

Gênero e trabalho na área educacional: a realidade dos secretários municipais de educação no Rio Grande do Sul

Magda Vianna de Souza*
Marta Luz Sisson de Castro**

A predominância da mulher na área educacional não é um fenômeno recente na história da educação brasileira. Desde o final do século XIX, o contingente feminino já era maioria no corpo docente das escolas primárias brasileiras. As atividades docentes, como a de professora, são executadas por mulheres em 94,6% das salas de aula de 1ª a 6ª série no Brasil¹, e mesmo a função de direção de escola é exercida, em sua grande maioria, por profissionais do sexo feminino, especialmente nos níveis de pré-escola e fundamental. A situação nem sempre foi assim, lembra a Pesquisadora Cynthia Pereira de Souza, citada na **Folha de São Paulo** (Mulheres..., 2002), pois os primeiros professores, no Brasil, foram membros da ordem dos jesuítas.

Estudos realizados na área de administração da educação com secretários municipais de educação (SME) evidenciaram que também a maior parte dos administradores da educação municipal no Brasil são mulheres. Tendo em vista que os SME são as pessoas responsáveis pela política e pela implementação da educação em nível municipal e que a crescente municipalização do ensino básico vem aumentando sua relevância social e política nos municípios, este trabalho visa analisar os SME do ponto de vista de seu perfil socioeducacional e, assim, contribuir para a reflexão sobre a realidade da mulher trabalhadora, em especial na área educacional, onde o trabalho feminino é predominante.

A análise foi elaborada a partir de dados obtidos em pesquisas realizadas no Programa de Pós-Graduação em Educação da PUCRS pelo grupo que vem examinando a gestão da Escola Básica no Rio Grande do Sul² ao longo da década de 90. Os principais dados aqui examinados foram recolhidos em levantamento realizado em 1994, com informações referentes a 173 secretários municipais de educação, representando 39,6% do total de municípios gaúchos na época do estudo.

Quem é o SME no Rio Grande do Sul

Enquanto a mulher representa 40,4% da População Economicamente Ativa do País³, os dados referentes à administração da educação indicam que em 76,9% dos municípios gaúchos o cargo de SME é exercido por uma mulher, suplantando em muito a realidade do mercado de trabalho feminino. Em nível nacional, pesquisa de 1999 (Waiselfisz; Silva, 2000) mostra que 68,4% dos SME são do sexo feminino, evidenciando que, no Rio

* Doutoranda em Sociologia na UFRGS e Professora da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da PUCRS.

** Doutora em Educação e Professora do Programa de Pós-Graduação em Educação da PUCRS.

¹ Dados publicados na **Folha de São Paulo** (Mulheres..., 2002) referentes à pesquisa realizada pela UNESCO.

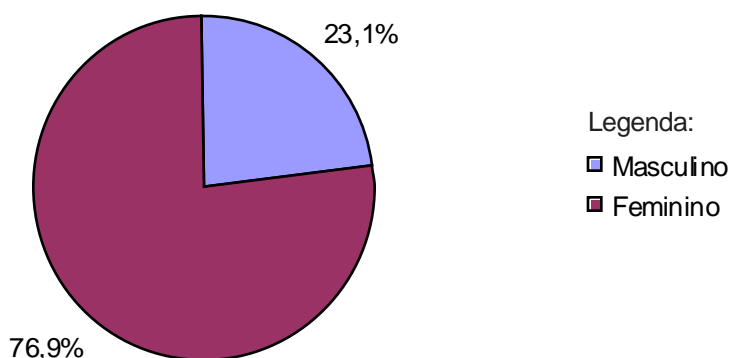
² Projeto Gestão da Escola Básica integrado por pesquisadores da PUCRS, Unisinos e UFSM, com subprojetos financiados pela FAPERGS e pelo INEP.

³ Dado apresentado em <http://www.estado.com.br/edição/mulher/trabalho/pos.html> (Alta..., 2002).

Grande do Sul, o número de mulheres ocupando a função é maior que a média nacional nessa atividade. Isso pode ser interpretado como um indicador de salários mais baixos no Estado do que na Região Sul. Considerando que apenas 13% das mulheres trabalhadoras desempenham função de direção e planejamento,⁴ pode-se considerar a proporção de mulheres SME uma exceção no mercado de trabalho.

Gráfico 1

Distribuição dos SME, segundo o sexo, no RS — 1994



FONTE: SME Levantamento de dados em 173 municípios do RS — 1994.

Embora a predominância feminina pareça indicar um certo nível de liderança feminina, na realidade, ela é um indicador do baixo *status* e do pouco prestígio associado à área educacional. Dados internacionais, especialmente dos Estados Unidos e do Canadá (Young, 1990), mostram que uma minoria de mulheres alcança posições como a de superintendente municipal de educação, que seria uma função similar à do SME, e mesmo o cargo de diretor de escola também é disputado. Qualquer dessas funções tem um salário mais elevado do que o de professor e significa um avanço na carreira. O predomínio feminino na prática e mesmo na liderança educacional brasileira deve ser compreendido dentro do contexto de desvalorização social e profissional do educador. A idéia de professora de ensino fundamental como uma excluída social foi uma das interpretações dadas por Castro (2002, p. 1) à situação de estresse, baixos salários e falta de perspectivas dessas professoras.

“A realização de uma pesquisa no contexto da educação municipal do Estado do Rio Grande do Sul levou à constatação de que a professora da escola fundamental, e não somente os alunos da escola pública, é uma excluída social. Assmann (2000, p. 90) diz que quando se fala em exclusão social deve-se esclarecer ‘excluído/a de quê?’ A professora de escola fundamental está

⁴ Dado presente no estudo Cresce a Participação da Mulher no Mercado de Trabalho: <http://www.dieese.org.br/>

excluída de um *status* profissional de respeito e valorização social de sua prática, de salários e condições de trabalho dignos, de uma formação e desenvolvimento profissional adequados a sua prática.”

Dados sobre os salários dos professores estaduais mostram que a perda salarial foi de 88% entre 1974 e 1991 (Abreu e Bulhões, 1992, p. 23). Essa redução de salários atingiu os professores latino-americanos de uma forma geral (Education..., 1998) e foi especialmente dura em países como o Brasil. Os comentários que os SME faziam sobre os salários pagos para os professores durante as entrevistas realizadas no processo de coleta de dados do projeto eram de que eles pagavam melhor do que o Estado e que pagavam em dia. De uma forma geral, os SME estavam insatisfeitos com os rendimentos dos seus professores. Os baixos salários para os próprios SME fazem parte desse contexto geral de desvalorização social e profissional dos educadores.

Para que se compreenda melhor essa participação feminina nos cargos de gerenciamento da educação municipal, faz-se necessário examinar alguns indicadores do contexto, como as características dos municípios e o tamanho da rede de ensino aonde vêm ocorrendo a administração da educação por mulheres.

Apesar de esse cargo ser de natureza política, a situação de predomínio feminino reflete, por um lado, o avanço da participação feminina na educação e, por outro, os baixos *status*, prestígio e remuneração da área educacional, pois, na maioria dos municípios estudados, as demais secretarias municipais são geridas por homens. A hegemonia feminina na educação demonstra o já tão discutido tema de ampliação da esfera de ação da mulher para além das funções domésticas de mãe e esposa. O trabalho da mulher na área educacional é reconhecido como uma extensão do trabalho de cuidado com os filhos e assim é visto pela maioria das próprias mulheres. Em pesquisa realizada anteriormente, em 1992, já foram observados resultados semelhantes, os SME do sexo feminino já correspondiam a 70%.

Na fase qualitativa deste estudo,⁵ e que foi um aprofundamento qualitativo do levantamento inicial, constatou-se uma relação entre o gênero do SME e a população do município. Foram feitas entrevistas em 22 municípios, e, destes, só seis tinham secretários do sexo masculino. Todos eles atuavam em municípios com mais de 50 mil habitantes. O porte e o tamanho do município estão associados à presença de SME do sexo masculino na função de coordenador da educação municipal. Os homens tendem a administrar sistemas maiores e em municípios com um sistema administrativo mais complexo.

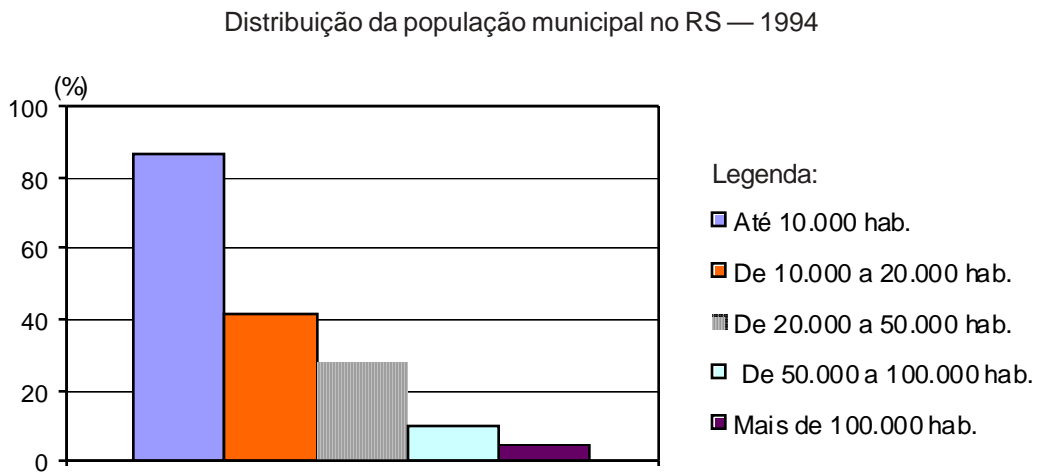
A maior parte dos secretários que participam da pesquisa administram a educação em pequenos municípios, isto é, com uma população inferior a 10.000 habitantes, pois eles refletem a distribuição de população dos municípios estaduais. Nesses municípios, a predominância feminina pode ser explicada pela baixa visibilidade política e pelos recursos disponíveis. São poucos os municípios analisados que podem ser considerados grandes, como evidencia o Gráfico 2.

O grande aumento do número de novos municípios no Rio Grande do Sul, nas últimas décadas, refletiu-se na amostra pesquisada. Dentre os municípios analisados, a maioria foi criada após 1960, sendo que 42,5% se estabeleceram após 1980, como demonstrado no Gráfico 3.

A recente criação dos municípios pode ser um indicador explicativo do tamanho da rede administrada pelos SME e das carências observadas no estudo em termos da rede física, do sistema organizacional em relação à situação dos professores no que tange a sua formação, plano de carreira e salários, pois os recursos disponíveis estão sendo estruturados em um novo sistema administrativo, como a organização da Prefeitura e do sistema legislativo.

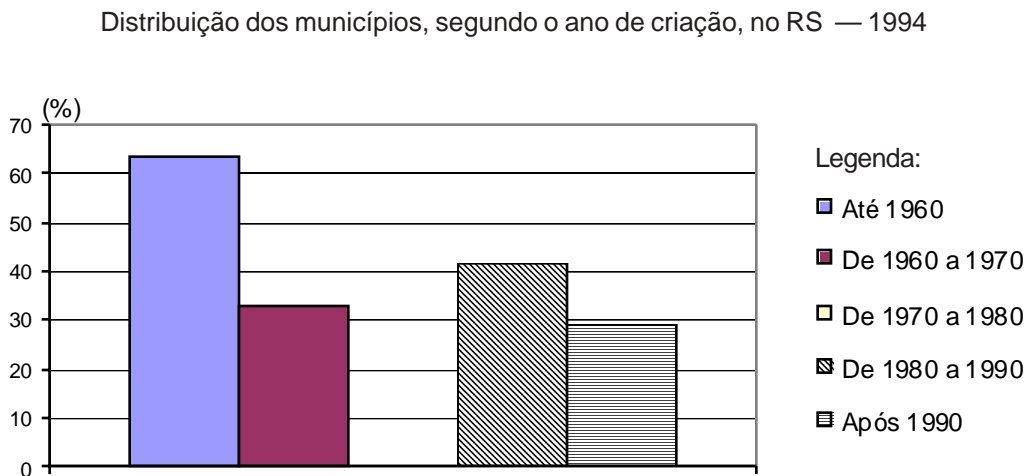
⁵Liderança e Perfil Sócio-Educacional do Secretário Municipal de Educação do Estado do Rio Grande do Sul – FAPERGS – Finep – 1996-1999.

Gráfico 2



FONTE: SME Levantamento de dados em 173 municípios do RS — 1994.

Gráfico 3



FONTE: SME Levantamento de dados em 173 municípios do RS — 1994.

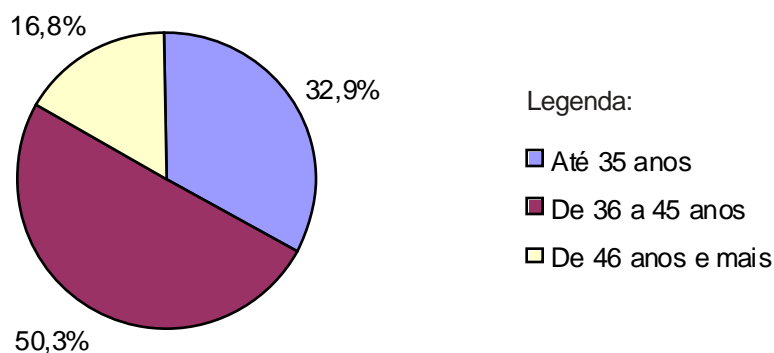
NOTA: Na década de 70, não houve criação de município.

Os dados da região examinada são semelhantes aos da realidade nacional, apresentados em pesquisa do IPEA⁶, onde os municípios com menos de 20.000 habitantes representam 74,7% do total. No Rio Grande do Sul, os percentuais são ainda mais elevados; 79,8% dos municípios estudados têm menos de 20.000 habitantes e uma rede de ensino municipal que pode ser considerada pequena, com uma média de 1.832,67 alunos⁷. Em muitos municípios, a totalidade das escolas estava situada na área rural, situação que vem se modificando nos últimos anos, com a nucleação do ensino fundamental.

Apesar de ser um cargo de responsabilidade e que exige grande conhecimento na área educacional, pode se considerar que os SME gaúchos são jovens. O levantamento indicou uma idade média de 41 anos. A média nacional dos secretários, apresentada em trabalho realizado pela União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) (Waiselfisz; Silva, 2000), é ligeiramente mais elevada, 42,9 anos. Esses dados indicam que a maioria dos dirigentes educacionais tem um certo nível de experiência na área educacional.

Gráfico 4

Distribuição dos SME, segundo a idade, no RS — 1994



FONTE: SME Levantamento de dados em 173 municípios do RS — 1994.

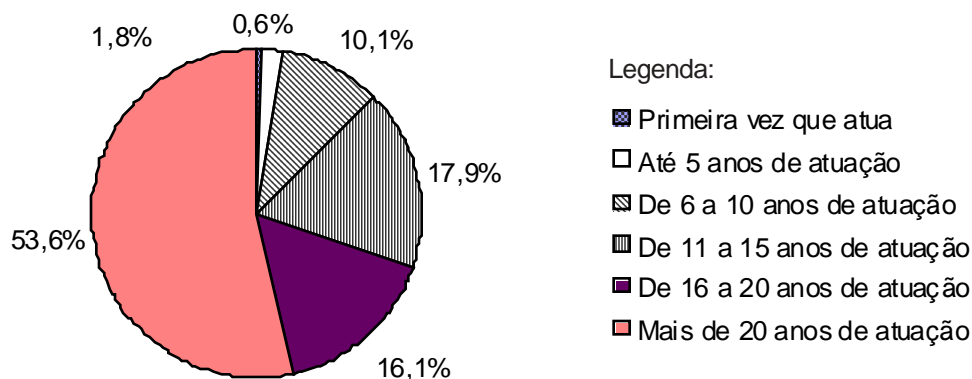
⁶ Citada em 02.10.00 — **Folha de São Paulo**, p. C1.

⁷ Dados obtidos no levantamento realizado com os SME em 1994.

Mesmo tendo em média, aproximadamente, 40 anos, os SME evidenciam ter boa experiência profissional. Foi comprovado que a maioria dos respondentes do Rio Grande do Sul trabalha há mais de 20 anos em educação (53,6%), o que permite concluir que ingressaram no mercado de trabalho, na maioria das vezes, como professores, logo após terem concluído sua formação de segundo grau. Somente um pequeno grupo (1,2%) está atuando pela primeira vez na área educacional. Esses dados evidenciam que, de uma forma geral, o SME é profissional com conhecimento de área de atuação. Os dados examinados confirmam o que já ocorria em 1992, quando a maioria dos respondentes, 54,3%, responderam que trabalhavam há mais de 20 anos em educação.

Gráfico 5

Distribuição dos SME, segundo a experiência profissional, no RS — 1994



FONTE: SME Levantamento de dados em 173 municípios do RS — 1994.

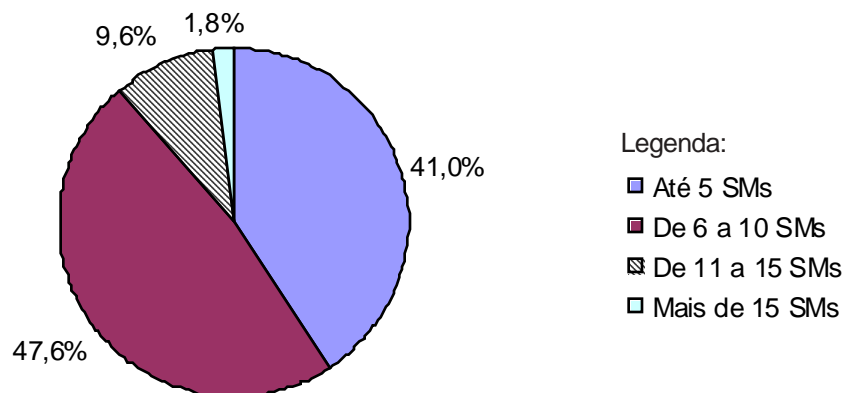
Os SME gaúchos são pessoas preparadas para desempenharem a função que exercem, a maioria dos profissionais pesquisados tem formação de terceiro grau (81,5%), realizadas na área de educação (94,3%). Um número significativo (39,8%) declarou ter realizado um curso de especialização, sendo que a quase-totalidade dessas especializações foi também na área educacional (95,6%).

O estudo realizado pela Undime (Waiselfisz; Silva, 2000) mostra que, no Brasil, 80,7% dos dirigentes municipais de educação concluíram o curso superior, enquanto 34,5% têm curso de especialização, demonstrando que a situação brasileira é semelhante à do Rio Grande do Sul, onde os índices apresentados são ligeiramente superiores no que tange à qualificação.

Mesmo tendo formação de nível superior e boa experiência profissional, os salários dos SME são baixos, o que permite se afirmar que não se diferenciam dos demais profissionais da educação, considerando que 88,6% destes, no Rio Grande do Sul, estão na faixa de rendimento de até 10 salários mínimos. Em pesquisa realizada anteriormente, também se constatou que a grande maioria dos respondentes percebia menos de 10 salários mínimos, comprovando a baixa remuneração dos profissionais da educação, historicamente mal-remunerados e desvalorizados.

Gráfico 6

Distribuição dos SME, por faixas de salários mínimos (SMs), no RS — 1994



FONTE: SME Levantamento de dados em 173 municípios do RS — 1994.

A baixa remuneração, uma das mais baixas do mundo, conforme estudo da UNESCO⁸, pode ser um fator que determine a necessidade dos profissionais entrevistados de exercerem outra atividade remunerada. As respostas obtidas indicam que significativo número de SME desenvolve outra função (40,7%). O exercício de mais de uma atividade parece estar associado à baixa remuneração e ao predomínio de mulheres no exercício do cargo, pois, tradicionalmente, os salários femininos são significativamente inferiores aos percebidos pelos homens.

Dentre as atividades exercidas, destaca-se o exercício do magistério de forma paralela à atividade administrativa. Cabe salientar que, no Rio Grande do Sul, várias SME declararam ser professoras aposentadas (14,5%).

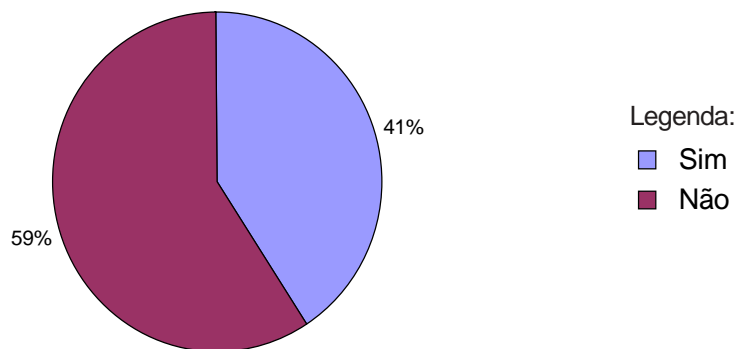
Comparando esses dados com os do levantamento realizado em 1992, constata-se que a situação vem se alterando, pois a maioria dos respondentes atuava somente no órgão municipal de educação por ocasião do primeiro levantamento, indicando uma progressiva queda do nível salarial dos trabalhadores em educação. Apesar da pequena diferença temporal entre os dois estudos (dois anos), foi possível se observar um aumento da necessidade de ter outra atividade para complementar os rendimentos.

Os baixos salários da área educacional muitas vezes estão correlacionados à jornada de trabalho não integral. No entanto, a maioria dos SME gaúchos trabalha tempo integral, ou seja, 40 horas semanais, no cargo que atua (91,2%), o que leva a se concluir que esses profissionais têm uma longa jornada de trabalho, sendo significativo, como visto acima, o número de SME que, além da função administrativa no município, atuam também como professores na própria rede ou na rede estadual de ensino.

⁸ Dados publicados na **Folha de São de Paulo** (Mulheres..., 2002) referentes à pesquisa realizada pela UNESCO.

Gráfico 7

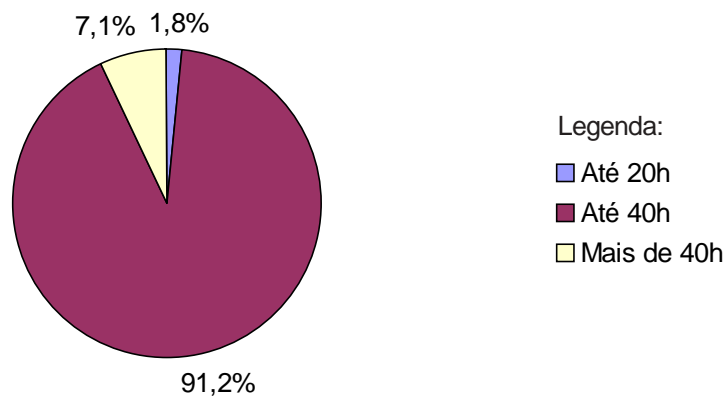
Distribuição dos SME, segundo o desempenho de outra atividade profissional, no RS — 1994



FONTE: SME Levantamento de dados em 173 municípios do RS — 1994.

Gráfico 8

Distribuição dos SME, segundo a carga horária, no RS — 1994



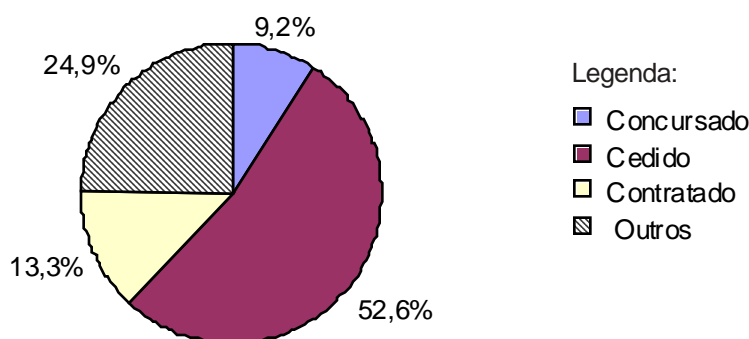
FONTE: SME Levantamento de dados em 173 municípios do RS — 1994.

Examinando-se a situação funcional dos SME, constata-se que praticamente a metade dos ocupantes do cargo é constituída por funcionários do Estado cedidos para o município. No Rio Grande do Sul, a maioria dos secretários (52,6%) tem vínculo com a Secretaria Estadual de Educação. Essa distribuição facilita uma ingerência do Estado na educação municipal na medida em que os modelos e os padrões estaduais são transferidos para a prática municipal, conforme discutido por Werle (1992). Tal situação já havia sido constatada em 1992, quando 68,4% dos respondentes disseram ser cedidos do Estado para o cargo de SME, o que também os mantém associados aos salários extremamente baixos pagos pelo Estado.

São concursados pelo município onde atuam apenas 9,2% dos SME, dado semelhante ao do estudo da Undime, onde 12,6% dos dirigentes municipais de educação assumiram a função através de concurso. No Rio Grande do Sul, um percentual elevado de SME declarou outra situação, onde estão incluídos os nomeados para cargo de confiança (25,5%).

Gráfico 9

Distribuição dos SME, segundo a situação funcional, no RS — 1994



FONTE: SME Levantamento de dados em 173 municípios do RS — 1994.

Em relação aos critérios de seleção para o cargo, 52,6% indicaram experiência anterior bem-sucedida. Comparando-se estudo realizado no Brasil, o Rio Grande do Sul parece valorizar experiências anteriores bem-sucedidas de seus dirigentes. Entretanto outras experiências de gerenciamento na área educacional, como, por exemplo, direção de escola, foram preponderantes na determinação de sua escolha para o cargo.

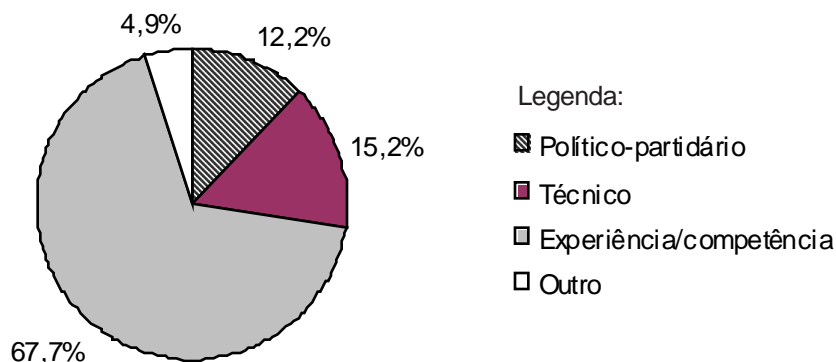
Os dados da Undime indicam que somente 40,1% dos dirigentes declararam já ter exercido função de secretário ou equivalente, sendo 35,1% ex-secretários de educação e 5% em outras secretarias municipais.

Os critérios político-partidários parecem ser pouco valorizados, pois apenas 11,6% dos respondentes fizeram menção ao seu envolvimento político como fator que tenha influenciado sua escolha para o cargo. Os dados da Undime em pesquisa nacional mostram que 62,4% dos SME são filiados a algum partido político e exercem a função em governo em que esse partido é dominante ou faz parte da coalizão.

Os dados referentes ao partido político na fase qualitativa deste estudo indicaram ser mais importante a liderança educacional e social do SME do que a filiação política. Em muitos municípios, a liderança local articula-se em coalizões, e o vínculo político-partidário é considerado menos importante. Como diz Pinto (2000, p. 217), "(...) seria uma ingenuidade imperdoável ignorar a marca indelével do coronelismo que permeia boa parte da administração municipal" e torna as ligações político-partidárias secundárias.

Gráfico 10

Distribuição dos SME, segundo os critérios usados na seleção, no RS — 1994



FONTE: SME Levantamento de dados em 173 municípios do RS — 1994.

A escolha de pessoas para o cargo político de SME parece estar marcada pela experiência anterior na área da educação e por critérios de competência. Considerando ser o cargo de secretário uma posição política, pode-se afirmar que as indicações de cunho político-partidário são pouco significativas, prevalecendo as nomeações fundadas em comprovada experiência técnica.

Fullan (1991), comentando a seleção para o cargo de superintendência das escolas, afirma que os SME estão caracterizados por uma dimensão administrativa, instrucional e política, ou seja, os três critérios — político, de competência e gerencial — são importantes. Os dados internacionais comentados por Fullan (1991) referem-se, basicamente, aos contextos americano e canadense e indicam que o cargo de superintendente possui um alto grau de rotatividade, que se caracteriza por “conflito e ambigüidade mediada pelas tarefas diárias”.

Há poucos dados sobre o contexto municipal brasileiro. Em trabalho anteriormente realizado⁹ com os secretários, foi observado que, mesmo sem alternância de partido político no poder em novas eleições municipais, ocorre uma mudança nas pessoas e na política educacional do município, sendo o SME substituído. Mas não se possuem dados sobre a rotatividade dos SME no Rio Grande do Sul e no Brasil que permitam uma comparação com o Canadá e os Estados Unidos.

⁹Liderança e Perfil Sócio-Educacional do Secretário Municipal de Educação do Estado do Rio Grande do Sul – FAPERGS – Finep – 1996-1999.

O fato de a maioria dos SME em exercício no Estado do Rio Grande do Sul ser do sexo feminino afeta de alguma forma sua performance profissional? Essa questão não se colocou para a maioria das SME entrevistadas¹⁰; só em duas entrevistas esse tema foi discutido e foi enfatizada a capacidade feminina de relacionamento, de chegar mais perto das pessoas.

Em uma das entrevistas, a SME comenta que, na última eleição, muitas mulheres foram nomeadas para secretarias na administração municipal, e um dos secretários do sexo masculino teria dito “(...) que a maioria dos secretários eram mulheres, e mulher é assim, é mais fraca, está sempre vendo problemas” (Entrevista 10, p. 7). Ela discorda e afirma que “(...) a mulher tem maior visão das coisas, vê mais longe. Dizem que os homens têm mais neurônios, mas não pode ser verdade... A gente vê mais longe as coisas, até a questão afetiva de receber o problema”. Ela continua dizendo: “(...) o homem é mais racional (...) quando a gente conversa nas reuniões outros assuntos, eu vejo que eles são sempre mais racionais, eles não vêem o outro lado, se não houvesse uma mulher ali, estragavam tudo até politicamente, e na educação a maioria é de mulheres” (Entrevista 10, p. 8). Ela continua comentando que somente um terço dos seus professores é do sexo masculino e que a comunidade estranha quando o professor é homem. “Acho que a mulher já é de carreira mesmo (...) A comunidade, assim, já acha estranho quando chega professor homem.”

A outra SME que comentou a questão do gênero o fez em dois sentidos. Primeiro, comentou que a receptividade foi maior, pois o grupo era formado, basicamente, por mulheres:

“(...) fomos muito bem recebidas no interior, a zona mais pobre que nós temos, a gente tinha até medo de ir até lá, mas, assim, todo mundo foi muito educado, acho que não sei se por sermos todas mulheres que foram até lá. Eles trataram muito bem. Porque eu já fui mais vezes, e quando foram mais homens juntos, não foi a mesma receptividade (...)”.

A mesma SME complementa dizendo que “(...) a mulher tem mais jeito de falar, de saber chegar até as pessoas”.

A questão de gênero em relação à administração educacional no contexto brasileiro, aparece, de certa forma, como uma contradição, pois, ao mesmo tempo em que as mulheres são maioria no cargo de liderança mais alto no sistema municipal de educação, essa liderança não garante o prestígio, o salário e a valorização social. No Canadá, a disputa por cargos administrativos vem associada a altos salários, poder e espaço político, como coloca Reynolds (1995); nesse sentido, a luta por ocupar um espaço tem um sentido emancipador.

Considerações finais

As mulheres são, hoje, nitidamente maioria entre os dirigentes municipais de educação. Inseridas há longo tempo no trabalho educacional, hoje desempenham um papel fundamental nas atividades de gerenciamento, suplantando numericamente os homens.

A experiência e a competência foram apontadas como critérios que fundamentam a indicação para o cargo. No entanto, deve-se levar em conta que a formação dessas profissionais é adequada, especializada para a função, pois a grande maioria das SME declarou ter curso de graduação vinculado à área de educação.

A liderança feminina na área educacional deverá caminhar em direção a melhores salários, maior valorização social e profissionalização do educador. Os dados parecem indicar que, quanto maior o tamanho da população e o poder associado ao cargo de SME, maior a predominância masculina. A consolidação da liderança feminina passa pela dimensão emancipadora de poder, prestígio e salários associados aos cargos administrativos.

¹⁰ Estudo qualitativo citado anteriormente.

Bibliografia

19.9% DOS SECRETÁRIOS municipais de educação só têm ensino médio **Folha de São Paulo**, C4, 20 jul. 2000.

ABREU, Mariza; BULHÕES, Maria da Graça. **A luta dos professores gaúchos-1979-1991**: o difícil aprendizado da democracia. Porto Alegre: LPM, 1992.

ALTA qualificação credencia brasileiras ao sucesso. **Folha de São Paulo**. Disponível em: <http://www.estado.com.br/edição/mulher/trabalho/pos.html>. Acesso em 28 out. 2002.

CASTRO, Marta Luz Sisson de et al. Perfil do secretário municipal de educação do Estado do Rio Grande do Sul-1992. **Cadernos CEDAE**, n. 3, p. 11-31, 1997.

CASTRO, Marta Luz Sisson de. A gestão da escola básica conhecimento e reflexão sobre a prática cotidiana da diretora de escola municipal. **Em Aberto**, v. 17, p. 71-87, 2000.

CASTRO, Marta Luz Sisson de. **Professora de escola básica e exclusão social**: um desafio educacional. [Porto Alegre]: PUCRS, fev. 2002. Texto não publicado Pós-Graduação em Educação.

CRESCE a participação da mulher no mercado de trabalho. DIEESE. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/>

EDUCATION in the Americas: quality and equity in the globalization process. [s.l.]: Organization Of American States, 1998.

FULLAN, Michael; STIEGELBAUER, Suzanne. **The new meaning of educational change**. New York: Teachers College Press, 1991.

GASTO com vereadores tira verba do social. **Folha de São Paulo**, p. C1, 2 out. 2000.

IBGE - <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl>

LIDERANÇA e perfil sócio-educacional do Secretário Municipal de Educação do Estado do Rio Grande do Sul-1996-1999. [Porto Alegre]: FAPERGS; FINEP, 1999. (Relatório de pesquisa PUC/RS).

MULHERES comandam as salas de aula do país. **Folha de São Paulo**, p. C1, 13 out. 2002.

PINTO, Jose Marcelino Rezende. Sobre municipalização do ensino, coronelismo e números muitos números. In: CASTRO, Marta Luz Sisson de; WERLE, Flávia Obino Corrêa (Org.). **Educação comparada na perspectiva da globalização e da autonomia**. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2000. p. 197-218.

REYNOLDS, Cecilia. Feminist frameworks for the study of Administration and Leadership in educational organizations. In: REYNOLDS, Cecilia; YOUNG, Beth (Ed.) **Women and Leadership in Canadian Education**. Calgary, Alberta: Detselig Enterprise, 1995.

WASELFISZ, Julio Jacobo; SILVA, Raimundo Palhano. **Dirigentes municipais de educação**. Brasília: UNESCO; UNDIME; Fundação Ford, 2000.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Sistema político administrativo da educação**: estudo do relacionamento entre as instâncias do estado ao longo da República, a partir do município de São Leopoldo. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 1993.

YOUNG, Beth. Not there yet: women in educational administration. In: LAM, Y. L. Jack (Ed.). **Canadian public education system**: issues and prospects. Calgary: Alberta: Detselig Enterprise, 1990.