



EPEPE
ENCONTRO DE PESQUISA
EDUCACIONAL
EM PERNAMBUCO

Educação e Desenvolvimento
na Perspectiva do Direito à Educação

Eixo temático 8 - Políticas e Gestão Educacional

GESTÃO ESCOLAR E AVALIAÇÃO EDUCACIONAL: IMPACTOS DO PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA/METAS PARA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Caroline da Silva Cavalcanti - UFPE
Cristiana Marques de Almeida Veloso - UFPE
CNPq

RESUMO

A pesquisa, ainda em andamento, propõe-se analisar concepções e práticas de gestão escolar no âmbito da política estadual de educação em Pernambuco, considerando a relação entre avaliação educacional e gestão escolar. A pesquisa toma como campo empírico as escolas estaduais da Gerência Regional de Educação Recife Sul. Os resultados preliminares apontam para a falta de um pensamento crítico por parte dos gestores sobre o processo avaliativo inserido na política estadual, pois afirmam estarem satisfeitos com o sistema ao mesmo tempo em que propõem mais participação na elaboração do termo de compromisso.

Palavras-chave: Política Educacional. Avaliação Educacional. Bônus do Desempenho. Gestão Escolar.

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa investiga o modo como as escolas estaduais de Pernambuco têm vivenciado práticas de gestão escolar no interior do Programa de Modernização da Gestão Pública (PMGP), o qual está focado na melhoria dos indicadores educacionais, sendo a avaliação educacional a grande reguladora dos resultados obtidos. Através desse programa o governo definiu metas a serem cumpridas ano a ano, pelos gestores escolares e pelas GREs.

Estudos teóricos e análise documental foram recursos introdutórios da pesquisa. A coleta de dados primários, ainda não finalizada, está sendo realizada por meio da aplicação de entrevistas com gestores escolares, os quais, por motivo de sigilo,

decodificamos de G.A para os gestores de escolas que atingiram o IDEPE e G.N para os gestores das que não atingiram.

O campo empírico da pesquisa é um conjunto de escolas estaduais da Gerência Regional de Educação Recife Sul. Escolhemos 10 escolas dentre as 84 na GRE Recife Sul para servirem de campo empírico específico da nossa pesquisa. Desse quantitativo, escolhemos cinco escolas que conseguiram atingir o IDEPE em 2012 e cinco que não conseguiram atingir, pois dessa maneira vamos poder fazer uma comparação entre os estabelecimentos de ensino.

Por entender a importância da gestão escolar no que diz respeito à materialização desse Programa nas escolas, é que questionamos nesse trabalho: Quais os impactos dessa política de metas na gestão escolar? Qual a percepção dos gestores sobre gestão e avaliação? O objetivo desse trabalho é identificar e analisar a característica da política de gestão escolar, especialmente no que se refere à avaliação educacional.

1. POLÍTICA EDUCACIONAL E AVALIAÇÃO EDUCACIONAL

O Estado é, segundo Hofling (2001, p.31), “um conjunto de instituições permanentes que possibilitam a ação do governo”. Complementar à essa idéia, o sociólogo Max Weber (apud MOTTA, 1945, p.26) aponta que “o Estado possui um aparelho ideológico que transmite o sistema de idéias que interessam à classe dominante e ao próprio Estado”. O autor então cita a escola como esse aparelho ideológico do Estado. Ou seja, para Weber o Estado é responsável pela organização e controle da sociedade e para isso se utiliza de alguns tipos de aparelhos, sejam eles repressivo, econômico ou ideológico, para garantir a estabilidade social. Para isso, são colocadas em ação políticas públicas.

As políticas públicas tomam o contorno do governo específico, entendendo-se por governo a gestão vigente responsável pela implementação de programas e projetos de manutenção da sociedade que o Estado deseja regular.

Nessa perspectiva de políticas reguladoras, vemos crescer as ações que envolvem uma política de avaliação educacional. Entendemos que a avaliação não é externa aos processos de educação, não é uma ação isolada. Ela precisa estar ligada à pesquisa educacional e estar voltada para a realidade dos problemas educacionais relevantes (VIANNA, 2009).

Uma das características da política educacional atual em Pernambuco é sua forte vinculação com a avaliação educacional, daí sua relação com a ideia de estado regulador ou “estado avaliador”, como denomina Afonso (2000, p.49). Nesse contexto de Estado regulador/avaliador, a política estadual de Pernambuco objetiva “melhorar os indicadores educacionais, sobretudo o IDEPE” (PERNAMBUCO, 2008a, p.2). Afonso (2000, p.50) questiona esse tipo de preocupação da avaliação com o produto, mais do que com o processo, pois uma política educacional preocupada mais com os indicadores educacionais insere a lógica do mercado na educação pública, tornando a avaliação um mecanismo de “desregulação” e representando um retrocesso considerável dos processos avaliativos.

Vianna (2009, p. 19), em seu texto Fundamentos de um Programa de Avaliação Educacional traz uma síntese pertinente sobre Avaliação Educacional:

A avaliação educacional em uma instituição ou em um sistema não deve resultar de decisões individuais, mas refletir um consenso em que diferentes atores – professores, administradores, técnicos, alunos e a própria família, como interprete da sociedade – procuram definir os objetivos e finalidades da avaliação, além de outros pontos de relevância, como o tipo de instrumento a utilizar, a definição de responsabilidades dos construtores de questões/itens, a estruturação de procedimentos logísticos para a sua aplicação, a escolha de um tipo de score ou nota que faça sentido para o grupo avaliado e para a própria sociedade, além, naturalmente, de definir os parâmetros para a análise dos resultados e estabelecer os grupos responsáveis por sua interpretação..

A avaliação educacional está presente em todos os níveis e modalidades de ensino. Aqui no Brasil, por exemplo, a avaliação educacional atua em todos os níveis de ensino conforme listamos a seguir: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica/SAEB, o Exame Nacional do Ensino Médio/ENEM, Exame Nacional de Desempenho do Ensino Superior/ENADE, o Exame Nacional de Certificação de Jovens e Adultos/ENCCEJA, o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior/SINAES, a Prova Brasil e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica/IDEB. Junto com essas avaliações nacionais, alguns estados e municípios também fazem suas avaliações mais específicas.

Sobre a política de avaliação educacional no Brasil, Castro (2009 p.273) afirma que sua consolidação “é hoje instrumento fundamental do processo de prestação de contas à sociedade e de enriquecimento do debate público sobre os desafios da educação no país.”.

É fundamental que os resultados das avaliações ajudem a mostrar como está a educação.

A avaliação não é um valor em si e não deve ficar restrita a um simples rito de burocracia educacional, necessita integrar-se ao processo de transformação do ensino/aprendizagem e contribuir, desse modo, ativamente, para o processo de transformação dos educandos. (VIANNA, 2009, p. 13).

Ou seja, os resultados das avaliações educacionais têm que estar disponíveis para a sociedade, pois se ficar restrito somente ao sistema, as pessoas não vão saber como estão os índices em determinado local, se os resultados melhoraram ou pioraram.

... à avaliação deve seguir-se um trabalho bem planejado de difusão dos resultados e das suas análises, a fim de que a sociedade (interna e externa ao sistema) acompanhe o trabalho institucional e possa julgar o seu mérito, inclusive a eficiência transformadora da sua ação. (VIANNA, 2009, p. 15).

Castro (2009, p.277), fala do principal desafio para o uso dos resultados: “O principal desafio é definir estratégias de uso dos resultados para melhorar a sala de aula e a formação dos professores, de modo a atingir padrões de qualidade compatíveis com as novas exigências da sociedade do conhecimento.”

Os resultados, quando são bem utilizados, ajudam e muito a descobrir o que é preciso modificar e como deve ser modificado. Para isso, profissionais especializados em estudar resultados e mostrar soluções, devem ser contratados para que os resultados obtidos não fiquem somente no papel e que a avaliação feita tenha uma finalidade concreta.

No PMPG está contido o sistema de avaliação que propõem metas que para serem atingidas, onde é fundamental o comprometimento de todos: professores, gestores, alunos e suas famílias. Tendo como objetivo do Estado de PE para o ano de 2021 as escolas atingirem a média 6,0 (seis) no Índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB), semelhantes as apresentada, atualmente, pelos países desenvolvidos. As unidades escolares definem metas anuais a serem atingidas a partir da realidade vivida, e terão que superá-la em relação a elas mesmas.

O gestor é delegado para responder por todos, mas ele não pode responder sozinho por todos. É necessário um trabalho em conjunto que possibilite a participação do coletivo na decisão. Participação e autonomia são partes fundamentais de uma gestão que visa a democracia. Possuir a abertura para que todos da comunidade escolar

participem de forma ativa faz com que todos se sintam parte da escola. Não importa qual relação eles tenham com a escola, podendo ser alunos, pais, funcionários, ou moradores do entorno da escola, todos que participam tem uma visão diferente, podendo contribuir de diversas formas para uma mesma finalidade, que é a melhoria da escola.

Esse é um ponto forte na política que estamos analisando, isso porque nossa indagação principal se volta para entender qual a percepção do gestor escolar sobre a política que está sendo implantada em Pernambuco. Voltaremos a ele mais à frente.

2. O PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO PARA GESTÃO PÚBLICA (PMGP)

O PMGP se insere no contexto do modelo administrativo gerencial de Estado. Um dos argumentos para o plano de metas do governo de Pernambuco é relacionar a educação à melhoria das taxas de desemprego e dos indicadores sociais (PERNAMBUCO, 2008a).

No interior do PMPG, o governo de PE reelaborou o Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco (SAEPE), introduzindo o recebimento do bônus do desempenho (BDE) para as escolas que alcançarem as metas estabelecidas. Sobre o SAEPE, informamos que o mesmo se constitui da aplicação de provas das disciplinas de Português e Matemática para alunos da 4^a, 8^a séries do ensino fundamental e/ou 3^o ano do ensino médio, ainda é importante dizer que o mesmo é anual. Os resultados do SAEPE são utilizados como elementos de medição da aprendizagem dos estudantes e, junto com a taxa de aprovação de cada escola (medido pelo censo escolar), compõem o Índice de desenvolvimento da educação de Pernambuco (IDEPE). O Índice diagnóstica e avalia a evolução de cada escola todos os anos. Ele é o indicador de qualidade da educação pública do estado de Pernambuco. As escolas que atingem metas do IDEPE previamente estipuladas, recebem uma bonificação, chamada de Bônus do Desempenho.

Sobre a bonificação das escolas, o Programa afirma que “é um incentivo financeiro para os profissionais de todas as escolas que atingirem as metas propostas. A unidade que alcançar 50% da meta receberá a metade do bônus; e, a partir daí, será considerado o intervalo de 10% até atingir 100% da meta” (PERNAMBUCO, 2008a, p.

11). Esse “incentivo” assegurado pelo Programa possui a justificativa de motivar a participação de todos os profissionais. É, para esse sistema, a recompensa que o professor recebe por seu desempenho durante o ano.

No Programa de Modernização fica bem claro como é usado o bônus do desempenho, quando o Secretário de Educação do Estado diz:

O novo sistema também incentiva os profissionais que vivem o dia-a-dia da escola (diretor, professores, coordenadores e funcionários) para trabalharem de forma agregadora e com mais entusiasmo, uma vez que uma política de incentivos também foi pensada para esses trabalhadores. (PERNAMBUCO, 2008a, p. 5).

Mesmo que o Bônus tenha sido criado com a intenção de melhorar o desempenho de todos os trabalhadores, alguns autores o criticam, pois essa estratégia quando inserida nas escolas pode gerar situações de competitividade entre os professores, por causa da meritocracia. Como Wellington Menezes (2010, p.2-3) explica: “A meritocracia dentro de uma categoria profissional além de fazer uma clivagem corrosiva dentro dos seus quadros, alicerça uma condição avassaladora de hostil competição entre seus membros.”

Menezes (2010) ainda critica essa estratégia de bônus por ela acabar responsabilizando o professor e a gestão pelo mau andamento do ensino público, ele adverte que:

A política de bônus serve apenas como um “cala boca” e fragmentador da mobilização dos docentes. [...] É responsabilizar os professores pelo caos na rede pública e deixar cada vez mais difíceis as condições de trabalho e sobrevivência dos docentes. (p.5)

A gestão escolar configura-se nesse ambiente de cobranças e ações para resultados macro políticos onde o governo afirma que para uma gestão bem sucedida “uma série de ações estão sendo desenvolvidas no sentido de fortalecer a autonomia das escolas [...]” (PERNAMBUCO, 2008b, p.11, grifo nosso). De fato, a gestão escolar em PE está submetida às políticas públicas de tal maneira que a sua finalidade maior é alcançar bons resultados nos índices. Assim, a gestão escolar será cobrada e cobrará os docentes através dos bons resultados das avaliações de larga escala.

O PMGP contém também um termo de compromisso a ser assinado pela gestão da escola e pela secretaria de Educação de forma a assegurar o cumprimento das ações da política educacional na elaboração do projeto político pedagógico. Tal ação, ao nosso

ver, fragiliza a gestão escolar e reduzindo a sua autonomia em cumprimento de metas de melhoria de indicadores como o IDEPE.

Isso porque entendemos que a gestão escolar é um trabalho de planejamento, ela transforma metas e objetivos educacionais em ações dando concretude às direções traçadas pelas políticas. A gestão está a serviço da finalidade da escola. Segundo Botler (2007, p.136)

[...] O gestor escolar, no conjunto que lidera a ação coletiva na escola, desempenha papel fundamental de educador na formação coletiva em exercício não se restringindo á organização das ações do coletivo. O projeto da gestão torna-se o projeto da escola e delinea-se como atividade organizada, que coordena ações de um coletivo de humanos e que tem por objetivo resolver um problema que é do coletivo.

Desse modo, Botler (2007) caracteriza uma prática participativa como aquela que há maior participação das decisões na escola oportunizando a livre expressão, onde os sujeitos envolvidos contribuem dando opiniões e sugestões.

3. GESTÃO ESCOLAR E O PMPG-ME

A Gestão Escolar é um ponto muito importante no nosso projeto, junto com o Bônus do Desempenho e com a Avaliação Educacional, eles formam a base. Tanto que o objetivo geral do projeto é: Analisar concepções e práticas de gestão escolar no âmbito da política estadual de educação em Pernambuco, considerando a relação entre avaliação educacional e bônus do desempenho, em escola estaduais da GRE Recife Sul. Queremos saber como é a prática da gestão escolar quando se trata da avaliação educacional e do bônus do desempenho.

A gestão escolar na perspectiva democrática defende o modelo democrático, deixando que a coletividade participe na tomada de decisões. Segundo Luck, (2001, p.2), “A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema educacional.”

Paro (2008) complementa e reforça essa ideia trazendo uma concepção de gestão democrática que tem como objetivo o desenvolvimento da instituição escolar de forma autônoma e participativa. Ou seja, esse autor defende que os sujeitos educacionais devem atuar ativamente nas diversas questões pertinentes à escola, bem como nas

tomadas de decisões em todas as etapas, desde o diagnóstico ao planejamento e execução das ações, inclusive no processo avaliativo

Ou seja, podemos entender que participação e autonomia são partes fundamentais de uma gestão que visa a democracia. Possuir a abertura para que todos da comunidade escolar participem de forma ativa faz com que todos se sintam parte da escola. Não importa qual relação eles tenham com a escola, podendo ser alunos, pais, funcionários, ou moradores do entorno da escola, todos que participam tem uma visão diferente, podendo contribuir de diversas formas para uma mesma finalidade, que é a melhoria da escola.

Em Pernambuco, de acordo com o Programa de Modernização, o governo acredita que é preciso que a escola e a secretaria da educação tenham uma aproximação para que os resultados consigam se realizar, como a aprendizagem dos estudantes. Pois, dessa maneira, a secretaria de Educação vai saber das especificidades de cada escola, e o que é preciso mudar em cada uma (PERNAMBUCO, 2008b).

De acordo com a Nota Técnica (PERNAMBUCO, 2008a) a gestão vai fortalecer as condições necessárias para que os objetivos sejam atingidos. As questões referentes à infraestrutura, currículo e quadro de pessoal foram priorizadas. A equipe gestora tem um papel fundamental para que o programa dê certo. É responsabilidade da equipe gestora elaborar e executar o seu plano de Ação. No entanto, é preciso observar a prática cotidiana das escolas para buscar apreender até que ponto o que está proposto nos documentos, de fato está acontecendo nas práticas de gestão das escolas estaduais.

4. ANALISANDO OS DADOS LEVANTADOS COM AS ENTREVISTAS

Através das entrevistas realizadas com quatro gestoras de escolas da GRE Recife Sul sobre a avaliação educacional e o bônus do desempenho, visando o Programa de Modernização da Gestão Pública/ Metas para a educação do estado de Pernambuco e seus impactos nas práticas de gestão escolar pôde ser feita uma análise de como esses aspectos estão presentes no cotidiano das escolas.

Em relação a gestão escolar, todas as gestoras responderam que a escola possuía a gestão democrática, a qual contava com a colaboração dos funcionários, pais, professores e alunos. Essa definição é defendida por Luck (2001) quando é dito que “A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao

compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema educacional.” (p. 2). Alguns mecanismos da gestão democrática apareceram durante as entrevistas, como: eleição para diretores (G.A-4), conselho escolar (G.A-1; G.A-2), coleta de sugestões (G.N-3).

Sobre o programa de gestão do governo de Pernambuco, as gestoras demonstraram se sentir esperançosa com as mudanças que o programa se mostra fazer, por exemplo, G.A-1 diz: “É um rumo na educação”; G.A-2: “Vejo com bons olhos o que o governo está fazendo” e G.A-4 “A proposta é interessante, mas precisa de mais auxílio”. Ou seja, através das entrevistas podemos ver o quanto elas esperam resultados melhores. De acordo com o documento do Programa de Modernização da Gestão Pública, ele é: “o meio mais eficaz para o Estado alcançar os objetivos desejados” (PERNAMBUCO, 2008b, p.5)

As escolas estão se adaptando a esse Programa, para conseguir atingir a meta proposta pelo governo. Os entrevistados G.A-1, G.A-2 e G.A-4 disseram que as escolas estão disponibilizando aulas de reforço no contra turno, especificamente de português e matemática, numa visível estratégia de melhoria dos resultados nas provas do SAEPE. Ou seja, existe uma preparação para a realização de uma avaliação que deveria servir apenas para diagnosticar resultados que quantificariam indicadores educacionais. Distanciando-se da importante função da avaliação que para Werle (2010) é de ensinar e aprender, pois norteia as ações do professor, tanto no planejamento quanto na dinâmica educativa.

O processo educativo que concebe como centro de suas ações a aprendizagem, utilizando-se da problematização como a ferramenta mais eficaz para o desenvolvimento e construção de saberes por parte do educando, requer uma sistemática de avaliação que cumpra o papel não só de diagnóstico/verificação do que foi realmente aprendido, mas que sirva ela própria como desencadeadora de aprendizagens, na medida em que traz à consciência do aluno o que ele aprendeu e como se processou tal aprendizagem. (WERLE, 2010, p.100)

Um ponto que foi criticado pelas gestoras foi em relação ao termo de compromisso que elas assinam no começo do ano, o qual tem a meta que cada escola precisa atingir. A maior crítica pela falta de participação na elaboração desse termo, G.A-2 diz que só recebe e assina, e “isso mexe com a escola, pois precisamos atingir uma meta que é dada pelo governo, sem o consentimento da escola”. Sobre essa falta de participação na elaboração das metas inclusas no termo de compromisso, G.A-4 propõe

que: “seria interessante que o gestor participasse de sua construção e mostrasse especificidades de cada escola”. Na visão dessas gestoras, seria melhor se alguém de dentro da escola pudesse elaborar o termo de compromisso de acordo com as especificidades de cada escola.

Essa discussão nos remete à questão da gestão democrática, pois os documentos do PMPG anunciam que a proposta é reforçar a gestão democrática, mas como se pode ver nos depoimentos, essa ação fica distante, o que fere plenamente a autonomia escolar.

Entendemos com Botler (2007) que “a escola desenvolve um conflito advindo da direção normativa do sistema educacional e das resistências internas ao modelo chamado democrático, tornando funcional o cumprimento das normas.” Pois a gestão democrática se materializa quando a escola possui autonomia para definir suas próprias metas atendendo suas especificações.

As gestoras sentem falta de autonomia nas decisões da escola. A entrevistada G.A-2 questionou a distância que o governo mantém com a escola, junto com essa falta de autonomia que dificulta a relação da política educacional. Tal distância foi citada em vários momentos das entrevistas, para as gestoras é preciso diminuir essa distância entre o governo e escola. O que é afirmado quando o sujeito entrevistado G.A-4 diz que “o programa é válido, mas precisa de ajustes, um olhar mais particular porque cada escola é uma realidade, a coisa não caminha porque nivela.”

Outro ponto fundamental que tratamos com os gestores foi sobre a avaliação desse programa e as metas, as quais foram criticadas durante as entrevistas, pois G.A-2 afirmou não sabe onde a escola está sendo avaliada, pois só volta se a meta foi ou não atingida. Ou seja, para a escola da G.A-2, essas avaliações só são valores sem nenhuma explicação, que é o que Vianna (2009, p.13) questiona, quando diz:

A avaliação não é um valor em si e não deve ficar restrita a um simples rito da burocracia educacional, necessita integrar-se ao processo de transformação do ensino/aprendizagem e contribuir, desse modo, ativamente, para o processo de transformação dos educandos.

Além disso, é necessário entender o processo. O que se espera da escola? Em que a escola deve melhorar? Uma avaliação comprometida com a melhoria da educação deve dar pistas desse movimento. Deve fornecer subsídios para que a escola encontre caminhos para fortalecer o processo de ensino e aprendizagem.

Os resultados das avaliações não devem ser usados única e exclusivamente para traduzir um certo desempenho escolar. A sua utilização implica servir de forma positiva na definição de novas políticas públicas, de projetos de implementação e modificação de currículos, de programas de formação continuada dos docentes e, de maneira decisiva, na definição de elementos para a tomada de decisões que visem a provocar um impacto, ou seja, mudanças no pensar e no agir dos integrantes do sistema. (VIANNA, 2009, p.14)

Complementarmente, entendemos que os resultados devem ser visíveis e acessíveis para toda comunidade escolar. Ou seja, durante o processo avaliativo, os resultados deveriam estar disponíveis para a comunidade escolar, pois se ficarem restritos somente ao sistema, os sujeitos participantes não irão refletir sobre o processo avaliativo e a prática educativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível identificar que existe uma boa adesão ao sistema de metas por resultado. Ao fazer uma análise do programa em que estão inseridos, os gestores apontam a proposta como positiva, porém com algumas vulnerabilidades, como a falta de participação na construção do termo de compromisso.

A percepção que os gestores possuem de suas próprias gestões é de um trabalho que envolve a participação de toda a comunidade escolar, com mecanismos que as caracterizam como democrática. No entanto, percebem a falta de autonomia nas decisões da escola por conta da política estadual. Sobre avaliação foi observada a dificuldade por parte de alguns gestores de trabalhá-la com base na homogeneidade de resultados.

Como pudemos observar, nem sempre o que está proposto em uma política de fato acontece no cotidiano das escolas. As práticas de gestão escolar vão sendo condicionadas pelas determinações da política em análise. O que pudemos perceber até agora nos leva a confirmar a necessidade de continuar investigando a política educacional de Pernambuco. A pesquisa possui algumas limitações já que é necessário ter mais contato com o campo empírico para aprofundar o assunto. No entanto, já apresenta dados preliminares que vem nos revelando à necessidade de ajustes como os que atendam as especificidades de cada escola.

Enfim, acreditamos que o sistema de avaliação presente nesse programa está conduzindo a gestão escolar, de modo que há um preparo para sua realização, com aulas de reforços nas disciplinas específicas, por exemplo, enquanto deveria haver maior segurança no processo educacional, independente da avaliação externa.

REFERÊNCIAS

AFONSO, A. J. **Avaliação educacional: regulação e emancipação: para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas.** São Paulo: Cortez, 2000.

BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

BOTLER, A. H. Abordagens contemporâneas da gestão escolar. In: BOTLER, A. H. (Org.). **Organização, Financiamento e Gestão Escolar: subsídios para a formação do professor.** EDUFPE: Recife, 2007.

CASTRO, Maria Helena Guimarães de. A Consolidação da Política de Avaliação da Educação Básica no Brasil. Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p.271-296, set./dez. 2009.

HÖLFING, E. de M., Estado e políticas (públicas) sociais. In: Cadernos CEDE, Ano XXI, nº 35, Campinas:Ed.Unicamp, Nov/2001.

LUCK, Heloisa. A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática. 2001. Acessado em 09 de dezembro de 2013. Disponível em: <http://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-h-luck.pdf>.

MENEZES, W. F. **O “processo imbecilizador”: proletarização e humilhação docente como instrumento de política neoliberal na educação básica em São Paulo.** In: Anais do VII SEMINÁRIO DO TRABALHO, 2010.

MOTTA, F. C. P. O que é burocracia. São Paulo: Brasiliense, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: Introdução crítica.** 15ª edição. São Paulo: Cortez, 2008.

PERNAMBUCO. **Nota Técnica. A Avaliação das Escolas Estaduais e o Bônus do Desempenho – BDE.** 2008a Disponível em: www.educacao.pe.gov.br. Acesso em: out, 2013.

PERNAMBUCO. **Programa de Modernização da Gestão Pública. Metas para a educação.** 2008b Disponível em www.educacao.pe.gov.br. Acesso em: out, 2013.

VIANNA, H. M. Fundamentos de um programa de Avaliação Educacional. **Meta: Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 1, n 1 p. 11-27, jan/abr. 2009.

WERLE, F.O.C. (Org) Avaliação em larga escala: foco na escola. In: WELTER, C. B.; WERLE, S. M. M. **Avaliação externa em Picada Café: um relato de experiência.** São Leopoldo: Oikos; Brasília: Liber Livro, 2010.