

RESSALVA

Atendendo solicitação do(a)
autor(a), o texto completo desta tese
será disponibilizado somente a partir
de 08/03/2017.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

FABIANA GRANADO GARCIA SAMPAIO

**QUALIDADE NAS ESCOLAS PÚBLICAS:
um estudo da gestão na implementação das políticas**

**FRANCA
2016**

FABIANA GRANADO GARCIA SAMPAIO

**QUALIDADE NAS ESCOLAS PÚBLICAS:
um estudo da gestão na implementação das políticas**

Tese apresentada à Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como pré-requisito para a obtenção do título de Doutora em Serviço Social. Área de Concentração: Formação e prática profissional.

Orientação: Profa. Dra. Djanira Soares de Oliveira e Almeida

FRANCA

2016

Sampaio, Fabiana Granado Garcia.

Qualidade nas escolas públicas : um estudo da gestão na implementação das políticas / Fabiana Granado Garcia Sampaio. – Franca : [s.n.], 2016.

255 f.

Tese (Doutorado em Serviço Social). Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.

Orientadora: Djanira Soares de Oliveira e Almeida

1. Educação. 2. Políticas públicas. 3. Indicadores educacionais.
I. Título.

CDD – 372.1

FABIANA GRANADO GARCIA SAMPAIO

**QUALIDADE NAS ESCOLAS PÚBLICAS:
um estudo da gestão na implementação das políticas**

Tese apresentada à Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como pré-requisito para a obtenção do título de Doutora em Serviço Social. Área de Concentração: Formação e prática profissional.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____

Profa. Dra. Djanira Soares de Oliveira e Almeida

1º Examinador(a): _____

Profa. Dra. Adriana Giaqueto

2º Examinador(a): _____

Profa. Carmen Lúcia Tozzi Mendonça Conti

3º Examinador(a): _____

Prof. Dr. Genaro Alvarenga Fonseca

4º Examinador(a): _____

Profa. Dra. Rutinéia Cristina Martins

Franca, 8 de março de 2016.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por todas as oportunidades que me ofereceu na vida e por ter colocado em meu caminho grandes pessoas que me ensinaram muito:

A meus pais, por toda sabedoria transmitida;

Ao meu marido, pelo amor e dedicação a mim e aos filhos durante todo o relacionamento;

Aos meus presentes divinos, meus filhos, que me fazem muito feliz;

Aos meus amigos que cresceram comigo e acreditaram que um dia eu poderia chegar até aqui;

A minha orientadora Profa. Dra. Djanira, pelo carinho e ensinamentos;

Enfim, à minha equipe da Secretaria de Educação de Franca, e a todos os educadores que acreditam realmente na educação de qualidade e buscam alternativas de melhoria educacional e social.

AGRADECIMENTOS

Meu Doutorado... nunca pensei que chegaria até aqui! Foram tantos acontecimentos que perpassaram este período, e, apesar dos percalços, sempre acreditei na luz interior que me impulsionava a vencer os desafios, sempre confiante na jornada, acreditando que tudo daria certo! E, na verdade, as coisas foram se delineando dessa forma, como se fosse a mão de um escultor que talha em sua madeira e impõe, ali, um traço, uma história e uma personalidade.

A tese foi uma viagem muito prazerosa pelos pensamentos dos autores, em busca de várias respostas de minhas inquietações sobre gestão e qualidade educacional, que estavam dentro de mim em prol de efetivar as políticas públicas educacionais adequadas e possíveis no município de Franca, na esperança de resolver todos os entraves da educação.

Hoje sei que isso é impossível, fazer tudo de uma só vez. Na verdade, é fundamental analisar o contexto histórico e gradativamente ir resolvendo dúvidas a cada nova questão, outras vão surgindo, devido à complexidade do tema, à infinidade dos discursos, discussões e à pluralidade das palavras. Mas, é dessa forma que se vai tecendo uma história e construindo um novo modo de fazer gestão. Obtive muitas ajudas de minha equipe pedagógica na Secretaria e nas escolas, mas a travessia não deixa de ser solitária, é como navegar em um veleiro, cujo guia são as reflexões na incessante busca de encontrar respostas nas permanentes ondas das palavras sem fim. Somente quem vivencia tal processo pode entender esses dragões que brigam internamente... o tempo todo!

Vale ressaltar que, sem dúvidas, esses dragões na elaboração da tese sempre existirão; afinal, são incontáveis questões que surgem na mente do pesquisador, com vários direcionamentos de contextos para concluir o tema, mas é relevante entender que esse ciclo se encerra e, a partir desse momento, a gratidão deve ser o sentimento mais significativo do processo. Partindo deste ponto, nomearei várias pessoas que passaram por este período e merecem ser citadas, e peço antecipadamente desculpas se cometer a falha da omissão!

Na verdade, todos que estiveram ao meu lado, de forma direta ou indireta, cederam marcas a minha história, e, com certeza deixaram sementes representativas em minha mente, que merecem destaque; a eles expresso agradecimentos sinceros.

Primeiramente, à **Profa. Dra. Djanira**, uma pesquisadora que sempre acreditou em seus orientandos e colocou desafios capazes de suportarmos para nos tornarmos cidadãos mais competentes e autônomos na profissão.

Com profunda admiração, ao meu **esposo Paulo**, que foi essencial nesta trajetória, acreditando em meu potencial e na possibilidade de que eu venceria. A meus filhos, **Paulo Fernando** e **Yasmim**, meus sinceros agradecimentos por vocês existirem, e acredito que o exemplo é a melhor forma de ensinamento de uma mãe e de um pai.

“Meus filhos, sempre acreditem nos seus sonhos e sigam em frente... sem se lamentarem!”

A meus pais, **Pedro** e **Lúcia**, que foram a mola propulsora de meu crescimento intelectual, afinal eles evidenciaram em nossa formação, a minha e a de meus irmãos, **Eduardo**, **Leonardo** e **Ricardo**, a capacidade de pensar, através de sua filosofia e sabedoria.

Agradeço também a **todos os meus amigos** do curso de Pós-graduação em Serviço Social do mestrado e doutorado, em especial a **Gislaine**, o **André Centofante** e a **Rutineia**, que estiveram sempre do meu lado.

Minha sincera gratidão ao prefeito **Alexandre Ferreira** e ao vice-prefeito **Fernando Baldochi**, que me descobriram na escola, e, cientes do meu perfil pesquisador, confiaram em mim ao me delegarem esta missão importantíssima que é melhorar gradativamente a educação de Franca.

Deixo, aqui, reconhecimentos relevantes a toda minha equipe de Gabinete: **Andrea Marqueti**, **Fabiana Pimenta**, **Fabício**, **Marcelo** e **Juliane**. Também aos **educadores da escola pública**, que acreditam na escola como espaço para a mediação de conhecimento e lutam no dia a dia, em sala de aula, pela dignidade de seus alunos, por significativas interações, para a melhoria de qualidade de vida desses seres humanos, e, o mais importante: vão além do que determina a lei pelo amor ao ato de ensinar!

A todas as **gestoras da educação municipal de Franca**, que buscam estratégias para a garantia dos alunos em aprender, e não medem esforços para isso de forma integral.

Enfim, entrego toda a minha vida a **Deus**, pois é **Ele** que orienta os meus passos e me direcionou até aqui.

É tempo de agradecer
Digo sem medo e sem lamento,
que não acredito na dor e nem no sofrimento.
Sei que tudo passa, tudo é experimento,
fruto das minhas ações, do que atraio para mim.
Por isso, hoje, apesar de qualquer dificuldade,
eu elevo meu pensamento e penso nas conquistas,
nos sonhos que tenho para realizar,
e sentindo-me realizado, eu digo aos céus:
Obrigado!

Paulo Roberto Gaefke

*Se não puderes ser um pinheiro, no topo de uma colina,
Sê um arbusto no vale mas sê
O melhor arbusto à margem do regato.
Sê um ramo, se não puderes ser uma árvore.
Se não puderes ser um ramo, sê um pouco de relva
E dá alegria a algum caminho.*

*Se não puderes ser uma estrada,
Sê apenas uma senda,
Se não puderes ser o Sol, sê uma estrela.
Não é pelo tamanho que terás êxito ou fracasso...
Mas sê o melhor no que quer que sejas.*

Pablo Neruda

SAMPAIO, Fabiana Granado Garcia. **Qualidade nas escolas públicas**: um estudo da gestão na implementação das políticas. 2016. 255 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Franca, 2016.

RESUMO

A partir da inserção da pesquisadora no Programa de Pós-graduação em Serviço Social e no seu ideário de mediação social, a presente tese propôs estudar a primeira etapa da Educação Básica, com foco na gestão para a conquista da aprendizagem dos alunos através da implementação das políticas públicas, na organização e participação de estratégias e no comprometimento dos sujeitos para alcançar a qualidade nas escolas da Rede Municipal de Franca-SP. Foi essencial garantir o entendimento do processo histórico da educação, tendo como recorte temporal o período após 1930, época na qual se iniciou o movimento pela busca de qualidade na educação, por etapas sucessivas até os desdobramentos da Constituição Cidadã de 1988. A pesquisa empírica se concentrou nos resultados do IDEB de 2013 do município, para a seleção da amostra dos sujeitos. O objetivo desta pesquisa não se constituiu em aprofundar conhecimentos sobre avaliação, mas usar o principal indicador educacional como ferramenta de escolha para a seleção de algumas escolas municipais, no universo de 26 escolas que realizam a Prova Brasil. Nesse cenário foram selecionadas quatro instituições escolares, sendo incluídas como sujeitos, duas diretoras de escolas que obtiveram notas mais elevadas no IDEB, e duas que ainda não alcançaram os mesmos resultados, mas que aceitaram as mediações do processo de pesquisa-ação. Nessa perspectiva, foi necessário conhecer a realidade educacional de Franca, com suas devidas políticas educacionais para posteriormente analisar cada realidade enfrentada pelos sujeitos da pesquisa nas respectivas amostragens das escolas, a fim de extrair as principais ações para melhorias e também os principais empecilhos para a obtenção de ótimos resultados de aprendizagem. Com o percurso metodológico do estudo se verificou uma dificuldade em conseguir bons referenciais teórico-científicos sobre o assunto, embora o tema seja muito discutido. Assinalar, dessa forma, as categorias empíricas e estratégias com que as escolas estão se organizando para obter resultados dos alunos, é um grande passo para que Franca consiga mudanças permanentes e significativas na educação e também se constitua como fonte de referência para outros municípios que almejam o mesmo foco: a educação de qualidade para a escola pública.

Palavras-chave: políticas públicas educacionais. qualidade educacional. gestão de processos. indicadores educacionais.

SAMPAIO, Fabiana Granado Garcia. **Quality in public schools: a management study in the implementation of politics.** 2016. 255 p. Thesis (Doctorate in Social Work) – College of Humanities and Social Sciences, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Franca, 2016.

ABSTRACT

From the insertion of the researcher in the Post Graduate Program in Social Work and its ideals of social mediation, this thesis proposed to study the first stage of Basic Education, with a focus on educational management to the achievement of student learning through the implementation of the public politics in the organization and participation of strategies and in the commitment of individuals to achieve quality in Franca municipal schools, Brazil. It was essential to ensure the understanding of the historical process of education, with the time frame after the year of 1930, at which time started the movement for the pursuit of quality in education, by successive steps until the developments of the Citizen Constitution of 1988. The empirical research focused on the results of the municipality, IDEB - 2013, for the selection of the sample of subjects. The objective of this research was not to increase the knowledge of assessment process, but use the main educational indicator as a relevant tool of choice for the selection of some municipal schools in the universe of 26 schools that perform Brazil Test. In this scenario were selected four educational institutions being included as research subjects: two directors of schools who obtained the highest marks in IDEB, and two that have not yet achieved the same results, but they have accepted the mediation of the action research process. On this way, it was therefore necessary to know the educational reality of Franca, reflecting on the educational politics to further analyze each context faced by the research subjects in their samples of schools in order to draw out the main actions for improvement and also the main obstacles to achieving great learning outcomes. The methodological course of the study has revealed significant difficulty in getting good theoretical and scientific references on the subject, although the subject has being much discussed. Report, thus, empirical categories and strategies that schools are organizing in order to obtain student outcomes, it is a big step in order to Franca obtain permanent and significant changes in education and also constitutes as a reference source for other municipalities that aims the same focus: the quality of education in public schools.

Keywords: educational public politics. educational quality. processes management. educational indicators.

SAMPAIO, Fabiana Granado Garcia. **Cualidad en las escuelas públicas:** un estudio de la gestión en la implementación de las políticas. 2016. 255 f. Tesis (Doctorado en Trabajo Social) - Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Universidad Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Franca, 2016.

RESUMEN

A partir de la inserción de la investigadora en el programa de Postgrado de Trabajo Social y en su ideario de mediación social, la presente tesis propuso estudiar la primera etapa de la Educación Básica, con foco en la gestión para la conquista del aprendizaje de los alumnos por medio de la implementación de las políticas públicas, en la organización y participación de estrategias y en el comprometimiento de los sujetos para alcanzar la calidad en las escuelas de la Red Municipal de Franca-SP. Fue esencial garantizar el entendimiento del proceso histórico de la educación, teniendo como recorte temporal el período tras 1930, época en la que se inició el movimiento por la búsqueda de calidad en la educación por etapas sucesivas hasta los desdoblamientos de la Constitución Ciudadana de 1988. La investigación empírica se concentró en los resultados del *IDEB* de 2013 del municipio, para la selección de la muestra de los sujetos. El objetivo de esta investigación no se constituye en profundizar conocimientos sobre evaluación, pero usar el principal indicador educacional como herramienta de elección para la selección de algunas escuelas municipales, en el universo de 26 escuelas que realizan la *Prova Brasil*. En ese escenario fueron seleccionadas cuatro instituciones escolares, siendo incluidas como sujetos, dos directoras de escuelas que obtuvieron notas más elevadas en el *IDEB*, y dos que aún no alcanzaron los mismos resultados, pero aceptaron las mediaciones del proceso de investigación-acción. En esta perspectiva, fue necesario conocer la realidad educacional de Franca, con sus debidas políticas educacionales para posteriormente analizar cada realidad afrontada por los sujetos de la investigación en los respectivos muestreos de las escuelas, con el reto de extraer las principales acciones para mejorías y también los principales obstáculos para la obtención de óptimos resultados de aprendizaje. Con el recorrido metodológico del estudio se verificó una dificultad en conseguir buenos referenciales teórico-científicos sobre el asunto, aunque el tema sea muy discutido. Señalar, de esta manera, las categorías empíricas y estrategias con las cuales las escuelas están organizándose para obtener resultados de los alumnos es un gran paso para que Franca consiga cambios permanentes y significativos en la educación y también se constituya como fuente de referencia para otros municipios que anhelan el mismo foco: la educación de calidad para la escuela pública.

Palavras chave: políticas públicas educacionales. calidad educacional. gestión de procesos. indicadores educacionales.

LISTA DE SIGLAS

AEE	Atendimento Educacional Especializado
AJA	Alfabetização de Jovens e Adultos
ANEB	Avaliação Nacional da Educação Básica
ANPAE	Associação Nacional de Profissionais de Administração e Educação
ANRESC	Avaliação Nacional do Rendimento Escolar
CEE	Conselho Estadual de Educação
CEI	Centro de Educação Integrada
CESUM	Centro de Ensino Supletivo Municipal
CFE	Conselho Federal de Educação
CME	Conselho Municipal de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
DAC	Divisão de Administração e Controle
DE	Diretoria de Ensino
DCT	Divisão de Cadastro e Tecnologia Educacional
DGE	Divisão de Gestão Educacional
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EMEB	Escola Municipal de Educação Básica
EMEBs	Escolas Municipais de Educação Básica
EMEI	Escola Municipal de Educação Infantil
EMEIs	Escolas Municipais de Educação Infantil
EMIM	Escola Municipal de Iniciação Musical
F1	Fase I
F2	Fase II
FDE	Fundação para o Desenvolvimento da Educação
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEB	Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica
GOT	Ginásios Orientadores para o Trabalho
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano

INEP	Instituição Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG	Organização Não Governamental
ONGs	Organizações Não Governamentais
PAI	Programa de Alfabetização Intensiva
PAR	Plano de Ações Articuladas
PCN	Parâmetros Curriculares Nacionais
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PEB I	Professores de Educação Básica I
PIB	Produto Interno Bruto
PISA	Programa Internacional de Avaliação de Estudantes
PME	Plano Municipal de Educação
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNATE	Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROFA	Programa de Formação de Professores Alfabetizadores
PROINFO	Programa Nacional de Informática na Educação
QSE	Quota Salário Educação
REC	Referencial Curricular da Educação Básica das Escolas Públicas Municipais de Franca
REP	Reunião de Estudos Pedagógicos
REPs	Reuniões de Estudos Pedagógicos
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SME	Secretaria Municipal de Educação
TRI	Teoria de Resposta ao Item
UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos
UNDIME	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação Ciência e Cultura
UNESP	Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"
UNIVESP	Universidade Virtual do Estado de São Paulo
ZDP	Zona de Desenvolvimento Proximal

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de alunos que estudam em EMEB e EMEI na Rede Municipal de Franca	70
Gráfico 2: Alunos do Ensino Fundamental e da Pré-escola na Rede Municipal de Franca	71
Gráfico 3: Professores da Rede Municipal de Franca (pré-escola e fundamental I)	71
Gráfico 4: Equipe gestora da Rede Municipal de Franca	72
Gráfico 5: Alunos atendidos pelo município em diferentes segmentos	144
Gráfico 6: Alunos atendidos pelo município em projetos socioeducativos	145
Gráfico 7: Número de EMEBs, EMEIs e especificamente das EMEBs que realizam a Prova Brasil por região (com IDEB)	149
Gráfico 8: Evolução das escolas com IDEB no município de Franca a partir de 2007	150
Gráfico 9: Opinião da comunidade educativa sobre Satisfação com a gestão.....	151
Gráfico 10: Áreas que necessitam de melhorias nas escolas de Franca-SP...	152
Gráfico 11: Auto Avaliação dos Sistemas de Gestão das Escolas Municipais de Franca-SP.....	152
Gráfico 12: Percentual da idade das diretoras no universo pesquisado	155
Gráfico 13: Estado civil do universo de diretores pesquisados.....	156
Gráfico 14: Formação acadêmica dos diretores do universo pesquisado	156
Gráfico 15: Graduações feitas pelos diretores	157
Gráfico 16: Períodos em que realizaram a graduação	157
Gráfico 17: Percentual das Instituições nas quais os diretores realizaram suas graduações.....	158
Gráfico 18: Pós-graduação (<i>stricto sensu</i>) do universo pesquisado.....	158
Gráfico 19: Tempo de atuação na educação dos sujeitos do universo	159
Gráfico 20: Tempo de atuação como gestores no município de Franca	159
Gráfico 21: Principais características citadas pelos diretores em Porcentagem	161
Gráfico 22: Os gestores e suas atividades favoritas nas horas vagas em porcentagem	162

Gráfico 23: Os sujeitos do universo e suas principais leituras	163
Gráfico 24: Seleção do universo de escolas para caracterização e entrevistas tendo como recorte o resultado das avaliações da Prova Brasil de 2013.....	164
Gráfico 25: Formação acadêmica dos professores das escolas analisadas...	168

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Democratização da educação através da gestão	57
Figura 2: Organograma da SME- 2015.....	67
Figura 3: Mapa do Município de Franca com EMEB, EMEI e pontos de referências	69
Figura 4: Material Oferecido para a Rede Municipal e escolas do Estado.....	92
Figura 5: Função da organização da gestão	109
Figura 6: Ciclo de aprendizagem pela reflexão-ação no processo de monitoramento e de avaliação	121
Figura 7: Alegoria da Caverna.....	130
Figura 8: Processo de mediação na zona de desenvolvimento proximal (ZDP)	133
Figura 9: Tripé da qualidade educacional	212

LISTA DE FOTOS

Foto 1: Revisão do PPP sob a perspectiva da Educação Inclusiva – Prof. ^a Dr. ^a Maria Terezinha Teixeira dos Santos	74
Foto 2: Plano de Gestão de uma das Escolas da Rede Municipal	76
Foto 3: Regimento Escolar de uma das Escolas da Rede Municipal	77
Foto 4: Elaboração do PME: encontros para estudo com equipe técnica e coordenadora	79
Foto 5: Crianças com deficiência visual sendo atendidas nas respectivas salas	82
Foto 6: Formação prática e formação teórica	83
Foto 7: Oficinas musicais na REP	84
Foto 8: Formação com diretores e com consultores da SME para apoio nas escolas	90
Foto 9: Dra. Elvira oferecendo formação a gestores	90
Foto 10: Formação de orientadores na UFSCAR e multiplicação da formação na SME	93
Foto 11: Curso de capacitação para professores de sala de leitura e contação de histórias	94
Foto 12: Palestra do Prof. Gretz e apresentação de uma educadora no Seminário Boas Práticas	95
Foto 13: Ciência Móvel em uma Escola Municipal	97
Foto 14: Viagem de uma escola municipal ao Bosque e à Feira do Livro em Ribeirão Preto	97
Foto 15: Laboratório de Informática	98
Foto 16: Lousa Interativa com diferentes jogos que propiciam a participação do aluno	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comparativo dos resultados do PISA de alguns países da OCDE e de alguns da América Latina, incluindo o Brasil	49
Tabela 2: Comparativo dos resultados do Brasil no PISA desde 2000	50
Tabela 3: Comparação dos gastos do Brasil com OCDE.....	60
Tabela 4: Demandas atendidas na formação do Programa Ler e Escrever (Rede municipal)	91
Tabela 5: Municípios do Brasil com mais de 300 mil habitantes e que possuem os maiores IDEB – 2013 (dados de 07/09/2014).....	146
Tabela 6: Municípios do Estado de São Paulo com mais de 300 mil habitantes e que possuem os maiores IDEB – 2013 (dados atualizados em 7/9/2014)	146
Tabela 7: Média dos repasses do Governo Federal para a Prefeitura de Franca (anual por aluno)	147
Tabela 8: Apuração das despesas para análise do custo aluno anual - Franca (SP).....	148
Tabela 9: Crescimento do número de escolas de Franca na realização da Prova Brasil	149
Tabela 10: Principais características apresentadas pelos diretores de Franca do universo pesquisado, em ordem decrescente.....	160
Tabela 11: Atividades de lazer dos sujeitos no universo pesquisado	162
Tabela 12: Definição das siglas para as instituições	165
Tabela 13: Caracterização das escolas do Grupo 1	166
Tabela 14: Caracterização das escolas do Grupo 2	166
Tabela 15: Caracterização física das escolas pesquisadas	167
Tabela 16: Eixo curricular da Pré-escola (Fase I e II)	169
Tabela 17: Componentes Curriculares do 1º segmento do Ensino Fundamental.....	170

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Descritores e suas evidências	87
Quadro 2: Nível de instalação de cada Descritor.....	87
Quadro 3: Aspectos de gestão – enfoques e atitudes	119
Quadro 4: Estratégias para a melhoria da qualidade do Grupo 1	172

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	22
PARTE 1 CONSTRUÇÃO DA PESQUISA	35
1.1 Aspectos históricos que antecedem o cenário da pesquisa: a legislação educacional antes da Constituição de 1988	36
1.2 O cenário da pesquisa	46
1.2.1 A legislação, as políticas educacionais brasileiras e o direito de aprender	53
1.2.2 O panorama da Educação municipal e as Políticas Educacionais na cidade de Franca	66
1.2.2.1 Documentos que subsidiam a Educação de Franca	73
1.2.2.2 Programas de Formação no município de Franca	79
1.2.2.3 Outros programas da Rede	95
1.2.2.4 Articulação dos documentos, projetos e programas	99
1.3 Categorias teóricas da pesquisa.....	101
1.3.1 Políticas públicas educacionais e suas avaliações	102
1.3.2 Gestão escolar em busca de estratégias de qualidade	113
1.3.3 A mediação para resultados.....	129
PARTE 2 PROCESSO E RESULTADO DA PESQUISA	138
2.1 Configuração de dados (metodologia)	144
2.2 Apresentação de dados levantados da pesquisa	154
2.3 Perfil dos diretores das escolas pesquisadas	155
2.4 Caracterização das escolas selecionadas	164
2.4.1 Falas dos sujeitos	175
2.5 Categorias empíricas	189
2.5.1 Aprender a aprender na gestão.....	191
2.5.2 Foco e ação como superação	197
2.5.3 Reconquistar para o sucesso	200
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	205

REFERÊNCIAS	214
--------------------------	------------

APÊNDICES

APÊNDICE A – Caracterização dos sujeitos (Diretores das Escolas)	229
---	------------

APÊNDICE B – Caracterização das escolas analisadas e observação da pesquisadora e consultores da SME	230
---	------------

APÊNDICE C – Entrevista semiestruturada com diretores de escola	231
--	------------

APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	232
--	------------

ANEXOS

ANEXO A – IDEB das escolas municipais de Franca nos anos de 2007, 2009, 2011 e 2013	234
--	------------

ANEXO B – Enquetes do Programa Gestão Escolar de Qualidade	235
---	------------

ANEXO C – Plano de Melhoramento de uma das escolas do Grupo 2.....	245
---	------------

INTRODUÇÃO

Apresenta-se como tema do trabalho e estudo a educação do Primeiro Ciclo da Educação Básica¹ com ênfase no funcionamento da gestão das políticas públicas, na organização, participação, nas estratégias para a busca da aprendizagem dos educandos e no envolvimento dos sujeitos para a obtenção de qualidade nas escolas da Rede Municipal de Franca-SP.

A proposta de pesquisa foi reelaborada três vezes durante a trajetória do doutorado da autora, mas foi finalmente definida, diante do compromisso assumido em maio de 2013, de seu aceite para gerir a maior pasta do município, a Secretaria de Educação de Franca.

Desde 1996 a autora se dedica à educação pública da rede municipal como educadora do primeiro ciclo da Educação Básica e em quinze anos de trabalho percebeu o quanto a atuação de alguns diretores faz a diferença no direcionamento das ações de melhoria da qualidade de uma escola, o quanto um diretor pode evoluir, aprimorar e planejar junto com a evolução do seu grupo. Com esta constatação empírica, iniciaram-se algumas leituras sobre o tema, e foi possível concluir que vários pesquisadores compactuam com a ideia da participação dos atores educativos, como forma de valorizar a gestão escolar democrática, facilitando as orientações teóricas e práticas para um modelo participativo e mediador de dirigir a escola e, assim, almejar a qualidade do processo educativo.

Apesar de o tema tratado no mestrado da autora estar focado em leitura como instrumento de melhoria no ensino-aprendizagem, durante o processo acadêmico a pesquisadora produziu também artigos sobre algumas reflexões e observações que realizava sobre gestão, discutindo-as com a equipe do grupo de pesquisas em que participa. Agora, diante de um novo cenário, como secretária municipal de Franca desde 2013, ampliou o desejo de realizar uma pesquisa com maior direcionamento a sua realidade, aprofundando conhecimentos sobre o como oportunizar aos educandos do primeiro ciclo da Educação Básica um ensino de melhor qualidade. Nessa perspectiva, surgem os questionamentos: como ativar nas escolas uma gestão que propicie aos educadores um maior engajamento para assegurar o direito da criança de aprender independentemente de sua classe econômica? Qual a melhor forma de aplicar as políticas públicas educacionais para a melhoria gradativa da aprendizagem das crianças da rede?

¹ O Primeiro ciclo da Educação Básica constitui a Educação Infantil até o 5º ano do Ensino Fundamental de nove anos.

A responsabilidade do gestor municipal, frente a uma secretaria, é grande, afinal, a educação é garantida como direito social ao cidadão e dever do Estado. A partir desse direito nascem vantagens inerentes do educando que deve gozá-las por lhe pertencerem juridicamente como sujeito do conhecimento. E para os envolvidos na trama, representantes do Estado e entes federados, gestores da secretaria, gestores da escola, impõe-se o dever e função de assegurar e efetivar esse compromisso, fazendo acompanhamento e intervenções necessárias, das pessoas que fazem parte desse círculo, suas devidas obrigações para a efetivação do referido direito. Mas, para monitorar e intervir é necessário ter claro aonde se quer chegar e para isso a avaliação é essencial no processo.

A avaliação constitui-se em um instrumento da gestão, é uma estratégia que está interligada ao planejamento educacional, manifestando e enviando os acompanhamentos das práticas educativas. É no estabelecimento de relações dos resultados com as intervenções pedagógicas e o processo reflexivo do gestor sobre esse contexto que serão oportunizadas contribuições para transformações e correções de rumo fundamentais para a condução de uma gestão efetiva (LUCK, 2012, p. 31).

Dentro dessa tendência também é relevante o gestor ter uma visão ampla das políticas implantadas no município para que realmente possa potencializá-las dentro do ambiente escolar, usando os recursos humanos que possui e também os materiais que a escola oferece. Para conseguir efetivar a qualidade na educação, os gestores escolares devem: ser envolventes, usar seu potencial de sensibilidade, competência, envolvimento, postura, credibilidade com os atores educativos; ser motivados a participarem, com êxito, do processo ensino-aprendizagem dos alunos; buscar alcançar os objetivos da instituição; também respeitar toda a legislação vigente que ampara o aluno.

A Constituição Federal, que no artigo 206 (BRASIL, 1988), garante ao educando as condições de acesso à escola e permanência nela, zela também pela liberdade para aprender, ensinar, pesquisar, divulgando o pensamento, a arte e o saber, em um padrão de qualidade. O direito à educação se efetiva a partir das mudanças pelas quais vem passando a educação brasileira nos últimos anos, com maior atenção para a necessidade de melhorar o padrão de qualidade para todos a partir do direito público e subjetivo à educação fundamental.

Dessa forma, se qualidade é direito dos alunos, a única alternativa do gestor é buscar assegurá-la. Nessa ótica o termo “qualidade” deve sair de um contexto subjetivo para ser conceituado e entendido nas escolas, a fim de que todos os atores escolares vislumbrem estratégias de melhoria nos diversos âmbitos da instituição.

Na busca de uma análise do conceito, verificou-se que o dicionário Aurélio (DICIONÁRIO..., [2016]) traz em seu significado: “[...] superioridade, excelência em qualquer coisa; aptidão, disposição favorável.” Pode-se perceber que qualidade é um aspecto atribuído pela competência humana a partir da percepção do que é bom e o que é ruim, e, para existir é necessário entendimento e atuação. A maioria das pessoas concorda com a ideia de que uma boa escola de anos iniciais é aquela em que os educandos aprendem coisas importantes para a vida, tais como ler e escrever, resolver problemas matemáticos, saber se relacionar com os colegas, respeitar regras, trabalhar em grupo, entre outros fatores (AÇÃO EDUCATIVA, 2013).

O que merece ser destacado é que todos devem ter esse direito assegurado, mesmo aquelas crianças que têm pais analfabetos, que não possuem recursos financeiros para comprar materiais escolares, livros, ou ainda, aquelas que nasceram com alguma deficiência. A efetivação desse direito é essencial, principalmente em um país chamado “Brasil” que tem uma herança histórica de tradição elitista destinando a educação, durante muitos anos, somente às camadas mais favorecidas.

Nessa ótica, todos os gestores envolvidos com a educação têm o compromisso de empregar o seu “poder” de liderança diante de suas equipes (mobilização, organização, planejamento, avaliação, monitoramento, entre outros), para alcançar gradativamente a “qualidade” a fim de não haver abismo entre a legislação, o processo e a realidade.

Essa reivindicação não faz parte de um contexto recente de análise, mas de documentos educacionais brasileiros do século passado que ainda não se efetivaram em sua totalidade:

Onde se tem de procurar a causa principal desse estado antes de inorganização do que de desorganização do aparelho escolar, é na falta, em quase todos os planos e iniciativas, da determinação dos fins de educação (aspecto filosófico e social) e da aplicação (aspecto técnico) dos métodos científicos aos problemas de educação. Ou, em poucas palavras, na falta de

espírito filosófico e científico, na resolução dos problemas da administração escolar. Esse empirismo grosseiro, que tem presidido ao estudo dos problemas pedagógicos, postos e discutidos numa atmosfera de horizontes estreitos, tem as suas origens na ausência total de uma cultura universitária e na formação meramente literária de nossa cultura. Nunca chegamos a possuir uma "cultura própria", nem mesmo uma "cultura geral" que nos convencesse da "existência de um problema sobre objetivos e fins da educação". Não se podia encontrar, por isto, unidade e continuidade de pensamento em planos de reformas, nos quais as instituições escolares, esparsas, não traziam, para atraí-las e orientá-las para uma direção, o polo magnético de uma concepção da vida, nem se submetiam, na sua organização e no seu funcionamento, a medidas objetivas com que o tratamento científico dos problemas da administração escolar nos ajuda a descobrir, à luz dos fins estabelecidos, os processos mais eficazes para a realização da obra educacional. (AZEVEDO et al., 2010).

Esta citação, apesar de pertencer a um contexto histórico antigo, década de 1930, torna-se bastante presente por representar ainda os anseios dos estudiosos da educação que prezam por uma educação de qualidade. O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova foi escrito como uma manifestação contra a educação elitista e empirista da época, quase inacessível aos cidadãos com situação socioeconômica inferior. Ao se analisar a história da educação brasileira, é perceptível o total descaso da implementação do direito de aprender, cujo problema é o que não se fez durante quatro séculos iniciais após colonização, muito mais do que no malfeito ou não feito das últimas décadas (CASTRO; OLIVEIRA, 2009 apud CALEGARI; PEREIRA, 2013).

Ainda analisando o documento, é perceptível na época e ainda hoje, o quanto a gestão trabalha somente no empirismo, no senso comum, não procura soluções para os problemas escolares em estudos científicos, e, com isso, causa um profundo prejuízo aos alunos que dependem da escola pública como o único mecanismo de emancipação.

Vale ser evidenciado que, na história brasileira, não tivemos uma continuidade de projetos e políticas públicas para a melhoria educacional. Pode-se evidenciar que a educação do país é composta de vários momentos que expressaram uma diversidade de tensões políticas, econômicas, sociais e educacionais, onde o Estado em certos momentos centralizou as decisões e em outros descentralizou, em outros períodos valorizou a quantidade de alunos atendidos e, a partir da década de 80, sec. XX, com a redemocratização do país, houve uma pressão para a oferta da Educação Básica de qualidade.

Após a Constituição de 1988 e a elaboração da nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB) (BRASIL, 1996), foram obtidas melhorias no sentido da universalização do ensino básico no Brasil, chegando a metas superiores às estabelecidas no Plano Decenal de Educação para Todos, que planejava aumentar a população em idade escolar atendida para 94% em 2003. Todavia, esses ganhos quantitativos se deram em detrimento inequívoco da qualidade geral do sistema, apesar de explícitos na LDB de 1996, na Lei 9394, no artigo 32, elementos para entender o que a legislação determina como uma educação de qualidade:

- I - o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;
- II - a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;
- III - o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores; [...]
- IV - o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social. (BRASIL, 1996).

A legislação aponta a necessidade de oferecer ao aluno o domínio de determinadas competências, e nessa apresentação ocorrem evidências de que o educando necessita de uma escola que ofereça uma educação de qualidade. Diante dessas bases legais, é preciso articular-se da melhor forma possível com as políticas públicas educacionais, visando a que realmente, tanto a Lei Magna atual como a nova LDB, em específico o artigo 32, sejam compreendidas e colocadas em prática no contexto educacional.

A autora sempre foi bastante atenta em relação ao tema qualidade aliada à gestão, como já foi citado anteriormente. Isto se deve ao fato de ter participado, como educadora, de escolas em que a mudança na direção ocasionou alterações significativas no ambiente escolar, como: o clima de interação, a valorização da cultura através da política pública de investimentos em livros, o trabalho com as famílias dos alunos e principalmente o investimento nos próprios professores com um trabalho de formação alicerçado em referências acadêmicas.

A partir da observação cotidiana sobre as estratégias de gestão dos diversos diretores em que a autora atuou como professora em vinte anos de profissão, juntamente com a leitura sobre o tema, foi se agregando uma investigação mais criteriosa no propósito de descobrir vertentes de qualidade na escola. Em um desses momentos de pesquisa, a autora desse documento assistiu a

uma reportagem da UNIVESP que a tornou ainda mais interessada no assunto, chamado “Foz do Iguaçu a cidade que apostou no IDEB² (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica).” (UNIVESP, 2013). O que mais chamou a atenção foram as ações feitas pela Secretária daquele Município junto aos diretores das escolas municipais, que, através de uma articulação de algumas políticas públicas de valorização da aprendizagem, incentivaram e concretizaram estratégias para avançarem nos bons resultados do município. Por meio de uma entrevista com a Secretária do Município, averiguou-se como conseguiram construir estratégias próprias e como todas estão voltadas para o direito do aluno de aprender.

O objetivo desta pesquisa não se constitui em aprofundar conhecimentos sobre avaliação, mas usar o indicador como ferramenta de escolha para a seleção de algumas, dentro do universo de escolas municipais de Franca que participam da avaliação, junto aos sujeitos da pesquisa para a análise da gestão dos processos e das políticas. Este é o ponto central: usar a pesquisa participante, hoje também definida como pesquisa-ação, para descobrir em escolas municipais francanas, aquelas que obtiveram melhores indicadores nacionais (IDEB), quais as estratégias e políticas públicas adotadas pelo município ou mesmo aquelas adotadas pelos diretores na própria escola, que buscaram realmente a garantia de aprendizagem de todos os alunos.

De um modo geral, para a melhoria de resultados dos processos pedagógicos e níveis de aprendizagem, a maioria das Secretarias de Educação, incluindo a do município de Franca, instituíram a implementação de várias políticas além do indicador já citado. Realizaram convênios com a rede estadual, federal e também com órgãos privados que oferecem assessoria em educação, para aplicação de alguns programas e projetos, como o “Programa Ler e Escrever”

² Atualmente o IDEB se constitui como um dos principais indicadores de qualidade da Educação Básica no Brasil, cuja aferição é divulgada pelo Ministério da Educação (MEC), através de sua autarquia federal, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), a cada dois anos. A esta organização é firmado o compromisso de promover estudos, pesquisa e avaliações sobre o Sistema Educacional Brasileiro, com o objetivo de auxiliar a formulação de políticas públicas para a área educacional a partir de parâmetros de qualidade. O principal objetivo do indicador é ajudar os governantes nas decisões e no direcionamento de recursos técnicos e financeiros, assim como a instituição escolar, no estabelecimento de metas e na implantação de ações pedagógicas e administrativas (AÇÃO EDUCATIVA, 2013). Desde 2007, foi criado o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), cujo principal foco é realizar junto ao INEP uma avaliação em todos os municípios e suas unidades escolares, visando realizar um “raio X” da implementação das políticas públicas educacionais. Dessa forma, o IDEB surge como o principal indicador de qualidade, definido através de um exame realizado em todas as escolas do Brasil gerando índices individuais (por escola) e municipais, originados de uma média composta por informações sobre o rendimento escolar do aluno e a taxa de aprovação da escola.

(Estadual), o “Aprova Brasil” (Municipal), o “Programa Nacional do Livro Didático” (Nacional), o “Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa” (Nacional), “Programa Gestão Escolar de Qualidade” (Municipal) entre outros. E as próprias escolas lançam mão, de acordo com sua necessidade, de políticas públicas locais para que a aprendizagem realmente se efetive.

Tanto a União, quanto Estado e Município e também a própria escola possuem suas políticas públicas e tentam executá-las: estruturando referenciais curriculares, definindo habilidades, competências e conteúdos por faixa etária, programas elaborados baseados em pesquisas científicas, mas isso não basta, na verdade o que prevalece muitas vezes no contexto da sala de aula é o currículo informal do professor.

Se o gestor assume um papel permissivo, a ação dos professores irá muitas vezes reproduzir esse contexto, em contrapartida, se o diretor se mostra mobilizado e procura valorizar as políticas públicas de aprendizagem, os resultados serão uma consequência de sua ação. Dessa forma, nem sempre o gestor possui esse olhar diferenciado, sendo necessária uma formação continuada para tal, assim como os professores, principalmente na gestão dos processos de implementação das políticas.

Dentro da política de gestão de processo, temos o diretor como peça chave desse caminho de melhoramento escolar: de acordo com pesquisas já realizadas em escolas eficazes, os agentes devem ser líderes pedagógicos, ou seja, aqueles que apoiam e instituem as prioridades, avaliando os programas pedagógicos, organizam programas de desenvolvimento de funcionários, colocando-se como integrantes deles, e também ressaltam a relevância dos resultados obtidos pelos alunos.

Além disso, agem como líderes em relações humanas, evidenciando a criação e manutenção de um clima escolar positivo e a solução de conflitos (o que insere a promoção de consenso quanto aos objetivos e métodos, mantendo uma disciplina eficaz na escola com gerenciamento das disputas pessoais) (DEBEVOISE; EBERTS E STONE apud LUCK et al., 1998).

O dirigente e sua equipe de gestores da Secretaria podem instituir todas as políticas educacionais, mas, quem está à frente da escola, liderando e articulando os processos, é o diretor. Ele tem o poder de analisar como está o processo educativo da escola, examinando os dados que as avaliações externas

oferecem como suporte, avaliando como os atores educativos, incluindo a família, participam do processo ensino aprendizagem, entre outros critérios que subsidiam o percurso.

Dessa forma, o diretor tem duas funções essenciais para a escola, e que não devem ser desprezadas: a primeira, de interlocutor da escola com a Secretaria e com a comunidade que atende, e a segunda, de ser o direcionador do processo educativo da instituição. A equipe pode até ser composta por outros gestores, como: coordenador, orientador, pedagogos, mas é fundamental que o gestor tenha a visão sistêmica de todo o contexto escolar para avaliar e planejar novos direcionamentos, se os realizados não forem adequados.

Diante dessa complexidade de desafios para a melhoria da qualidade, e da responsabilidade do diretor frente ao gerenciamento dos processos de sua escola para a efetivação das políticas, na busca de garantir os direitos da criança de aprender, a Secretaria de Educação de Franca investiu em uma política de qualificação dos diretores, onde são oferecidas formações desses líderes com reflexões sobre os processos essenciais para a busca da qualidade educacional na instituição.

Esta política prescreve alguns descritores do modelo de gestão de qualidade como áreas às quais o gestor deve se ater e procurar desenvolver na instituição, como: orientação para alunos, família e comunidade; liderança na direção e gestão pedagógica; gestão do desenvolvimento profissional; planejamento institucional; gestão de processos e de resultados. Além das formações oferecidas para as equipes (diretores de escola e gestores da secretaria), o programa exige da Secretaria Municipal de Educação (SME), sucessivas visitas e acompanhamento dos gestores da secretaria junto aos diretores das instituições, a fim de realizarem intervenções buscando apontar caminhos para a melhoria da gestão de processos.

A formação supracitada também qualifica os gestores da secretaria a terem um olhar mais apurado no plano de gestão e acompanhamento dos indicadores de melhoria de cada escola. Sua implementação aconteceu em 2013 e os diretores no início de 2014 realizaram a fase de diagnóstico para posteriormente, no ano de 2015, elaborar o plano de melhoramentos da escola. Concomitantemente a esse plano se realizou esta pesquisa, evidenciando as práticas significativas das escolas que buscaram ações efetivas para melhor aprendizagem dos alunos e, consequentemente, melhores resultados no IDEB.

Dessa forma a autora, juntamente com sua equipe da SME, atuará estrategicamente visando alcançar uma gestão de processos para a melhoria da qualidade, buscando além de melhores resultados no IDEB do município de Franca, uma qualidade já pré-definida na Lei Magna e Lei de Diretrizes e Bases. A estratégia emblemática da pesquisa, para as ações práticas, será a participação de todos os atores educativos no processo, estando à frente dessa liderança, o diretor.

Diante desse contexto, é necessário conhecer o universo de pesquisa, que são especificamente as escolas municipais de Franca-SP. A rede possui 68 escolas, dentre elas existem: 26 denominadas de Escola Municipal de Educação Infantil (EMEI) que são pequenas escolas com aproximadamente 2, 3, ou 4 salas de aula, construídas há vários anos para atender especificamente o período pré-escolar (crianças de 4 e 5 anos) e 8 que passaram a ser denominadas Escola Municipal de Educação Básica (EMEB), por possuir além da pré-escola, algumas salas de primeiro ano ou parte desse primeiro ciclo, 3 inauguradas posteriormente a 2012; 5 escolas de Alfabetização de Jovens e Adultos (EJA); 51 creches com atendimento de crianças de 0 até 4 anos e 11 meses na maioria dos casos. Existem outros segmentos que o município realiza, além dos preconizados em lei, que merecem destaque: o projeto do Centro de Ensino Supletivo Municipal (CESUM), uma escola que atende do 6º ao 3º ano do Ensino Médio, na modalidade semipresencial; 20 núcleos de Alfabetização de Jovens e Adultos (AJA), para adultos que não tiveram chance de se alfabetizar no período convencional; Escola Municipal de Iniciação Musical (EMIM), e o Centro de Educação Integrada (CEI) com atendimento de adolescentes e adultos com deficiência na modalidade Educação Profissional, visando à inserção ao trabalho.

Do total de 100% desse universo, participaram do cenário da pesquisa, especificamente aquelas que possuem tanto a Educação Infantil quanto o primeiro ciclo (1º ao 3º ano) e parte do segundo ciclo (4º e 5º anos) e que realizaram a Prova Brasil em 2012. A infraestrutura dessas escolas é diferenciada por possuir maior número de salas e também suporte técnico (sala de leitura, sala de informática, entre outros). Dentre as escolas que realizaram a prova constam especificamente 26 municipais que receberam o resultado em 2013 (Anexo A).

Desse universo serão extraídas duas escolas que obtiveram resultados maiores e duas com resultados inferiores no exame, sem constar nomenclatura.

Esse critério ajuda também a manter o padrão ético, a imagem e o anonimato dos sujeitos da investigação da pesquisa.

Nela foram realizadas as seguintes etapas:

- Reunião para entrega dos questionários aos 26 diretores que participaram para se chegar a uma visão ampla e categorizada desses gestores.
- Seleção das amostras do universo partindo da análise do perfil do gestor e da receptividade para a proposta da pesquisa-ação.
- Através das entrevistas com os diretores que obtiveram boas notas extraíram-se os melhores programas e também as estratégias trabalhadas pelo gestor para efetivação da aprendizagem dos alunos da instituição.
- Após esse período se deu a pesquisa-ação nas escolas que não obtiveram os melhores indicadores, oportunizando, através de reflexões, um novo planejamento para correções de rumo no que se refere à aprendizagem dos alunos.

Os sujeitos da pesquisa foram os quatro gestores das escolas municipais, sendo duas aquelas que obtiveram notas mais elevadas no IDEB, que usaram estratégias significativas de gestão envolvendo uma participação dos atores educativos, com intervenções no processo de ensino-aprendizagem, e, finalizando, duas que não alcançaram ainda os mesmos resultados e aceitaram a pesquisa-ação junto com a autora para ajudar na mobilização de uma gestão com novos direcionamentos, com ênfase na análise de processo ensino-aprendizagem.

Para esclarecer a pesquisa foi essencial realizar um recorte temporal na parte teórica, a partir da década de 1930, pois, foi nesse período que se lançou o início de um movimento que buscava a qualidade na educação, o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, chegando à Constituição Cidadã onde realmente se efetivou uma nova realidade tanto no conceito de qualidade, quanto no direcionamento de políticas públicas para se alcançar uma gestão mais participativa e consequentemente com melhores resultados.

É oportuno evidenciar que o foco prioritário desta pesquisa é melhorar gradativamente a aprendizagem das crianças nas escolas pesquisadas e também nas demais que buscam o mesmo objetivo. Afinal, a pesquisa participante aposta

politicamente no conhecimento como mecanismo de mudanças essenciais e autônomas. A gênese desta concepção de pesquisa, na prática da pesquisadora, é evidenciada em todos os estudos acadêmicos dentro do Serviço Social que preza em valorizar a função da mediação na questão metodológica. E de acordo com Demo (2008, p. 16), “[...] a comunidade precisa tomar seu destino em suas mãos, [...] e se fazer protagonista crucial de seu projeto de desenvolvimento.” Isso é o que a autora desta pesquisa deseja: que os diretores estejam atentos a tudo que acontece em sua escola e propiciem a sua equipe uma participação ativa no processo, exigindo, da melhor forma possível, que as leis que prezam pela qualidade aconteçam em todas as unidades.

Dessa forma, a metodologia principal foi a pesquisa-ação, que constituiu por essência, dentro do processo permanente de interação dos envolvidos na pesquisa (autora e diretores das escolas), uma sintonia de corresponsabilidade para a concretização de todas as ações para a melhoria do processo ensino-aprendizagem.

É correto afirmar que a pesquisa-ação aproxima o investigador dos sujeitos analisados. No caso específico da conjuntura examinada desta pesquisa, a pesquisadora é ao mesmo tempo a gestora da educação no município. A mediação estabelecida entre gestora e sujeito da pesquisa nem sempre obteve a proximidade necessária para garantir uma efetividade na relação estabelecida, o que de certa forma, dificulta na exposição dos dados pretendidos para alcance de resultados. Ainda argumentando a ideia surgem algumas inquietações dentro desse aspecto, como: será que os sujeitos foram categóricos nos dados apresentados, procurando não omitir alguma fragilidade maior da gestão? Ou mesmo de aspectos relacionados ao tema? Vale salientar que isso pode ocorrer também com outros sujeitos de outras pesquisas, que de certa forma, possuem receios de apresentar a realidade como ela é, ou mesmo conhecem a teoria, mas se esbarram em diversos contextos práticos que exigem maior esforço para mudança.

Afora o esclarecimento sobre a metodologia adotada, que foi a pesquisa-ação, em que o pesquisador avança no cotidiano das atividades de gestão, com vistas à melhoria do processo ensino-aprendizagem, convém destacar que a tese está estruturada em duas partes, a primeira apresenta a construção e realização da pesquisa envolvendo o cenário que abrange a investigação e seus aspectos, as categorias teóricas que fundamentam a qualidade da Educação

Brasileira e os marcos históricos a partir do documento do Manifesto dos Pioneiros de 1932 até os tempos atuais com a Constituição cidadã, LDB e Plano Nacional de Educação (PNE) que realmente regulamentaram esses direitos. E, no final deste capítulo, é apresentado o panorama da educação na cidade de Franca, com a visualização das políticas públicas educacionais para a garantia da qualidade.

A segunda parte enaltece todo o processo de pesquisa, apresentando a metodologia, a abordagem e o estudo. Na terceira e última parte serão apresentados os resultados da pesquisa, na perspectiva de se desenvolver o seguimento de configuração de dados, através da mostra de dados do perfil do universo de estudo, posteriormente dos sujeitos junto às instituições trabalhadas, das falas e também das ações e intervenções nas escolas selecionadas. E por fim, as análises das categorias empíricas estruturadas a partir da fala dos sujeitos e intervenções apresentadas pela autora a partir das estratégias das escolas do grupo 1 (aquelas que obtiveram melhor resultado IDEB) e outras possíveis, para o grupo 2 (com resultados inferiores).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

*Talvez não tenhamos conseguido fazer
 melhor,
 Mas lutamos para que o melhor fosse feito.
 Não somos o que deveríamos ser,
 Não somos o que iremos ser,
 Mas, graças a Deus,
 Não somos o que éramos*
Martin Luther King

A pesquisa bibliográfica e documental foi imprescindível para a compreensão e o aprofundamento teórico sobre o tema, valendo-se do recurso de apontamentos, em consultas aos diversos teóricos que discorrem sobre gestão, qualidade e o direito da criança em aprender. Foram utilizadas diversas referências teóricas publicadas em livros e artigos científicos ou eletrônicos, como páginas de *web* e *sites*. A pesquisa documental foi especialmente relevante para a interpretação da Constituição e de outras legislações que norteiam o tema “Qualidade”.

Neste cenário da pesquisa pode-se perceber que a trajetória da educação brasileira, de 1930 a aproximadamente 1990, foi organizada hegemonicamente por gestões fragmentadas das políticas públicas, por desejos políticos de cunho partidário, pela inexistência de planejamento de longo prazo que realmente valorizasse políticas de Estado em detrimento de políticas ocasionais. Um contexto que protegeu ações desprovidas de verdadeira articulação com os sistemas de ensino, salientando-se, principalmente, os aspectos de gestão e organização, estrutura curricular e processos de participação, impedindo o crescente movimento de melhoria da qualidade educacional.

Apesar de a estrutura legal da Constituição Federal (BRASIL, 1988) ser completa na garantia ao educando, às condições de acesso e permanência na escola, ao zelo pela liberdade para aprender, ensinar, pesquisar, divulgando o pensamento, a arte e o saber, em um padrão de qualidade, ainda existem alguns entraves que separam a legalidade da realidade. Não se questiona que a Constituição de 1988 e a elaboração da nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB) (1996), e suas sucessivas atualizações, foram essenciais para as melhorias alcançadas na Educação Básica brasileira, principalmente no aspecto da universalização, porém, o aumento considerável de atendimento prejudicou de maneira efetiva a conquista da qualidade, pois, estas não caminharam juntas.

No que concerne às escolas do Grupo 2, a partir das mediações efetuadas pela pesquisadora e também pelo contexto de formações e

intervenções ocorridas pelos consultores da SME, a partir das orientações da Fundação L'Hermitage, as diretoras estão analisando sua realidade escolar e desenvolvendo algumas frentes para alcançar os resultados efetivos em suas escolas, como:

1. Plano de melhoramento (ANEXO C): Esse plano será uma ferramenta muito valiosa para a garantia dos alunos no direito de aprender, afinal, dele constam as linhas de ações, analisadas pelo diretor, que necessitam de um olhar mais atento por serem áreas que consideram deficitárias, devendo assim, ser trabalhadas com mais frequência. No mesmo quadro, estão inseridas as atividades a ser desenvolvidas na escola na busca do objetivo maior. Consta também a especificação da meta, ou seja, a porcentagem a alcançar; o gestor escolar encarregado pela frente; além dos recursos utilizados para a obtenção da melhoria. Esse plano de melhoramento deverá ser constantemente revisado pelo gestor na intenção de rever ações e a corrigir rumos, caso necessário.

2. REP com estudos de pesquisas científicas: estão sendo utilizados, como estratégia de estudo para a obtenção de melhores resultados, alguns artigos (ver nas referências), mencionados pela pesquisadora para comparação de estratégias e compreensão dos atores educativos sobre possíveis situações a serem utilizadas por todos, para que o aluno obtenha a aprendizagem com sucesso. A fundação L'Hermitage também realizou alguns estudos com os diretores que estão sendo multiplicadores no âmbito escolar.

3. A revisão do PPP em 2016 com o apoio da SME: também está oportunizando o repensar das escolas com indicadores inferiores. Esta revisão permitirá uma publicização com todos os atores educativos das ações com o propósito de construir novos caminhos, o valoriza a gestão democrática e fortalece o grupo a partir do momento da elaboração coletiva.

No que tange às políticas públicas, ainda existem lacunas que precisam ser repensadas pelo governo federal, prejudicam os sistemas educacionais (Estadual e Municipal) e a melhoria da qualidade da Educação Básica. Enumeradas algumas a seguir:

1. A ausência de documentos que ofereçam suporte aos conteúdos, articulados às habilidades e competências: o INEP desenvolve uma avaliação em larga escala para o Brasil baseada em descritores, mas ainda

não dispõe documentos para que os municípios caminhem juntos nos aspectos articulados: competências, habilidades e conteúdos, o que, de certa forma, vem prejudicando a melhoria em massa das redes de ensino. Em 2016 será lançada a Base Nacional Comum, de acordo com as diretrizes do MEC; o que possibilitará maior direcionamento aos estados e municípios para a busca de políticas que visem à garantia de aprendizagem dos alunos.

2. A falta de articulação de políticas públicas do governo federal, estadual e municipal: algumas políticas públicas são lançadas pela União e pelos entes federados com o mesmo propósito e recursos próprios que poderiam ser gastos em outras frentes, como decorrência de um sistema engessado da União e do Estado, que fixam as verbas para um determinado convênio, não as flexibilizando para outros nichos. Um exemplo é o PNLD (Programa Nacional do Livro Didático), no qual a União oferece a possibilidade de o município aderir à distribuição de livros didáticos aos professores da rede, com verbas do governo Federal, porém, se o município não aderir ao programa essa verba não é repassada para outra frente com diagnóstico de necessidade. Tal fator se torna uma das maiores causas do número excessivo de programas que a maioria dos municípios possui.

3. O uso do Custo Aluno-Qualidade Inicial (CAQi¹), como forma de repasse de financiamento aos municípios: já existem municípios e estados com autonomia capaz de utilizar as verbas de maneira adequada e de acordo com suas necessidades, isso facilitaria o uso dos recursos de forma mais eficiente.

¹ CAQi é uma ferramenta criada pela Campanha Nacional pelo Direito à Educação, que exprime em valores o quanto o Brasil precisa investir por aluno ao ano, em cada etapa e modalidade da educação básica pública, para garantir, ao menos, um padrão mínimo de qualidade do ensino. De acordo com Carreira e Pinto (2007) representa uma inversão completa da lógica que pauta o financiamento da educação e demais políticas sociais no Brasil, marcada pela subordinação do investimento social à disponibilidade orçamentária imposta pelo ajuste fiscal. A lógica atual no Brasil define que o valor médio gasto por aluno seja, quando muito, o resultado da divisão dos escassos recursos da vinculação constitucional, que nem sempre é cumprida, pelo número de estudantes matriculados, alterando conforme as oscilações da arrecadação e distribuídos aos municípios pelos programas: Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB), na maioria dos municípios, destinado ao pagamento dos profissionais do quadro do magistério, a Quota Salário Educação (QSE), o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar (PNATE).

4. **A Lei de Responsabilidade Fiscal**² (LRF) empregada na educação prejudica a possibilidade de valorização adequada dos profissionais da educação, contradizendo-se com a Constituição Federal, pois quando enquadrada no panorama geral da administração pública não é possível elevar o salário desses profissionais, assim como fica inviabilizada a contratação de mais educadores para atender novas demandas da educação. É uma lei que deve ser repensada para a área educacional, e assim aprimorar o atendimento às demandas e melhorias como um todo.

Esses itens mencionados são aspectos que precisam ser melhorados em campo macro a fim de potencializar as benfeitorias dos entes federados no âmbito educacional, porém a gestão dentro da unidade escolar precisa ser feita com foco na aprendizagem do aluno, a fim de potencializar essas políticas e prevenir certo imobilismo dos diretores na busca de estratégias que motivem os atores educativos a construir uma comunidade educativa dentro da escola. Cury (2007) reforça muito bem o sentido da palavra gestão como parte de “gestatio”, gestação, que quer dizer “o ato pelo qual se traz dentro de si algo novo e diferente, um novo ente, o fazer brotar, fazer nascer”.

Conforme foi mencionado no início deste estudo, a autora foi professora da rede municipal desde 1996, e nessa experiência conheceu realidades diversificadas e perpassou por várias escolas de diferentes perfis, algumas com gestores que se embrenhavam mais na aprendizagem dos alunos, enquanto que outros não exaltavam esse objetivo. Após sua inserção na SME como dirigente, a pesquisadora começou a desenvolver um olhar sistêmico, observando as dinâmicas de outras Redes de Ensino e comparando-as à sua, o que resultou em várias mudanças e adequações do projeto de pesquisa inicial, e gerou novos direcionamentos no processo de investigação. A pesquisa não tem o propósito de ser mais um trabalho dentro das bibliotecas das universidades, mas, sim, tornar-se uma fonte de referência para gestores da rede, para o crescimento profissional, e também da comunidade que precisa dos serviços prestados com qualidade.

² A Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar n. 101, de 04/05/2000) estabelece, em regime nacional, parâmetros a serem seguidos relativos ao gasto público de cada ente federativo (estados e municípios) brasileiro. A intenção das restrições orçamentárias é preservar a situação fiscal dos entes federativos e garantir a saúde financeira, a aplicação de recursos nas esferas adequadas e uma boa herança administrativa para os futuros gestores (BRASIL, 2000a).

Entende-se que a cidade de Franca-SP já está em processo de crescimento e melhoria das políticas educacionais, tendo como referência o IDEB; porém, algumas escolas não retratam, ainda, uma evolução considerável como outras, e se mantêm no nível abaixo de 6.0, o índice obtido pelos países da OCDE. Dessa forma, a metodologia adotada favoreceu a interação de modelos de gestão entre todas as escolas, possibilitando uma reflexão nas ações das estratégias usadas para a conquista da aprendizagem dos alunos.

O estudo possibilitou uma mediação com as legislações educacionais, com dirigentes de outros municípios que obtiveram bons indicadores, com as políticas públicas e seus aspectos inerentes à gestão escolar, com outras pesquisas relacionadas à melhoria da qualidade na educação, resultando em significativo crescimento pessoal e profissional da pesquisadora, além da realização decorrente da experiência altamente positiva de envolver todos os gestores inseridos no contexto educacional do município. Logo, o conhecimento produzido teve, e continuará tendo o propósito de enriquecer gradativamente os agentes educativos, estimulados a socializar com os demais as próprias experiências exitosas na Rede de Ensino, que fizeram a diferença como estratégia no contexto escolar.

Como gestora-pesquisadora, espera-se que as experiências vivenciadas fundamentem uma base segura na ação dos agentes escolares e fortaleçam suas ações realizadas a partir de então. Não é o propósito central a garantia dos resultados nas avaliações externas e nos indicadores; afinal, o sucesso depende do envolvimento dos atores, do comprometimento, e isso muitas vezes independe do modelo de gestão adotado.

Dentro da pesquisa-ação foi possível um trabalho envolvendo a participação, elemento essencial na conquista de um novo caminho – a democracia. A partir do ponto em que ocorreu envolvimento dos diretores para a resolução dos problemas relacionados à falta de aprendizagem de seus alunos, ou mesmo de aspectos relacionados ao sucesso (encarados sem melindre por todos os sujeitos da pesquisa), as ações começaram a surgir, demonstradas, por exemplo, através das falas das DE2a e DE2b.

O processo de investigação contribuiu para registrar no momento histórico da pesquisa o organograma do município, evidenciar o cenário das políticas educacionais, elucidar os principais documentos elaborados pela rede e todo o processo de formação que os envolve, além da grande conquista que foi o PME do

município, elaborado de forma colaborativa, unindo os diversos segmentos da sociedade civil. Contemplou também todos os contextos de formação, tornando-se o setor de destaque da Rede Municipal de Franca, por acreditar na aprendizagem continuada de todos os segmentos.

As categorias teóricas definiram os aspectos relevantes da qualidade escolar: as políticas públicas e as avaliações, a gestão escolar e as estratégias, a mediação para os resultados, todas essas circunstâncias corroboram para as melhorias gradativas na escola.

Outras condutas relevantes: traçar o perfil dos sujeitos diretamente envolvidos com a gestão escolar das 26 escolas que foram submetidas à Prova Brasil, analisar e observar os espaços escolares e a sua devida caracterização. E os argumentos mencionados na entrevista semiestruturada (Apêndice C) possibilitaram descobrir que as diretoras das E1a e E1b são gestoras que trabalham há vários anos na mesma escola, e alcançaram com isso uma estabilidade e evolução nas ações de melhoria escolar.

Vale destacar, ainda, no perfil das gestoras, que a leitura constituiu uma das principais atividades de lazer, e dentre os livros lidos estão os romances, os livros pedagógicos e os de gestão escolar, todos válidos para fomentar a criatividade e dar suporte às ações dentro do espaço educacional.

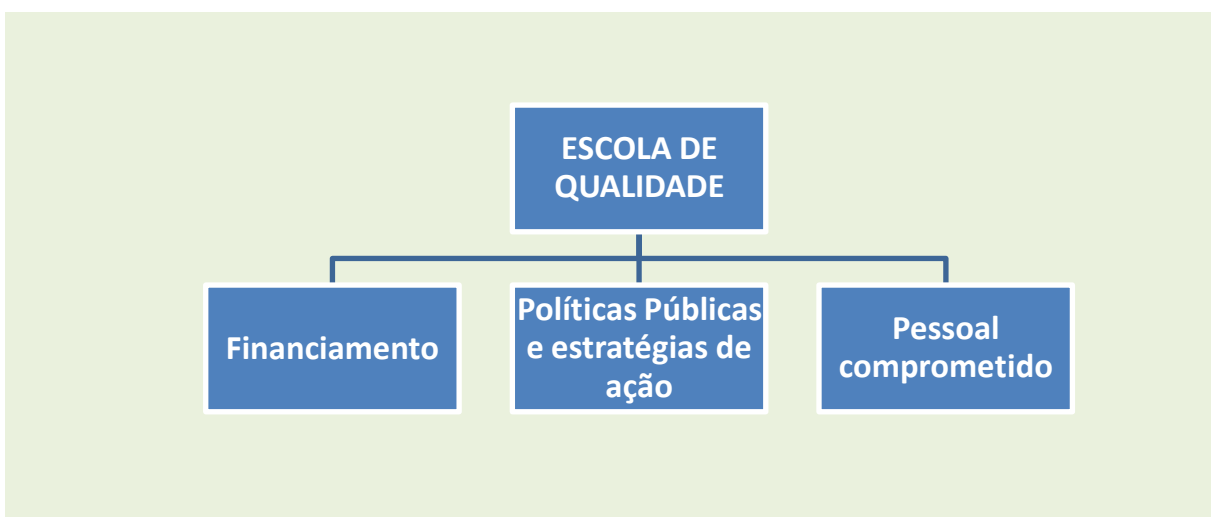
Os dados apresentados e analisados confirmam que as DE1a e DE1b valem-se de estratégias próprias e significativas para a melhoria da aprendizagem dos alunos, que reforçam e ampliam muitas políticas públicas expostas pela SME. Ficou evidente, ainda, na entrevista com a DE1a, a harmonia e interação entre todos da escola; por meio da análise de conteúdo, a clareza e segurança de que todas as estratégias planejadas e absorvidas pelo contexto, decorre naturalmente a reação de empenho em todos os atores educativos na instituição.

Considerando-se as categorias empíricas, o marco foi a possibilidade de troca entre os gestores envolvidos na pesquisa-ação, com a mediação promovida antes das entrevistas, o que favoreceu o repensar das estratégias, destacadas nas falas das DE2a e DE2b. Essa reunião incentivou os gestores a refletirem sobre o foco das ações na escola, em uma análise franca e objetiva sobre a efetividade delas, voltadas ao compromisso de todos os atores escolares com o direito do aluno em aprender.

Sabe-se hoje que o financiamento não é considerado o ideal para o direcionamento de todas as políticas públicas educacionais em prol da qualidade, se se comparar à média dos países do OCDE, porém, é visível que alguns gestores conseguem aproveitar e organizar melhor os recursos financeiros e humanos de sua escola, envolvendo-os ao compromisso de ensinar todos os alunos, independentemente de classe social. Afinal, todas as escolas pesquisadas possuem estruturas semelhantes.

A ideia de escola de qualidade não pode ficar presa somente ao contexto de financiamento público, mas deve ser completada por elementos do tripé: gestão das políticas com estratégias de ação e atores educativos compromissados. É importante destacar aqui a infraestrutura, altamente significativa para dar suporte ao aluno na escola, como: energia elétrica, carteiras e cadeiras adequadas, livros didáticos, de literatura, jogos pedagógicos, computadores, internet, entre outros; mas, de nada adiantarão tais arranjos materiais, se a escola não contar com um gestor que articule eficientemente as políticas educacionais, assim como agentes educativos envolvidos e comprometidos com a educação, com a comunidade e com as crianças da instituição.

Figura 9: Tripé da qualidade educacional



Fonte: Elaborado por Fabiana Granado Garcia Sampaio

Dentre as conquistas de novas políticas para o município, implantar a que se destina à formação de diretores foi um grande marco para o crescimento e fortalecimento da equipe. Esses atores passaram a perceber alguns

direcionamentos da gestão de processos, o que foi claramente perceptível nos relatos de formação, evidenciado em parte, nesta análise empírica.

Em virtude de tudo que foi mencionado, dos argumentos e das estratégias socializadas, a pesquisa servirá de suporte para que a equipe gestora (tanto da SME, quanto os diretores de escola) avance dentro de um processo de aprendizagem no âmbito da gestão, possibilitando que as mediações sejam mais pertinentes aos atores educativos e essas ações cheguem de forma direta ao aluno. Nesse aspecto, o pressuposto da investigação é dar respaldo aos diretores na busca de uma visão sistêmica de escola, utilizando como recurso, as formações continuadas com foco na qualidade e em prol da garantia e a efetivação do direito dos alunos em aprender.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Gestão escolar e qualidade da Educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. **Estudos & Pesquisas Educacionais**, São Paulo, n. 1, p. 241-274, maio 2010. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/pdf/artigo-atratividade-carreira.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2014.

AÇÃO EDUCATIVA et al. (Coord.). **Indicadores da qualidade na educação: ensino fundamental**. 4. ed. São Paulo, 2013.

AGUILAR, Maria José; ANDER-EGG, Ezequiel. **Avaliação de serviços e programas sociais**. Petrópolis: Vozes, 1994.

ALA-HARJA, Marjukka; HELGASON, Sigurdur. Em direção as melhores práticas de avaliação. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, ano 57, n. 4, p. 5-60, out./dez. 2000.

ALMEIDA, Djanira Soares de Oliveira e; SAMPAIO, Fabiana Granado Garcia Sampaio. Análise de Conteúdo. In: _____. (Org.). **Pesquisa qualitativa: em busca do significado**. Curitiba: CRV, 2014.

ALVES, Thiago. **Avaliação na administração pública: uma proposta de análise para as escolas públicas de Educação Básica**. 2007. 237 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-23072007-102313/pt-br.php>>. Acesso em: 13 ago. 2015.

ANDREOTI, Azilde L.; LOMBARDI, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe (Org.). **História da administração escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. 2. ed. Campinas: Alínea, 2012.

_____.; GALLINDO, Jussara. A administração Escolar no Nacional Desenvolvimentismo (1946-1964). In: _____.; LOMBARDI, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe (Org.). **História da administração escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. 2. ed. Campinas: Alínea, 2012.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda Aranha. **História da educação e da pedagogia: geral e Brasil**. São Paulo: Moderna, 2011.

ARISTÓTELES. **Tópicos dos argumentos sofisticos**. Seleção de textos de José Américo Motta Pessanha, tradução de Leonel Vallandro e Gerd Bornheim da versão inglesa de W.A. Pickard. São Paulo: Nova Cultural, 1987. Disponível em: <<http://charlezine.com.br/wp-content/uploads/2012/10/04-Arist%C3%B3teles-v.1-Cole%C3%A7%C3%A3o-Os-Pensadores-1987.pdf>>. Acesso em: 4 set. 2015.

AZEVEDO, Fernando de et al. **Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1932) e dos educadores**. Recife: Fundação Joaquim Nabuco : Massangana, 2010. (Educadores). Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me4707.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2014.

BANDEIRA, Luiza. Brasil dá mais do PIB para educação que países ricos, mas gasto por aluno é pequeno. **BBC Brasil**, Londres, 9 set. 2014. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/09/140908_relatorio_educacao_lab>. Acesso em: 21 mar. 2015.

BAPTISTA, Míriam V. **O planejamento social**. São Paulo: Cortez e Moraes, 1997.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1977.

BATTINI, Odária. A pesquisa nas ciências sociais: desafios e perspectivas. **Revista Emancipação**, Ponta Grossa, v. 3, n. 1, p. 9-23, 2003.

BELLONI, Isaura; MAGALHÃES, Heitor de; SOUSA, Luzia Costa. **Metodologia de avaliação em políticas públicas**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

BERLOTTO, Aneridis A. Monteiro; RIVERO, Cléia Maria da Luz; GONSALVES, Elisa Pereira (Org.). **Interfaces da gestão escolar**. Campinas: Alínea, 1999.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhais. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2006.

BOURDIEU, Pierre; PASSEIRON, Jean-Claude. **A reprodução: elementos por uma teoria do sistema de ensino**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1975.

BRASIL. Decreto-Lei 4.244, de 9 de abril de 1942. Lei Orgânica do Ensino Secundário. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 10 abr. 1942. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4244-9-abril-1942-414155-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 9 nov. 2014.

_____. Decreto-lei 8.529, de 2 de janeiro de 1946. Lei Orgânica do Ensino Primário. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 4 jan. 1946. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-8529-2-janeiro-1946-458442-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 9 nov. 2014.

_____. Lei 5.692, de 11 de agosto de 1971. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 ago. 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L5692.htm>. Acesso em: 9 nov. 2014.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Lei 8.069 de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente. 1990. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 13 jul. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm>. Acesso em: maio 2014.

_____. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 23 dez. 1996. <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 20 ago. 2013.

_____. Lei complementar n. 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 4 maio 2000a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 11 nov. 2015.

_____. Emenda Constitucional n. 26, de 14 de fevereiro de 2000. Dá nova redação ao art. 6º da Constituição Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 fev. 2000b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc26.htm>. Acesso em: 11 fev. 2015.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Departamento de Políticas de Educação Infantil e Ensino Fundamental. Coordenação Geral do Ensino Fundamental. **Ensino fundamental de nove anos: orientações gerais**. Brasília, DF, 2004. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Ensfund/noveanorienger.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2010.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Ampliação do ensino de nove anos: 3º relatório do programa**. Brasília, DF, 2006a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/relatorio_internet.pdf>. Acesso em: 3 jan. 2011.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **PRADIME: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação**. Brasília, DF, 2006b. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Pradime/cader_tex_1.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2014.

_____. Lei 11.274, de 6 de fevereiro de 2006. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, dispondo sobre a duração de 9 (nove) anos para o ensino fundamental, com matrícula obrigatória a partir dos 6 (seis) anos de idade. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 6 fev. 2006c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11274.htm>. Acesso em: 20 set. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Ensino Fundamental de nove anos**: orientações gerais para a inclusão da criança de seis anos. 2. ed. Brasília, DF, 2007a. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Ensfund/ensifund9anobasefinal.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2010.

_____. Ministério da Educação. **Aprova Brasil**: o direito de aprender: boas práticas em escolas públicas avaliadas pela prova Brasil. 2. ed. Brasília, DF, 2007b.

_____. Emenda Constitucional 59, de 11 de novembro de 2009. Acrescenta § 3º ao art. 76 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias para reduzir, anualmente, a partir do exercício de 2009, o percentual da Desvinculação das Receitas da União incidente sobre os recursos destinados à manutenção e desenvolvimento do ensino de que trata o art. 212 da Constituição Federal, dá nova redação aos incisos I e VII do art. 208, de forma a prever a obrigatoriedade do ensino de quatro a dezessete anos e ampliar a abrangência dos programas suplementares para todas as etapas da educação básica, e dá nova redação ao § 4º do art. 211 e ao § 3º do art. 212 e ao **caput** do art. 214, com a inserção neste dispositivo de inciso VI. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 nov. 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc59.htm>. Acesso em: 2015.

_____. Lei n. 12.796, de 4 de abril de 2013. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para dispor sobre a formação dos profissionais da educação e dar outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 5 abr. 2013. Anexo. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12796.htm>. Acesso em: 25 mar. 2015.

_____. Lei 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em: 20 set. 2015.

BROOKE, Nige; SOARES, José Francisco (Org.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetória**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2008.

BRZEZINSKI, Iria. Política de formação de professores: a formação do professor dos anos iniciais do ensino fundamental, desdobramentos em dez anos da Lei n. 9.394/1996. In: _____. (Org.). **LDB dez anos depois**: reinterpretação sob diversos olhares. São Paulo: Cortez, 2008.

CALEGARI, Diego; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento e estratégias das escolas**: o que leva as escolas a ter alto desempenho. São Paulo: Atlas, 2013.

CARREIRA, Denise; PINTO, José Marcelino Rezende. **Custo aluno-qualidade inicial**: rumo a educação pública de qualidade no Brasil. São Paulo: Global : Campanha Nacional pelo Direito a Educação, 2007.

CASTRO, Rodrigo Batista. Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-Rom. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**: pessoas, organizações e sistemas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CLARK, Jorge Uilson; NASCIMENTO, Manuel Nelito Matheus; SILVA, Romeu Adriano da. A administração escolar no período do governo militar. In: ANDREOTTI, Azilde L.; LOMBARDI, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe (Org.). **História da administração escolar no Brasil**: do diretor ao gestor. 2. ed. Campinas: Alínea, 2012.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

CORTELLA, Mario Sergio. **A escola e o conhecimento**: fundamentos epistemológicos e políticos. 5. ed. São Paulo: Cortez : Instituto Paulo Freire, 2001.

_____. **Liderança**: dom ou virtude. São Paulo, nov. 2010. Disponível em: <<http://ascincodisciplinasdepetersenge.blogspot.com.br/2010/11/mario-sergio-cortella-lideranca.html>>. Acesso em: 30 ago. 2014.

COSAC, Claudia Maria Daher; MAIA, Maria Ambrosina Cardoso. **Trabalho de iniciação científica**: normas, estrutura e estética. Franca: Ed. UNESP/FHDSS, 2007.

CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **RBPAE**: Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, Goiânia, v. 23, n. 3, p. 483-495, 2007. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/19144/11145>>. Acesso em: 28 ago. 2014.

DEMO, Pedro. **A nova LDB**: ranços e avanços. 23. ed. Campinas: Papirus, 2011.

_____. **Educação e qualidade**. Campinas: Papirus, 2007.

_____. **Pesquisa participante**: saber pensar e intervir juntos. 2. ed. Brasília, DF: Liber Livros, 2008.

DIAS, José Augusto. Sistema escolar brasileiro. In: MENESES, João Gualberto de Carvalho et al. **Estrutura e funcionamento da educação básica: leituras**. São Paulo: Pioneiras Thomson Learnig, 2002.

DICIONÁRIO Aurélio. [S.l.], [2015]. Disponível em: <<http://dicionariodoaurelio.com/>>. Acesso em: 2015.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, esp., p. 921-946, out. 2007.

FARIA, Ernesto; MADALOZZO, Regina. **Excelência com equidade**: as lições das escolas brasileiras que oferecem escola de qualidade a alunos de baixo nível socioeconômico. São Paulo: Fundação Lemann : Itaú BBA, 2013. Disponível em: <http://www.fundacaolemann.org.br/uploads/arquivos/excelencia_com_equidade.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2013.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio**: o dicionário da Língua Portuguesa. Curitiba: Positivo, 2010.

FRANCA. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. [S.l.], [2016]. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Franca>>. Acesso em: 23 ago. 2014.

FRANCO, Maria Laura Publisi Barbosa. **Análise do conteúdo**. 3. ed. Brasília, DF: Liber Livros, 2008.

FREIRE, Paulo. **A importância do ato de ler**: em três artigos que se completam. 22. ed. São Paulo: Cortez, 1988.

_____. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 16. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

_____. **Pedagogia da autonomia**. 17. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

FREITAS, Kátia Siqueira de; PILLA, Sônia Bruggemann. Gestão democrática da educação. In: BRASIL. Ministério da Educação. **PRADIME**: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação. Brasília: Ministério da Educação, 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Pradime/cader_tex_3.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2015.

FREY, Klaus. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, DF, n. 21, p. 211-259, jun. 2000. Disponível em: <<http://www.pgdef.ufpr.br/downloads/Artigos%20PS%20Mest%202015/ELS/FM-KLAUS%20FREY%20%20FM%202.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2015.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Seminário Líderes em Gestão Escolar**. [São Paulo], 2016. Disponível em: <<http://www.fundacaolemann.org.br/seminariolge/>>. Acesso em: 12 jul. 2013.

_____.; PREAL. **Saindo da inércia**: boletim da educação no Brasil. [São Paulo], 2009. Disponível em: <http://www.fundacaolemann.org.br/uploads/estudos/boletim_preal_final_marco2010.pdf>. Acesso em 21 jan. 2014.

FUNDAÇÃO L'HERMITAGE. **Caderno 1**: o que podemos fazer para melhorar? Manual para o diagnóstico Institucional e o desenho do plano de melhoramento. Belo Horizonte, 2014a.

_____. **Planilha dos resultados de Franca das enquetes** (alunos, professores e equipe gestora). Belo Horizonte, 2014b.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

GORNI, Doralice Aparecida Paranzini. Ensino fundamental de 9 anos: estamos preparados para implantá-los? **Ensaio**: Avaliação e Políticas Públicas em Educação Rio de Janeiro, v. 15, n. 54, p. 67-80, jan./ mar. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v15n54/a05v1554>>. Acesso em: 5 dez. 2010.

HAIDAR, Maria de Lourdes Mariotto; TANURI, Leonor Maria. Educação Básica no Brasil: dos primórdios até a primeira lei de diretrizes e bases. In: MENESES, João Gualberto de Carvalho et al. **Estrutura e funcionamento da educação básica**: leituras. São Paulo: Pioneiras Thomson Learnig, 2002.

HORA, Dinari, Leal da. **Gestão democrática na escola**: artes e ofícios da participação coletiva. Campinas: Papirus, 1994.

IBGE. **Brasil em Síntese**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/territorio>>. Acesso em: 8 out. 2015.

INEP. **Educação Básica**: SAEB: histórico. Brasília, DF, 2011a. Disponível em: <<http://provabrasil.inep.gov.br/historico>>. Acesso em 30 Jul. 2013.

_____. **O que é SAEB**. Brasília, DF, 2011a. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/saeb>>. Acesso em: 1 out. 2015.

_____. **Ações Internacionais**: PISA. Brasília, DF, 2011b. Disponível em: Disponível em<<http://portal.inep.gov.br/pisa-programa-internacional-de-avaliacao-de-alunos>>. Acesso em: 1 out. 2015.

INEP. **O IDEB e o Censo Escolar da Educação Básica**. Brasília, DF, 2011b. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/educacenso/ideb>>. Acesso em: 1 out. 2015.

_____. **Ações internacionais: PISA: resultados**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/internacional-novo-pisa-resultados>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

INFO TRUE. **3 visões do Mito da caverna, de Platão**: escrita há quase 2500 anos atrás. [S.l.], [2014]. Disponível em: <<http://infotrueenews.blogspot.com.br/2013/07/3-visoes-do-mito-da-caverna-de-platao.html>>. Acesso em: 13 jul. 2015

KLÉBIS, Augusta Boa Sorte Oliveira. **Concepção de gestão escolar**: a perspectiva dos documentos oficiais e dos programas de formação continuada de diretores de escola no Estado de São Paulo - 1990/2009. 2010. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Marília, 2010.

KRAMER, Sônia. Infância, cultura contemporânea e educação contra a barbárie. In: BAZILIO, Luiz Cavalieri; KRAMER, Sônia. **Infância, educação e direitos humanos**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Maria Seabra. **Educação escolar**: política, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2009.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. Perfil contemporâneo da capacidade de gestão dos órgãos e entidades da administração pública brasileira. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 14., 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: 2009, Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/lima.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

LOPES, Natalina Francisca Mezzari. **A função do diretor do ensino fundamental e médio**: uma visão histórica e atual. 2003. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

LUCK, Heloísa et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

_____. **Ação integrada**: administração, supervisão e orientação educacional. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

_____. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis: Vozes, 2011.

_____. **Perspectiva da avaliação institucional da escola**. Petrópolis: Vozes, 2012.

LUCK, Heloísa. **Avaliação e monitoramento do trabalho educacional**. Petrópolis: Vozes, 2013a.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2013b.

_____. **Liderança em gestão escolar**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

_____. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

MANACORDA, Mario Alighiero. **Marx e a pedagogia moderna**. Tradução de Newton Ramos de Oliveira. 2. ed. Campinas: Alínea, 2010.

MARTINELLI, Maria Lúcia. (Org.) **Pesquisa qualitativa**: um instigante desafio. São Paulo: Veras, 1999.

MEIER, Marcos; GARCIA, Sandra. **Mediação da aprendizagem**: contribuições de Fuerstein e de Vygotsky. Curitiba: Pallotti, 2011.

MENESES, João Gualberto de Carvalho et al. **Estrutura e funcionamento da educação básica**: leituras. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. "Reforma Capanema" (verbetes). In: EDUCABRASIL. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira**. São Paulo: Midiamix, 2002. Disponível em: <<http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=371>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teorias, métodos e criatividade. 24. ed. Petrópolis: Cortez, 1994.

MINTO, Lalo Watanabe. A administração escolar no contexto da Nova República e do Neoliberalismo. In: ANDREOTI, Azilde L.; LOMBARDI, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe (Org.). **História da administração escolar no Brasil**: do diretor ao gestor. 2. ed. Campinas: Alínea, 2012.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia [recurso eletrônico]**: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. São Paulo: Atlas, 2003.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. 5. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2002.

NORONHA, Maria Izabel Azevedo. Ensino de nove anos: perguntas mais frequentes e respostas da Secretaria de Educação Básica (SEB/MEC). In: CONFERÊNCIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO BÁSICA, 2007, Guarulhos. Guarulhos, 2007.

OLIVEIRA, Adão Francisco. Políticas públicas educacionais: conceito e contextualização numa perspectiva didática. In: OLIVEIRA, Adão Francisco; PIZZIO, Alex; FRANÇA, George. (Org.). **Fronteiras da educação**: desigualdades, tecnologias e políticas. Goiás: Ed. PUC, 2010.

OLIVEIRA, Maria Eliza Nogueira. O estudo da escola e a construção de uma nova teoria de administração escolar: dois novos desafios para a pesquisa em educação. In: _____. (Org.). **Gestão escolar e políticas públicas educacionais**. Curitiba: Appris, 2013

OLIVEIRA, Marta Kohl. **Vygotsky**: aprendizado e desenvolvimento: Um processo sócio-histórico. São Paulo: Scipione, 1997.

_____. Vygotsky e o processo de formação de conceitos. In: TAILLE, Yves de; OLIVEIRA, Marta Kohl de; DANTAS, Heloysa. **Teorias psicogenéticas**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1992.

PALANGANA, Isilda Campaner. **Desenvolvimento e aprendizagem em Piaget e Vygotsky**: a relevância do social. São Paulo: Summus, 2001.

PALMA, Luiz; STANISCI, Silvia (Org.). **Ampliação das redes de ensino fundamental nos municípios paulistas**: referências, dados e questões da política pública da educação. São Paulo: Fundap, 2015.

QUINN, James Brian; VOYER, John. Incrementalismo lógico: administrando a formação de estratégia. In: MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia [recurso eletrônico]**: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FRANCA. **Diagnóstico do Plano Municipal de Educação**. Franca, 2014. Disponível em: <http://ead.franca.sp.gov.br/educacao/pluginfile.php/4915/mod_resource/content/1/pme_franca.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2015.

_____. Portaria 53, de 23 de março de 2015. **Diário Oficial**, Franca, p. 3, 27 mar. 2015a. Disponível em: <<http://www.franca.sp.gov.br/arquivos/diario-oficial/documentos/246-27032015.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2015.

_____. **Divisão de Administração e Controle** - SME. Franca, 2015b.

_____. **Divisão de Cadastro e Tecnologia** - SME. Franca, 2015c.

_____. **Divisão de Gestão Educacional** - SME. Franca, 2015d.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FRANCA. **Plano Municipal de Educação**. Franca, 2015e. Disponível em: <file:///C:/Users/Fabiana/Downloads/Di%C3%A1rio%20Oficial%20n%C2%BA%20350-01092015.pdf>. Acesso em: 1 set. 2015.

_____. Secretaria Municipal de Educação. **Plano Municipal de Educação: documentos referência para elaboração do Plano Municipal de Educação**. Franca, 2015f. Disponível em: <<http://ead.franca.sp.gov.br/educacao/mod/folder/view.php?id=1235>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

_____. **Planejamento Estratégico**. Franca: SME, 2015g.

REDAÇÃO. Educação inicia distribuição de material escolar do Programa Ler e Escrever. **SB 24 horas, Santa Bárbara d' Oeste**, 28 jan. 2015. Disponível em: <<http://sb24horas.com.br/educacao-inicia-distribuicao-de-material-escolar-do-programa-ler-e-escrever/>>. Acesso em: 2015.

RODRIGUES, Neidson. **Da mistificação da escola à escola necessária**. São Paulo: Cortez, 2003.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da educação no Brasil (1930/1973)**. 40. ed. Petrópolis: vozes, 2014.

ROTHEN, José Carlos; FERNANDES, Maria Cristina (Org.). **Desafios para a gestão municipal da educação**. São Paulo: Xamã, 2012.

SAMPAIO, Fabiana Granado Garcia. **Construção de leitores e escritores: um processo que se desenvolve na Educação Infantil**. 2010. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Faculdade de Ciências Sociais, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Franca, 2010.

_____. Exemplo de prática na gestão participativa e na garantia do direito de aprender. In: ALMEIDA, Djanira Soares de; LANÇA, Angelita Márcia Carreira Gandolfi. **O ensino no Brasil: políticas, níveis e modalidades**. São Paulo: Ed. UNESP, 2014.

SANDER, Benno. **Consenso e conflito: perspectivas analíticas na pedagogia e na administração da educação**. São Paulo: Pioneira, 1984.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo: Pioneiras Thomson Learning, 2002.

SANTOS, Kátia Silva. Políticas públicas educacionais no Brasil: tecendo fios. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO, 25., CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 2., 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAE, 2011. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0271.pdf>>. Acesso em: 9 fev. 2014.

SASSON, David. Gestão mediada na organização a liderança baseada nos princípios da aprendizagem mediada. In: SEMINÁRIO DE ATUALIZAÇÃO EM SISTEMAS DE COLHEITA DE MADEIRA E TRANSPORTE FLORESTAL, 17., 2013, Campinas. **Anais...** Curitiba: [s.n.], 2014. Disponível em: <<http://www.expoforest.com.br/seminariodecolheita/wp-content/uploads/2013/09/xvii-seminario-colheita-artigos-palestrantes.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

SAVELI, Esméria de Lourdes. Ensino fundamental de nove anos: bases legais de sua implantação. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 3, n. 1, p. 61-72, 2008. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/355/364>>. Acesso em: 5 dez. 2010.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. 29. ed. Campinas: Autores Associados, 1995.

_____. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. Campinas: Autores Associados, 2003.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1993.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SIQUEIRA, Freitas Kátia. **Progestão: como articular a gestão pedagógica da escola com as políticas públicas da educação para a melhoria do desempenho escolar?** Brasília, DF: Consed, 2009. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/Downloads/ccs/Modulo10_CE.pdf>. Acesso em: 23 set. 2015.

SOARES, José Francisco. Avaliação da qualidade da educação escolar brasileira. In: SCHWARTZMAN, Luisa Farah et al. (Org.). **O sociólogo e as políticas públicas: ensaios em homenagem a Simon Schwartzman**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009. Disponível em: <http://www.schwartzman.org.br/simon/fest11_chico.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2015.

_____. Entrevista com Chico Soares: a avaliação como instrumento de garantia do direito à educação. **Cadernos Cenpec**, São Paulo, v. 2, n.1, p. 183-213, jul. 2012. Disponível em: <<http://cadernos.cenpec.org.br/cadernos/index.php/cadernos/article/view/98>>. Acesso em: 12 jun. 2015.

SOUZA, Ana Maria Martins de; DEPRESBITERIS, Léa; MACHADO, Osny Telles Marcondes. **A medicação como princípio educacional: bases teóricas das abordagens de Reuven Feuerstein**. São Paulo: Senac, 2003 .

SOUZA, Angela Márcia. Turismo rural: uma viagem de inclusão produtiva. 2013. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Franca, 2013.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: questões temáticas e de pesquisa. **Caderno CRH**, Salvador, n. 39, p. 11-24, jul./dez. 2003. Disponível em: <http://www.cadernocrh.ufba.br/viewarticle.php?id=273>. Acesso em: 12 jul. 2015.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

THURLER, Monica Gather. **Inovar no interior da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.

TREVISAN, Andrei Pittol; BELLEN, Hans Michael Van. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 529-50, maio/jun. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n3/a05v42n3.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

UNDIME. **Orientações ao Dirigente Municipal de Educação**: fundamentos, políticas e práticas. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.

UNIVESP. **Foz do Iguaçu**: a cidade que apostou no IDEB. UNIVESP-TV. São Paulo, 11 jan. 2013. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=_SAGDg3F2kc >. Acesso em: 5 dez. 2014.