

# Gestão educacional e avaliação externa: utilização dos resultados das avaliações externas no (re) direcionamento da gestão da Escola Municipal de Ensino Fundamental Irmã Giuliana Galli

*Vilmara Gonçalves Dias*

*Universidade Estadual do Ceará - UECE*

*Prof. Dr. Antonio Germano Magalhães Junior*

*Universidade Estadual do Ceará - UECE*

<https://revistas.uece.br/index.php/inovacaotecnologiasocial/article/view/10540>

## Resumo

Este artigo trata sobre os resultados das avaliações externas na (re)orientação do trabalho da gestão na Escola de Ensino Fundamental Irmã Giuliana Galli. Os resultados constatados indicam que objetivo principal do trabalho pedagógico está centrado na alfabetização e melhoria da aprendizagem; para isso, valoriza os resultados obtidos do Spaece-Alfa, visto como uma ferramenta que associa responsabilização com prestação de contas e capacidade de respostas. Além disso, a organização curricular e a avaliação interna foram compreendidas como um ato reflexivo contínuo e processual, envolvendo alunos, professores, gestão, produção do conhecimento e resultados mensuráveis, sendo entendidos como uma ação que perpassa todas as séries do ensino fundamental para se tornar eficaz e eficiente. Por fim, constatou-se que os resultados dessa pesquisa evidenciam a necessidade de que gestores e professores busquem conhecer os resultados de sua instituição nas avaliações externas, e procurem meios de utilizá-los como insumos estratégicos essenciais para o desenvolvimento de projetos educativos em sua unidade escolar. Uma alternativa, nesse sentido, seria a implementação de programas de formação de docentes que auxiliem na compreensão e na utilização de dados educacionais, possibilitando sua análise estratégica com vistas à tomada de decisão como forma de se disseminar a prática de uso dos próprios dados das avaliações externas na escola e atender às demandas que parecem serem comuns às escolas.

**Palavra-chave** resultados educacionais; escola; avaliação; gestão.

## Abstract

This article deals with the results of external evaluations in the (re) orientation of management work at the Irmã Giuliana Galli Elementary School. The results found indicate that the main objective of the pedagogical work is centered on literacy and improvement of learning; for this, it values the results obtained from Spaece-Alfa, seen as a tool that combines accountability with accountability and responsiveness. In addition, curricular

organization and internal evaluation were understood as a continuous and procedural reflective act, involving students, teachers, management, knowledge production and measurable results, being understood as an action that permeates all grades of elementary education to become effective and efficient. Finally, it was found that the results of this research demonstrate the need for managers and teachers to seek to know the results of their institution in external evaluations, and to look for ways to use them as essential strategic inputs for the development of educational projects in their unit school. An alternative, in this sense, would be the implementation of teacher training programs that assist in the understanding and use of educational data, enabling its strategic analysis with a view to decision-making as a way to disseminate the practice of using the evaluation data itself school and meet the demands that appear to be common to schools.

**Key-word** educational results; school; evaluation; management.

## Introdução

O presente estudo faz parte da pesquisa intitulada “Gestão Educacional e avaliação externa: Utilização dos Resultados das Avaliações Externas no (re)direcionamento da Gestão da Escola Municipal de Ensino Fundamental Irmã Giuliana Galli”.

A escolha do tema justifica-se pelo fato de esta pesquisa ter como ênfase a observância das inquietações de profissionais de educação, especificamente os gestores, acerca da relevância das avaliações em larga escala e das implicações nos resultados adquiridos através destas para a concretização do trabalho da gestão, assim como do envolvimento e da trajetória profissional da pesquisadora junto à gestão da Escola de Ensino Fundamental Irmã Giuliana Galli, em Fortaleza. A pesquisadora é servidora de carreira da Secretaria Municipal de Educação (SME) desde 2010, no cargo de professora. Assumiu a função de coordenadora escolar em 2014 na extinta E.M Virgínia Smith, e em setembro de 2017 assumiu a gestão da aludida escola, estando nela até a presente data. Ao assumir a função de diretora escolar, um dos desafios/demandas era analisar a escola a partir dos resultados que a instituição produzia, por meio das avaliações externas a que era submetida.

Acreditamos que este estudo possa contribuir para a elucidação de alguns aspectos que compõem o conjunto de esforços feitos até o momento para superar a crise qualitativa do sistema educacional brasileiro, especificamente em Fortaleza-Ceará. Ainda que não encontremos respostas definitivas, esperamos que o trabalho possa estimular o aprofundamento das questões aqui tratadas, gerando novas pesquisas e discussões acadêmicas. Se o estudo for capaz de apontar trilhas na construção de políticas públicas eficientes que descortinem esta realidade, os valores sociais da educação serão mantidos e o objetivo do trabalho.

### **Universo da pesquisa: do ponto de partida à contextualização da Política de Educação do Estado do Ceará**

A presente seção apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa, a delimitação do objeto de investigação, os caminhos desenvolvidos pela Secretaria de Educação Básica do Ceará e Secretaria Municipal de Educação a fim de efetivar a política educacional e a caracterização do trabalho e da estrutura organizacional da Escola de Ensino Fundamental Irmã Giuliana Galli a partir dos indicadores educacionais, insumos e processos identificados na unidade escolar.

Os autores levam a compreender que a categoria escola “[...] revela-se um objeto de estudo complexo e polifacetado, construído sob variadas influências teóricas e tradições disciplinares” (OUTEIRAL; CERZER, 2003, p. 1). O seu conceito é uma construção histórica,

assim como a educação compartilhada no chão dessas instituições, portanto, apresenta-se como uma construção composta de vários elementos interligados nos quais os atores envolvidos estabelecem diversas formas de relação que transcendem o aspecto de ensino e aprendizagem, apresentada ainda por Canário (2002) como uma forma, organização e instituição.

Bourdieu (2007) faz uma discussão sobre a meritocracia individual ou de gestão escolar eficiente, mas no nível de estruturas sociais, ressignificando o pensamento da educação para além da relação ensino e aprendizagem, elevando a discussão ao patamar de políticas públicas.

A escola surge neste universo como espaço a ser revelado, já que é nele que deveria ser construído e alargado o conhecimento para crianças e jovens. Embora outros autores tenham desenvolvido teorias com base numa visão crítica da escola, é ele quem nos permite fazer indagações bem sedimentadas sobre a neutralidade da instituição. Quando o teórico analisava o funcionamento do sistema escolar francês, concluiu que, em vez de uma função transformadora, a escola reproduz e reforça as desigualdades sociais.

Nesse escopo, a aprendizagem formal da criança, quando começa, é marcada por um ambiente de caráter classista, desde o ingresso ao espaço, à sistematização dos processos pedagógicos de ensino ou às relações estabelecidas entre seus atores. Isso se dá porque os alunos trazem consigo experiências sociais e culturais diferenciadas e não conseguem competir em condições igualitárias na escola. As desigualdades econômicas e sociais, segundo o autor, não podem ser superadas apenas por meio da educação, então, garantir o acesso à escola não significa assegurar a igualdade entre seus usuários (BOURDIEU, 2007).

É provavelmente por um efeito de inércia cultural que continuamos tomando o sistema escolar como um fator de mobilidade social, segundo a ideologia da – escola libertadora, quando, ao contrário, tudo tende a mostrar que ele é um dos fatores mais eficazes de conservação social, pois fornece a aparência de legitimidade as desigualdades sociais, e sanciona a herança cultural e o dom social tratado como dom natural (BOURDIEU, 2007, p. 41).

É em Vieira (2007, p. 53), porém, que se encontra a compreensão necessária para se entender escola, já que a conceitua como um espaço de reconstrução e reinvenção das políticas de educação. Assim, a escola é a expressão das relações de uma época influenciada pelos aspectos históricos de sua constituição, e a forma que adquiriu na atualidade é resultado das transformações ocorridas, entre os séculos XV e XVI, quando a classe social burguesa se consolidava como hegemônica e passou a necessitar dessa instituição para alicerçar seus interesses (ENGUIITA, 1989). Não está, desse modo, fora da luta de classes, porém suas ações estão interpeladas pelos interesses individuais e coletivos, demonstrando, assim, sua real importância.

A percepção que se tinha do trabalho nas escolas era de que algumas conseguiam apresentar resultados melhores por gerenciar, a partir de sua realidade, os dados das avaliações externas melhor do que outras e de que isso era fruto do trabalho da gestão.

Neste cenário, é a Secretaria da Educação Básica quem responde pelo planejamento e pela execução da política de educação do Ceará e estabelece, em seu quadro hierárquico, a gestão escolar, constituída por diretores e coordenadores, como a responsável por implementar o Projeto Político Pedagógico (PPP) e responder pelo crescimento na qualidade do ensino e da aprendizagem nas unidades escolares. Acerca disso:

[...] o principal papel da gestão escolar é o de favorecer o trabalho docente e, dessa forma, favorecer a aprendizagem dos alunos. São de pouca valia inovações como gestão democrática, eleições para diretor, introdução de

modernos equipamentos, e outras novidades, se os alunos continuam apresentando baixo rendimento escolar e aprendizagens não consolidadas (LIBÂNEO, 2008, p. 174).

A gestão está constituída, pois, por diversos processos, os quais, devidamente conectados, resultam na colaboração de todos os protagonistas e nos diversos espaços e tempos do ambiente e da convivência escolar.

Todavia, não é proposta deste estudo apresentar roteiros para que escolas e Secretarias de Educação Estaduais e Municipais sejam mais eficientes, tampouco reforçar a compreensão de que as soluções para os problemas educacionais estão circunscritas no âmbito escolar e nas questões infraestruturais, pedagógicas ou técnico-burocráticas, mas se aproximar de um contexto específico e, a partir dele, refletir sobre os caminhos a se percorrer na difícil tarefa de garantir educação de qualidade a todos, conforme o compromisso acordado pelo Brasil e mais 156 países em 1990, por meio da Declaração de Jomtien (Tailândia) ou Declaração Mundial sobre Educação para Todos (UNESCO, 1990).

## Os aspectos metodológicos da pesquisa

A dimensão para análise desta investigação está na forma como a gestão da escola re(direciona) o trabalho escolar a partir dos resultados do Spaece-Alfa, de modo a contemplar os interesses dos atores envolvidos, as relações do contexto social e local em que a unidade está inserida, bem como a dinâmica do seu processo de ensino e aprendizagem.

Nessa perspectiva, este estudo parte do entendimento de que a avaliação externa é um instrumento da gestão para a efetivação de ações para a melhoria dos resultados em Educação (BROOKE; CUNHA, 2011). Nessa perspectiva, a gestão escolar e pedagógica se constitui um conjunto dos meios e das condições utilizado para assegurar o bom funcionamento da unidade escolar, de maneira que alcance os objetivos educacionais esperados (LIBÂNEO, 2001).

Partindo do pressuposto e da compreensão expressa sobre avaliação externa e gestão, a pesquisa adota um método histórico-dialético, entendendo os constantes movimentos dos fenômenos histórico-sociais e relacionando o objeto de investigação ao conhecimento de etapas pelas quais ele passou em uma sucessão cronológica, embora reconheçamos que, em teoria da História, diz-se que as mudanças ocorrem através de rupturas e permanências, em um novo contexto (SANFELICE, 2008).

Estar atento ao movimento entre gestão, resultados da avaliação externa e contexto neoliberal permite compreender que a realidade é dinâmica, mas contraditória, e a gestão escolar objeto de nossa investigação, precisa ser analisada por diferentes ângulos para se alcançarem os movimentos por ela elaborados nos contextos sociais existentes. Quanto ao modelo, optou-se pela pesquisa mista, pois esta permite integrar procedimentos quantitativos e qualitativos, considerando que esse tipo de “[...] abordagem proporciona hipóteses e ideias para realizar a análise com a outra” (FLICK, 2009, p. 121).

Os objetivos secundários traçados para atingir o propósito da investigação, situando o Spaece-Alfa nesse contexto; a caracterização da Rede Municipal de Ensino; o trabalho e a estrutura organizacional para atendimento das escolas situadas no Distrito de Educação IV em Fortaleza, incluindo a E.M Irmã Giuliana Galli neste contexto; e a verificação de como a escola organiza o trabalho pedagógico nos 2º anos (Ensino Fundamental), considerando a perspectiva dos gestores.

De acordo com Minayo (2010, p. 47), a pesquisa social pode ser entendida como os vários tipos de investigação que “[...] tratam do ser humano em sociedade, de suas relações e instituições, de sua história e de sua produção simbólica”. Como, sucintamente, o que diferencia o método quantitativo do qualitativo são as finalidades da investigação, sendo o

primeiro centrado nos aspectos descritivos e o segundo, na explicação da situação, é possível concluir a necessidade de se envolver descrição, investigador e investigado como sujeitos partícipes do processo, fazendo opção pela pesquisa quanti-qualitativa, já que o objeto de estudo das ciências sociais é histórico.

Isto significa que cada sociedade humana existe e se constrói num determinado espaço e se organiza de forma particular e diferente de outras. Por sua vez, todas as que vivenciam a mesma época histórica tem alguns traços comuns, dado o fato de que vivemos num mundo marcado pelo influxo das comunicações. Igualmente, as sociedades vivem o presente marcado por seu passado e é com tais determinações que constroem seu futuro, numa dialética constante entre o que está dado e o que será fruto de seu protagonismo (MINAYO, 2010, p. 12).

O entrelaçamento destas vertentes nos permitiu aferir o desempenho das escolas do Spaece-Alfa na base de dados da Secretaria da Educação Básica do Ceará, além de informações específicas sobre a escola objeto desta investigação e, ao mesmo tempo, conforme Liebscher (1998), analisar o fenômeno em estudo, compreendendo que, por ser de natureza social, é complexo e de difícil quantificação, exigindo do pesquisador observação, análise e registro das interações sob a ótica das pessoas, das relações, dos discursos, dos documentos e do sistema.

Diferentes técnicas de coleta e análise de dados foram empregadas para se atingir os objetivos explicitados ou deles decorrentes, sendo os métodos qualitativos e quantitativos utilizados simultaneamente, muitas vezes. A metodologia empregada decorre do objeto a ser pesquisado, cujo entendimento é facilitado por aproximações distintas. O estudo de políticas públicas educacionais é complexo, considerando as dimensões sociais, históricas, legais, estruturais e políticas dos diversos atores envolvidos.

Na seleção da escola, os critérios utilizados foram a melhor proficiência nas avaliações externas, o funcionamento regular em dois turnos, o não recebimento de aportes financeiros extras e a não realização de seleção na matrícula dos alunos. Os dados iniciais obtidos forneceram pistas para a realização da 2ª fase da pesquisa, apontando como objeto de investigação a Escola Municipal Irmã Giuliana Galli (os resultados e as discussões sobre a seleção da unidade escolar serão abordados no tópico seguinte).

Os resultados preliminares de análise mostram que a pesquisa quantitativa se debruça sobre uma análise da estrutura social, enquanto a análise dos dados da pesquisa qualitativa aponta para uma perspectiva dos atores envolvidos diretamente com a gestão escolar. No que diz respeito à fase da pesquisa qualitativa, foram adotadas estratégias metodológicas pertinentes ao estudo de caso único (YIN, 2005), apropriado em situações específicas, como determinar se as proposições de uma teoria são corretas e/ou quando o caso em evidência é raro e sem possibilidade de estudos comparativos devido à inexistência de situações semelhantes. São as particularidades da organização que poderão nos fazer compreender as circunstâncias em que os fenômenos ocorreram. Assim, o Estudo de Caso:

[...] é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência (YIN, 2005, p. 23).

Por definição, trata-se, também, de uma pesquisa exploratória que, através do Estudo de Caso Único, se utilizará dos procedimentos da pesquisa bibliográfica e documental.

No sentido de melhor respondermos às questões e aos objetivos que estruturam o estudo, julgamos importante recolher o ponto vista dos atores envolvidos que intervêm na gestão direta da escola e os quais são responsáveis pela política pedagógica curricular da unidade e pelos processos do seu desenvolvimento. Dessa maneira, participaram do estudo o núcleo gestor, formado por 1(um) diretor e 1(um) coordenador escolar, subsequentes na citada unidade. Para coletar informações verbais deste público, realizaram-se entrevistas previamente agendadas, com roteiro definido. Para preservar a identidade dos participantes, seus nomes foram omitidos. A distinção das falas se dá pela utilização dos termos: Gestor 1 e Gestor 2.

Com o intuito de caracterizar o trabalho e a estrutura organizacional do grupo de gestão pedagógica a partir dos indicadores educacionais, dos insumos e dos processos identificados na unidade escolar, objetivo maior deste capítulo, busca-se compreender inicialmente como a Secretaria Municipal de Educação localiza a E.M Irmã Giuliana Galli na rede de ensino da capital cearense.

### **Aportes teóricos para compreensão da gestão e organização da Secretaria Municipal De Educação – Reflexões e apontamentos**

De acordo com os dados do Censo Demográfico (IBGE, 2010), Fortaleza abriga uma população de 2.452.185 habitantes, em uma área de aproximadamente 314.930 km<sup>2</sup>, composta por 119 bairros oficiais, sendo a quinta capital mais densamente povoada do Brasil, e – a quarta em número de aglomerados subnormais (ou seja, ocupações irregulares e/ou ilegais vivendo com serviços públicos precários). Dessa população total – cerca de 369.370 vivem em condições mínimas de vida, o que significa uma elevada demanda pelo aparato público no fornecimento de bens públicos, infraestrutura e serviços (IPECE, 2012, p. 3).

A divisão em regiões administrativas, nesse contexto, desnuda também como as políticas públicas se tornam frágeis pela diversidade de realidades. É nessa perspectiva que se insere a Secretaria Municipal (SME), responsável por gerir a Política Educacional do Município de Fortaleza, conforme Tabela 1.

**Tabela 1** – Distribuição populacional do município de Fortaleza por região administrativa com base no Censo Demográfico de 2010 (IBGE, 2010)

<b>REGIONAIS</b>	<b>QUANTIDADE DE BAIROS</b>
REGIONAL I	15
REGIONAL II	21
REGIONAL III	16
REGIONAL IV	20
REGIONAL V	18
REGIONAL VI	29
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>

Fonte: Coordenadoria de Planejamento da SME/ Censo Demográfico do IBGE, 2010.  
Adaptado pela autora.

Com base na extensão territorial da capital cearense, na sua população e, conseqüentemente, na sua demanda de atendimento e fornecimento de bens públicos, a administração do município de Fortaleza foi dividida em seis regiões administrativas – formadas individualmente por bairros circunvizinhos e que apresentam semelhanças em

termos de necessidades e problemas. Essa descentralização da administração pública ocorreu no início da primeira gestão municipal de Juraci Vieira Magalhães (1997 a 2000), por meio da Lei n.º 8.000, de 29 de janeiro de 1997 (FORTALEZA, 1997).

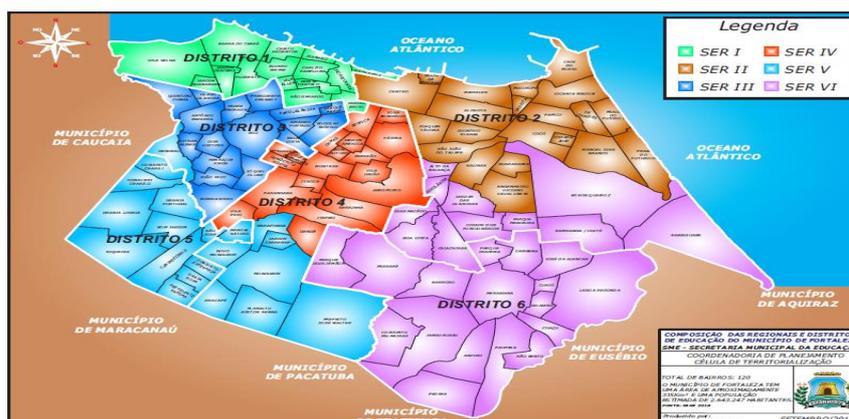
Com base na Lei n.º 8.000/97, a descentralização do município está fundamentada com base em dois pressupostos: primeiro, como meio de levar as decisões administrativas para junto do cidadão, tornando a organização pública mais permeável às suas demandas; segundo, a intersetorialidade, considerando as necessidades dos cidadãos, o consumo dos serviços públicos, o planejamento das políticas sociais de forma integrada e articulada, buscando superar a fragmentação, até então característica das políticas sociais. Para tanto, foi criada pela referida lei uma sede em cada região administrativa, uma secretaria regional, as denominadas Secretarias Executivas Regionais (SERs), sendo: SER I, SER II, SER III, SER IV, SER V, SER VI. Assim, cada Regional, ou SER, tem a finalidade de:

[...] proporcionar condições para a melhoria da qualidade de vida da população da região sob sua gestão, prestando os serviços municipais, identificando e articulando o atendimento às necessidades e demandas dos grupos populacionais, considerados em sua dinâmica de uso do espaço urbano e peculiaridades sociais, tanto no que diz respeito ao desenvolvimento territorial e ao meio ambiente como ao desenvolvimento social (FORTALEZA, 1997).

Em cada região administrativa de Fortaleza foram criados seis distritos responsáveis pela execução dos serviços básicos da cidade. Cada distrito vincula-se diretamente à secretaria municipal relacionada à respectiva área dos serviços públicos prestados à população, sendo: educação, assistência social, saúde, defesa civil, infraestrutura, meio ambiente e socioeconômico (FORTALEZA, 1997).

Para a melhor compreensão da dimensão territorial das regionais da presente pesquisa, apresenta na Figura 1 – mapa da divisão administrativa do município de Fortaleza, constituído em 1997 e em vigor até a presente data.

**Figura 1** - Mapa da divisão administrativa do município de Fortaleza]



Fonte: SME - Coordenadoria de Planejamento, 2018.

Considerou-se, a princípio, a gestão central da rede municipal de ensino (SME), que orienta e organiza as condições de trabalho a serem desenvolvidas pelas escolas, o que tornou necessário o exame dos documentos legais que normatizam a política da rede pública municipal de Fortaleza.

A divisão em regiões administrativas, nesse contexto, explicita como as políticas públicas se tornam pela diversidade de realidades encontradas. Neste cenário se insere a rede municipal de ensino, distribuída entre Escolas Municipais de Ensino Regular (E.M),

Escolas de Ensino Fundamental e Escolas de Ensino Fundamental em Tempo Integral (ETIs), divididas de acordo com os distritos de educação.

A Tabela 2, a seguir, apresenta a quantidade de escolas públicas municipais de Fortaleza por região administrativa. Essa tipologia de escola na Prefeitura de Fortaleza é denominada de patrimonial. Dentre suas principais características, pode-se considerar: são unidades escolares próprias da rede e possuem registro/código do INEP. Essa tipologia serve para diferenciá-las de outras, tais como: unidades anexas, conveniadas e especiais.

**Tabela 2** – Quantidade de escolas públicas municipais de Fortaleza que ofertam a etapa de Ensino Fundamental por região administrativa

<b>REGIONAIS</b>	<b>QUANTIDADE ESCOLAS QUE OFERTARAM A ETAPA DE ENSINO FUNDAMENTAL NA PREFEITURA DE FORTALEZA NO PERÍODO DE 2015-2016</b>
REGIONAL I	47
REGIONAL II	45
REGIONAL III	45
REGIONAL IV	50
REGIONAL V	48
REGIONAL VI	54
<b>TOTAL</b>	<b>289</b>

Fonte: Coordenadoria de Planejamento, 2018. Elaborado pela autora.

Conforme se percebe pelos dados da Tabela 2, as Regionais IV, V e VI passaram a absorver uma maior demanda nos serviços de atendimento ao público e a contar com o maior número de unidades escolares, motivadas, notadamente, pelo aumento da população.

A gestão das escolas leva em conta o preceito de um conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações, procedimentos e condições concretas que visam assegurar a racionalização do uso e de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas para atingir seu objetivo maior: a consolidação da aprendizagem do aluno.

É nessa perspectiva que a presente pesquisa parte do pressuposto de que a atuação dos profissionais que atuam na gestão da escola é um fator que pode influenciar o ambiente escolar e, conseqüentemente, a melhoria dos indicadores educacionais, pois “[...] o modo como a escola funciona – suas práticas, organização e gestão – também educam a prática dos professores, favorecendo a aprendizagem dos alunos” (LIBÂNEO, 2008, p. 9-12).

Considerando essa prerrogativa, buscou-se fazer a leitura da gestão e organização da escola, no sentido de perceber como a unidade escolar selecionada para o presente estudo tem utilizado seus resultados para articular meios para alcançar os objetivos definidos pela política educacional em desenvolvimento.

Nessa conjuntura, recorreu-se à concepção de (LÜCK, 2000) acerca da importância do trabalho do gestor escolar, pois cabe a ele estabelecer prioridades, decidir ações, mediar soluções pedagógicas, ordenar problemas, apaziguar conflitos, dentre outros, sem perder de vista a utopia da educação que se deseja alcançar. Isso porque o trabalho de gestão escolar exige o exercício de múltiplas competências específicas, sendo essa diversidade um desafio para os educadores, o que justifica a necessidade de que os sistemas de ensino sejam capazes de orientá-los nesse processo, considerando-se fundamental a formação continuada dos gestores para fazer avançar, com unidade, a organização escolar.

Essa situação, segundo Saviani (2007), incorpora também o atendimento de reivindicações históricas por maior autonomia para as escolas, e o Estado responde a tais reivindicações possibilitando, além da liberdade da escola construir o seu projeto pedagógico, eleger um núcleo de gestão, considerando que é a unidade escolar que

comporta as possibilidades de aperfeiçoamento qualitativo do ensino, porque nela são realizadas experiências pedagógicas.

Para Saviani (2007), essa realidade parece (im)por às escolas um novo modelo de gestão que se materializa na descentralização administrativa e financeira na prerrogativa da construção da autonomia da escola, porém, numa via de mão dupla, já que a escola passa a assumir a responsabilidade pelo seu resultado. É nesse contexto que a política de avaliação educacional aparece como pré-requisito para que seja possível a implementação de mecanismos de controle e responsabilização em educação.

À luz dos autores supracitados com a prática dos gestores, concebe-se a autonomia escolar à ocupação de um espaço delimitado que a escola tem para se desenvolver. Esse espaço é concedido pelo poder público, no caso da escola pública, e seu desenvolvimento está condicionado às condições administrativas e financeiras que ela possui ou pode adquirir, entendendo como autônoma aquela que consegue desenvolver-se até o limite máximo do espaço que lhe foi concedido.

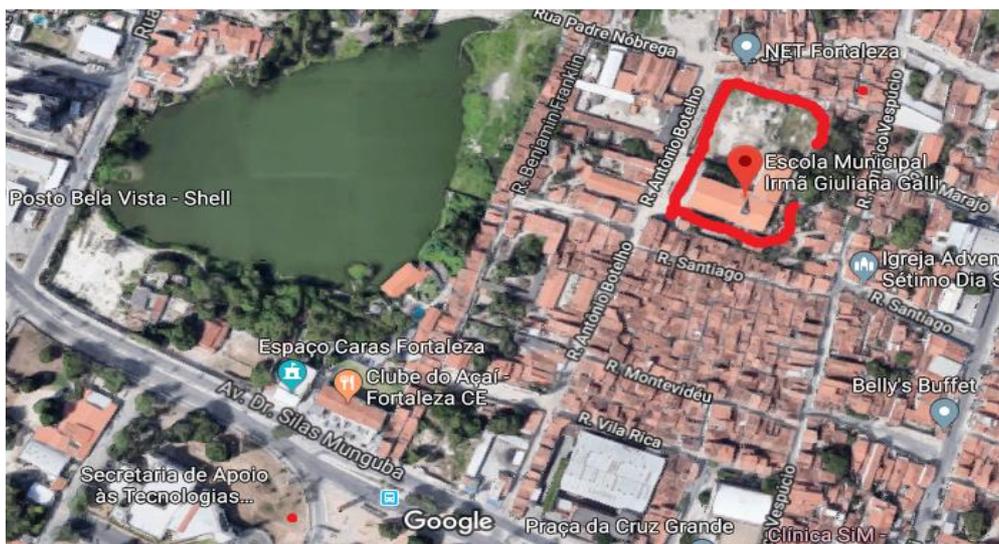
Como a cidade de Fortaleza, através de suas escolas municipais se insere neste cenário, começamos a desvendar ao analisarmos os resultados aferidos pelo Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE- alfa), série 2015-2016, analisando o desempenho das escolas por distritos de educação, a partir da disciplina de Língua Portuguesa.

É notória a evolução das escolas, situadas em todos os distritos, no que tange à proficiência do Spaece-Alfa. Como se pode observar nos gráficos anteriores, basicamente, todos os distritos obtiveram crescimentos evidenciados em Língua Portuguesa através do Spaece-Alfa. Os distritos 5 e 6 respondem por 34,8% das unidades com desempenho acentuado tanto no SPAECE quanto na melhoria nos índices de aprovação, e os demais distritos somados obtêm 65,2%.

### **Territórios e sentidos: o espaço da E.M Irmã Giuliana Galli**

A descrição do território e sentidos, faz alusão a simbologia que a escola representa para a comunidade, entendendo a escola e gestão escolar, objeto desta investigação. Inicia-se pela localização da unidade escolar em Fortaleza-CE: situa-se na Rua Antonio Botelho, n.º 715, no Bairro Serrinha, CEP 60.714-350. Incluída no Distrito de Educação IV, paralela a uma avenida de intensa circulação de veículos e pessoas: Av. Dr. Silas Munguba, está em uma área de alta vulnerabilidade social e de moradia produto de ocupações indevidas, além de parques prédios comerciais e de serviços, fica à 400 m da Universidade Estadual do Ceará-UECE, entre outros equipamentos públicos, conforme demonstra a Figura 2 no destaque feito em vermelho.

**Figura 2 – Mapa de Localização Aérea E.M Irmã Giuliana Galli - Serrinha**



Fonte: Dados obtidos no Google Maps, 2019. Elaborado pela autora.

Foi oficialmente criada em 2014, conforme Decreto n.º 13.313, de 7 de março de 2014, Diário Oficial n.º 15.237 publicado em 11/03/2014. Leva o nome de Irmã Giuliana Galli devido ao prédio onde funciona escola pertencer ao Instituto Irmã Giuliana Galli, uma ONG que presta serviços à comunidade até a presente data.

As dependências físicas, segundo dados do Censo Escolar de 2017, são compostas por: 7 salas de aulas, sala de diretoria, sala de professores, sala de secretaria, sala de coordenação, biblioteca, sala de recursos multifuncionais para Atendimento Educacional Especializado (AEE), cozinha, despensa, almoxarifado, refeitório, banheiros dentro do prédio, adequados aos alunos com deficiência ou mobilidade reduzida.

Apenas com 6 anos de existência, funciona com 14 turmas regulares, distribuídas nos turnos manhã e tarde. De acordo com informações disponíveis na Tabela 3, são respectivamente 7 e 7, 7 Manhã (175 alunos), Tarde (176 alunos) totalizando (351 alunos).

**Tabela 3 - Quadro de turmas Ensino Fundamental – 2017**

<b>TURNO/TURMAS</b>	<b>MANHÃ</b>	<b>TARDE</b>
<b>1º ANOS</b>	2	2
<b>2º ANOS</b>	1	1
<b>3º ANOS</b>	2	1
<b>4º ANOS</b>	1	1
<b>5º ANOS</b>	1	2
<b>TOTAL</b>	7	7
<b>TOTAL GERAL</b>	14 Turmas	

Fonte: Dados obtidos no SGE Escola, 2017. Elaborado pela autora.

Embora o prédio seja alugado e não tenha passado por nenhuma reforma, a infraestrutura da unidade é de qualidade e garante: alimentação escolar para os alunos, água filtrada e tratada, energia elétrica, fossa, lixo destinado à coleta periódica e acesso à Internet discada, porém de péssima qualidade, possuindo apenas 4 computadores para os funcionários, sendo que não possui atendimento para alunos em laboratório de informática, motivada pela Portaria n.º 123, de 27 de maio de 2013, na qual preconiza a interrupção das atividades realizadas em laboratórios e informática educativa e bibliotecas, priorizando a lotação dos professores que atuavam nesses espaços em sala de aula regular.

O corpo docente é constituído por 88% de concursados e 22% com vínculo temporário, totalizando 9 professores, lotados em sala de aula, um na sala de AEE, um na biblioteca, além do apoio pedagógico à gestão, formado por um professor readaptado.

O núcleo gestor da instituição é formado por um diretor, um secretário escolar e um coordenador escolar, sendo que os 03 exercem cargo em comissão. Por meio da Portaria n.º 123, de 27 de maio de 2013, estabeleceu o processo de seleção a partir de prova escrita, prova de título, análise de currículo, curso de formação e entrevista, modificando assim, a forma de provimento aos cargos em comissão de diretor e vice-diretor, nas escolas municipais de Fortaleza (FORTALEZA, 2013).

O ingresso à unidade é realizado sem seleção formal, bastando à família interessada pela vaga buscá-la no período destinado a este fim, munido com os devidos documentos requisitados pela secretaria da escola. É preciso reconhecer, no entanto, que há uma seleção presencial, já que muitos pais, para não perderem a vaga, chegam pelo menos dois dias antes do início das matrículas para fazer fila e acabam por acampar em frente a escola para assim garantir uma vaga.

O perfil socioeconômico do público atendido fica evidenciado quando se observa que 60% do total de alunos, participam do Programa Bolsa Família (PBF), Este programa de transferência de renda, lançado em 2003 para a população vulnerável, articula políticas de educação e assistência social. Os beneficiários são resultantes da análise de informações colhidas através do Cadastro Único (CadÚnico):

Em 2013, no CadÚnico, havia 25,3 milhões de famílias: 23 milhões (91%) com perfil de renda familiar per capita de até meio salário mínimo, faixa de renda em que se insere seu público prioritário. Destas, 13,9 milhões de famílias estão no Bolsa Família, as quais recebem um benefício médio de R\$ 149,71. Estas são compostas, em média, por 3,6 pessoas. Sua maior parte (50,2%) reside no Nordeste do país. Antes de receberem o PBF, as famílias beneficiárias viviam, em sua maioria, na extrema pobreza (72,4%), ou seja, com renda familiar per capita de até R\$ 70,00 (CAMPELLO; NERI, 2014, p. 29).

O Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece) afirma que apenas 7% da população da capital se apropria de 26% da renda pessoal total da cidade (CEARÁ, 2016), ou seja, 74% da população divide o que sobra da renda, significando poucos recursos para muitas pessoas. Garantir uma escola de qualidade assim, para muitos pais, significa a possibilidade de garantir uma refeição e contribuir de alguma forma para o sustento da casa através do benefício do governo, além de que a unidade apresenta visibilidade social dentro da região e tem conquistado premiações municipais nos últimos anos, como demonstrado na Tabela 3.

**Tabela 4 – Programa Escola com Excelência em Desempenho (PEMED)**

ANO	MATRÍCULA GERAL	QUANTIDADE DE PREMIAÇÕES NO SPAECE – 5º ANO
2016	364	Escola Premiada
2017	351	Escola Premiada

Fonte: Conselho Municipal de Educação. Elaborado pelo autora (2019).

Como se pode constatar, desde 2016 a aludida escola alcança a proficiência desejada e conquista a premiação proporcionada pela Prefeitura Municipal de Fortaleza, denominada de Programa Escola com Excelência em Desempenho (PEMED), que premia através de recursos financeiros ou bens móveis às Escolas Públicas Municipais de Fortaleza que, ao

participarem de projetos específicos criados pela Secretaria Municipal da Educação, atinjam as metas projetadas.

A Regional 4, onde se localiza a escola objeto de nosso estudo, é composta por 19 bairros e 52 escolas municipais. Destacamos as seguintes escolas, considerando na tabela abaixo o nível desejável, que, de acordo com o padrão de desempenho SPAECE, é acima de 150 pontos.

**Tabela 5** – Proficiência Spaece-Alfa por escola- Distrito de Educação 4

(continua)			
Nº	ESCOLAS	2015	2016
1	E.M. Dom Manoel -Und Ii	217,7	205,7
2	E.M. Minha Vida Meus Amores	184,2	199,7
3	E.M. Casimiro Montenegro	141,2	178,3
4	E.M. Jonathan Da Rocha	150,2	190,2
5	E.M. Rosa Amaro	174,6	207,9
6	E.M. Novo Renascer	125,7	183,3
7	E.M. Maria Bezerra Quevedo	142,0	171,0
8	E.M. Tereza D'ana		183,3
9	E.M. Projeto Nascente	168,1	212,9
10	E.M. Prof. Valdevino De Carvalho	172,6	166,0
11	E.M. Francisco Nunes	146,8	186,1
12	E.M. Mozart Pinto	161,9	172,5
13	E.M. Paulo Sarasate	146,1	180,1
14	E.M. Catulo Da Paixão	162,9	168,4
15	E.M. Monteiro Lobato	163,5	186,5
16	E.M. Irma Giuliana Galli*	170,9	162,1
17	E.M. Sagrado Coração	141,8	163,9
18	E.M. Pe Felice Pistone	165,1	179,6
19	E.M. Professora Vania Maria Neves Facó Barros	163,8	154,5
20	E.M. Thomaz Pompeu	153,1	152,0
21	E.M. José Batista De Oliveira	157,5	165,2
22	Eti Carolino Sucupira*	148,0	147,6
23	E.M. Osmirio Barreto	168,8	170,4
24	E.M. Jacinto Botelho	149,3	169,8

**Tabela 5** – Proficiência Spaeece-Alfa por escola- Distrito de Educação 4

(conclusão)

Nº	ESCOLAS	2015	2016
25	E.M. Maria De Carvalho Martins	146,0	243,7
26	E.M. Madre Tereza	152,1	190,4
27	E.M. Vicente Fialho	153,6	176,6
28	E.M. Adalberto Studart	142,4	169,6
29	E.M. Haroldo Jorge	146,4	170,9
30	E.M. Marcos Valentim*	146,5	155,7
31	E.M. Papa João Xxiii	180,2	196,7
32	E.M. Geisa Firmo	153,5	197,0
33	E.M. José Ayrton Teixeira - Und Ii	162,8	168,0

Fonte: SME- Distrito de Educação IV. Elaborado pelo autora (2019).

Em realce, tendo em comum a proximidade geográfica e a localização em áreas de vulnerabilidade social, encontra-se a Escola Municipal Irmã Giuliana Galli. O que nos chama atenção nesta última é que surge com um desempenho superior ao da Escola Municipal Marcos Valentim Pereira de Sousa. Ainda que próxima à uma Escola em Tempo Integral Carolino Sucupira, obtém maior proficiência.

Após levantamento longitudinal em todos os Distritos de Educação e, especificamente, no Distrito de Educação IV, descobrimos que a escola, mesmo não sendo premiada na proficiência no SPAECE – ALFA – (2º ano do ensino fundamental I), vem apresentando resultados crescentes nas disciplinas avaliadas e também nas séries posteriores avaliadas pelo SPAECE, ou seja, no 5º ano. Conforme evidenciado na Tabela 3, a escola foi premiada no 5º ano dois anos consecutivos.

A referida escola evidencia-se, também, quanto ao Índice de Desenvolvimento do Ensino da Educação Básica (IDEB). Criado em 2016 pelo Governo Estadual, agrega fluxo escolar e média de desempenho no SPAECE, utilizado para mensurar a qualidade do ensino fundamental na rede estadual. Veja classificação:

**Tabela 6** –Notas dos índices de desenvolvimento do ensino por escola – Distrito de Educação 4

(continua)

N.º	ESCOLAS	IDEB (2017)
1	ESCOLA MUNICIPAL MONTEIRO LOBATO	7,2
2	ESCOLA MUNICIPAL MOZART PINTO	6,9
3	ESCOLA MUNICIPAL JONATHAN DA ROCHA ALCOFORADO	6,8
4	ESCOLA MUNICIPAL MADRE TEREZA DE CALCUTA	6,7
5	ESCOLA MUNICIPAL ARI DE SA CAVALCANTE	6,4
6	ESCOLA MUNICIPAL HAROLDO JORGE BRAUN VIEIRA	6,4
7	ESCOLA MUNICIPAL GEISA FIRMO GONCALVES	6,2
8	ESCOLA MUNICIPAL PAPA JOAO XXIII	6,2
9	ESCOLA MUNICIPAL PROJETO NASCENTE	6,2
10	ESCOLA MUNICIPAL FRANCISCO NUNES CAVALCANTE	6,1
11	ESCOLA MUNICIPAL IRMA GIULIANA GALLI*	6,1
12	ESCOLA MUNICIPAL PADRE FELICE PISTONI	6,1
13	ESCOLA MUNICIPAL PAULO SARASATE	6,1
14	ETI - CAROLINO SUCUPIRA*	6,0

15	ESCOLA MUNICIPAL JOSE BATISTA DE OLIVEIRA	6,0
16	ESCOLA MUNICIPAL CASIMIRO MONTENEGRO	5,9
17	ESCOLA MUNICIPAL PROFESSOR JOSE VALDEVINO DE CARVALHO	5,9
18	ESCOLA MUNICIPAL PROFESSORA VANIA MARIA NEVES FACO BARROS	5,9
19	ESCOLA MUNICIPAL JOAO ESTANISLAU FACANHA	5,8
20	ESCOLA MUNICIPAL JOSE AYRTON TEIXEIRA	5,8
21	ESCOLA MUNICIPAL MARIA DE CARVALHO MARTINS	5,8
22	ESCOLA MUNICIPAL MARIA ZELIA CORREIA DE SOUZA -	5,8

**Tabela 6** –Notas dos índices de desenvolvimento do ensino por escola – Distrito de Educação 4

(conclusão)

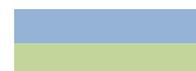
N.º	ESCOLAS	IDEB (2017)
23	ESCOLA MUNICIPAL THOMAZ POMPEU SOBRINHO	5,8
24	ESCOLA MUNICIPAL NOVO RENASCER	5,7
25	ESCOLA MUNICIPAL PROFESSOR OSMIRIO DE OLIVEIRA BARRETO	5,7
26	ESCOLA MUNICIPAL RAIMUNDO SOARES DE SOUSA	5,7
27	ESCOLA MUNICIPAL DOM MANOEL DA SILVA GOMES	5,6
28	ESCOLA MUNICIPAL MARCOS VALENTIM PEREIRA DE SOUZA*	5,6
29	ESCOLA MUNICIPAL MARIA BEZERRA QUEVEDO	5,6
30	ESCOLA MUNICIPAL ADALBERTO STUDART FILHO	5,5
31	ESCOLA MUNICIPAL PROFESSOR JACINTO BOTELHO	5,5
32	ESCOLA MUNICIPAL VICENTE FIALHO	5,5
33	ESCOLA MUNICIPAL PROFESSORA IRENE DE SOUZA PEREIRA	5,3
34	ESCOLA MUNICIPAL JOAO HILDO DE CARVALHO FURTADO	5,2

Fonte: SME- Distrito de Educação IV. Elaborada pelo autora (2019).

### Legenda

**Escola em Tempo Integral**

**Escola Regular**



Os dados evidenciam a crescente evolução do IDEB, superando a Escola Municipal Marcos Valentim Pereira de Sousa, com IDEB 5,6, assim como a Escola em Tempo Integral Carolino Sucupira, com 6.0, superando problemas históricos como aprovação, reprovação e abandono.

As taxas de rendimento escolar são calculadas sempre ao final do ano letivo e representam a soma da quantidade de alunos que se encontram em cada um destas situações: Aprovação + Reprovação + Abandono = 100% (QEDU, 2018). Os índices expostos são bem mais do que simples levantamentos numéricos, pois, quando olhados com atenção, se transformam em instrumentos para detecção de problemas, definição de encaminhamentos, análise de variáveis e definição de metas.

Pode-se constatar, portanto, que as informações e os dados registrados oferecem elementos para o aprofundamento da discussão sobre políticas institucionais da própria escola e políticas públicas no campo educacional, mas demonstram também que, para haver avanço na qualidade da educação, é preciso um conjunto de intervenções diferentes e autônomas, por isso, há a necessidade de se debruçar sobre o posicionamento dos gestores

quanto aos resultados alcançados pela escola em Avaliações Externas como Spaece-Alfa e SPAECE.

### **Considerações finais**

O presente estudo examinou a maneira pela qual, os dados que compõem os resultados do Spaece-Alfa foram apropriados e utilizados na Escola Municipal Irmã Giuliana Galli, a partir da perspectiva dos membros que atuaram na equipe de gestão, no período de 2015 a 2017.

Vale ressaltar que a pesquisa científica impõe limites à investigação. Ao optarmos por uma abordagem quanti-qualitativa para responder às inquietações e aos problemas levantados durante a definição do objeto de estudo, concluímos que ela permitiria uma aproximação relativa ou parcial com a realidade, exigindo coerência para entender que os resultados seriam sempre uma das verdades possíveis acerca do fenômeno estudado. Assim, não guardaria coerência epistemológica buscar entender os processos ocorridos na Escola Irmã Giuliana Galli, dadas as realidades diferenciadas em que as escolas situadas geograficamente próximas estão imersas, porém adentrar neste universo poderia inspirar muitas reflexões e ações, sem desconsiderar a relevância teórica dos fenômenos em sua totalidade.

Para o desenvolvimento da pesquisa, buscou-se, inicialmente, conhecer como se organiza a gestão das escolas municipais de Fortaleza a partir das categorias e funções dos profissionais que integram essa equipe, tendo também como referência o Projeto Político-Pedagógico (PPP), e o regimento escolar da escola investigada. De modo geral, pode-se considerar que as categorias que formaram a equipe de gestão das escolas municipais de Fortaleza no período investigado foram: diretor, coordenador e secretário escolar.

Na sequência da pesquisa, foi realizado um mapeamento dos principais dispositivos legais que normatizam a política educacional da rede municipal de ensino de Fortaleza, partindo do princípio de que a gestão de suas escolas está inserida em um contexto mais amplo, o qual se relaciona com a organização e o planejamento administrativo implementado nesse município. Esse estudo se consolidou com o avanço do conhecimento sobre a temática relacionada a avaliação externa e gestão da escola por meio do estudos de caso sintetizado a seguir. Para as observações sobre os dados coletados em documentos e entrevistas se pressupôs que a função pública exercida pelos membros da equipe de gestão das escolas não permite que eles ignorem as políticas educacionais implementadas em suas escolas, já que esses profissionais precisam realizar uma leitura das demandas trazidas e, simultaneamente, oferecer uma resposta aos professores, aos pais, à comunidade e à administração central.

Nesse contexto, a pesquisa permitiu inferir que os integrantes das equipes de gestão têm incorporado gradativamente, com propósito e finalidade, as informações acerca das avaliações externas, utilizando os resultados apresentados para tomar decisões quanto aos problemas identificados. As entrevistas e os registros coletados permitiram identificar estratégias utilizadas pela SME e equipe de gestão da escola, no que se refere a apropriação e uso dos dados do Spaece-Alfa no período de 2015 a 2017.

Com base nas entrevistas e nos registros coletados nas escolas, foi possível perceber que o modelo da avaliação externa do Governo do Estado do Ceará, inspirado no sistema de avaliação nacional, tem subsidiado o trabalho da equipe de gestão e dos professores, numa tentativa de alinhamento da rede com as diretrizes, incidindo na possibilidade de uma preparação prévia para os alunos na Prova Brasil, uma vez que as matrizes de referência são semelhantes.

Diante das análises apresentadas, considera-se que a avaliação aplicada ao Ensino Fundamental poderá ser apreendida na sua totalidade se for levado em conta não somente os resultados, mas também os processos (caminhos percorridos – ações, métodos, procedimentos, técnicas). Para relacionar os resultados aos processos, Pestana (2007)

afirma que é fundamental uma aproximação com seus agentes escolares para que, a partir do diagnóstico levantado, seja possível rever e avaliar práticas cotidianas internas das escolas.

Nesse entendimento, o presente estudo evidencia a necessidade de que gestores e professores busquem conhecer os resultados de sua escola nas avaliações externas para que possam utilizá-los como insumos estratégicos essenciais para o desenvolvimento do processo educativo em sua unidade escolar, pois —avaliar só para constatar uma realidade não é avaliar, é medir, é levantar dados. E dados são úteis quando se convergem em informações.

Os resultados deste estudo apontam para a necessidade de que as gestões municipal e estadual busquem garantir mais oportunidades para que os gestores e professores possam conhecer e compreender as políticas de avaliação externa, considerando-se a necessidade de produzir e desenvolver projetos pedagógicos consistente, articulados e partindo dos próprios resultados da escola como forma de (re)orientar suas práticas pedagógicas. Uma alternativa, nesse sentido, seria a implementação de programas de formação de docentes que auxiliassem na compreensão e na utilização dos resultados das avaliações externas e demais dados educacionais, possibilitando sua análise estratégica com vistas à tomada de decisão. A perspectiva é disseminar a prática de uso dos próprios resultados na escola para se buscar compreender o que tem gerado os problemas identificados por essas avaliações e atender a demandas que parecem ser comuns às escolas.

Essa pesquisa almeja contribuir com o avanço no debate sobre as apropriações e usos dos dados das avaliações externas na comunidade acadêmica, escolas e um público externo a ela (outras Secretarias de Educação, escolas, associação de pais e mestres) em favor da melhoria da qualidade da educação básica no País.

## Referências bibliográficas

BOURDIEU, Pierre. **Escritos de educação**. 9 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

BROOKE, Nigel; CUNHA, Maria Amália de A. A avaliação externa como instrumento da gestão educacional nos estados. **Estudos & Pesquisas Educacionais – Fundação Victor Civita**, São Paulo, v.9, n.2, p.17-79, 11 ago. 2011. Disponível em: <[http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/avaliacao\\_externa\\_fvc.pdf](http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/avaliacao_externa_fvc.pdf)>. Acesso em: 8 abr. 2018.

CAMPELLO, Tereza; NERI, Marcelo Côrtes (Orgs.). **Programa Bolsa Família: uma década de inclusão e cidadania**. Brasília: Ipea, 2014.

CANÁRIO, Rui. A escola como construção histórica. In: CANÁRIO, Rui. **O que é a escola? um olhar sociológico**. Porto: Porto, 2005. p. 59-88.

CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão. **Índice de Desenvolvimento Municipal (IDM)**. Fortaleza: SPG, 2016. Disponível em: <[http://www.ipece.ce.gov.br/estudos\\_sociais/idm/IDM\\_2016.pdf](http://www.ipece.ce.gov.br/estudos_sociais/idm/IDM_2016.pdf)>. Acesso em: 13 jul. 2018.

ENGUITA, Mariano Fernández. **A face oculta da escola: educação e trabalho no capitalismo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. Alguns Aspectos da Política Educacional do Governo Lula e sua Repercussão no Funcionamento das Escolas. **Histedbr On-line**, Campinas, v. 1, n. 32, p.168-154,2008.

MINAYO, M.C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2010.

OUTEIRAL, J.; CERZER, C. **O mal-estar na escola**. Rio de Janeiro: Revinter, 2003.

SANFELICE, J. L. Dialética e Pesquisa em Educação. In: LOMBARDI, J.C.; SAVIANI, D. (Orgs.). **Marxismo e Educação: debates contemporâneos**. 2. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

SAVIANI, Dermeval. O Plano de Desenvolvimento da Educação:Análise do Projeto do MEC. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 28, n. 100, p. 1231-1255, out. 2007.

VIEIRA, Sofia Lerche. Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **RBPAAE**, v.23, n.1, p. 53-69, jan./abr. 2007.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.