

ABRÚCIO, F. L. (2007). Coalizão educacional no Brasil: importância e condições de sucesso. In: GRACINDO, M. *O Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE)*. (pp. 52-55). São Paulo: Ação Educativa.

AGUIAR, M. A. da S. (2011). Formação em gestão escolar no Brasil nos anos 2000: políticas e práticas. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 27 (1), 67-82.

BRASIL. Ministério da Educação. (2009). *Diretrizes Nacionais do Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública*. Brasília: MEC/SEB.

BRASIL. Ministério da Educação. (2006). *Projeto do Curso de Especialização em Gestão Escolar*. Brasília: MEC/SEB/CAFISE.

BRASIL. Ministério da Educação. (2007). *Programa Nacional Escola de Gestores*. Brasília: MEC/SEB/DPR.

BRASIL. Ministério da Educação. (2013). *Instituições de Ensino Superior*. Recuperado em 12/10/2013. <http://emec.mec.gov.br>

IBGE (2010). *Censo Demográfico*. Recuperado em 12/10/2013. <http://www.ibge.gov.br>

IBGE (2013). *Perfil dos estados*. Recuperado em 12/10/2013. <http://www.ibge.gov.br>

SCHWARTZ, C. M.; ARAUJO, G. C. & RODRIGUES, P. S. (2010). (Orgs). *Escola de gestores da educação básica: democracia, formação e gestão escolar: reflexões e experiências do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica no Estado do Espírito Santo*. (2a ed.). Vitória: GM.

SOUSA, A. S. Q. (2009) Programa nacional escola de gestores da educação básica pública: gestão democrática e políticas de formação de professores a distância. In COLARES, M. L. I. S; PACÍFICO, J. M. & ESTRELA, G. Q. (Orgs.), *Gestão escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas*. (pp.171-182). Curitiba: CRV Editora.