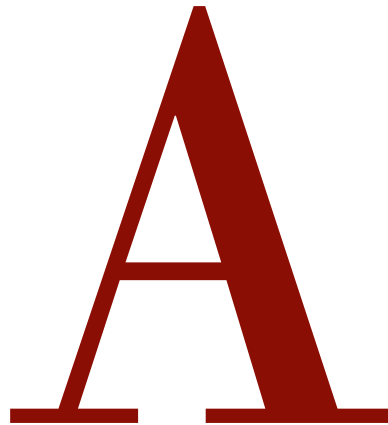


Os habitantes fazem a diferença nos projetos municipais de educação

ELOÍSA DE BLASIS*



Educação dentro e fora da escola

constituição de 1988 fortaleceu o papel dos municípios ao reconhecê-los como entes federados, com governo próprio e competência normativa, o que lhes ampliou a autonomia política, administrativa, financeira e legislativa. A partir desse movimento, os municípios vêm sendo gradativamente responsabilizados pela prestação de serviços públicos, antes, em muitos casos, sob tutela dos estados e da União. Entre eles, destacamos os de educação.

O texto constitucional atribui aos municípios a educação infantil e o ensino fundamental. Assim, eles vêm assumindo um papel primordial, não apenas no gerenciamento das redes escolares, como também no estabelecimento de metas de qualidade para a educação, comprometendo-se com a redução da distorção idade-série; com a redução da reprovação e da evasão escolar; com a garantia de que todos os alunos cheguem à 4ª série dominando a leitura e a escrita e com o aumento da escolaridade média dos adultos. Para tanto, as escolas necessitam experimentar novos formatos organizacionais e institucionais de funcionamento, além de adotar novos métodos de ensino e de gestão para o fortalecimento do sistema de ensino municipal.

Em meio a esse movimento e expostos às rápidas e sucessivas mudanças nos campos cultural e científico-tecnológico, os municípios brasileiros estão sendo convocados a atuar num cenário, cujos desafios para a promoção do seu desenvolvimento exigem a compreensão e integração das dimensões ambiental, social, política, econômica, institucional, cultural, educacional, ética, humanística e temporal, valorizando o local como o es-

* ELOÍSA BARBOSA OLIVEIRA DE BLASIS é pedagoga e pesquisadora da área de Gestão Educacional do CENPEC.

paço em que essas dimensões podem ser mais facilmente integráveis.

A necessidade de compreender e integrar essas dimensões reforça o papel dos governos locais na iniciativa e articulação de projetos de desenvolvimento que não se pautem por quesitos meramente econômicos, mas que valorizem aspectos de qualidade de vida para os indivíduos, promovendo o fortalecimento da sociedade civil, sua mobilização e participação.

Dar conta dessas responsabilidades assume formas e intensidades diferentes, de acordo com a singularidade de cada município brasileiro, e aumenta, em volume e complexidade, as atividades de planejamento, controle e fiscalização, demandando dos governos municipais competências gestoras para que seja possível organizar, ler a realidade, identificando prioridades e potencialidades específicas, e elaborar propostas de ação que maximizem recursos e promovam a inclusão social.

Crédito no potencial educativo das cidades

O Programa Melhoria da Educação no Município surgiu nesse cenário, objetivando apoiar os municípios brasileiros na formação de gestores de educação aptos a planejar, implementar e avaliar projetos educativos que assegurem a todas as crianças e jovens, em suas localidades, o acesso e a permanência — com sucesso na aprendizagem — em um sistema de ensino com qualidade. Fruto da parceria instituída entre a Fundação Itaú Social, o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e com a coordenação técnica do Centro de Estudos e Pesquisa em Educação, Cultura e Ação Comunitária (CENPEC), o “Programa Melhoria” está sendo realizado em todo o Brasil desde 1999.

Acreditando no potencial educativo das cidades e entendendo que a educação é um processo que acontece em diferentes espaços e com o envolvimento de múltiplos agentes, o Programa Melhoria propõe a seus participantes a integração entre o poder público e a comunidade, a gestão participativa e o respeito aos tempos de mudança da cultura local, como princípios que podem contribuir para o desenvolvimento da educação no município.

Em seu percurso metodológico, o Programa Melhoria propõe a integração entre a participação ativa de diver-

sos atores municipais em prol da educação e a iniciativa de ações conjuntas entre diferentes setores, entendendo que o desenvolvimento acontece quando a população local assume o papel de principal protagonista desse processo. Nesse percurso, o Programa valoriza a formação das capacidades gestoras na área educacional, tendo como foco a aprendizagem das crianças e o acesso ao conhecimento, e destaca o papel fundamental do gestor nesse processo, já que, se ele não tiver capacidade para gerir o sistema, não será capaz de produzir os efeitos e resultados esperados.

Nesse sentido, o Programa tem por objetivo possibilitar aos gestores de educação as aprendizagens que se concretizam no exercício de suas funções. Pode-se caracterizar algumas capacidades e habilidades privilegiadas na formação, indicativas da apropriação das diretrizes do Programa e que deveriam ser desenvolvidas pelo gestor:

- **Capacidade** para ler a realidade, acessar e processar informações, fazer articulações, identificar problemas prioritários, planejar ações estratégicas e definir metas.
Esses aspectos dizem respeito à etapa de elaboração do diagnóstico sobre a situação educacional e do plano de ação para enfrentamento dos problemas educacionais no município.
- **Capacidade** para empreender e intervir na realidade.
Esses aspectos são relativos ao momento de implementação das ações educacionais planejadas.
- **Capacidade** para analisar resultados e avaliar ações.
Esses aspectos se revelam no monitoramento da execução do plano e na avaliação de seus resultados.

Como parte indissociável do circuito de promoção do desenvolvimento, a educação pública tem papel preponderante, já que sua finalidade é contribuir para a inclusão social e proporcionar a todos o exercício qualificado da cidadania. As estatísticas têm mostrado que há uma forte relação entre desigualdade social e baixa escolaridade, o que torna necessário articular ações de enfrentamento da pobreza e da desigualdade com projetos de educação. Para tanto, a socialização do conhecimento é vital, pois, como um recurso sempre em expansão e transformação, hoje, mais do que nunca, acessá-lo é fundamental para a diminuição da desigualdade social.

As cidades precisam de Planos Educativos que sejam negociados pela coletividade e expressem a alma do lugar que os produziu.

A sociedade informacional, sempre em mudança e criando a si mesma, tem no conhecimento sua principal forma de produção.

A função da escola pública — um dos poucos lugares que a população excluída de outros espaços sociais tem possibilidade de entrar — é garantir a todas as crianças e jovens o acesso a conhecimentos e valores socialmente produzidos. Além disso, sobretudo nos municípios de pequeno porte, é um dos espaços públicos mais aptos a acolher as comunidades para que partilhem e aprofundem os laços comunitários, consolidando de forma coletiva a noção de pertencimento e de identificação cultural. Assim, o fortalecimento da escola pública é uma das condições imprescindíveis para a promoção do desenvolvimento.

A defesa de uma educação pública de qualidade para todos como direito social vem ganhando fôlego e legitimidade nos debates travados entre o Estado e a sociedade civil.

É assim que a oferta da educação tem se constituído em um desafio para os entes federados responsáveis pela organização do ensino, uma vez que requer políticas que definam claramente os padrões daquilo que se quer e se entende por qualidade, além dos insumos necessários para o desenvolvimento da educação.

Nesse contexto, os municípios — que tanta influência exercem sobre a vida de seus habitantes — assumem um novo e fundamental papel: o de fortalecer seus espaços educativos, integrando diferentes atores na tarefa de educar, ampliando para além da escola os espaços de aprendizagem.

Ora, reconhecer que se aprende e se educa tanto na escola quanto fora dela, na família, no trabalho, no lazer, nos locais de moradia, implica também reconhecer, de um lado, a necessidade de se promover atividades educativas que propiciem aos moradores das cidades o acesso e a apropriação de seus múltiplos espaços e

saberes e, de outro, que, para promover essas atividades, é necessário a articulação entre as diversas instâncias educativas e organizações comunitárias, no sentido de contemplar os serviços educacionais que estão fora do universo escolar. Uma tal perspectiva requer Planos Educativos que potencializem projetos sociais interseoriais e promovam a Cidade Educadora.

Desde que acreditem em seu potencial para promover o desenvolvimento e assegurar o direito à qualidade da educação para seus cidadãos, os municípios dispõem de amplo leque de iniciativas educadoras. Assim, precisamos começar a observá-los mais em função das soluções e das propostas que oferecem do que em função de seus problemas.

As cidades, nessa perspectiva, precisam de Planos Educativos que sejam negociados pela coletividade, respondam às suas necessidades e expressem a alma do lugar que os produziu. Nesse sentido, nenhum Plano pode descuidar das práticas educativas que ocorrem fora da escola, assim como não pode descuidar das práticas educativas que ocorrem no interior da escola, ou seja, é preciso que as atividades educativas sejam previstas para os múltiplos espaços que educam.

As lições do Programa Melhoria da Educação no Município

Os desafios educacionais identificados pelos municípios, se observados em conjunto, expressam, de um lado, a visão dos gestores sobre as grandes questões educativas que enfrentam e, de outro, quais são os eixos de intervenção para a melhoria da qualidade na educação.

Tomados em conjunto, os problemas apontados têm uma relação de interdependência que se manifesta também na articulação das ações propostas para o seu enfrentamento.

Na educação, problemas, suas causas e soluções estão quase sempre interligados. Podemos eleger um problema como prioridade, mas, ao buscar as soluções para resolvê-lo, múltiplas ações são articuladas e muitos outros problemas são resolvidos. Essa interdependência produz efeitos diversos e expressa a complexidade das questões educacionais, apontando para a necessidade de se investir em intervenções simultâneas no enfrentamento dos problemas, uma vez que ações isoladas tenderiam ao fracasso.

Segundo Heloísa Luck, estudos recentes apontam para o fato de que ações que privilegiam ora a metodologia do ensino, ora o domínio de conteúdos pelos professores, ora a melhoria das condições físicas e materiais da escola, não vêm conseguindo promover a melhoria da educação, porque geralmente elas são empreendidas isoladamente, atendendo a demandas e estimulações de momento, sem que os ganhos pedagógicos sejam significativos.

Daí ser fundamental o preparo das equipes gestoras para lidar com a complexidade das questões educacionais, bem como com a diversidade de atores envolvidos nessas questões. Na dinâmica comunitária é que se encontra a possibilidade de fazer acontecer projetos sobre os mais variados temas. Existem espaços, relações e dinâmicas sociais particulares a cada localidade. A sensibilidade do gestor é que permite explorá-los para implementar uma educação de melhor qualidade.

É importante lembrar que o caminho trilhado por um município não serve de receita a outros municípios. Uma mesma ação não se reproduz da mesma forma em diferentes contextos. Dentro de suas peculiaridades, cada lugar se reinventa ao produzir sua própria receita. Portanto, podemos dizer que essas experiências não são replicáveis. Entretanto, os denominadores comuns entre elas nos apontam alguns caminhos nos quais podemos apostar.

O DESAFIO DA APRENDIZAGEM EM LEITURA E ESCRITA

Em seus cinco anos de trajetória, o Programa Melhoria passou por 1.037 municípios em todo o Brasil e se deparou com as mais diversas experiências educativas. Um aspecto tem se destacado entre os gestores educacionais brasileiros que participam do Programa: a es-



colha pelo enfrentamento da baixa aprendizagem dos alunos em leitura e escrita.

Em um estudo avaliativo, realizado pela equipe do Programa Melhoria, em 2004 — com uma amostra de 140 municípios, que participaram do programa entre 2002 e 2004, situados nos estados de Bahia, Goiás, Minas Gerais, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe — apurou-se que, segundo os gestores dessas localidades, os baixos resultados escolares se devem, em primeiro lugar, às dificuldades na apropriação da leitura e da escrita, seguidas pelas práticas curriculares de que a escola faz uso — impróprias e ultrapassadas; à atitude das famílias e dos alunos com relação à formação escolar; à formação dos professores e à escassez de recursos para a infra-estrutura escolar.

No mesmo ano, em seminário de resultados, realizado com 105 municípios participantes do programa no Estado de São Paulo, essa perspectiva de entendimento em relação aos desafios educacionais se mantém, bem como a priorização da aprendizagem dos alunos em leitura e escrita como fator fundamental para a melhoria da educação.

A maioria dos municípios elege a baixa aprendizagem em leitura como prioridade para enfrentar os baixos resultados escolares. Esses municípios, ao priorizarem os baixos resultados escolares, centralizam as intervenções na aprendizagem da leitura e da escrita de tal forma que, para os gestores, o sucesso escolar e o domínio da leitura são aspectos tão indissociáveis que não se pode falar de um sem, automaticamente, se reportar ao outro.

CURRÍCULOS QUE ACOLOM AS REALIDADES LOCAIS

Os currículos voltados para o âmbito das práticas escolares e para o da cultura e dos saberes produzidos pelas comunidades assumem papel fundamental. As características ambientais, culturais e históricas singulares de cada município se evidenciam por meio de uma perspectiva curricular que as acolhe e valoriza. Assim, quando os gestores apontam a necessidade de programas curriculares adequados às realidades locais, fica sugerido que percebem o currículo também como um feixe de relações, de acolhimento da diversidade, de cuidado, de proteção e convivência, do saber do território e de sua gente.

Muitos pontos positivos

Os ganhos aqui vislumbrados pelos municípios dizem respeito às aprendizagens que os gestores dos 140 municípios que participaram do estudo avaliativo, bem como dos 105 que participaram do Programa no Estado de São Paulo, apontaram como significativas em sua trajetória como gestores, a partir do Programa:

- a abertura de espaço para a participação da comunidade;
- a definição de metas claras;
- o olhar voltado para a potencialidade da cidade;
- a elaboração de um currículo voltado para o local e para o global;
- a aposta nas ações complementares à escola;
- o investimento na formação de professores;
- o diagnóstico, o acompanhamento e a avaliação das ações;
- a sustentabilidade das ações;
- a capacitação das equipes gestoras.

A ABERTURA DE ESPAÇO PARA A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE

A nova arquitetura de articulações sociais busca o equilíbrio entre os diversos interesses, somando o máximo de proveito para o conjunto. Assim, a otimização de recursos, a partir das parcerias que se apresentam e que se consolidam, são imprescindíveis para o encaminhamento e a continuidade das ações.

As parcerias são como “indicadores de governabilidade local”, pois são essenciais à sobrevivência das políticas públicas. Além de abrir espaço para a participação de diferentes segmentos nos rumos dessas políticas, elas trazem um aporte de recursos, sem os quais a manutenção ou o início de ações no setor público não seriam possíveis, em vista da escassez de recursos enfrentada pelas prefeituras. População e gestores vão encontrando saídas para a solução dos problemas educacionais.

Por outro lado, o incentivo à participação popular, como forma de engajar os cidadãos de forma coletiva na luta pela qualidade de vida, é fundamental. A população é protagonista nesse processo de consolidação de um projeto de vida para a cidade, pois negociar expectativas e necessidades, responsabilizar-se pelas propostas e ingerir nas formas de operar as ações são habilidades imprescindíveis para o exercício qualificado da cidadania.

As características ambientais, culturais e históricas de cada município se evidenciam por meio de uma perspectiva curricular que as acolhe e valoriza.

A DEFINIÇÃO DE METAS CLARAS

A definição de metas claras é condição primeira, mas não suficiente. Sua implementação exige esforços múltiplos de mobilização, adesão/formação dos agentes educacionais e busca de parceiros. Os municípios observados trazem à discussão aspectos de uma autonomia possível ou do exercício dos espaços de possibilidades para atuar; das possibilidades de articulação e negociação que precisam ser empreendidas pelos gestores para a concretização de seus planos, apontando para a introdução de novos valores, como participação, associativismo, pluralismo, planejamento estratégico, visão de longo prazo, novos padrões de comportamento político: transparência, controle social, ética e participação.

Às metas claras, deve-se associar a preocupação com a continuidade das ações, além de compromisso com a população e os parceiros envolvidos nas ações visando ao bem comum. Nos municípios da amostra, essa vontade política se manifestou, quase sempre, a partir de lideranças calcadas em uma profunda identificação afetiva e sentimento de pertencimento em relação à cidade, região e à cultura local.

O OLHAR VOLTADO PARA A POTENCIALIDADE DA CIDADE

Esse olhar significa investimento na potencialidade educadora da cidade por meio da valorização da cultura local, do meio ambiente etc. Aqui se destaca a perspectiva dos gestores de olhar mais para o potencial do município do que para os seus entraves. Os municípios que conquistam saltos qualitativos na educação são aqueles que olham para as potencialidades.

Quando se observam as ações propostas pelos gestores, chama a atenção o fato de olharem muito mais para o potencial local do que para os problemas. Assim, eles destacam os recursos do lugar, as pessoas, a história, o meio ambiente, os hábitos e a cultura local como potencialidades a serem exploradas no empreendimento de ações que serão apropriadas pelos municípios.

A ELABORAÇÃO DE UM CURRÍCULO VOLTADO PARA O LOCAL E PARA O GLOBAL

Todo currículo é erigido a partir de escolhas que refletem visões de mundo e de cultura, desejos e expectativas quanto a valores, posturas e atitudes. Abrir espaço para

negociar essas perspectivas com a comunidade, os educadores e os parceiros é também fazer uma escolha curricular que possibilita o aprendizado da cidadania.

A busca pela Melhoria da Educação inclui o reconhecimento e a valorização da identidade local; a busca de compreensão do próprio mundo — suas características climáticas, geográficas, políticas, culturais e sociais. Desse modo, alterar as perspectivas em relação ao currículo, no sentido de garantir aprendizagens mais significativas que promovam a convivência ética e produtiva com o lugar, traduz a necessidade de se respeitar os saberes e as competências que só o local produz.

Por outro lado, reconhecer que, hoje, mesmo nas localidades menos urbanizadas, o conhecimento produzido socialmente pela humanidade conecta as diversas formas de trabalho e de relações garante que a escola não perca de vista sua função.

Assim, associar ao conhecimento da realidade local saberes que tradicionalmente cabem à escola socializar, como o uso proficiente da leitura e da escrita, é fundamental para que as comunidades não fiquem restritas apenas ao seu microterritório e a seus recursos simbólicos. Portanto, o currículo deve combinar os saberes locais com os saberes globais.

A APOSTA NAS AÇÕES COMPLEMENTARES À ESCOLA

A tarefa de educar não cabe somente à escola, que, sozinha, não tem como transmitir todos os conhecimentos e desenvolver as habilidades necessárias para o exercício da cidadania. Portanto, novos atores se juntam a ela nessa tarefa e novos espaços educativos passam a ser revelados e potencializados.

Nas várias experiências dos municípios, destacam-se as ações desenvolvidas fora da escola, mas complementares a ela, no sentido de tentar potencializar espaços e ações que, tendo a preocupação com o desempenho

escolar dos alunos, exploram outros espaços educativos na cidade, como a estação de rádio, a biblioteca, o museu, o teatro; outras linguagens, como a artística, a radiofônica, a jornalística; outras fontes de conhecimento, como a própria comunidade; e outros educadores dentro da própria comunidade.

O INVESTIMENTO NA FORMAÇÃO DE PROFESSORES

Qualquer estratégia de melhoria da qualidade deve considerar o papel de adaptação que os professores exercem na execução dos currículos, ou mesmo na apropriação de técnicas de ensino, quando passam por qualquer processo de formação. Essa “modelação” que os professores fazem não acontece no vazio, mas em função do contexto, facilitador ou não, de suas práticas.

Desse modo, para alterar práticas curriculares e de ensino, é importante considerar a formação docente e a sua participação, mas é igualmente importante considerar todo o arcabouço de condições necessárias para a alteração dessas práticas, como uma infra-estrutura escolar adequada, a valorização profissional, o acompanhamento do trabalho pedagógico por parte das equipes gestoras no apoio ao trabalho do professor, além da organização dos sistemas municipais de ensino no sentido de atender às necessidades de aprendizagem da população.

Mas não é possível deixar de constatar que, na maioria das vezes, “as formações continuadas” informam sobre grandes temas educacionais e pouco acrescentam à prática pedagógica cotidiana. Para que os programas de formação ganhem sentido e sejam apropriados pelos docentes — sem o risco de serem interessantes, mas distantes da prática —, é importante que considerem o contexto em que o docente atua, de forma que ele possa adequar sua prática às necessidades de seus alunos. Ora, o que se observa é que esse professor ganha maior competência para o ensino quando aprende mais sobre seu aluno — sua condição de vida, cultura, valores etc. — e sua comunidade.

O DIAGNÓSTICO, O ACOMPANHAMENTO E A AVALIAÇÃO DAS AÇÕES

O diagnóstico é sempre o ponto de partida para o início da elaboração de qualquer Plano de Ação, pois possibilita a compreensão da realidade, bem como a tomada de decisões quanto a intervenções adequadas

dentro de um determinado contexto. Por outro lado, o compromisso com os resultados dos Planos de Ação Educativa em execução é fundamental.

Para tanto, acompanhar e avaliar é tão importante quanto executar os Planos. Isso porque a avaliação nos permite saber até que ponto nossas decisões estão promovendo resultados em direção às mudanças desejadas, ou até que ponto essas decisões necessitam ser reorientadas. Assim como o diagnóstico, o acompanhamento e a avaliação fundamentam as intervenções e garantem melhores resultados.

Da mesma forma que é importante para a comunidade e demais parceiros se responsabilizarem pelas ações, ao decidir por elas no diagnóstico e no planejamento das intervenções, é também importante que ela participe do acompanhamento e da avaliação dos resultados dessas ações, para que se aproprie dos projetos de educação para a cidade.





A SUSTENTABILIDADE DAS AÇÕES

A continuidade das ações empreendidas num Plano de Ação Educativa precisa ser cuidada, de forma que possa sustentar os resultados obtidos. Por isso, quando elaboradas e avaliadas conjuntamente pelo poder público e a comunidade, as ações de intervenção, visando melhorar a educação nos municípios, necessitam ter continuidade para além do tempo prescrito para as gestões municipais.

Daí ser tão importante a participação da população na tomada de decisões, porque toda ação em educação exige um tempo mais ou menos elástico para produzir efeitos duradouros, o que requer o seu acompanhamento, avaliação e eventual redirecionamento.

Dar continuidade às experiências iniciadas, para que produzam de fato as mudanças almejadas de forma duradoura, é fundamental e requer compromisso político por parte de todos que participaram de sua elaboração e execução. Por outro lado, reavaliar continuamente essas ações, propondo rumos novos que aprimorem o caminho já percorrido, também é de vital importância.

A CAPACITAÇÃO DAS EQUIPES GESTORAS

Cada vez mais, faz sentido capacitar as equipes gestoras dos municípios para atuar na gestão dos serviços públicos. No que diz respeito à educação, os gestores devem estar preparados para:

- fazer a leitura fundamentada de sua realidade educacional;
- lidar com a diversidade de atores envolvidos no processo pedagógico — pais, comunidade, alunos, professores etc. — sensibilizando todos a se integrarem efetivamente nesse processo;
- elaborar e acompanhar Planos de Ação Educativa com metas claras, assim como conhecer o processo pedagógico para poder acompanhar o trabalho dos professores e das escolas;
- conhecer os trâmites e possibilidades para a captação de recursos nos diversos âmbitos governamentais, assim como a partir do estabelecimento de diversas parcerias privadas e públicas;
- ter compromisso político com a população que os elegeu, prestando-lhe contas das ações, chamando-a a participar dos rumos do governo local, preparando o terreno para dar continuidade às ações projetadas conjuntamente.

Essas são as lições que protagonizam os municípios que vêm participando do “Melhoria” e que, sem dúvida, apontam para novos olhares e para novas possibilidades a partir da educação, porque partem, sobretudo, das necessidades de aprendizagem das populações locais, não só extrapolando o espaço escolar, mas integrando-o a outros espaços educativos na cidade; contando com a contribuição que trazem as comunidades em relação à participação e à ampliação das perspectivas culturais e as novas possibilidades de socialização que aprofundam os laços de pertencimento no microterritório e também o conectam com o mundo global.

Bibliografia

- BARTH, Jutta. *Participação e desenvolvimento local*. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- CENPEC — Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária. *Raízes e asas*: fascículos: 1; A Escola e sua Função social: 6; Como ensinar um desafio: 8; Avaliação e aprendizagem. São Paulo: Cenpec/Fundação Itaú Social/Unicef, 1996.
- DOWBOR, Ladislau. A Comunidade Inteligente: visitando as experiências de gestão local. In: SPINK, Peter; CACCIA BAVA, Silvio e PAULICS, Veronika (Orgs.). *Novos Contornos da gestão local: conceitos em construção*. São Paulo: Polis/Programa Gestão Pública e Cidadania/FGV-Eaes, 2002, p. 33-73.
- GADOTI, Moacir; PADILHA, Paulo Roberto e CABEZUDO, Alicia (Orgs.). *Cidade Educadora — princípios e experiências*. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire; Buenos Aires: Ciudades Educadoras América Latina, 2004.
- LUCK, Heloisa. A Evolução da Gestão Educacional, a partir de mudança paradigmática. <http://www.uol.com.br/novaescola/index.htm?noticias/jul0211/>
- NEVES, Gleisi Heisler et al. O município no Brasil — marco de referência e principais desafios. In: Os municípios e as eleições de 2000. *Cadernos Adenauer*, n. 4, São Paulo, Fundação Konrad Adenauer, 2000, p. 9-33.
- Os municípios em busca da melhoria na educação*. São Paulo: Cenpec/Fundação Itaú Social/Unicef, 2005.
- RIBEIRO, Vera Masagao (Org.). *Letramento no Brasil*: reflexões a partir do INAF 2001. São Paulo: Global, 2003.
- SACRISTÁN, J. Gimeno. *O currículo*: uma reflexão sobre a prática. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- VÁRIOS autores. *Melhoria da Educação no Município*: um trabalho coletivo. São Paulo: Cenpec — Área Gestão de Políticas Educacionais/Fundação Itaú Social/Unicef, 2003. v. 2, 3 e 4.
- VÁRIOS autores. *Muitos lugares para aprender*. São Paulo: Cenpec — Área Educação e Comunidade/Fundação Itaú Social/Unicef, 2003.