

## AVALIAÇÃO DE UMA ESCOLA DA ZONA RURAL DA CIDADE DE TAMBORIL-CE, SEGUNDO ORIENTAÇÕES DO PROGESTÃO

ANTONIO JOFRAN RODRIGUES DE PAIVA<sup>(\*)</sup>  
INEP.

[antonio.paiva@inep.gov.br](mailto:antonio.paiva@inep.gov.br)

ELISIO HOLANDA GUEDES SOBRINHO<sup>(\*\*)</sup>.  
SEDUC e SESA

[elisiog@bol.com.br](mailto:elisiog@bol.com.br)

MARIA SOCORRO PEREIRA RODRIGUES<sup>(\*\*\*)</sup>  
UFC

[socorro@ufc.br](mailto:socorro@ufc.br)

### Introdução

As crescentes exigências sociais clamam por uma educação básica de qualidade, pela instituição de políticas educacionais comprometidas com o aperfeiçoamento dos métodos de aprendizagem, com a universalização da educação básica no sentido de beneficiar os segmentos mais desfavorecidos da população, tendo em vista o exercício da cidadania e o conseqüente crescimento social.

Conforme estatísticas do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o número de alunos do 1º e 2º grau vem crescendo substancialmente nos últimos 2 anos. O que mostra que a necessidade das pessoas de estudar. Aprender, para "sobreviver" de forma mais digna no mundo atual, extremamente competitivo, começa a ser atendida. Conforme referido veículo de informação, 63,8% dos trabalhadores no Brasil, não possuem o 1º grau completo.

Durante muito tempo os professores foram associados a um corpo eclesial que agia com base na obediência e da vocação, (Tardif, 2002). Esse círculo pode ser interrompido com o deslocamento do eixo do debate para questões voltadas para a competência e a autonomia dos atores da prática docente-discente. Investir, portanto no crescimento individual e coletivo, buscando procurar reduzir os privilégios das minorias oportunistas que terminam por consumir recursos que fazem falta às maiorias carentes, aqueles que abandonam a escola entre 13 e 14 anos para auxiliar a manutenção da família ficando sem sequer a formação básica necessária a uma futura reciclagem.

---

\* Bacharel em Administração de Empresas e em Administração Pública. Técnico do INEP. Especialista em Gestão Escolar.

\*\* Professor de Ciências. Especialista em Psicopedagogia

\*\*\* Doutora Professora Adjunta .

O ProGestão - Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares, representa uma proposta governamental, na modalidade a distância, a fim de oferecer acessibilidade às comunidades escolares de redes públicas de ensino mais carentes. Visando ainda promover o acesso a informação de um modo geral e a formação continuada e em serviço, para dirigentes escolares, adotada pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação – CONSED. Estimulando parcerias e consórcio com Secretarias de Educação, para assegurar o financiamento da produção de materiais instrucionais. Considerando a objetividade dessas orientações, as utilizamos, também como fundamentos básicos, deste trabalho.

Tendo em vista a realidade nacional e particularmente na Região do nordeste do Brasil, uma das mais carentes no setor da educação básica, consideramos o Progestão um referencial de excelência para esse trabalho, visto ser um projeto de gestão democrática, que além de incluir atividades a distância e atividades presenciais, contempla os componentes básicos de materiais didáticos, de apoio à aprendizagem e de avaliação. Cujos objetivos envolvem, o compromisso com a formação de lideranças, com vistas ao sucesso escolar dos alunos de escolas públicas de ensino fundamental e médio.

Referido Programa contempla ainda, o desenvolvimento de competências em gestão escolar; a valorização da prática profissional dos gestores escolares; o desenvolvimento da autonomia de estudo dos gestores na perspectiva de sua formação continuada; o estímulo a formação de redes de intercâmbio de experiências e informações em gestão escolar e o fortalecimento do processo de democratização e autonomia das escolas públicas.

Este trabalho objetiva, discutir o contexto da gestão escolar, conforme a realidade de uma escola Municipal de zona rural da cidade de Tamboril-Ce, tendo em vista as orientações dos módulos do ProGestão.

### **Referencial teórico**

Os estudos acerca de gestão escolar, propiciam amplas abordagens, análises e aprofundamentos sobre o assunto, o que constitui fator motivador para o desenvolvimento da temática. Stein, (1997), defende o estabelecimento de uma maior transparência nos processos de gestão e de tomada de decisões, na dimensão e amplitude de componentes alimentadores da democracia, ao que contrário dos moldes em que vêm se processando na realidade atual que acontece apenas uma redistribuição de tarefas administrativas mas não

a redistribuição de poder. As decisões políticas concentram-se a nível da Secretaria de Educação Municipal, o que interfere diretamente na questão da autonomia. Segundo Uga (1991, p.97), *a descentralização deve ser concebida (...) como um processo de distribuição do poder que pressupõe, por um lado, a distribuição dos espaços de exercício de poder – ou dos objetos de decisão, isto é, das atribuições inerentes a cada esfera de governo e, por outro, a redistribuição dos meios para exercer o poder, ou seja, os recursos humanos, financeiros e físicos*. Mas, sabe-se, muito ter-se-á que evoluir em nossos sistemas legais e políticos até que se possa efetivar mudanças nos reais moldes democráticos e igualitários.

A autonomia deve emergir em um processo coletivo e participativo de compartilhamento de responsabilidades, emergentes do estabelecimento conjunto de decisões. A efetivação dessa prática transforma-se em crescimento, em saber cultural, revertendo em um bem para a sociedade, o que poderá realmente caracterizar uma gestão democrática, uma gestão compartilhada e participativa. Segundo Góis, (1997), só pode ocorrer autonomia quando é possível assumir responsabilidades, responder pelas próprias ações, prestando conta dos próprios atos, enfrentando reveses e dificuldades no cumprimento dos próprios compromissos, o que exige uma atitude crítica e reflexiva sobre processos e resultados.

Autonomia e descentralização constituem um binômio construído reciprocamente, mediante processos de democratização, isto é, tendo a prática democrática como centro.

Através da participação as pessoas re-elaboram sua cultura, aperfeiçoam conhecimentos novos ou antigos, podendo tornar seu trabalho um objeto da realidade que compartilham, ao mesmo tempo em que esse funciona como instrumento de auto-realização. A participação caracteriza-se por uma força de atuação consistente que impulsiona os membros da escola a reconhecer e assumir seu poder, oriundo de sua competência e do desejo de decidir e de agir sobre as questões que lhe dizem respeito, o que influencia na dinâmica dessa unidade social e nos conseqüentes resultados, (LÜCK, 1998).

As questões de descentralização, autonomia e participação, configuram-se como possíveis dimensões do processo de democratização da gestão escolar e a gestão escolar democrática precisa ser um processo contínuo de coordenação da prática educacional coletiva que desenvolvida de forma não fragmentada, num dado contexto histórico.

## **Metodologia**

Este trabalho configura-se como uma pesquisa do tipo descritiva, em uma abordagem qualitativa, visto ser, segundo Minayo e Sanches (1993), oportuno quando se busca conhecer o fenômeno contemplado no próprio ambiente em que os sujeitos da pesquisa realizam sua prática, uma vez que:

A adequação do estudo à aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente

Fundamenta-se, em particular nas orientações do Progestão, organizado na modalidade a distância, que visa promover a formação de comunidades escolares de redes públicas de ensino, possibilitando o acesso a comunicação da informação e de novas tecnologias.

A pesquisa foi realizada em uma Escola Municipal de 1º Grau, localizada na fazenda Ramalhete - periferia da Cidade de Tamboril, interior do Estado do Ceará, região do semi-árido, gerida pela Secretaria de Educação do Município. Referida escola contava, no ano de 2004 com 20 (vinte) alunos matriculados no sistema multiseriado e unidocente INEP (2003). É uma escola típica da área rural, possui apenas uma sala de aula, na casa da própria professora, que ensina no nível fundamental 1ª a 4ª series. Os alunos, subdivididos em turmas, ficam sob a orientação de uma única professora que ministrava o conteúdo relativo às quatro series iniciais do ensino fundamental. Possui uma supervisora que faz o acompanhamento e também orienta quanto a tomada de decisões. É uma escola muito tranqüila, sem movimentos voltados para participação de ações democráticas, todos os membros da comunidade escolar são ouvidos, e convocados para reuniões a fim de se informar e ouvir os pontos de vista de todos. É um dentre os 70% estabelecimentos de ensino existentes nesse modelo, conforme MEC/INEP (2003):

“as escolas rurais de educação básica apresentam características próprias em função da dispersão da população residente. Os estabelecimentos são, em sua grande maioria de pequeno porte. Cerca de 70% dos estabelecimentos que oferecem ensino fundamental de 1ª a 4ª atendem ate 50 alunos e neles estão matriculados 37% do alunado da área rural desse nível de ensino”

Trabalhou-se, portanto, com uma Amostra pertinente e representativa, em termos de elementos constituintes da comunidade escolar. A amostra foi focalizada, recaindo

sobre uma funcionária, a supervisora; uma professora; um pai de um dos alunos e uma aluna da referida Escola.

Os dados foram coletados a partir de Entrevistas estruturadas, de forma a facilitar a compreensão dos entrevistados. O contexto refere-se ao acontecer da aprendizagem na escola e a participação na gestão escolar, objeto dessa pesquisa, tomando por base as orientações dos módulos do Progestão.

A análise dos dados foi organizada com base no método de Análise de Conteúdo Bardin (1977); Rodrigues e Leopardi (1999), tendo em vista a técnica de análise categorial. Tendo sido apreendido dos dados obtidos as seguintes categorias que serão a seguir, comentadas e discutidas, conforme o referencial teórico que embasa este trabalho: 1. Forma e ação prática-pedagógico e administrativa da Escola; 2. Mobilização dinâmica e coletiva do elemento humano; 3. Mecanismos estratégicos de superação das dificuldades a nível local; 4. Cultura e autonomia, características da gestão escolar adotada na Escola.

### **Análise dos dados**

Essa análise visa contemplar, em particular os aspectos que foram focalizados nas categorias a seguir apresentadas, tendo em vista a perfeita correlação dos mesmos com o cerne da questão aqui focalizada que é a gestão escolar, a partir da orientação do Progestão.

#### **1. Forma e ação prática-pedagógico e administrativa da Escola**

Conforme dados colhidos, a ação e a prática de gerência da Escola rural em estudo mostram que existe na realidade a busca da prática de uma gestão realmente democrática e participativa. A esse respeito Batista e Codo (1999 p.189), destacam a necessidade de uma construção adequada de um modelo de participação, quando comentam que, *educação não é obra de solista: ou se orquestraliza, ou a mesma não ocorre*. É necessário haver entre os professores e funcionários uma cooperação de objetivos comuns, assim também como entre esses e os alunos. É indispensável que a comunidade participe, de alguma forma, direta e indiretamente do processo.

#### **2. Mobilização dinâmica e coletiva do elemento humano**

A gestão na educação no Estado do Ceará tem recebido particular atenção, enquanto considerado conceito novo, uma vez que tenciona ser um elemento superador do enfoque limitado de administração. Funciona como um mecanismo de mobilização dinâmica e coletiva do elemento humano, sua energia e competência. Elementos que

devem compor condições básicas e fundamentais para a melhoria da qualidade do ensino, assim como para a transformação da própria identidade da educação no Estado, a partir das escolas em funcionamento.

Referida Escola que se insere no sistema multiseriado e unidocente, deve ser considerada, em sua especificidade pela Secretaria de Educação do Município, ao invés de ser simplesmente tratada como uma Escola da Rede Pública Municipal. Constitui uma realidade, que sobrevive, pode-se dizer, graças ao esforço de profissionais abnegados.

### 3. Mecanismos estratégicos de superação das dificuldades a nível local

Na perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas, são adotados mecanismos e métodos estratégicos para a solução dos problemas, entretanto existe uma clara carência de liderança e de competência para a condução dessa superação.

Apesar dessa limitação são desencadeadas discussões internas, convocadas reuniões, no sentido de ser promovida a participação e a construção de uma gestão participativa. Entretanto, constatou-se que lá, nunca se ouviu falar em gestão escolar ou em Projeto Político Pedagógico (PPP) ou Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE). Ao mesmo tempo, inexistem associações de pais e mestres; conselho escolar e grêmio estudantil visto, particularmente, a dimensão tanto física quanto operacional da Escola. Conseqüente a essa situação, fortemente agravada pelas necessidades financeiras, materiais e humanas, que ficam entregues inteiramente ao poder decisório da Secretaria de Educação Municipal. Indo repercutir inclusive no processo ensino aprendizagem adotado que termina por ser o tradicional, onde o livro didático e o quadro negro são os únicos recursos disponíveis na escola. Estendendo-se a falta de infra-estrutura, equipamentos e outros materiais que poderiam melhorar o processo. O planejamento das aulas é feito em conjunto com a Secretaria de Educação Municipal e para a avaliação é utilizado o sistema de notas com símbolos aritméticos. É, portanto, preciso agir conjuntamente em todas as frentes, pois todos os aspectos são inter-relacionados.

A própria característica de localização da Região constitui em si já um fator de dificuldades, visto as dificuldades das condições de vida lá existentes. Entretanto é driblando as dificuldades e através dessa escola que a comunidade vai conseguindo o seu intento de vencer a batalha no sentido de educar as crianças, os jovens e os adultos daquela localidade.

É por ocasião das reuniões, com a opinião de todos da comunidade que são discutidas e tomadas novas decisões, tendo sempre em vista, também, acatar as decisões tomadas pela secretaria de Educação do Município.

#### 4. Cultura e autonomia, características da gestão escolar adotada na Escola.

A cultura predominante é a da busca do quase impossível, o dribble das dificuldades, uma vez que praticamente inexitem recursos. Sistema e meios de ensino, praticamente não há o que reciclar, visto que o tradicionalismo predomina, com poucas perspectivas de mudança. Observa-se que há carência também de liderança, de idéias, visto que continua com a Secretaria Municipal de Educação, a competência em estabelecer o direcionamento e a mobilização de recursos, em todos os sentidos.

Percebe-se a necessidade também de disseminar a cultura, no sentido mais amplo de educação, oferecendo ao aluno a oportunidade de aprender também com a participação da observação sobre como essa é organizada e como funciona; as ações globais por ela promovidas; o modo como as pessoas lá se relacionam; suas atitudes em relação aos problemas educacionais e sociais; como a escola se relaciona com a comunidade e o modo como nela se trabalha, dentre outros aspectos.

O processo de gestão escolar deve, portanto estar voltado para garantir aos alunos aprenderem sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, a adquirirem conhecimentos e a aprenderem a trabalhar com informações de complexidades gradativas, conforme a realidade social, econômica, política e científica condição para o exercício responsável da cidadania.

### **Conclusões**

Em relação à Prática Pedagógica é importante destacar que a escola é um espaço de ensino-aprendizagem e de vivência de valores morais e culturais, que influenciam no caráter e personalidade do ser enquanto cidadão. Aí, os indivíduos se socializam, brincam e experimentam a convivência na diversidade humana. Deve constituir um ambiente educativo, respeitável, alegre, disciplinar, amistoso e solidário, onde seja praticado o combate à discriminação, e o exercício dos direitos e deveres, desenvolvendo e fortalecendo a noção de cidadania e de igualdade entre todos.

A escola realiza seu maior objetivo, por meio de uma ação planejada, no dia-a-dia, na sala de aula e como motivadora dos alunos para a aquisição do desejo de aprender, e

aprender cada vez, com mais autonomia. É preciso focar a prática pedagógica no desenvolvimento dos alunos, observando-os de perto, conhecendo-os, compreendendo suas diferenças, demonstrando interesse pelos alunos, conhecendo suas dificuldades e incentivando suas potencialidades.

Buscando-se estabelecer um paralelo entre a literatura consultada e a escola pesquisada, a partir do que lá foi identificado como gestão escolar, poder-se-ia sugerir que houvesse uma otimização de esforços no sentido de ser trabalhada lá um tipo de gestão escolar que pudesse oportunizar o alcance dos objetivos de uma educação de qualidade.

A gestão escolar constitui uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, importantíssima da educação. Visto ser o objeto final da gestão a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, conforme o cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvendo competências como o pensar criativamente; o expressar idéias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; o emprego da aritmética e da estatística para resolver problemas; demonstrando capacidade em tomar decisões e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável.

Gestão Escolar Democrática deve ser praticada para que a comunidade adquira o hábito de praticar a lealdade e a honestidade com os seus próprios, em seus lares, assim como para com os demais, a quem se propuserem prestar serviços. Essa tem como características básicas: o compartilhamento de decisões e informações, condição primordial para se promover o conhecimento, e a autonomia individual e coletiva; a preocupação com a qualidade da educação, tanto em termos de sistema de ensino, quanto do gerir recursos destinados a educação, considerados na medida da inversão de esforços e dos recursos públicos, sempre em consulta compartilhada com a comunidade quanto ao emprego desses e, fornecendo, posteriormente um retorno sobre lucros e benefícios, o que configura transparência, característica básica fundamental do processo.

Alguns mecanismos de participação da comunidade na escola, citados a seguir, já se fazem presentes em muitas escolas: o compartilhamento das decisões sobre a administração escolar envolvendo tanto os pais, quanto alunos, professores, funcionários e outras pessoas da comunidade, os principais interessados na qualidade da escola, daí a tomada de decisão compartilhada aumentar as chances de que essas dêem certo; a criação dos conselhos escolares, cuja função é orientar opinar e decidir sobre questões relativas a qualidade da escola, seja na participação da construção do projeto político pedagógico, dos planejamentos anuais; na avaliação dos resultados da administração; na busca de meios

para solucionar problemas administrativos e pedagógicos e em decisões sobre os investimentos prioritários. O conflito constitui uma questão que costuma estar presente numa gestão democrática, o mesmo faz parte da vida, é preciso aprender a lidar com opiniões diferenciadas, sempre sendo preciso dialogar com os que pensam diferente entre si e, juntos, negociar.

Outras ações são as discussões de propostas e implementação de ações conjuntas por meio de parcerias, proporciona grandes resultados para melhorar a qualidade da escola. É necessário procurar-se essas parcerias para trabalhar junto com a escola, como forma de envolver mais pessoas, no propósito de oferecer uma boa formação aos alunos. Uma boa gestão escolar precisa estar atenta para essas oportunidades, conhece-las, procurá-las, participar e trazê-las para a escola.

Como cidadãos, todos precisam aprender que é direito seu participar e aprender a opinar sobre o que é melhor para eles, até mesmo organizando-se em colegiados próprios, tipo grêmios. Esses podem ser praticados pela comunidade, a partir de reuniões pedagógicas, festas, exposições e apresentações de teatrinhos pelos alunos, momentos em que familiares, representantes de serviços públicos da região e associações locais podem se fazer presentes. Essa participação deve ser uma prática extensiva também às mais criancinhas, a fim de que a aprendizagem seja fortificada, a partir de então.

Aspecto também importante a considerar nesse contexto está relacionado à formação dos profissionais da escola e suas condições de trabalho, visto o papel fundamental desses profissionais para a realização dos objetivos do projeto político pedagógico. A concretização dos princípios políticos pedagógicos, em ensino aprendizagem, faz parte do *roll* de atribuições que tem cada um dos professores, e dos demais profissionais, visto que o resultado no processo educativo depende tanto do conteúdo desenvolvido em sala de aula, quanto da vivência nas interações e atividades no cotidiano da escola.

Por esse motivo é que a formação continuada, boas condições de trabalho, preparo e equilíbrio, assim como salários condizentes e estabilidade do corpo docente, consolidação de vínculos para favorecer os processos de aprendizagem dos alunos, dentre outras exigências tais como a relação adequada entre o número de professores e número de alunos, constitui uma responsabilidade importante dos Órgãos representativos do Governo em relação aos profissionais que trabalham em escolas públicas.

A efetivação dessas ações, conforme as especificidades de cada região e de cada realidade constituem, sem dúvidas, um desafio que o Estado precisa enfrentar e vencer, a partir do preparo de lideranças para implantar, de fato um sistema descentralizado, com objetivos avançados, de acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômicas e culturais, mediante a dinamização e a competência. Para tanto, torna-se necessário, manter um diálogo efetivo, transparente e aberto com a comunidade escolar, principalmente com os professores, de quem cuja participação é da maior importância para o êxito do referido processo.

É necessário trabalhar-se, tendo em vista promover a autonomia, a participação e a descentralização e subsidiar a atuação dos profissionais que promovem a gestão da escola. Utilizando-se das orientações do Progestão, mas com base nas peculiaridades de cada realidade escolar. Estabelecendo-se, ainda, direcionamentos e mobilizações capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, de modo que sejam orientadas para resultados, a partir de ações conjuntas, associadas e articuladas. Sem esse enfoque, haverá o risco de haver dispêndios de esforços e de gastos, sem que se atinjam os resultados esperados.

Nesse intento de re-estruturação do espaço escolar, no aspecto organizacional, incluindo pessoal e contexto filosófico, é necessário que também o ambiente físico enquanto espaço educativo seja visto como um componente importante, e, portanto, receba atenção especial. Isso, no sentido de ser mantido limpo, arejado, agradável, receba os necessários cuidados de manutenção, tenha alguns adereços decorativos, mesmo que singelos, árvores ao seu redor, o mobiliário mínimo necessário em adequado estado de conservação e equipamentos e materiais didáticos adequados à realidade da escola, oferecendo-se condições suficientemente mínimas para o desenvolvimento das atividades de ensino aprendizagem.

Na gestão do espaço escolar, é preciso estar atento ainda para o aspecto de se favorecer um convívio agradável entre as pessoas. Todo o conjunto organizacional deve apresentar a melhor qualidade possível, no sentido de suprirem as necessidades do processo educativo, serem bem cuidados e apresentáveis. Permitirem, enfim aos alunos, pais e comunidade, receberem um serviço de qualidade, e adequadas condições de trabalho aos professores, diretores e funcionários. E finalmente que facilitem o acesso e o envolvimento da comunidade.

Nesse conjunto, entretanto, é necessário estar-se atento a uma questão fundamental do processo educativo que é a avaliação, a qual oferece ao professor o controle da aprendizagem dos alunos e a obtenção dos indícios a serem utilizados na reflexão e estabelecimento de novas propostas de melhoramento da própria prática pedagógica. É importante que o professor tenha sempre em mente que um bom processo de ensino aprendizagem na escola, inclui uma avaliação diagnóstica, para o planejamento do professor, a avaliação progressiva e a cumulativa, ao curso e ao final da etapa de seu trabalho.

Conseqüentemente, o processo avaliativo envolve singular complexidade, visto que não se resume a uma simples prova. Essa deve acontecer durante todo o ano, em vários momentos e de diversas formas, (Hoffmann, 2001). Os alunos podem ser avaliados, por exemplo, por um trabalho em grupo com fases diversificadas, em seu comportamento e atitudes, em sua participação na sala de aula e a partir de exercícios e tarefas passadas para resolver em sua casa. Assim, o estudante pode exercitar e inter-relacionar suas diferentes capacidades, explorando seu potencial, avaliando sua compreensão sobre os conteúdos curriculares, seus avanços, de um modo geral. Uma boa avaliação é aquela que oferece ao aluno mais uma oportunidade de aprendizagem.

É importante ter em vista que não é somente a aprendizagem do aluno que deve ser avaliada periodicamente, mas a escola como um todo.

A auto-avaliação que deve ser complementar a avaliação, é uma ótima estratégia de aprendizagem, influencia na construção da autonomia, facilita a tomada de consciência sobre os próprios avanços, ajuda a tomar consciência das próprias dificuldades e das possibilidades de crescimento. É importante também que os alunos ajudem a escolher os modos pelos quais serão avaliados, o que traz o comprometimento de todos com a avaliação e seus resultados.

### **Referências bibliográficas**

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977

BATISTA, A. S; CODO, Wanderley. *A centralidade de gestão*. In: CODO, Wanderley, VASQUES-MENEZES, Iône (Org.). *Educação: carinho e trabalho*. “Burnout”, a síndrome da desistência do educador, que pode levar a falência da educação. Petrópolis: Vozes, Brasília : Confederação Nacional dos trabalhadores em educação. Universidade de Brasília, Laboratório de Psicologia do Trabalho, 1999, p.183-189.

BRASIL, Ministério da Educação, *Referências para uma política nacional de educação do campo*, Caderno de Subsídios, Grupo Permanente de Trabalho da Educação do Campo, Brasília, out.2003.Fonte MEC/INEP.

GÓIS, Eunice. *A auto-avaliação das políticas da escola*. Inovação, v.10, n.2/3, p. 241-258, 1997.

HOFFMAN, Jussara. *Avaliar para promover: as setas do caminho*. 3 ed Porto Alegre: Meditação, 2001

LÜCK; Heloisa. *A dimensão participativa da gestão escolar*. Gestão em Rede, Brasília, n.9 p.13-17, ago. 1998.

MINAYO, Maria Cecília. de S.; SANCHES, O. *Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade?* Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/agos, 1993.

RODRIGUES, Maria Socorro Pereira; LEOPARDI, Maria Tereza. *O Método de análise de conteúdo: uma versão para enfermeiros*. Fortaleza: Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura, 1999.

RODRIGUES, Maria Socorro Pereira; GUEDES SOBRINHO, Elísio Holanda; SILVA, Raimunda Magalhães. *A importância da família na formação do cidadão*. Família, Saúde e Desenvolvimento. Curitiba: , v.1, n.1, 2000.

SPINK, Mary Jane P. et al. *A cidadania em construção. Uma reflexão em construção*. São Paulo:Cortez Editora, 1994.

STEIN, Rosa H., *Descentralização a assistência social*. São Paulo: Abong, 1997.p.5-20.(Cadernos da Abong, nº 20).

TARDIF , Maurice *Saberes Docentes e formação profissional*. 2 ed Petópolis-RJ: Vozes, 2002

UGA, Maria Alicia. *Descentralização e democracia: o outro lado da moeda*. Planejamento e Políticas Publicas, Brasília, n. 5, p.87-104, jun. 1991.