

EAESP-FGV
CENTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO
PROJETO: PROCESSO DECISÓRIO E GESTÃO NO SETOR PÚBLICO
SUBPROJETO DE PESQUISA: RECONSTRUINDO O ESTADO: GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES E SERVIÇOS PÚBLICOS EM PROCESSO DE MUDANÇA

PROJETO DE PESQUISA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA:

***"REFORMA DO ESTADO NO SETOR
DE EDUCAÇÃO"***

RELATÓRIO FINAL

Bolsista de iniciação científica:
FRANCISCO ROGERIO LIMA DA SILVA
Orientadora:
PROFª MARTA FERREIRA SANTOS FARAH

Julho de 1995.

SUMÁRIO

1. Introdução
2. Objetivos
3. Justificativas
4. Metodologia
5. Resultados

ANEXOS

Anexo 1 - texto Reforma do Estado no Setor de Educação

Anexo 2- modelo de roteiro de entrevistas

Anexo 3 - bibliografia

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho constitui o relatório final do projeto de pesquisa de iniciação científica "Reforma do Estado no setor de Educação", desenvolvido entre fevereiro de 1994 e julho de 1995. O presente documento trata das iniciativas do Estado no setor de Educação, com enfoque na gestão e no processo decisório, que podem ser inseridas no contexto da Reforma do Estado. Este projeto, por sua vez, representa um segmento do subprojeto de pesquisa "Reconstruindo o Estado: Gestão de Organizações e Serviços Públicos em Processo de Mudança", sob coordenação da professora Marta Ferreira Santos Farah, no âmbito do Centro de Administração Pública e Governo da EAESP-FGV.

No presente relatório são apresentados os objetivos e as justificativas da pesquisa, a metodologia adotada, os resultados da pesquisa e a bibliografia consultada.

2. OBJETIVOS

A pesquisa realizada tem como objetivo o levantamento de iniciativas de reforma do setor de Educação no Brasil ocorridas nos últimos anos e a análise de iniciativas selecionadas. Com esta análise pretendeu-se identificar o que tem sido feito para enfrentar problemas como os altos índices de evasão e repetência, o desgaste dos prédios escolares e das instalações físicas, o do acesso de todas as crianças à escola, o envolvimento da comunidade no processo educacional e a desvalorização do exercício do magistério, sob o ponto de vista da gestão e do processo decisório.

3. JUSTIFICATIVA

É, de certa forma, um consenso que o sistema educacional brasileiro tem sérios problemas e não atende aos objetivos que justificam a sua existência. É sabido também que esse quadro persiste e vem se agravando nos últimos anos.

Tem ocorrido, porém, algumas iniciativas no sentido de se fazer frente a esses problemas. A análise de tais experiências pode enriquecer a discussão em torno da busca de soluções para os problemas do setor de Educação no Brasil, na medida em que pode revelar alternativas inovadoras e contribuir para a divulgação destas alternativas, no sentido de superação das deficiências das soluções mais tradicionais utilizadas.

É, pois, nesse sentido que se justifica esse trabalho, uma vez que ele procura observar as iniciativas ocorridas no período recente, destacando aspectos relevantes quanto às questões importantes relativas às deficiências apresentadas pelo sistema educacional brasileiro.

4. METODOLOGIA

4.1. Contato com bibliotecas, hemerotecas e arquivos de jornal

Nessa fase, procurou-se identificar os locais onde houvesse o material veiculado pela imprensa cujo conteúdo fosse pertinente ao projeto, assim como verificar a viabilidade da consulta ao material disponível.

Em um primeiro momento, cogitou-se consultar os arquivos dos jornais "O Estado de São Paulo" e "Folha de São Paulo", além das hemerotecas do CEPAM e da EAESP-FGV. Depois de efetuarem-se os contatos com esses centros de documentação, foi priorizada a consulta às hemerotecas do CEPAM e da EAESP-FGV, uma vez que estas ofereceram melhores condições de consulta e análise do material nelas existente. Além disso, estas duas hemerotecas têm catalogadas uma quantidade razoável de artigos, o que foi considerado suficiente para esta etapa do projeto.

4.2. Levantamento bibliográfico

O levantamento bibliográfico foi feito a partir de consultas (realizadas em vários dias no decorrer do período considerado) aos bancos de dados das hemerotecas do CEPAM e da EAESP-FGV. Nessa etapa procurou-se levantar o máximo de artigos publicados na imprensa, que tratassem de iniciativas inovadoras no setor da Educação, inseridas no contexto da Reforma do Estado, além de artigos mais genéricos que ajudassem a construir a problemática abordada. Foi feita uma leitura prévia desses artigos, para selecionar relacionados aqueles mais diretamente com a questão tratada no âmbito do projeto. Os artigos selecionados foram fichados¹, segundo um roteiro voltado à identificação dos seguintes pontos:

- a) local e período em que se deu a iniciativa;
- b) em que consistiu a iniciativa - aspectos privilegiados e principais parâmetros norteadores;
- c) avaliação de resultados;
- d) documentação disponível e nomes de pessoas para contatos, visando-se eventuais entrevistas.

Em se tratando de artigos mais analíticos, procurou-se detectar a tese do autor, os argumentos utilizados na defesa dessa tese e com quem o autor polemiza.

Além desse material, foi feito um segundo levantamento de artigos na hemeroteca do CEPAM, que inclui também artigos publicados em periódicos e resumos de todas as matérias constantes deste levantamento.

Foi feita, então, uma análise desse material, para selecionar-se os artigos que deverão ser lidos na íntegra e em seguida fichados, segundo o critério de pertinência à problemática tratada no projeto de pesquisa.

¹Os fichamentos encontram-se no anexo 4 do relatório final do julho de 1994.

O levantamento efetuado cobre basicamente o período de 1989 até 1994. Os arquivos analisados são bastante abrangentes, incluindo artigos de jornais bastante diversificados.

Foi, então feito um novo fichamento das iniciativas selecionadas, segundo um outro modelo de ficha²

4.3. Análise comparativa das Constituições de 1967 e 1988, no que se refere à questão da Educação

Procurou-se fazer uma análise da forma como a questão da educação é tratada pela Constituição de 1967 (incluindo as emendas a essa Constituição) e pela Constituição de 1988, destacando os pontos comuns e os eventuais avanços consolidados na atual Carta Constitucional. Os pontos abordados foram os seguintes:

a) A questão da destinação de recursos para o setor de educação

A abordagem desse ponto consistiu na identificação da parcela da receita de impostos que as Constituições de 1967 e de 1988 determinam que seja aplicada pela União, Estados e Municípios em educação. Incluiu também a identificação de outras fontes de recursos previstas pela Constituição para o mesmo fim;

b) O posicionamento do Estado quanto ao problema da garantia de acesso dos cidadãos à educação e da questão da provisão do ensino

Quanto a esse aspecto, abordou-se o papel assumido pelo Estado no cumprimento da tarefa de oferecer, à população, oportunidade de acesso à educação. Procurou-se, também nesse ponto, identificar qual o público a quem, explicitamente, os textos das duas Constituições determinam que seja garantido o acesso à educação.

Destacou-se, ainda, o tratamento dado pelas Constituições analisadas à questão da participação da iniciativa privada na atividade de ensino, além de se ressaltar o problema da transferência de recursos a entidades confessionais ou filantrópicas que atuam na área do ensino.

c) A questão da gestão do setor de educação, da escola e dos quadros funcionais do magistério

No desenvolvimento desse tópico, procurou-se identificar de que forma as Constituições de 1967 e 1988 prevêm que sejam operacionalizados o projeto e as políticas públicas de educação, além da questão da gestão das unidades escolares. Nesse sentido foi observado o modo como as Constituições tratam a carreira do magistério e os quadros administrativos da educação³.

4.4. Trabalho de Campo

Nessa fase do projeto procurou-se visitar escolas onde foram implantadas iniciativas de reforma e entrevistar profissionais do setor de educação. Foram

²O modelo de ficha encontra-se no anexo 2 e os fichamentos feitos segundo este outro modelo encontram-se no anexo 3 do relatório final de julho de 1994.

³O texto referente a esse ponto encontra-se no anexo 5 do relatório final de julho de 1994.

visitadas também algumas escolas públicas onde não ocorreram iniciativas, a fim de se estabelecer comparações. As considerações sobre o trabalho de campo encontram-se no ponto 5 do texto Reforma do Estado no Setor de Educação (anexo 1)

5. Resultados

Os resultados da pesquisa estão contidos no texto Reforma do Estado no Setor de Educação (anexo 1 do presente relatório)

ANEXO 1

texto: Reforma do Estado no Setor de Educação

Reforma do Estado no Setor de Educação*

5.1 INTRODUÇÃO

A Reforma do Estado é um tema que há um certo tempo vem ocupando destaque nos discursos políticos, nas discussões acadêmicas e nos debates noticiados pela imprensa. Isto certamente se deve à necessidade de se responder aos problemas existentes em áreas sociais fundamentais do país, como saúde, educação e habitação.

Além dos problemas decorrentes das distorções sócio-econômicas existentes nos países subdesenvolvidos, o atual estágio tecnológico em que se encontra a sociedade, o novo modelo de desenvolvimento e a redefinição da ordem econômica mundial fizeram surgir a necessidade de se estabelecer um novo enfoque para as políticas públicas, particularmente as políticas educacionais. Essa é uma tendência emergente não só em países subdesenvolvidos, mas também em países desenvolvidos.

Especificamente com respeito ao setor de Educação no Brasil, os dados mais recentes indicam que o atual sistema escolar não vem atingindo os seus objetivos, tal como fixados pela Constituição Federal promulgada em 1988 (art. 205): “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Os altos índices de evasão e repetência - no Brasil, até 1991, apenas 13% dos alunos matriculados na 1ª série do 1º grau na escola pública concluíram a 8ª série⁴ - apontam para um sistema deficiente e que necessita ser reformado.

Em um contexto de Reforma do Setor de Educação é importante ser considerado que o papel da educação no contexto social e do desenvolvimento econômico tem sido revisto nos últimos anos. Quanto a isso observa-se que nos anos 50 e 60, a educação, enquanto formadora de recursos humanos, era considerada como um fator importante para o desenvolvimento econômico e para a modernização da sociedade. Nos anos 70, a escola era tida, pela visão oficial, como um “local de preparação de mão-de-obra e de quadros técnicos para um Brasil moderno e de adequação política da população - no sentido da difusão de valores afinados com o regime⁵. Já a partir da década de 80 estabelece-se o consenso de que a educação é fundamental como um “agente potencial de transformação social”. Nesse sentido identificam-se, na atual Constituição Federal, dois aspectos importantes, quanto ao papel da educação: a formação para a cidadania e a qualificação para o trabalho - conforme já observado anteriormente.

Uma reforma do setor educacional também deverá levar em consideração o avanço tecnológico e o impacto da informatização, que provocaram mudanças nas

* Este projeto foi desenvolvido sob a orientação da Professora Marta Ferreira Santos Farah.

⁴ TÁVOLA, Artur da. Democratizar o Ensino. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 26 jun. 1992, p. 11.

⁵ FARAH, Marta Ferreira Santos. Reconstituindo o Estado: gestão de organizações e serviços públicos em processo de mudança (subprojeto de pesquisa) - projeto Processo Decisório e Gestão no Setor Público (relatório final de pesquisa), *Núcleo de Pesquisa e Publicações*, São Paulo, EAESP-FGV, set. 1994, p.12.

demandas educacionais por parte da sociedade. Dessa forma, a escola deverá assimilar, ou pelo menos acompanhar esses avanços, a fim de atender satisfatoriamente às expectativas da sociedade. A reforma do setor de Educação deverá também considerar o impacto da globalização da economia, que também passou a exigir da escola respostas às novas tendências sociais e econômicas emergentes. Por fim, um novo fator passa a exigir dos sistemas educacionais uma nova postura, clara e concreta: a reorganização do capitalismo e a nova concepção de desenvolvimento econômico. Como afirmam Guiomar Namó e Rose da Silva:

"(...) o esgotamento do modelo econômico sustentado pelo baixo custo da mão-de-obra e pela abundância de matéria-prima (...) aponta para a necessidade de redirecionar as prioridades de investimento, dos componentes da infra-estrutura, para fatores do desenvolvimento humano: inteligência, conhecimento, criatividade, capacidade de solução de problemas, adaptação às mudanças do processo produtivo e, sobretudo, capacidade de produzir, selecionar e interpretar informação".⁶

Todas essas questões devem recolocar - e em muitos governos já têm recolocado - a educação como ponto central das políticas governamentais. Essa tendência é muito importante, pois essa questão é fundamental não só para a garantia do exercício da cidadania por parte dos indivíduos, mas também para a "promoção do desempenho social e econômico dos países, condição indispensável para obter sucesso na nova ordem de competição internacional".⁷

2. ANTECEDENTES E CONJUNTURA ATUAL DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

Além da centralidade da questão educacional nas políticas públicas, nota-se que tem sido cada vez mais uma exigência tratar a educação segundo o enfoque da qualidade. É, em boa medida, segundo esse enfoque que as políticas educacionais poderão responder às novas exigências estabelecidas pela conjuntura social e econômica.

No caso brasileiro, o enfoque da qualidade é ainda mais emergente, tendo em vista os antecedentes da educação brasileira. Até o final da década de 70, as políticas de educação privilegiaram essencialmente a expansão da rede física, com o objetivo de "universalizar o ensino". Melhorar o ensino era sinônimo de oferecer mais vagas e, conseqüentemente, construção de prédios escolares.

Apesar de nesse período o acesso à escola ter sido substancialmente ampliado - não só no Brasil, mas em quase toda a América Latina⁸ - as condições para que

⁶ MELLO, Guiomar Namó e SILVA, Rose N. da. A gestão e a autonomia da escola nas novas propostas de políticas educativas para a América Latina. *Estudos Avançados*, São Paulo, Instituto de Estudos Avançados, maio a agosto de 1991, vol. 5, nº 12, p.54.

⁷ MELLO, Guiomar Namó e SILVA, Rose N. da. *op. cit.* p.54.

⁸ CASASSUS, Juan. Descentralização e desconcentração educacional na América Latina: Fundamentos e Crítica. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, ago. 1990, nº 74, p. 15.

fosse oferecida uma educação de qualidade não foram garantidas. A expansão da rede física foi feita de forma desqualificada e desigual, como observa Juan Casassus:

*"Num extremo, temos escolas que concentram déficit de material, equipamento e professores com formação satisfatória. No outro, concentram-se os fatores que incidem favoravelmente na qualidade relativa do serviço educacional".*⁹

Esse processo de expansão desqualificada foi acentuado durante o regime militar, sob a influência de ajustes de interesses entre "governos estaduais, empreiteiras de obras públicas, escolas privadas de formação para o magistério e clientela política, do que resultou, por um lado, a subutilização de equipamentos em algumas áreas, fruto de uma oferta superior às necessidades locais"¹⁰, e, por outro, o funcionamento de escolas em condições precárias e com superlotação - e até com falta de vagas - em outras regiões.

Dessa forma, a desigualdade passou a existir, não entre os que tinham acesso à escola e os que não tinham, mas, sim, entre os que tinham acesso a uma escola pública de péssima qualidade e os que tinham acesso a uma escola pública de qualidade relativamente melhor.

A lógica que determinou essa estratégia essencialmente quantitativa das políticas educacionais tem como principais fatores os seguintes pontos:¹¹

1. Um modelo de desenvolvimento que teve como características a utilização da mão-de-obra barata e a "formação de uma elite de tecnocratas, reduzida e sob controle, para dar sustentação ao processo de importação de tecnologia";

2. "A transferência, pelo governo federal, dos custos da expansão quantitativa dos sistemas educativos para os governos estaduais e municipais, ao mesmo tempo em que havia um processo de concentração tributária no âmbito federal";

3. Uma forte e complexa associação de interesses corporativos dentro do aparato estatal, envolvendo empresas construtoras, a classe política e sua clientela, os setores do ensino privado - sobretudo as de ensino superior da área de educação, dentre outros.

Do que foi exposto, percebe-se que apesar de o problema quantitativo deixar de ser o mais preocupante, a questão da universalização deveria ainda continuar sendo enfrentado no país.

A qualidade que se deseja hoje para a escola pública brasileira deve ir além da mera ampliação da rede física. Deve-se proporcionar à escola as condições essenciais para que esta atenda às demandas dos seus alunos, garantindo a sua permanência na escola e o seu sucesso escolar. Tendo isso em vista, infere-se que é necessária uma reforma da gestão do sistema escolar e da própria escola.

⁹ CASASSUS, Juan. *op. cit.* p. 15.

¹⁰ FARAH, Marta Ferreira Santos. *Reconstruindo o Estado: gestão de organizações e serviços públicos em processo de mudança (subprojeto de pesquisa) - projeto Processo Decisório e Gestão no Setor Público (relatório final de pesquisa), Núcleo de Pesquisa e Publicações, São Paulo, EAESP-FGV, set. 1994, p.15.*

¹¹ MELLO, Guiomar Namó e SILVA, Rose N. da. *op. cit.* p. 48.

Quanto ao sistema escolar, este, nos últimos anos, tem sido marcado pela existência de estruturas administrativas - centrais e intermediárias - fortes, em detrimento de um enfraquecimento do poder de decisão das unidades escolares. Nesse sentido afirma Bernadete A. Gatti:

"Pode-se afirmar que hoje o retrato dos sistemas de ensino é um boneco de uma cabeça enorme, com corpo, braços e pernas pequenos, atrofiados. (...). É preciso dar pernas às escolas para elas andarem, dar braços para produzirem e dar um corpo que sustente braços e pernas e alimente a cabeça com a qual venha a se articular em equilíbrio".¹²

As conseqüências desse modelo educacional têm sido penalizantes para a escola. As unidades escolares têm funcionado em condições precárias, com instalações físicas deterioradas, com material de apoio ao ensino escasso e obsoleto, os recursos destinados à ela, devido ao excesso de burocratização, demoram a chegar à unidade escolar, e quando chegam já estão defasados, os salários pagos aos professores são baixos e as condições de trabalho são precárias, a escola não tem condições de realizar um trabalho adequado à sua realidade local e não há como estabelecer critérios adequados para gestão de recursos humanos da escola (atualização, capacitação, treinamento, etc.). É nítida, no sistema educacional público, a falta de sintonia entre as decisões tomada nas instâncias centrais do sistema e as reais necessidades da escola. A esse respeito, dois exemplos extraídos do ensino público podem ser dados. O primeiro deles diz respeito ao planejamento pedagógico exigido pelos delegados de ensino. Segundo o vice-diretor de uma escola pública estadual da periferia do Estado de São Paulo, há uma preocupação maior em se fazer um documento com muitas páginas, contendo uma quantidade enorme de itens, mesmo que não sejam cumpridos, do que em se elaborar um projeto pedagógico adequado às características da comunidade e dos alunos da escola. Com um planejamento mais denso "agrada-se" melhor o delegado de ensino¹³. Com essa prática equivocada deixa-se de concentrar esforços na busca de uma elaboração de estratégias ajustadas à realidade local, visando soluções para os problemas de desempenho escolar existentes. O segundo exemplo refere-se ao processo de avaliação de desempenho dos servidores do Estado de São Paulo. No caso do setor de educação, os diretores de escola não foram adequadamente orientados sobre o funcionamento do processo de avaliação e sobre suas conseqüências. Devido ao preenchimento inadequado dos formulários, muitos funcionários de escolas foram demitidos. Como conseqüência, escolas com cerca de 1500 a 2000 alunos, que funcionavam com apenas 3 serventes para fazer a limpeza e preparar a merenda em todos os períodos, tiveram uma ou até mais serventes demitidas.

Tendo em vista o que foi exposto, espera-se que, hoje, uma reforma do setor de educação promova o rompimento com a "perpetuação das estruturas

¹² GATTI, Bernadete A. Enfrentando o desafio da escola: princípios e diretrizes para ação. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, mai. 1993, n° 85, p. 9.

¹³ Segundo depoimento obtido no âmbito do trabalho de campo.

centralizantes arcaicas e disfuncionais, mantidas a altos custos, sem estarem trazendo um produto de qualidade".¹⁴

Nesse sentido existe cada vez mais um consenso de que é necessário haver uma descentralização do sistema educacional. Deve haver uma descentralização administrativa e pedagógica que resulte em descentralizar não somente as funções e responsabilidades, mas sobretudo os recursos, para que estes sejam aplicados de forma mais ágil e em maior harmonia com as necessidades da escola.

Dentro desse processo, torna-se perceptível que a atribuição de uma maior autonomia para a escola é um fator decisivo para o sucesso de uma reforma que vise melhorar efetivamente a qualidade do ensino oferecido. A escola, que está diretamente inserida dentro da comunidade que usufrui do seu serviço, e que conhece as peculiaridades e as carências dessa comunidade, é que está mais apta a elaborar o seu projeto pedagógico e as melhores estratégias para atingir os objetivos estabelecidos. Considerando as diversidades regionais existentes dentro de cada estado, e até dentro de cada cidade, uma estrutura central de gestão não tem como conhecer de forma realista as necessidades e as limitações de cada comunidade, por mais sofisticadas que sejam essas estruturas. Bernadete A. Gatti reforça ainda essa visão, afirmando que "qualidade do ensino, da educação, se faz no varejo, na relação professor-aluno no contexto escolar, e não no atacado, na sofisticação administrativo-pedagógica".¹⁵

Apesar de serem processos necessários, a descentralização do sistema e a autonomia da escola também oferecem riscos, pois pode-se levar às instâncias descentralizadas e à escola os vícios administrativos presentes nas estruturas centrais. Dessa forma é imprescindível ao Estado a criação de mecanismos de avaliação e controle que permitam um acompanhamento dos resultados das ações, sem prejuízo da autonomia de que a escola necessita para atuar e oferecer uma educação de qualidade.

3. PROPOSTAS DE REFORMA DO SETOR DE EDUCAÇÃO

No começo da década de 80, com a redemocratização e com a conseqüente abertura dos canais de debate, a elaboração de propostas preocupadas com a reforma do setor de educação ganhou forças. Nesse processo, que culminou com a inclusão de determinados princípios pertinentes à educação na Constituição promulgada em 1988, emergiram uma série de questionamentos e proposições de alternativas que, embora apresentassem variações, tocavam em pontos comuns.

A profa. Marta observa em seu trabalho¹⁶ que as propostas surgidas na década de 80 e a agenda de reforma do setor de educação elaborada no mesmo período tem como elemento de articulação a *democratização* da educação no país. As demais

¹⁴ GATTI, Bernadete A. *op. cit.* p. 9.

¹⁵ GATTI, Bernadete A. *op. cit.* p. 7.

¹⁶ FARAH, Marta Ferreira Santos. *op. cit.* p. 18.

questões presentes na agenda de reforma podem ser entendidos como elementos capazes de conduzir o sistema educacional no sentido da democratização.

Dentre os principais pontos comuns presentes nas propostas de reforma, destaca-se a questão da descentralização do sistema educacional e da autonomia da escola. A descentralização proposta não deve ser entendida somente como uma mera divisão de trabalho ou como uma desconcentração de tarefas. É importante que se rompa com a estrutura em que as instâncias centrais são as únicas responsáveis pela determinação das linhas específicas das políticas educacionais. Além disso, a descentralização não deve ser apenas de responsabilidades, mas sobretudo da destinação e do gerenciamento dos recursos destinados às unidades escolares. Todavia, o Estado deve criar mecanismos eficientes de controle e avaliação de resultados, a fim de garantir a ausência de distorções e o cumprimento das linhas gerais das políticas educacionais.

A questão da autonomia da escola se insere diretamente no contexto da descentralização do sistema. É praticamente um consenso entre os formuladores de propostas de reforma que à escola deve ser atribuída uma maior autonomia administrativa, pedagógica e financeira. A escola, estando inserida na comunidade usuária e interagindo diretamente com esse público, é que está mais apta a identificar com maior precisão as necessidades educacionais e pedagógicas dos seus alunos e a atuar com maior eficiência e eficácia sobre os problemas existentes.

4. INICIATIVAS CONCRETAS DE REFORMA

De um modo geral, parece que a distância entre a formulação de uma proposta de reforma no setor de educação e a implantação da proposta tem sido muito grande.

Principalmente a partir do final da década de 80, muitos governos, estaduais e municipais, tem implementado ações visando melhorar a qualidade da educação pública, sendo que a maior parte das iniciativas tem partido dos governos municipais. Todas elas possuem aspectos comuns e aspectos específicos, que serão abordados a seguir.

Como foi enfatizado anteriormente, as iniciativas analisadas tiveram origem predominantemente nos governos municipais. Os motivos que podem explicar essa predominância são:

- a) uma menor "distância" entre o processo decisório central e a execução das ações;
- b) um melhor conhecimento, por parte dos implementadores das ações, das características e peculiaridades de cada região, o que permite adotar medidas mais adequadas a cada caso;
- c) uma maior proximidade entre governo e sociedade, o que facilita o envolvimento da comunidade e viabiliza o acompanhamento e a cobrança popular;

d) a atribuição, pela Constituição Federal de 1988, da responsabilidade pelo ensino fundamental aos Municípios.

Entretanto, foram verificadas também iniciativas de alguns governos Estaduais, como os do Rio de Janeiro e de São Paulo, e até algumas iniciativas de indivíduos ou grupos particulares que atuaram pontualmente em determinadas unidades escolares. As instituições do Poder Legislativo da União também procuraram contribuir para as mudanças, com as modificações consolidadas na Constituição Federal de 1988 - fruto das conquistas e das reivindicações feitas pelos profissionais e dos estudiosos da área da Educação nos últimos anos - e com a aprovação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), em maio de 1993.

Nem todas as iniciativas analisadas apresentam inovações em relação às idéias propostas anteriormente. Ao contrário, várias ações utilizam alternativas já sugeridas e discutidas, adaptando-as tão somente às características de cada local e às condições de cada governo ou implementador. Como destaca Maria Alice Setúbal Souza e Silva:

"Muitas vezes, soluções simples, mas bem planejadas, que levem em conta as necessidades específicas da comunidade e que são adequadamente implantadas alcançam resultados satisfatórios..."¹⁷

Uma característica importante que pode ser observada a partir da análise das iniciativas é a priorização de alguns aspectos em detrimento de outros. Por exemplo, grande parte das iniciativas estudadas procuram oferecer programas de aperfeiçoamento e capacitação aos professores, equipar escolas com bibliotecas e equipamentos, além de recuperar instalações físicas. Várias iniciativas procuram também implantar mudanças pedagógicas, baseadas ou não em modelos teóricos já existentes¹⁸. Todavia, são relativamente poucas as iniciativas que privilegiam uma maior autonomia da escola e um maior envolvimento de outros atores, que não o diretor da escola, nas decisões tomadas no âmbito da unidade escolar.

Várias ações governamentais, principalmente por não serem precedidas de um debate envolvendo os profissionais da educação, acabam também sendo muito questionadas. Exemplo disso é o caso da iniciativa "escola-padrão", implantada pelo governo do Estado de São Paulo. Segundo o prof. Paulo Nunes de Almeida¹⁹, o governo criou um sistema - "elitizado" - dentro do próprio sistema educacional como um todo. Apesar de o número de escolas incluídas no projeto, proporcionalmente ao total, ser muito reduzido, o Estado não tem conseguido cumprir com os objetivos propostos²⁰. Além disso tem criado uma certa insatisfação por parte dos diretores e professores cuja escola não foi contemplada com o título escola-padrão.

¹⁷SOUZA E SILVA, Maria Alice Setúbal. *Educação & Desenvolvimento Municipal - A Democratização do Ensino em 15 Municípios Brasileiros: Documento Síntese*, São Paulo, Linha Gráfica Editora, 1992, p. 11.

¹⁸ Os aspectos pedagógicos das mudanças implementadas não serão aprofundados neste relatório por fugirem ao escopo do objeto de estudo.

¹⁹ Em entrevista concedida no âmbito do trabalho de campo.

²⁰ ROSSETI, Fernando. Escola se organiza para enfrentar a crise. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 21 mar. 1993, p. 1-12.

Um outro exemplo que pode ser dado é o projeto dos CIAC's, do governo do Estado do Rio de Janeiro, e dos CAIC's do governo federal. A principal crítica a estes projetos - semelhantes no seu conteúdo - é se a relação custo benefício, entendendo-se como benefício a qualidade do ensino oferecido e o número de alunos atingidos pela iniciativa, é compensadora, tendo em vista o altíssimo custo do empreendimento e o reduzido número de alunos beneficiados por ele.

Feitas estas considerações, cabe agora abordar os principais aspectos do sistema educacional atingidos pelas iniciativas.

4.1. A valorização do magistério

A análise das iniciativas permite perceber que as medidas que visam a melhoria das condições gerais para o exercício do magistério freqüentemente restringem-se a realização de programas de capacitação e treinamento. São relativamente poucas as iniciativas que efetuam uma reestruturação dos quadros de profissionais, com um plano de carreira que implique recuperação salarial e em um oferecimento de melhores perspectivas no que diz respeito às condições de trabalho.

Experiências como as do Município de Marechal Cândido Rondon (PR)²¹, do Município de Porto Alegre (RS)²², do Município de Vitória (ES)²³, por exemplo, realizaram um plano de carreira para o magistério e definiram uma política salarial que procurou recuperar os salários dos professores. Na rede pública do Estado de São Paulo, os professores que trabalham em escola-padrão têm um adicional de cerca de 30% no salário, desde que tenha dedicação profissional exclusiva. Porém já foi observado que é apenas a minoria das escolas da rede pública é formada por escolas-padrão.

A tendência, todavia, como foi observado, está sendo a de valorização do magistério através da realização de treinamento, aperfeiçoamento e capacitação, sobretudo nas iniciativas promovidas por governos estaduais. Os programas de aperfeiçoamento são oferecidos através de parcerias feitas com universidades, como no caso das iniciativas de Resende (RJ) e Ijuí (PR), ou parcerias feitas com a iniciativa privada, como no caso da EEPSP Prof. Wolny C. Ramos (SP), que estabeleceu uma parceria com a Academia de Viagens e Turismo (AVT)²⁴.

4.2. A universalização do acesso à escola e a qualidade do ensino

As medidas nesse sentido, nas iniciativas dos governos estaduais, têm se dado através da ampliação da rede física e recuperação de prédios já existentes. Alguns

²¹CENPEC. *Educação como prioridade e investimentos integrados: a experiência de Marechal Cândido Rondon. 1989-1992.* São Paulo, Linha Gráfica Editora, 1993 (Projeto Educação & Desenvolvimento Municipal, nº4)

²²CENPEC. *Uma proposta de educação para as classes populares: a experiência de Porto Alegre. 1989-1992.* São Paulo, Linha Gráfica Editora, 1993 (Projeto Educação & Desenvolvimento Municipal, nº1)

²³CENPEC. *A educação como prioridade de investimento: a experiência de Vitória. 1989-1992.* São Paulo, Linha Gráfica Editora, 1993 (Projeto Educação & Desenvolvimento Municipal, nº5)

²⁴Segundo entrevista concedida pela diretora da escola, profa. Amélia.

Municípios, como Conchas (SP)²⁵, com a finalidade de ampliar a rede física e conseqüentemente a oferta de vagas, instalou salas de aula em imóveis ociosos da prefeitura, ou imóveis que não estavam sendo plenamente utilizados, mesmo que estes não tenham sido construídos para funcionarem como escola. No município de São Paulo²⁶, com o intuito de se aumentar a oferta de vagas, adotou-se o dia letivo de quatro turnos na maioria das escolas municipais.

Contudo, tais medidas de caráter quantitativo oferece à criança a oportunidade de ingressar na escola, mas não garante a sua permanência, conforme já foi visto. Evidência disso é que os índices recentes sobre o fracasso escolar continuam elevados.

Com a finalidade de melhorar a qualidade do ensino e fazer com que o aluno permaneça na escola, algumas iniciativas têm efetuado mudanças pedagógicas e implantado modelos pedagógicos diferentes dos utilizados tradicionalmente nas escolas públicas. Como exemplo desse tipo de iniciativa pode ser citada a adoção do construtivismo como proposta pedagógica, presente na iniciativa de Porto Alegre²⁷ e em várias outras iniciativas. Pode ser citada também a abolição do tradicional sistema de aprovação por séries anuais, adotando-se um sistema de aprovação após a conclusão de "ciclos" com duração de dois ou três anos. Medidas como essa visam fundamentalmente diminuir os altos níveis de evasão e repetência.

Verificou-se iniciativas, como a do Município de Conchas²⁸, em que algumas escolas criaram grupos de professores que visitam as residências de alunos que abandonam a escola, ou que não tiveram acesso a ela. As informações colhidas pelo grupo de professores são levadas ao conselho de escola, que analisa caso a caso, procurando apresentar alternativas de solução. Dessa forma procurou-se oferecer oportunidades diferenciadas para os que não estudavam por não terem possibilidades de comparecer à escola.

4.3. Autonomia da escola, processo decisório e democratização

Pela observação das iniciativas levantadas, pode-se perceber que a autonomia da escola está distante de ser uma realidade na educação pública, bem como a participação ativa de alunos, pais de alunos, professores e funcionários no processo decisório no âmbito da escola.

Na grande maioria das iniciativas analisadas procurou-se ativar os Conselhos de Escola. Todavia em grande parte dessas ações, a atuação dos conselhos de escola restringiu-se a aspectos como realização de atividades para conseguir recursos financeiros, decisões em caso de mal desempenho de alunos e assuntos semelhantes. As escolas, mesmo as atingidas pelas iniciativas, continuam sem poder atuar na

²⁵Segundo depoimento do Professor Paulo Nunes, ex-prefeito da cidade, dado em junho de 1994 em palestra ministrada na EEPSP Prof. Dr. Lauro Pereira Travassos - SP.

²⁶ROSSETTI, Fernando. Erundina reduz o déficit educacional. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 03 jan. 1992, p. 1-7.

²⁷CENPEC. *Uma proposta de educação... op. cit.*

²⁸Depoimento do Prof. Paulo Nunes de Almeida, *op. cit.*

contratação de professores e funcionários, sem ter disponível os recursos financeiros destinados a elas e com pouca liberdade para estabelecerem suas prioridades de ação.

Foram constatadas, porém, iniciativas em que se passou a realizar eleição para diretor de escola, com o voto dos membros dos conselhos de escola. Nesses casos, o processo decisório nas unidades escolares assumiu uma configuração mais descentralizada, com a participação também dos alunos, pais de alunos, professores e funcionários nas decisões sobre questões importantes - de ordem tanto administrativa como pedagógica - dentro da escola. Como exemplos deste tipo de iniciativa podem ser citadas as experiências de Belo Horizonte (MG)²⁹, Porto Alegre³⁰ e Vitória³¹.

Na iniciativa do Município de Maringá (PR)³² a gestão das escolas passou a ser de responsabilidade de cooperativas particulares, que eram pagas pela prefeitura pelo número de alunos atendidos, tendo que cumprir obrigações básicas estabelecidas em contrato.

Numa iniciativa ocorrida na EEPSG Sumiê, no município de São Paulo, uma diretora recém chegada conseguiu mobilizar todos os professores e a comunidade vizinha no sentido de recuperar a escola, que se encontrava em estado precário. Segundo depoimento da própria diretora, a escola servira mais como um "ponto de distribuição de drogas". Concluído o trabalho de recuperação da escola, que englobou recuperação de instalações físicas, visitas às famílias de alunos, reuniões constantes com a comunidade e contatos com empresas da região, a escola se tornou em um modelo na região.

Porém estes últimos casos devem ser entendidos mais como uma exceção do que como a regra, uma vez que as principais decisões sobre questões do cotidiano da escola continuam sendo tomadas a partir de estruturas centralizadas mantidas praticamente intactas no sistema educacional.

4.4. Relação com o setor privado e com outras entidades

A partir da análise das iniciativas, percebeu-se que o estabelecimento de novo um padrão de relação com o setor privado é ainda muito incipiente. As relações com o setor privado não lucrativo têm ocorrido essencialmente através da participação da comunidade (representada nos Conselhos de Escola) e com universidades. As parcerias entre escolas públicas e universidades, quando ocorrem, visam a realização de cursos de aperfeiçoamento para professores. Parcerias com o setor privado lucrativo, salvo poucas exceções, é praticamente inexistente.

Um exemplo importante de iniciativa em que praticamente houve uma terceirização do serviço de educação, sobretudo da gestão, é o caso do Município de

²⁹CENPEC. *Trabalhando em benefício da escola e da comunidade*. São Paulo, Linha Gráfica Editora, 1993 (Projeto Educação & Desenvolvimento Municipal, nº7)

³⁰CENPEC. *Uma proposta de educação... op. cit.*

³¹CENPEC. *A educação como prioridade... op. cit.*

³²CENPEC. *Alternativa para melhoria do ensino: Escolas cooperativas - A experiência de Maringá. 1989-1992*. São Paulo, Linha Gráfica Editora, 1993 (Projeto Educação & Desenvolvimento Municipal, nº3).

Maringá³³. Como já foi citado, nesse município a administração das escolas públicas da rede municipal foi delegada a cooperativas privadas formada essencialmente por professores e outros profissionais da área da educação. A prefeitura passou a pagar às cooperativas por aluno matriculado, exigindo o cumprimento de níveis de qualidade segundo padrões previamente definidos em contrato. Apesar de essa iniciativa se tratar de uma terceirização, o serviço continuou sendo oferecido gratuitamente para a população.

No Estado de São Paulo foi criada, no âmbito da secretaria da educação, uma assessoria específica para fomentar parcerias entre escolas e a iniciativa privada. Os resultados não tem sido relevantes. Um caso verificado no âmbito desta pesquisa foi o de uma parceria entre uma escola do Estado (a EEPSG Prof. Wolny C. Ramos) com a Academia de Viagens e Turismo (AVT). Nessa parceria a escola cedeu o seu espaço para que a AVT implantasse um curso técnico de turismo, e em troca a AVT forneceria equipamentos para a escola (vídeo cassete, televisor, material para laboratório, livros para a biblioteca) e cursos de aperfeiçoamento para professores. Todavia essa parceria se mostrou altamente prejudicial para a escola, uma vez que foi criada uma elite de alunos na escola (o curso técnico de turismo era oferecido a uma única turma) e de professores (somente os que lecionavam para a turma do curso técnico ganhavam adicionais em seus salários).

Essa experiência acabou evidenciando o fato de que a assessoria criada pela secretaria de educação do Estado de São Paulo não oferece a devida orientação às escolas que estabelecem parcerias com o setor privado.

5. Considerações sobre o trabalho de campo

Nesta fase do projeto foram feitas entrevistas a quatro diretores de escola onde foram implantadas iniciativas de reforma, bem como aplicação de questionários a alunos e professores de três das escolas dirigidas pelos referidos diretores. Foram realizadas também visitas a outras três escolas que não passaram por processo de mudança, com o objetivo de verificar mais de perto determinados problemas antes verificados apenas através da bibliografia.

Das experiências verificadas no trabalho de campo, uma foi implementada pelo governo do estado de São Paulo, uma foi implementada pela prefeitura do município de Conchas (SP), uma foi implementada por iniciativa da diretora de escola em conjunto com a comunidade vizinha e, por fim, uma foi implementada pela Academia de Viagens e Turismo (AVT), em parceria com a escola.

Uma característica comum entre todas as experiências é que todas elas foram realizadas de forma praticamente isolada, sem um acompanhamento e sem uma orientação administrativa por parte do governo central (representado pela secretaria de educação). Como resultado disso, puderam ser constatadas a realização de parcerias que não ofereciam benefício algum para a escola, bem como dificuldades decorrentes da falta de recursos financeiros e de experiência administrativa. Em alguns casos, a articulação com outras entidades que poderiam apoiar a iniciativa

³³CENPEC. *Alternativa para a melhoria do ensino... op. cit.*

foram dificultadas devido a ausência de uma intermediação mais efetiva do poder público.

Uma exceção importante a ser considerada foi o caso da iniciativa do município de Conchas, uma vez que a iniciativa foi implantada pelo próprio prefeito da cidade, o Prof. Paulo Nunes de Almeida.

Uma outra característica marcante nas iniciativas observadas foi a considerável falta de envolvimento dos professores, alunos e comunidade local nas ações. Como exceção, nesse caso, há a experiência da EEPSSG Sumiê (município de São Paulo), em que a iniciativa caracterizou-se fundamentalmente pelo envolvimento de todos os atores relacionados com o cotidiano da escola.

6. Conclusão

No final da década de 80 e no início dos anos 90, vários governos, nas esferas estadual e municipal, vêm procurando combater consistentemente os diversos problemas que deixaram em situação precária o ensino público no país. Muitas idéias antigas, porém eficientes têm sido utilizadas, e algumas inovações têm ocorrido. No caso das experiências analisadas, houve esforços no sentido de aumentar a participação da comunidade e de professores na gestão da escola, de aperfeiçoar e valorizar os quadros funcionais do magistério, de ampliar o acesso à escola e de melhorar a qualidade de ensino, sobretudo através da adoção de diferentes métodos pedagógicos.

Dois fenômenos, contudo, têm impedido que essas iniciativas proliferem e tenham, em muitos casos, melhor êxito:

1) Inexistência de uma divulgação ampla das iniciativas bem sucedidas, e discussão ainda incipiente em torno das iniciativas deficientes, com o intuito de se aperfeiçoá-las. Não só a divulgação através da imprensa, mas também o volume de divulgação através de livros e publicações acadêmicas não satisfaz à necessidade cada vez maior de se encontrarem soluções para os problemas que assolam a educação brasileira.

A falta de divulgação, de certa forma, impede que essa questão ocupe maiores espaços em discussões consistentes, à altura da importância de que se reveste o assunto;

2) Ausência de articulação entre diferentes esferas de governo. Por um lado as iniciativas locais não têm procurado o auxílio das esferas superiores de governo* (no caso das iniciativas de Estados e Municípios). O maior problema decorrente deste fato é que muitas iniciativas que começam com muito êxito, não são finalmente bem sucedidas devido principalmente à escassez de recursos financeiros e materiais. Uma maior cooperação Município-Estado e Estado-União, através de seus respectivos

* Os termos esfera superior de governo e esfera inferior de governo não são utilizados com sentido de importância das esferas de governo, mas no sentido de gradação União-Estados-Municípios, enquanto unidades de federação.

órgãos e secretarias de educação, poderia fortalecer consideravelmente as iniciativas implementadas.

Por outro lado, as esferas superiores de governo não têm procurado atuar participativamente das iniciativas ocorridas em esferas inferiores de governo. Este fato, por sua vez, dificulta a proliferação da busca de alternativas por parte dos Municípios.

As iniciativas realizadas pelos Municípios têm as vantagens já mencionadas neste trabalho - adaptabilidade às características regionais, maior facilidade de envolvimento da população, e outras. Todavia, pode haver prefeituras com projetos consistentes de reforma do setor de Educação, sem as condições financeiras e estruturais necessárias à sua implantação. É nesse sentido que se faz necessária a ação participativa e, em muitos casos, até coordenadora do governo estadual (ou federal) procurando viabilizar tais iniciativas.

ANEXO 2

Modelos dos roteiros de entrevistas

ROTEIRO DE ENTREVISTAS - DIRETOR DE ESCOLA

I. HISTÓRICO

1. Em que consiste a iniciativa implantada na escola?
2. Qual foi a época de implantação?
3. Em que contexto a iniciativa foi implantada?
4. A iniciativa partiu do poder público ou do setor privado? (identificar a/as organização/es implementadora/s)
5. Os atores que fazem parte da escola (professores, alunos, pais de alunos, funcionários) foram ouvidos quando a iniciativa foi implantada?

II. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO

6. Há, no âmbito da iniciativa, alguma forma de cooperação (parceria) com as demais esferas de governo ou outras instituições públicas?
7. Há, no âmbito da iniciativa, alguma forma de parceria com o setor privado?
8. Há o envolvimento de professores, alunos, pais de alunos, funcionários e comunidade no processo decisório e em outras atividades que compõe a iniciativa? De que forma?
9. Qual a origem da verba que está financiando a iniciativa?
10. Qual o grau de autonomia adquirido pela escola dentro da iniciativa? Que tipo de decisões podem ser tomadas pela escola sem que haja consulta prévia às instâncias centrais?
11. Quais as dificuldades encontradas quando da implantação e manutenção da iniciativa? Como tais dificuldades foram (ou estão sendo) enfrentadas?

III. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

12. Foi identificada melhora de qualidade em função da iniciativa?

13. A iniciativa está atingindo (ou tem perspectiva concreta de atingir) os objetivos estabelecidos?

14. Lições aprendidas

15. Outros comentários

QUESTIONÁRIO - PROFESSORES

assunto: Projeto conjunto da escola com a Associação dos Profissionais de turismo

1. Em que consiste o projeto implantado nesta escola em conjunto com a Associação de Turismo (o que você conhece a respeito)?

2. Quais foram as principais mudanças ocorridas em função do projeto implantado? O que mudou no trabalho dos professores?

3. Os professores foram ouvidos pela direção da escola antes da implantação e durante a implantação do projeto?

4. Os professores participam efetivamente do projeto? De que forma isso ocorre?

5. Os professores participam das decisões tomadas no âmbito da escola? Em que tipos de decisões e de que forma?

6. Quais foram as dificuldades identificadas na implantação e na manutenção do projeto? Como tais dificuldades foram (ou estão sendo) enfrentadas?

7. Na sua opinião, houve melhora na qualidade do ensino em função do projeto? Quais foram as melhoras (caso a resposta anterior seja positiva)?

8. Na sua opinião, o projeto está atingindo (ou tem perspectiva concreta de atingir) os objetivos estabelecidos?

9. Na sua opinião, quais foram as principais lições aprendidas através da implantação do projeto?

10. Outros comentários.

ANEXO 3

Bibliografía

Neste relatório encontra-se relacionada apenas a bibliografia referente à última fase do projeto. As referências bibliográficas consultadas anteriormente encontram-se no relatório final de julho de 1994.

AZANHA, José Mário Pires. Política e planos de educação no Brasil: alguns pontos para reflexão. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, (85): 70-78, mai.1993.

_____. Uma idéia sobre a municipalização do ensino. *Estudos Avançados*, São Paulo, Instituto de Estudos Avançados, 5(12): 61-68, mai./ago. 1991.

BARRETO, Elba Siqueira de Sá. Onde se quer chegar com a municipalização do ensino fundamental?. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, (80): 51-55, fev. 1992.

BORDIGNON, Genuíno. Democratização e descentralização da educação: políticas e práticas. *Revista Brasileira de Administração da Educação*, Brasília, 9(1): 71-86, jan./jun. 1993.

BROOKE, Nigel. Os condicionantes da descentralização da educação: um roteiro de estudo. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, (70): 28-37, ago. 1989.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento por sistemas ou gerenciamento participativo da qualidade na educação brasileira. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, (2): 41-44, jul./dez. 1990.

CARVALHO, Marília Pinto de. Um invisível cordão de isolamento: escola e participação popular. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, (70): 65-73, ago. 1989.

CASASSUS, Juan. Descentralização e desconcentração educacional na América Latina: fundamentos e crítica. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, (74): 11-9, ago. 1990.

CURY, Carlos Roberto J. O público e o privado na educação brasileira contemporânea: posições e tendências. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, (81): 33-34, mai.1992.

- DEMO, Pedro. Participação comunitária e Constituição: avanços e ambigüidades. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, (71): 72-81, nov. 1989.
- _____. Qualidade de educação: tentativa de definir conceitos e critérios de avaliação. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, (2): 11-25, jul./dez. 1990.
- DOCUMENTO EDUCAÇÃO: UM PAÍS INDIGENTE. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, (3): 5-9, jan./jun. 1991.
- FÁVERO, Osmar e outros autores. Políticas educacionais no Brasil: desafios e propostas. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, (83): 5-14, nov. 1992.
- FÉLIX, Maria Fátima Costa. A administração da educação na Nova República: caminho para mudança ou mudança de caminho? *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, (59): 77-83, nov. 1986.
- FLEURY, Maria Tereza Leme e MATTOS, Maria Isabel Leme. Sistemas educacionais Comparados. *Estudos Avançados*, São Paulo, Instituto de Estudos Avançados, 5(12): 69-89, mai./ago. 1991.
- GARCIA, José Constantino Nalda. Administração pública para a democracia: alguns aspectos estratégicos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 33(4): 66-81, jul/ago 1993.
- GATTI, Bernadete A. Enfrentando o desafio da escola: princípios e diretrizes para a ação. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, (85): 5-10, mai. 1993.
- GOMES, Elizabeth Ulba dos Santos. O sistema educacional em perspectiva comparada. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, SEADE, 2(4): 41-44, out./dez. 1988.
- JACOBI, Pedro R. Política educacional e participação. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, SEADE, 7(1): 118-127, jan./mar. 1993.
- MELLO, Guiomar Namó de. Políticas públicas de educação. *Estudos Avançados*, São Paulo, Instituto de Estudos Avançados, 5(13): 7-47, set./dez. 1991.
- MELLO, Guiomar Namó de, e SILVA, Rose N. da. A gestão e a autonomia da escola nas novas propostas de políticas educativas para a América Latina.

Estudos Avançados, São Paulo, Instituto de Estudos Avançados, 5(12): 45-60, mai./ago. 1991.

OLIVEIRA, Maria das Graças Corrêa de. Novas relações Estado/Municípios no campo da educação: a experiência do Governo Arraes. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, (60): 5-17, mai. 1991.

PARO, Vitor Henrique. A utopia da gestão escolar democrática. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, (60): 51-53, fev. 1987.

SANTOS, Ediógenes Aragão. Participação, autonomia e co-gestão na escola pública. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, (68): 99-105, fev. 1989.

SOUZA E SILVA, Maria Alice Setúbal. A melhoria da qualidade do ensino: do discurso à ação. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, (84): 83-86, fev. 1993.