

**ANÁLISE AVALIATIVA DAS CONSTATAÇÕES METODOLÓGICAS  
UTILIZADAS NA GESTÃO ESCOLAR E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A  
APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO BÁSICA DO MUNICÍPIO DE FLORIANO  
PIAUÍ.**

**Autora: Zilmara da Silva Barros**

Graduanda em Pedagogia pela Universidade Federal do Piauí- UFPI,  
Campus Amílcar Ferreira Sobral - CAFS

[zilmarabarros.ed@hotmail.com](mailto:zilmarabarros.ed@hotmail.com)

**Co-autora: Mariany Kelle de Oliveira Sousa**

Graduanda em Pedagogia pela Universidade Federal do Piauí- UFPI,  
Campus Amílcar Ferreira Sobral - CAFS

[marianykelly100@hotmail.com](mailto:marianykelly100@hotmail.com)

**Co-autor: Marcos Henrique Bispo de Sousa**

Graduando em Pedagogia pela Universidade Federal do Piauí- UFPI,  
Campus Amílcar Ferreira Sobral- CAFS

[Marcosbis2008@hotmail.com](mailto:Marcosbis2008@hotmail.com)

## **Resumo**

Esta pesquisa caracterizou-se como um Estudo de Caso que se configurou após o cumprimento da disciplina Estágio Supervisionado I: Planejamento e Gestão da Educação, concluído no segundo semestre do andamento letivo de 2011. As observações definiram como escopo avaliar os métodos da gestão educacional exercidos em duas escolas públicas municipais de Floriano que se localizam no estado do Piauí. Para alcance dos objetivos fez-se necessário distribuir as esferas a serem verificadas em cinco etapas que buscaram avaliar competências e responsabilidades na área da gestão escolar. Nesse sentido, procurou-se caracterizar a escola, seus projetos em desenvolvimento, sem desprezar o período de atuação de cada projeto, o relacionamento da escola com os pais e comunidade, a gestão do trabalho docente e por fim a prática da gestão colegiada na escola. O estudo desenvolveu-se ainda em uma perspectiva descritivo-analítica com abordagens qualitativas. Como resultado da pesquisa percebeu-se que as práticas relacionadas a uma gestão escolar eficiente ainda se encontram em um gradativo procedimento de democratização em virtude das contradições presentes no sistema educacional, que prezam pela competição, priorizando o artifício da nota, bem como, o cumprimento de metas. Diante deste contexto, esta pesquisa sugere como imprescindível à rotina dos gestores, a prática de uma auto-avaliação que contemple uma reflexão sobre as ações executadas, assim como argumenta Campos (2010), a instituição escolar deve funcionar como espaço de motivação; inclusão e promoção da aprendizagem, constituindo-se, portanto, a gestão escolar como agente responsável pelos resultados.

**Palavras-chaves:** Avaliação; Gestão Escolar; Aprendizagem.

## 1. INTRODUÇÃO:

Este artigo é resultado de uma pesquisa de campo, por ocasião de disciplina obrigatória para a conclusão do Curso de Licenciatura em Pedagogia, denominada Estágio Supervisionado I: Planejamento e Gestão da Educação, finalizada no segundo semestre do período letivo de 2011. As observações ocorreram em duas escolas municipais de Floriano- Piauí – Brasil. Foram realizadas observações e aplicados questionários semi-estruturados para a coleta de dados, cujos resultados foram consolidados considerando as opiniões e dados fornecidos pelos respectivos gestores e auxiliares administrativos das escolas investigadas.

O objetivo principal deste trabalho consistiu em avaliar as práticas de gestão educacional, buscando identificar as competências e responsabilidades dos gestores. Para tanto, foi efetuada a caracterização da escola, levantamento quanto aos seus projetos em desenvolvimento; sem desprezar o período de atuação de cada projeto, o relacionamento da escola com os pais e comunidade, a gestão do trabalho docente e por fim, a prática cotidiana da gestão colegiada na escola, com a principal finalidade de analisar as influências e a qualidade da gestão sobre a educação prestada nestas organizações.

Entende-se que a sociedade tem se adequando cada vez mais aos padrões do capitalismo, inclusive as escolas que, por meio do financiamento e dependência de recursos financeiros internacionais, dentre outros fatores, muitas vezes, vistos como meio para a conquista de sua própria autonomia financeira, tem o seu desenvolvimento prejudicado e ficam presas nos embaraços provocados pela má gestão dos processos diretamente responsáveis pelo sucesso da educação. Nesse contexto, ao adquirir uma vaga no mercado de trabalho, aquele que vier a ocupar funções relacionadas à gestão escolar, muitas vezes passa a ser, de certa maneira, uma vítima do sistema, tendo em vista que, assim como defende Campos (2010, p.58) “o sistema impõe o que é “melhor” para o indivíduo, melhor para este tipo de sociedade. Na essência, o indivíduo melhor qualificado ou mais “competente” será mais “competitivo” e terá a perspectiva de realização pessoal, com um salário maior”.

Diante disto cabe ao gestor aprimorar seus conhecimentos em torno dos fundamentos científicos da administração, voltados para o contexto escolar, com o fim de auxiliar a tomada de decisões e avaliar os resultados obtidos do ensino ofertado na organização. Deve, portanto, agir como um líder, exercendo sua influência sobre o planejamento e outras ações pedagógicas, adquirindo as características básicas de um negociador, aquele que facilita o consenso entre as diferentes opiniões existentes no decorrer das reuniões e seus respectivos

objetivos, tornando as ações mais democráticas o quanto possível. Para Hora (2009, p.53) “a principal função do administrador escolar é realizar uma liderança política, cultural e pedagógica, sem perder de vista a competência técnica para administrar a instituição que dirige”.

Nesta medida a escola democrática funciona como um espaço de socialização e acordo de diálogos existentes entre o gestor, professores, funcionários, alunos, familiares e comunidade. Assim, a instituição escolar deve estar a serviço de uma formação que compreenda e atenda a uma diversidade de identidade e formação cultural, posicionamento este que, torna mais complexa a prática de gerenciamento. Ainda conforme Hora (2009, p. 59) “A necessidade de promover a articulação entre a escola e a comunidade a que serve é fundamental. O entendimento de que a escola não é um órgão isolado do contexto global de que faz parte, deve estar presente no processo de organização de modo que as ações a serem desenvolvidas estejam voltadas para as necessidades comunitárias”.

Entretanto, atualmente existem escolas públicas que fazem a diferença na sociedade, utilizando-se de práticas características de uma gestão democrática, pois, apesar de limitações como exemplo, à ausência de um maior conforto em termos estruturais ou mesmo de recursos didáticos tecnológicos auxiliares e motivadores para que ocorra a aprendizagem. Algumas escolas atuam com grandes destaques, através da desenvoltura de gestores de conhecimentos, que entendem as políticas públicas voltadas para educação, que possuem um compromisso com a qualidade do ensino a ser ofertado, que exigem credibilidade do trabalho a ser exercido por toda sua equipe, que incentivam os alunos quanto à importância de estudar, e que sobretudo, responsabilizam-se pelos resultados produzidos pelo ensino e aprendizagem demonstrados através da avaliação.

Para Hoffmann (2001) entende-se que a avaliação é uma reflexão de uma determinada prática que deve ser transformada em uma ação. Nesta medida por meio da ação o gestor deve avaliar para tomar decisões, devendo-se atentar ao equivoco de se examinar em vez de se avaliar, bem como elucida Depresbiteris (2010, p.53) “A avaliação é vista por um caráter exclusivamente comercial, contabilístico, que desconsidera o aspecto educacional”.

A partir desta linha de pensamento, considerando Leite (2007) avaliação caracteriza-se um processo viável para produzir respostas, visto que demonstrará a realidade, bem como revelará os pontos passíveis de ajuste. É importante destacar que avaliar é um processo indispensável, seja para mensuração ou para autoconhecimento, uma vez que possibilita a tomada de decisões mais acertadas. É importante dizer que, a avaliação não representa um fim

em si mesma e nunca se apresenta como um todo acabado, autossuficiente, é portanto, um início.

Ainda de acordo com Leite (2007), entende-se que o ato de avaliar isoladamente, apenas por meio de levantamento de dados e sem o cruzamento e análise de opiniões, pode ser totalmente ineficiente, tendo em vista que se torna necessário tomar decisões que promovam mudanças e resultem no estabelecimento de novas atitudes, valores ou até convicções, limitando-se ao exame, a mensuração. Assim, é de suma importância a validação do processo de avaliação, pois este deve ser considerado para a tomada de decisões e produzir consequências positivas para o cotidiano. Nesse sentido, se a avaliação reduzir-se a um simples dossiê de dados e as práticas outrora executadas continuarem as mesmas, sem qualquer modificação, o processo avaliativo corre o risco de ser totalmente desacreditado.

Nesse sentido, a gestão escolar deve-se manter interligada e preocupada em corresponder aos objetivos evidenciados na sua ampla atividade a ser oficializada conforme as expectativas do projeto político pedagógico da organização. Dessa forma, assim como argumenta Perrenound (1999): “a avaliação da aprendizagem, no novo paradigma, é um processo mediador na construção do currículo e se encontra intimamente relacionada à gestão da aprendizagem dos alunos”. Partindo desta premissa, cabe ao gestor, diante dos impasses a serem solucionados, questionar a sua origem, refletir sobre as suas prováveis causas e prévias alterações a serem procedidas e por fim, avaliar o resultado desta ação por meio de uma nova reflexão.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE INVESTIGAÇÃO:**

Para atender as expectativas da investigação foram necessários pesquisa de campo e levantamento bibliográfico relacionados aos temas gestão escolar e avaliação. Esta pesquisa aproveitou-se da análise de dados resultante de observação realizada em duas escolas municipais na cidade de Floriano-Piauí, por ocasião da disciplina Estágio Supervisionado I: planejamento e gestão da educação, com carga-horária total de 120h/a, sendo 70h/a destas, destinadas à observação em campo, no período letivo de 2011.2. Das escolas pesquisadas, uma atende à educação infantil e ao ensino fundamental e a outra apenas atende ao ensino fundamental, sendo que a clientela estudantil das duas unidades escolares composta por crianças, geralmente oriundas de famílias com baixo poder aquisitivo.

## **2.1 Instrumental e aplicação**

Foram elaborados e aplicados questionários semi-estruturados de caráter qualitativo, tanto para os gestores como os seus respectivos auxiliares na administração. As respostas foram analisadas e arquivadas em cinco relatórios específicos que posteriormente serviram de base para uma análise mais ampla. A aplicação foi realizada coletivamente em datas e horários previamente marcados e coletaram dados que verificaram desde a caracterização da escola, os projetos desenvolvidos, o relacionamento com os pais e comunidade, gestão do trabalho docente até a prática de gestão colegiada e participativa na escola. Os critérios de avaliação foram considerados conforme se explicitam nos pontos que se seguem.

### **2.1.1 Primeira esfera analisada: Caracterização das escolas**

A primeira fase da observação identificou-se a escola, sua natureza histórica, horário de funcionamento, o número de integrantes da equipe gestora, professores e funcionários e alunos, além do aspecto físico, recursos materiais, equipamentos didáticos, evolução da clientela estudantil nos últimos três anos, deficiências e potencialidades da escola e por fim seu calendário escolar.

### **2.1.2 Segunda esfera analisada: projetos desenvolvidos na escola**

A segunda etapa concentrou-se na descrição dos projetos que vigoravam momentaneamente nas escolas em estudo na época da pesquisa, atentando-se aos objetivos, o número de alunos e equipe docente envolvida, ao tempo de concretização, ao espaço e materiais utilizados em cada projeto e, por conseguinte os resultados destas aplicabilidades na aprendizagem dos alunos e na gestão da escola.

### **2.1.3 Terceira esfera analisada: relacionamento da escola com os pais e comunidade**

Esta etapa restringiu-se a compreender como a equipe gestora e demais professores relacionam-se socialmente com os pais dos alunos, buscando considerações que proporcionassem alguma alternativa de aproximação.

#### **2.1.4 Quarta esfera analisada: gestão do trabalho docente**

Buscou compreender como a equipe gestora lida com os professores e supervisores que condicionam obstáculos e criam conflitos para o ensino, além de abranger a periodicidade existente entre as reuniões docentes na escola, se estas reuniões existiam ou aconteciam com frequência, quem as comanda, quais são os resultados conquistados em cada encontro e as propostas atingidas para o desempenho da instituição.

#### **2.1.5 Quinta esfera analisada: gestão colegiada na escola**

Dentre os critérios verificados acerca da gestão colegiada buscou-se investigar: se a escola possui associação de pais e mestres, conselho escolar, grêmio estudantil; se existe uma gestão colegiada na escola, plano de gestão e como foi o seu processo de construção e elaboração, se a escola possui cantina, biblioteca e quem as administram, além de abordar quais são os recursos financeiros que a escola recebe no decorrer do ano letivo, se estes recursos são suficientes e como são distribuídos e fiscalizados.

### **3. ANÁLISES DE DADOS:**

A gestão é a atividade através da qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no decorrer da tomada de decisões e funcionamento da instituição. Propõe elementos para aproximar-se dos alunos, pais e professores, privilegiando sempre o trabalho em equipe. Para o diagnóstico dos dados averiguados nas duas escolas, considerou-se necessário manter em sigilo sua identificação, diante disto, seus respectivos nomes foram substituídos por incógnitas, assim sendo caracterizou-se por escola “X” e escola “Y”.

Prosseguindo com a análise de dados, atualmente a escola “X” atende a estudantes da Educação Infantil e Ensino Fundamental, é composta por vários recursos didáticos e provida de recursos financeiros, na medida do possível. Segundo o gestor, vários são os computadores que se dispõem no Laboratório de Informática, além de computadores portáteis com *internet* disponível para fins de pesquisa a serem concretizadas pelos estudantes.

A escola “X” possui ainda uma ampla biblioteca estudantil com bom acervo didático; vários banheiros inclusive nas salas de educação infantil, cada banheiro agregado a estas salas possuem quatro sanitários com dois chuveiros, mas alguns se encontram desativados por falta

de manutenção, a escola possui também sala de vídeo; carteiras estudantis novas, proporcionando conforto; também se agrega a este quesito uma ampla quadra poliesportiva coberta, sendo que todos os seus recursos são financiados pelo Plano de Desenvolvimento da Escola- PDE; Programa Dinheiro Direto na Escola- PDDE e o Programa Mais Educação. No período letivo de 2011 a escola congregou um percentual total de 484 estudantes, sendo que 73 encontravam-se na Educação Infantil e 411 no Ensino Fundamental, conforme assinala o gestor: “normalmente, em cada semestre há um aumento do número de estudantes”.

Apesar da sua grande extensão, a edificação da escola “X” é composta especificamente por concreto, possui várias colunas horizontais o que bloqueia a circulação de ar, em efeito disto a temperatura interna da escola é bastante elevada principalmente no turno da tarde, o que dificulta a aprendizagem dos alunos, apesar das salas serem providas de várias janelas. Segundo a coordenadora deveria haver um planejamento para a climatização das salas de aula e biblioteca estudantil, pois, por consequência da temperatura ambiente a biblioteca permanece fechada na maior parte do dia.

Por conseguinte, na escola “Y” conforme depoimentos da gestora, o único recurso financeiro que a escola disponibiliza é insuficiente oriundo do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE. A instituição sofre com uma grande limitação física, empregam-se somente de cinco salas de aula para acomodar um elevado número de alunos, mais especificamente 330 estudantes do Ensino Fundamental, distribuídos nos turnos manhã e tarde; um laboratório de informática climatizado e em perfeito estado de funcionamento; uma biblioteca ainda em construção; apenas dois banheiros, um para cada sexo, uma cantina e uma quadra esportiva descoberta.

Quanto aos projetos desenvolvidos, a escola “X” dispõe de programas e projetos que estão em andamento, como o Programa um computador por aluno - PROUCA ou simplesmente UCA (Um computador por aluno), consistindo em computadores portáteis (*laptops*) com *internet* que contempla o projeto “inclusão digital”, para fins de pesquisa orientados em sala de aula pelos professores. Há ainda o Programa Nova Chance - I e II, que possui como escopo acelerar crianças que apresentam uma idade distorcida para a série cursada, tal projeto se desenvolve com aulas específicas a estes alunos no contra turno, guiados por um professor, um supervisor e um coordenador.

Na escola “X” desenvolve-se também o Projeto Piauí, que financia anualmente uma viagem turística pelo Estado aos estudantes do Ensino Fundamental. Por exemplo, em 2011 os estudantes visitaram a cidade São Raimundo Nonato, conheceram a Serra da Capivara e o Museu do Homem Americano. Além dos Programas Nova Chance e Segundo Tempo, a

escola promove a realização de várias atividades como: dança, karatê, futsal, xadrez, cultivo de horta, letramento e ensino de matemática (reforço escolar). De acordo com o gestor respondente, a concretização destes projetos é de fundamental importância para o melhoramento da aprendizagem dos estudantes, comumente expressos pelo aumento no quantitativo das notas.

Por sua vez, na escola “Y” há poucos projetos desenvolvidos, a gestora argumenta que em uma instituição de ensino só deve haver projetos quando se há problemas e dificuldades a serem ultrapassados. Ela afirmou que “não há nada que precise ser feito, não há necessidade de se desenvolver muitos projetos”. Mesmo assim, na escola se desenvolve somente um projeto de leitura que capacita exclusivamente os alunos do 5º e 9º ano para o momento da aplicação da Provinha Brasil, por meio de aulas de reforço que, geram para os professores uma gratificação financeira oriunda de recursos da Prefeitura Municipal e de um projeto promovido por uma grande rede televisiva que busca qualificar os alunos para a seletiva de um dos seus quadros. A gestora justifica que a inexistência de projetos voltados para auxílio na promoção da aprendizagem ocorre em função da escola ter alcançado desde o seu ingresso como gestora, uma nota significativa de 5,2 pontos no Índice de desenvolvimento da Educação Básica - IDEB.

No que se refere ao relacionamento da escola com os pais e comunidade, na escola “X”, segundo o gestor, este é um ponto negativo para o desenvolvimento da aprendizagem das crianças, pois, as famílias em muitas ocasiões não comparecem, pelo contrário, a minoria das famílias participa dos eventos ou colabora com as atividades realizadas no âmbito escolar, mesmo a instituição sendo aberta a toda a comunidade.

Nesse sentido, sabendo que é relevante e necessária a aproximação família-escola para o sucesso do processo de desenvolvimento dos alunos, Libâneo (2004, p.144) assinala: “O Princípio da autonomia escolar requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, basicamente os pais, as entidades e organizações paralelas à escola”. Só assim, a organização educacional se fará democrática, não basta à participação ser informal, aberta exclusivamente aos professores e aos gestores, é necessário que os próprios pais, servidores escolar como os vigias e as zeladoras, participem das decisões tomadas nas escolas como o Conselho Escolar, bem como, a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP).

Coadunando com a opinião da gestora respondente da pesquisa, durante as observações em pesquisa de campo, percebeu-se que os pais costumam frequentar a escola somente quando solicitados, na maioria das vezes para serem advertidos pela indisciplina dos seus filhos, o que se tornava constrangedor, diante da notória falta de relacionamentos entre

pais e educadores. Nesse sentido, de acordo com Libâneo (2004, p.146) “A equipe da escola precisa investir sistematicamente na mudança das relações autoritárias para relações baseadas no diálogo e no consenso”.

Quanto ao mesmo quesito avaliado na escola “Y”, ficaram evidentes através das observações da rotina escolar que os pais são bastante presentes no cotidiano de seus filhos e, sempre que a equipe gestora, os professores os solicitavam para auxiliar na resolução de algum problema, estavam continuamente prontos para ouvir e contribuir. Nesta escola era notória a relação de afeto estabelecida entre alunos, professores, zeladoras, vigias, merendeiras e gestora, sendo visível também o respeito que os alunos têm com o grupo que constitui a escola. A gestora afirmou que os pais compartilham das atividades promovidas e ela sempre procura deixar bem claro que a escola é uma família, considerou também que os pais não são solicitados exclusivamente para serem advertidos pelo comportamento indevido de seus filhos, mas, que são chamados inclusive para serem agradecidos pelo bom comportamento de seus filhos.

Nesse sentido, Libâneo (2004, p. 156) “A participação na gestão democrática implica decisões sobre as formas de organização e de gestão. É preciso que a direção e os professores entrem em acordo sobre as práticas de gestão”. Com base nesta elucidação, o centro da organização e do processo administrativo é a tomada de decisões, para isso é conveniente que estas deliberações sejam tomadas coletivamente, inclusive com a participação docente.

É preciso salientar que na escola “X” o gestor diferiu-se por ser pouco dinâmico e volvido aos reflexos do tecnicismo, de controle e fiscalização dos professores, exercendo um cargo com mais similaridade a de um próprio supervisor escolar. Atitude que foi justificada pelo gestor tendo em vista sofrer pressões com a constante fiscalização da Secretaria de Educação que mensalmente desejava se informar sobre a frequência daqueles que não estavam cumprindo devidamente as suas obrigações. Daí só restava ao gestor, ser um burocrata da educação.

Por fim, mesmo considerando as novas concepções apregoadas em torno da gestão escolar, as ações de controle ainda são bastante presentes, pois o mesmo gestor que controla é simultaneamente é controlado e cobrado. Seguindo esta linha de pensamento, a escola “Y”, através das afirmações de seu gestor, procura detectar as diferenças de identidade entre os docentes e busca conciliá-las de modo que permitam o convívio social entre eles, dividindo as experiências para que o trabalho se suceda da melhor forma possível, dialogando para alcançar coletivamente decisões mais acertadas. Quanto às reuniões entre os agentes

educacionais, na escola “Y”, estas ocorrem mensalmente, enquanto na escola “X” acontece mediante a necessidade que se apresente.

#### **4. CONCLUSÃO:**

A finalidade especial deste trabalho restringiu-se a avaliar a complexidade que envolve a gestão, seus entraves e limitações, buscando entender o reflexo de cada ação adotada pelos gestores das escolas ora denominadas “X” e “Y” na aprendizagem dos alunos; e as possíveis contribuições para o aprimoramento da prática gestora. Através da disciplina de estágio obrigatório I, que oportunizou-nos o contato mais aproximado com as ações de gestão escolar que constatamos que o processo de democratização da educação encontra-se em desenvolvimento e formação. A partir das análises realizadas foi possível identificar que nenhuma das escolas observadas caracterizou-se por completo como tendo uma gestão, de fato, democrática, até porque é incoerente citar a existência concreta de uma escola democrática inserida em uma sociedade tão desigual em que as diferenças nem sempre são aceitas.

Diante disto, é viável que existam escolas e consecutivamente gestores que procuram propor uma maior aproximação entre gestão e democracia dentro das possibilidades plausíveis. Porém, nesta análise ultimamos que tanto na escola “X” quanto na “Y” os gestores trabalham muito e buscam encontrar este caminho, por muitas vezes incerto, o que viabiliza os equívocos.

Vale ressaltar que, um dos grandes destaques mais presentes no decorrer do estudo em questão foi à constatação de que em ambas as escolas, com mais constância na “Y” é grande a ansiedade por se atingir notas que alimentem o sistema, que mostrem resultados quantitativos, como por exemplo, os resultados que compõem o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica-IDEA. Entretanto é preciso considerar que os dados quantitativos, por si mesmos, não expõem com clareza a potencialidade ou deficiência da escola, nesta medida é de grande valia a seriedade de uma avaliação específica e mais abrangente, onde gestores, professores, funcionários, alunos e também seus responsáveis, avaliem suas práticas e apontem soluções para o alcance de ambientes e circunstâncias mais favoráveis a aprendizagem dos estudantes.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. *Gestão escolar e docência*. São Paulo: Paulinas, 2010.

DEPRESBITERIS, Léa. *O desafio da Avaliação da Aprendizagem: Dos fundamentos a uma proposta inovadora*. São Paulo: Pedagogia e Universitária Ltda, 2010.

HOFFMANN, Jussara. *Avaliação: Mito & Desafio: Uma perspectiva construtivista*. Porto Alegre: Mediação, 2001.

LEITE, D.L.L.M. *Qualificar para a diversidade: avaliação da necessidade de formação continuada para professores na escola inclusiva*. Dissertação de Mestrado. Defendida em Fevereiro de 2007, na Universidade Federal do Ceará, Fortaleza: 2007 (109p).

HORA, Dinair Leal da. *Gestão democrática na escola: Artes e ofícios da participação coletiva*. Campinas, SP: Papirus, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão da escola: Teoria e Prática*. Goiânia: Alternativa, 2004.

PERRENOUD, P. *Avaliação. Da excelência à regulação da aprendizagem: entre duas lógicas*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.