

GESTÃO DA ESCOLA DO CAMPO¹

Jair Pereira da Cruz²

Resumo: O presente trabalho é uma discussão sistêmica sobre o processo de gestão nas escolas do campo e sua importância no contexto escolar. Procuramos elencar seus desafios na construção da cidadania. O desafio da gestão escolar do campo em construir uma escola pautada em princípios democráticos dentro de uma sociedade individualista. Além do que a coletividade elemento fundamental da gestão escolar do campo, precisa se firmar para garantir o sucesso da proposta da educação do campo. A gestão teve várias mudanças e com novas faces nos permitem ousar na maneira de administrar, basta ter conhecimento, criatividade, compromisso e amor a causa. Esse texto traz um novo olhar sobre o campo e suas particularidades, além de desafiar o leitor a pensar um novo modelo de gestão de acordo com sua realidade.

Palavras chaves: Educação do campo, gestão, gestor e democracia.

1. Introdução

A escola do campo tem um espaço geográfico, físico, diferente da escola urbana o que demanda um espaço pedagógico também diferenciado. Esta discussão de uma Educação diferenciada para as escolas do campo começou a entrar em pauta no bojo dos movimentos sociais, mais precisamente o MST (Movimento Sem Terra).

O MST, em parceria com outras entidades e movimento organizou em 1997 o I Encontro Nacional de Educadores e Educadoras da Reforma Agrária (I Enera), em julho de 1997. O objetivo desse encontro era discutir a educação que surgiu nos acampamentos e assentamentos do MST e que no decorrer do processo da discussão, foi chamada de Educação do Campo e assim estendida para toda população que vive do e no campo.

A partir desse encontro as entidades parceiras e os movimentos sociais foram desafiados a fazer um trabalho mais amplo sobre a educação tendo como base o mundo dos camponeses. O movimento Por Uma Educação do Campo, foi se formando e tomando proporções significativas em todo território

¹ Artigo elaborado como exigência de conclusão do curso de pós-graduação em Gestão e Orientação escolar.

² Professor da Escola Estadual “Paulo Freire”. Formado em Pedagogia da Terra, pela Universidade Federal de Rondônia, pós graduado em Psicopedagogia Institucional e mestrando em ciências da educação pela Universidade Internacional Três fronteiras.

brasileiro. O formato dessa nova educação, leva em conta a cultura, as características, as necessidades e os sonhos dos que vivem do e no campo. Uma educação pensada nessas proporções enfrenta com certeza vários desafios pedagógicos, políticos e culturais.

Primeiro porque precisa desmistificar a ideia de que o campo é um espaço sem vida que está prestes a acabar, que o camponês é preguiçoso, burro e insignificante para o desenvolvimento do país. Essa ideia capitalista teve um enfoque muito grande durante muito tempo e ainda se perpetua mesmo com tantas ideias contrárias e das lutas do MST. A educação do campo é uma parceira na divulgação de um novo campo e de um novo camponês. A conscientização do povo do campo, para lutar contra toda repressão exercida pelo agronegócio que tem planos hediondos para o campo que visa o lucro a qualquer preço sem nenhuma preocupação com a vida humana e também a conscientização da preservação ambiental. A educação do campo se preocupa com um projeto maior, que é um projeto de uma nova sociedade, mais justa e igualitária.

Voltando para dentro da escola do campo que é o espaço, onde este artigo vai estar focado, mais precisamente, o processo de Gestão dessas escolas. No âmbito do processo pedagógico a escola do campo tem tido muitas dificuldades, os profissionais da educação formados dentro de uma educação bancária, tem tido dificuldades de colocar em prática a proposta educacional da Educação do campo e quando o assunto é gestão escolar a dificuldade ainda é maior. Os cursos oferecidos pelo Pronera (Programa de Formação dos Educadores da Reforma Agrária) não tem sido suficientes para resolver essas questões. E mesmos muitas pessoas formadas nesses cursos não tem assumido a bandeira da educação do campo pela amplitude da mesma, que demanda uma entrega maior.

2. GESTÃO ESCOLAR

Gestão escolar no nosso país, sempre foi uma grande dificuldade e um grande desafio, na maioria das vezes os gestores escolares não tem feito uma boa atuação na gestão de suas escolas. É o autoritarismo, egoísmo, falta de experiência, arrogância, entre outras coisas, tem feito com que o processo de gestar de nossas escolas sempre deixe a desejar, Campos analisa da seguinte forma: *A gestão escolar no Brasil tem se constituído num enigma* (CAMPOS 2010 P.9). Mais porque é tão difícil para um gestor escolar fazer um trabalho que agrade os professores, alunos e comunidade escolar? Talvez porque a maioria, das pessoas que se propunham a desempenhar essa função nas escolas, não se deram conta ainda de que o papel do gestor não se limita ao simples fato de mandar, de adquirir status, de ser chefe.

Nesta perspectiva, a ficha dos gestores precisam cair. Só teremos uma mudança significativa em relação ao processo de gestão quando os próprios gestores se derem conta de que no século XXI a gestão precisa de um caráter mais humano e mais participativo. É preciso achar um novo caminho, um caminho que corresponda aos anseios dessa nova educação que está chegando e já não aceita mais as arbitrariedades da educação passada. Não é possível negar que a sociedade passou por várias mudanças do século passado ao atual. E se a sociedade muda o veículo que educa essa mesma sociedade tem que acompanhar essas mudanças. Infelizmente, a educação tem resistido bravamente essas mudanças.

Neste sentido, a educação do campo tem apresentado propostas novas, esse modelo educacional que visa acompanhar as mudanças ocorridas na sociedade, garantir a identidade camponesa, preservar o meio ambiente e sensibilizar para o consumo sustentável etc. Mas tem se perdido quando o assunto é a gestão das escolas do campo. Reunir todos os aspectos, princípios e filosofias dessa proposta educacional e faze-la, acontecer na prática, tem sido um desafio constante.

A escola jamais pode estar alheia aos problemas sociais, uma escola que vive o seu mundinho entre seus muros e não se abre a nova educação que busca entender e acompanhar as novas tendência educativas é uma escola

morta a proposta educacional da educação do campo vai na contramão dessa questão, queremos uma escola viva que acompanhas as mudanças do campo sem perder a identidade camponesa. Os problemas escolares são muitos e quando está acompanhada tentando resolver junto com a comunidade suas problemáticas a problemática se amplia. Mais que sentido tem a escola sem comunidade e seus anseios?

Por isso, a escola não pode se isolar, precisa integrar, compartilhar, compreender e participar. A concentração de renda que gera a pobreza e que por sua vez interfere na educação das crianças, segundo Campos é fruto, do nosso modelo de desenvolvimento.

O modelo de desenvolvimento implantado no país ao longo das últimas duas décadas tem se revelado incapaz de permitir a distribuição da riqueza, possibilitando que segmentos minoritários detenham a massa de renda produzida, deixando o crescimento econômico muito aquém para a maioria da população (CAMPOS, 2010 P.19).

Com as palavras do autor, entendemos a amplitude do trabalho do gestor de uma escola, fazer um trabalho harmônico entre todos os funcionários de sua unidade educativa, para que todos com seus vícios e defeitos de uma sociedade capitalista e individualista entendam que a escola precisa intervir na sociedade excludente e melhora-lá não é uma tarefa fácil, uma vez que a educação tradicional prática durante muitos anos esteve e está alheira a tudo isso. Sensibilizar esses profissionais para essa nova realidade é tarefa do gestor. Por isso mesmo, grande parte deles preferem deixar que cada um trabalhe como queira, sem voltar a ação pedagógica para realidade dos alunos, da escola e até mesmo do nosso país.

Sabemos que cabe ao Estado, desenvolver políticas públicas e é urgente a direção de investimentos para diminuir a exclusão e a miséria. Sabemos também que o poder público responsáveis pela erradicação da miséria, pouco ou nada fazem para resolver essa questão. Organizar a comunidade para exigir que se cumpra a lei e distribua renda é uma tarefa social da escola, assim a instituição estará formando cidadãos e intervindo na sociedade da qual está inserida. É essa grandeza que os gestores das escolas

precisam entender, mesmo os gestores das escolas do campo, que está pautada num modelo educacional popular que compreende toda essa questão de exclusão social ainda não compreenderam que a escola necessita dar conta de construir uma sociedade cidadã.

Mais será que um dia, eles se darão conta disso? Esperamos que sim! O Movimento por Uma Educação do Campo, tem incluído na formação dos educadores da reforma agrária, conteúdos e práticas que mostram essa necessidade e sensibilize-os para essa necessidade. As universidades como um todo, também fazem esse trabalho, mais ainda de forma muito vaga, como uma teoria abstrata, que não sensibiliza para conscientização dos futuros profissionais. Por isso, elas pouco contribuem para o sucesso do nosso sistema escolar que segundo campos está fracassado.

O fracasso dos nossos sistemas educativos também se deve em parte a gritante concentração da riqueza. Essa realidade, divulgada pelos indicadores, apresenta 20% dos mais ricos detendo 65% de toda a renda do país, enquanto apenas 2% da renda nacional ficam com os segmentos mais pobres. Pesquisas recentes do Banco Mundial, revelam como é grave a concentração de renda no Brasil: 47% da renda nacional é concentrada em 10% dos segmentos mais ricos da sociedade. Comparando-se os indicadores de concentração de renda com o mapa da escolaridade, podemos compreender o quão complexa é a sociedade em que vivemos: os 20% de adultos mais pobres tem em média 3,4 anos de escolarização, contra os 20% de adultos mais ricos, que em mediam possuem 10,3 anos de tempo escolar. É insuportável a manutenção dessa cruel realidade (CAMPOS, 2010,p.25).

O autor denomina de fracassado o nosso sistema escolar e apresenta dados que nos chama atenção pelo qual o sistema fracassa. Olhar para esses dados e ter uma reação cidadã de não concordar e de lutar para mudar essa realidade é uma proposta da educação do campo, é o papel social da escola, do professor, do gestor e da própria sociedade. Mas, para que está sociedade tenha uma reação crítica dessa realidade a escola precisa ter formado um cidadão, o que na prática não vem acontecendo. Com isso, chamamos a atenção mais uma vez da formação do gestor. É preciso mudar sua forma de pensar a escola e a sociedade, é preciso inculcar nessas pessoas a inclusão social dentro da escola e a necessidade do mundo de novas perspectivas educacionais, para que estes trabalhem com seus profissionais de educação,

seus alunos e sua comunidade o lado mais humano da educação. Educação na sociedade atual, não trará respostas positivas a sociedade se não entrar na realidade nua e crua que vivenciamos no mundo. Podemos chamar isso de encarar a realidade de frente, sem medo e sem preconceitos.

A educação do campo tem avanço muito no debate sobre a educação, mas com todas as mudanças sociais acreditamos que está precisa focar o processo de gestão nas escolas do campo, que está se meio se perdendo. A escola do campo não conseguirá avanços se não pararmos para refletir, profundamente, sobre a gestão escolar, que pode gerar grandes avanços quando o gestor tem consciência de seu papel ou pode amarrar a escola quando o gestor age apenas como um chefe reprodutor de um sistema burocrático e atrasado.

2.1. Escola do Campo e Gestão democrática

O processo de gestão, nada mais é do que um processo administrativo e esse administrar tem confundido muito gestor. As pessoas tem se agarrado a forma arcaica e burocrática de se administrar e lagar essas práticas tem sido o grande desafio para os gestores. A educação do campo tem em sua proposta a gestão democrática e participativa, mais na prática das escolas do campo, poucas delas têm conseguido cumprir dar conta dessa questão.

Para compreendermos a administração vamos adentrar em sua origem, sob o olhar de Roberto Giancaterino:

A palavra administração é originária do latim, ad (direção) e minister (subordinação), deixando clara uma relação de subordinação. Inicialmente, a administração era tida somente como uma ferramenta de controle, que servia para verificar se o trabalho dos empregados estavam sendo executado corretamente, se havia estoque etc. A administração não estudava as melhores ações para as empresas, pois sua tarefa era verificar o andamento da empresa (GIANCATERINO, 2010,P.20).

Essa direção é que precisa ser mudada, quanta coisa mudou desde que o termo administração surgiu. Quantas novas direções foram tomadas, na própria educação inclusive, e porque seguir uma só direção? a direção do

controle e da auto-suficiência. A educação do campo combate essa direção e vê o administrador como um elo entre a comunidade, a escola e o poder público. O diretor da escola do campo seria apenas um vínculo com a responsabilidade de ajudar na organização da escola e na manutenção da coletividade. Com um conhecimento amplo da educação do campo, esse administrador precisa ter a sensibilidade para sentir onde e como intervir nas situações críticas da escola. Essa intervenção, jamais poderá se dar por meio de controle ou mando, mas através do diálogo e do bom senso. Aliás, bom senso tem sido coisa rara no processo educacional brasileiro.

Nesta perspectiva, a tarefa de verificar o andamento da escola é necessária, mas também se faz necessário planejar e organizar medidas políticas e pedagógicas de melhoria da qualidade do ensino escolar para beneficiar os alunos que é o foco da escola. É aceitável que o gestor esteja preocupado com a parte burocrática da escola, o que não é aceitável é que este faça disso, sua única tarefa na escola e esqueça do principal que é o pedagógico. O gestor precisa criar um ambiente de trabalho coletivo na instituição, assim, fica mais fácil de dar conta de todas as suas obrigações na escola, fazendo um trabalho primoroso e dentro da proposta da educação do campo. E ainda sobre o termo administração Giancaterino afirma:

O termo administração se refere ao processo de fazer com que as atividades sejam realizadas eficiente e eficazmente com e por meio de outras pessoas. O processo apresenta atividades primárias realizadas por administradores, atividades tipicamente denominadas planejamento, organização, liderança e controle (GIANCATERINO,2010,P.20).

Podemos ver nas palavras de Giancaterino que administrar é olhar a instituição como um todo, dando autonomia para que as pessoas envolvidas na escola possam realizar o seu trabalho com um suporte positivo do gestor. O controle que o gestor da era do conhecimento deve ter é esse controle do conhecimento mesmo. É conhecer cada profissional que atua na sua escola, saber de suas limitações, assim como saber dos pontos negativos e positivos da instituição e trabalhar com seu coletivo esses pontos. Controlar para educação do campo é ter nas mãos o mapa da escola e atuar com maestria em

todas as dimensões escolares. Sem estresse, sem dominação, em autoritarismo, mas com humanidade, solidariedade, competência, habilidades, compreensão e acima de tudo sem abuso de poder.

No entanto, se estamos falando de uma nova era e de uma nova educação, não podemos nos prender a burocracia do passado. Muitas lutas foram travadas para chegarmos a democracia, agora que chegamos a luta e para que a mesma seja exercida, uma vez que muitas pessoas conduzidas pelo sistema insistem em ficar presas ao passado e manter uma situação favorável a dominação cultural e política, a educação do campo convida a sociedade para construir, sendo protagonistas de uma nova história. Isso significa a quebra de um paradigma o que não é fácil, mas é preciso.

Gestão de qualidade para a educação do campo tem uma dimensão muito ampla uma vez que as diretrizes Operacionais para a educação básica das escolas do campo em seu artigo 2º, garante que:

A identidade da escola do campo é definida pela sua vinculação as questões inerentes a sua realidade, ancorando-se na temporalidade e saberes próprios dos estudantes, na memória coletiva que sinaliza futuros, na rede de ciência e tecnologia disponível na sociedade e nos movimentos sociais em defesa de projetos que associem as soluções exigidas por essas questões a qualidade social da vida coletiva no país (BRASIL,2003,P.37).

Para articular todas essas questões, colocadas pelas diretrizes o gestor da escola do campo precisa ter um amplo conhecimento em torno das questões administrativas, gestão de pessoas, liderança, educação do campo etc. Além desses conhecimentos o gestor precisa saber usa – los na prática, enfrentando o desafio de formar um coletivo escolar, que não é nada fácil na sociedade capitalista e individualista que vivemos. Esse coletivo é que dará sustentabilidade as ações pedagógicas e sociais da escola do campo.

Atualmente na educação fala se muito em educação de qualidade e o campo busca essa qualidade buscando implementar ações pedagógicas casadas com ações pedagógicas respaldadas por uma gestão comprometida com a qualidade almejada. A escola do campo, está voltada para atender as

necessidades dos educandos e ao mesmo atendendo uma necessidade da humanidade ou seja, construir cidadania.

O gestor da escola do campo não pode perder de vista a formação dos educadores e demais funcionários da escola, pois os recursos humanos e sua qualidade representam o grande diferencial no contexto da proposta da educação do campo. Pois a escola é feita de gente com suas qualidades e defeitos a formação é a construção do perfil do educador do campo. Adquirir conhecimento é se profissionalizar e gerar ensino de qualidade, além de entender os motivos os princípios da educação do campo. Segundo Giancaterino 2010: *A busca da gestão democrática inclui, inicialmente, uma ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativo-pedagógicas ali desenvolvidas.*

A gestão democrática, é um processo de ensino aprendizagem, pois os educandos, educadores, funcionários, gestores, família e comunidade como um todo constroem sua cidadania participando das tomadas de decisões da escola. Gestão participativa e/ou democrática, não se resume simplesmente em dar aos envolvidos a oportunidade de dar sua opinião, mais aceita-la e leva-la em consideração na hora da tomada de decisão. Se todos os envolvidos estão inclusos no processo de gestão escolar e processo é participativo e democrático as decisões e as ações administrativo-pedagógico não pode fugir desse contexto.

A educação do campo propõe um processo educativo transformador, e assim, deve ser a gestão participativa. Os envolvidos não devem participar apenas por participar, esta participação deve acontecer emanada com transformação e aprendizagem. Isso significa que deve haver uma ação política pedagógica e administrativa. Isso gera, transparência, respeito, confiança, maturidade, etc. Que são ingredientes perfeitos da gestão democrática e participativa.

Um gestor democrático jamais deve impor uma chefia na escola e nem deve se achar insubstituível. Mas, deve construir uma liderança alicerçada em

exemplos e atitudes positivas, preparando seu coletivo escolar para assumir o seu lugar quando seu tempo de diretor acabar.

2.2. O perfil do gestor da escola do campo

O gestor da escola do campo deve estar sempre aberto para essa nova realidade educativa, pautada na proposta da educação do campo que busca a inserção social dentro do currículo escolar. Por este motivo, o desafio desse profissional é grande. Essa inserção curricular social deve fazer parte da vida escola, isso torna a escola mais atrativa e motiva alunos e professores. Sabemos que conduzir a escola a esse rumo é tarefa do gestor, que através de suas ações administrativas-pedagógicas vai conscientizando o coletivo sobre essa necessidade e conseqüentemente os próprio coletivo vai desenvolvendo essa tarefa no dia-dia por prazer.

No entanto o gestor tem que ser dialógico e o dialogo segundo Paulo Freire (2005), nos remete a um outro sentimento muito importante nesse processo de gestão. *Sendo fundamento do dialogo, o amor é também dialogo (FREIRE, 2005, p.92)* Portanto, uma coisa não se distingue da outra, mais se unem como tempero para o sucesso escolar. O gestor da escola do campo tem que abandonar qualquer vicio da antiga chefia. Os chefes são arcaicos e conservadores, ingredientes que amaram a gestão educativa durante muito tempo e que não tem espaço na educação da educação do campo. Diálogo e amor aproximam, aconchega e faz acontecer os sonhos e anseios da escola. È a família escolar que se forma, em uma união provocadora de idéias, conhecimentos e transformações.

Sempre foi difícil estar a frente de uma escola, o gestor fica entre o fogo cruzado, aluno, professor e comunidade, todos os problemas escolares acabam em suas mãos. Por isso, o gestor deve distribuir as tarefas, com seu coletivo e fazer com que todos se sintam responsáveis pela escola. A motivação das pessoas que trabalham na escola é um passo importante, para que estes também possam motivar os alunos e os alunos a comunidade.

Drucker afirma que o trabalho do administrador envolve cinco atividades básicas:

- a primeira refere-se a fixação dos objetivos. O administrador não só os determina mas também traça metas para alcançá-los;
- a segunda atividade do administrador está ligada a organização. Ele analisa as atividades, as decisões e as relações necessárias, formando assim a estrutura organizacional;
- a terceira compreende a motivação e a comunicação. Forma equipes e utiliza o seu relacionamento como uma forma de manter as pessoas responsáveis pelo trabalho;
- a quarta atividade envolve mensuração ou a avaliação. Serve de parâmetro para analisar se o que foi determinado está sendo cumprido por cada funcionário
- Finalmente, o administrador forma pessoas, inclusive ele mesmo. Proporciona condições de desenvolvimento humano dentro das organizações(DRUCKER,2002:415,apud,GIANCATERINO,2010 P.33).

Nesta perspectiva, o gestor precisa ter uma grande disposição, pois essa função lhe exige muito tempo, paciência, discernimento, trabalho, diálogo, amor, compromisso e espírito coletivo. Por isso, é preciso se preparar para assumir esse tipo de trabalho. Infelizmente vemos muitas pessoas dizendo que vão assumir a gestão de uma escola porque precisa ganhar mais dinheiro, por estar cansado da sala de aula, por que precisa descansar. Esses discursos só podem vir de educadores irresponsáveis e que não tem noção do que é ser gestor. Esse não está preparado, em sua gestão vai atrapalhar a vida da escola.

Além dessas cinco atividades que Drucker coloca, eu acrescento a participação na comunidade e nos movimentos sociais, que identifica-o como sujeito que acredita nessa comunidade, que acredita em uma educação transformadora. O gestor do povo, está no meio da comunidade e vive com ela, uma relação harmoniosa, uma vez que a gestão democrática e participativa, traz a comunidade para escola como parceira nas tomadas de decisões.

Com isso, vale lembrar que amizade é muito importante mais não deve ser misturada com o profissionalismo. Ninguém deve ter privilégios, porque tem um vínculo maior com o diretor. Todos devem ser tratados da mesma maneira, com os mesmos direitos e deveres. Nepotismo também não cabe na escola do

campo, o gestor deve dar oportunidades para outras pessoas, assim a transparência acontece sem queixas e contestações.

O vínculo com a terra é outro fator importante para o gestor do campo. Conhecer a importância da terra na vida da comunidade. Colocar no currículo escolar discussões que expressa a urgência de se preservar, reciclar, enfim cuidar do meio ambiente, para garantir o futuro da nação.

O gestor do campo, precisa ser cidadão, assim dará exemplos para os demais envolvidos na escola de formação cidadã, uma vez que a proposta da educação do campo visa a formação cidadã do aluno. Saber ouvir, falar, calar, compreender, surpreender, entender, ser humilde, companheiro etc. Falar sobre o perfil do gestor é uma discussão muito interessante, que demanda muitas leituras e debates, mas encerro dizendo que acima de tudo pra ser um gestor da escola do campo é preciso ser antes de tudo educador, construtor de vidas.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Entende-se que o gestor da escola do campo tem muitos desafios. Por isso, o compromisso e a responsabilidade do gestor são imprescindíveis. A escola do campo está situada num espaço geográfico bastante vulnerável a problemas de ordem organizacional, que sobrarão para o gestor resolve-los, com um coletivo participativo esses problemas serão minimizados e todos se sentirão parte da escola, pois participa ativamente de todos os processos organizacionais e pedagógicos da instituição campesina de estudo.

A gestão democrática é uma ferramenta na formação do sujeito cidadão. A participação dos alunos e dos pais na vida da escola é um processo de ensino aprendizagem e uma formação para vida. Quando falamos em participação, além da comunidade vir até a escola, a escola deve ir a

comunidade, para conhecer *in locu* a vida familiar de seus alunos e entender suas reações na escola.

Sentimos uma certa ausência de discussão, ou melhor dizendo um aprofundamento nas questões de gestão escolar das escolas do campo, dado sua importância na vida escola, acreditamos que merecia um espaço de debate maior. Por mais moderna que seja o modelo educacional ou a proposta educativa a gestão sempre vai ocupar seu lugar na história da educação. É claro, que a gestão veio se modificando e se modificará ainda mais no decorrer da história mais nunca perderá seu lugar, as modificações são necessárias, mas não a torna desnecessária nas instituições de ensino. Muito pelo contrário, fica mais desafiante e prioritária.

Enfim, o gestor e a escola do campo precisam assumir uma postura mutua de respeito e aceitação do novo, sempre pensar no futuro, numa nova sociedade, na construção coletiva, na democracia, na participação, no conhecimento, na terra, no ser humano, na educação, na cidadania, na cultura, na esperança, no diálogo, no amor etc.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, **Diretrizes Operacionais para a Educação Básica nas escolas do campo**. Mec, Brasília, 2003.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão Escolar e Docência** 2^o ed. Paulinas, São Paulo 2010.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 42^a Ed. Editora paz e Terra: Rio de Janeiro, 2005.

GIANCATERINO, Roberto. **Supervisão Escolar e Gestão Democrática.**
Editora Wak: Rio de Janeiro 2010.