

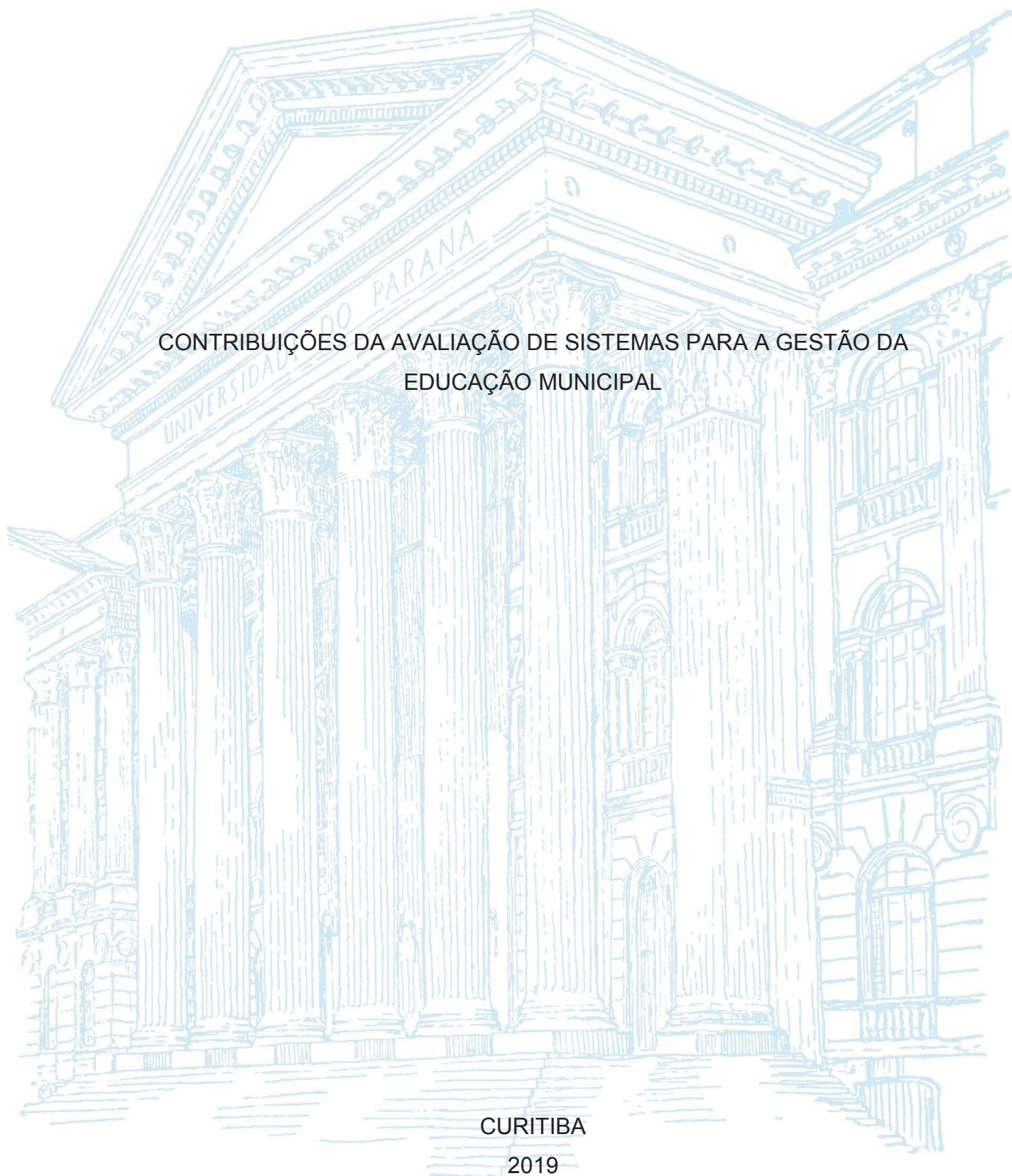
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDRELIZA CRISTINA DE SOUZA

CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO DE SISTEMAS PARA A GESTÃO DA
EDUCAÇÃO MUNICIPAL

CURITIBA

2019



ANDRELIZA CRISTINA DE SOUZA

CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO DE SISTEMAS PARA A GESTÃO DA
EDUCAÇÃO MUNICIPAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Especialista.

Orientador: Profº. Dr. Eduardo De Carli

CURITIBA

2019

RESUMO

O projeto de intervenção que ora se apresenta teve como objetivo analisar a existência de um processo de avaliação do sistema municipal de educação de Ponta Grossa-PR. Dessa análise é possível propor alternativas para auxiliar a gestão da educação municipal, desenvolvendo meios/mecanismos de formação das/dos profissionais da gestão educacional como possibilidade para potencializar o desenvolvimento das práticas educacionais. Este projeto justifica-se frente a necessidade de que gestores públicos municipais acompanhem o trabalho desenvolvido nas escolas municipais fazendo o correto uso dos resultados das avaliações. Contudo, não somente os gestores educacionais devem ter correta compreensão da avaliação, mas também a comunidade escolar, mais especificamente equipes de gestão pedagógicas escolares e corpo docente, frente à importância do papel que exerce no contexto educacional. Os objetivos específicos foram: a) compreender como é feita a gestão da educação no município; b) analisar como é o processo de avaliação educacional do município; c) identificar como os resultados são divulgados e trabalhados junto à comunidade escolar; d) propor metodologia de divulgação dos resultados das avaliações como possibilidade de formação continuada das/dos profissionais da educação. A abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, teve como instrumentos de coleta de dados para análise do contexto da gestão da rede municipal de educação documentos e entrevistas. O trabalho está organizado em 7 partes, sendo elas: Introdução, com a justificativa, objetivos e metodologia; Seção 2 com uma reflexão sobre a Gestão Pública; Seção 3 com as contribuições da avaliação de sistemas para melhoria da gestão pública; Seção 4 que apresenta o marco situacional da gestão da rede municipal de educação do município de Ponta Grossa-PR; Seção 5 com o projeto de intervenção proposto. Por fim são tecidas as considerações finais. Foram propostas 6 ações neste projeto, sendo elas: capacitação da equipe gestora da SME quanto à avaliação educacional; proposição de um plano anual de formação pedagógica continuada para uso dos resultados das avaliações educacionais; sensibilização sobre a importância da avaliação educacional; formação continuada das equipes de gestão pedagógica das escolas por etapas da educação básica (educação infantil e ensino fundamental) para compreensão dos resultados das avaliações; proposição de estratégias para melhoria dos processos educacionais, com base nos resultados das avaliações educacionais; avaliação do plano anual de formação pedagógica continuada para o uso dos resultados das avaliações educacionais. Espera-se que o projeto apresentado possa contribuir com a gestão da rede municipal de educação, capacitando as equipes de gestão educacional e das escolas para compreensão da importância da avaliação educacional em busca da qualidade da educação.

Palavras-chave: Avaliação Educacional. Gestão da Educação. Gestão Pública Municipal.

ABSTRACT

The present intervention project had as objective to analyze the existence of a process of evaluation of the municipal education system of Ponta Grossa-PR. From this analysis it is possible to propose alternatives to assist the management of municipal education, developing means / mechanisms for training professionals in educational management as a possibility to enhance the development of educational practices. This project is justified by the need for municipal public managers to follow the work developed in municipal schools, making the correct use of the results of the evaluations. However, not only educational managers should have a correct understanding of the evaluation, but also the school community, specifically school management teams and faculty, in view of the importance of the role it plays in the educational context. The specific objectives were: a) to understand how education management is done in the municipality; b) analyze how the process of educational evaluation of the municipality; c) identify how the results are disseminated and worked with the school community; d) propose a methodology for disseminating the results of the evaluations as a possibility for the continuing education of the professionals of the education. The qualitative approach, of the type of case study, had as instruments of data collection for analysis of the context of the municipal education network management documents and interviews. The work is organized in 7 parts, being: Introduction, with the justification, objectives and methodology; Section 2 with a reflection on Public Management; Section 3 with the contributions of systems evaluation to improve public management; Section 4 that presents the situational framework of the municipal education network management in the city of Ponta Grossa-PR; Section 5 with the proposed intervention project. Finally the final considerations are woven. Six actions were proposed in this project, namely: training of the SME's management team regarding educational evaluation; proposing an annual plan of continuing pedagogical training to use the results of educational assessments; raising awareness about the importance of educational evaluation; continuous training of the pedagogical management teams of the schools by stages of basic education (kindergarten and elementary education) to understand the results of the evaluations; proposing strategies for improving educational processes, based on the results of educational assessments; evaluation of the annual plan of continuing pedagogical training for the use of the results of educational assessments. It is hoped that the project presented could contribute to the management of the municipal education network, enabling the educational management teams and the schools to understand the importance of educational evaluation in search of the quality of education.

Keywords: Educational Evaluation. Education Management. Public Management.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DESCRIÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO
TÉCNICO.....

LISTA DE SIGLAS

CMEI	- Centro de Educação Infantil
EaD	- Educação a Distância
ENEM	- Exame Nacional do Ensino Médio
LDBEN	- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
GEPPEA	- Grupo de Estudos e Pesquisas em Política Educacional e Avaliação
IDEB	- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IES	- Instituições de Ensino Superior
PDE	- Plano de Desenvolvimento da Educação
RME	- Rede Municipal de Educação
SAEB	- Sistema de Avaliação da Educação Básica
SME	- Secretaria Municipal de Educação
UEPG	- Universidade Estadual de Ponta Grossa
UFPR	- Universidade Federal do Paraná
UFSCar	- Universidade Federal de São Carlos
UTFPR	- Tecnológica pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 APRESENTAÇÃO	7
1.2 OBJETIVO GERAL.....	7
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.4 JUSTIFICATIVA	8
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO: A GESTÃO DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE PONTA GROSSA-PR	17
3.1 DESCRIÇÃO	17
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	19
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA:	22
4.1 FORMAÇÃO PEDAGÓGICA CONTINUADA – USOS DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES EDUCACIONAIS	22
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	22
4.3 RESULTADOS ESPERADOS	25
5 CONCLUSÃO	26
REFERÊNCIAS	27

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O projeto de intervenção que ora se apresenta tem como objetivo analisar a existência de um processo de avaliação do sistema municipal de educação de Ponta Grossa-PR. Dessa análise é possível propor alternativas para auxiliar a gestão da educação municipal, desenvolvendo meios/mecanismos de formação das/dos profissionais da gestão educacional como possibilidade para potencializar o desenvolvimento das práticas educacionais.

O trabalho está organizado em seis seções. Esta Introdução apresenta a justificativa do trabalho, os objetivos e a metodologia utilizada. A Seção 2 apresenta uma reflexão sobre a Gestão Pública; na Seção 3 são apresentadas as contribuições da avaliação de sistemas para melhoria da gestão pública; a Seção 4 traz o marco situacional da gestão da rede municipal de educação do município de Ponta Grossa-PR; a Seção 5 traz o projeto de intervenção proposto. Por fim são tecidas as considerações finais.

1.2 OBJETIVO GERAL

O presente projeto de intervenção analisou se existe um processo de avaliação do sistema municipal de educação de Ponta Grossa-PR e como este pode contribuir para a eficiência da gestão pública municipal. Dessa análise é possível propor, como resultado da pesquisa, um projeto com programa de formação das/dos profissionais da gestão educacional como possibilidade para auxiliar no desenvolvimento das práticas educacionais.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) compreender como é feita a gestão da educação no município;
- b) analisar como é o processo de avaliação educacional do município;
- c) identificar como os resultados são divulgados e trabalhados junto à comunidade escolar;

- d) propor metodologia de divulgação dos resultados das avaliações como possibilidade de formação continuada das/dos profissionais da educação.

1.4 JUSTIFICATIVA

Para que gestores públicos municipais acompanhem o trabalho desenvolvido nas escolas municipais é necessário o correto uso dos resultados das avaliações. Contudo, não somente os gestores educacionais devem ter correta compreensão da avaliação, mas também a comunidade escolar, mais especificamente coordenações pedagógicas escolares e corpo docente, frente à importância do papel que exerce no contexto educacional. Muitas vezes os dados de tais avaliações não chegam à estes/as profissionais, e estas/estes não compreendem como esse índice interfere em seu fazer cotidiano.

Sendo assim, este projeto de intervenção analisou se existe um processo de avaliação do sistema municipal de educação e como este pode contribuir para a melhoria da qualidade da educação pública municipal. Dessa análise foi possível propor, como resultado da pesquisa, um projeto com programa de formação das/dos profissionais da gestão educacional como possibilidade para auxiliar no desenvolvimento das práticas educacionais.

Este projeto se fundamenta na elaboração e avaliação de projetos no campo das ciências sociais aplicadas. Lobo (2014) explica que um projeto tem seu ponto de partida em plano. Um projeto sempre terá uma liderança e um grupo de indivíduos capacitados para sua execução. O autor explica que o início de um projeto se dá com a determinação da demanda ou necessidade. E as fases são: análise de cenário (município, todo o país, ou âmbito institucional e organizacional); análise e determinação de demanda (pleno conhecimento do cenário); identificação dos elementos de projeto (insumos, equipe, comunicação e interação, estrutura organizacional: organogramas; níveis hierárquicos; competências de cada responsável) (LOBO, 2014). Sendo assim, este trabalho mostra sua relevância ao propor a formação continuada para o uso dos resultados da avaliação de sistemas como elemento essencial para alcançar a melhoria da qualidade da educação.

Em estudos voltados à área da avaliação há sempre uma grande preocupação em se detectar os pontos fortes e frágeis do objeto avaliado. Esse é um dos grandes méritos da avaliação. Os estudos de caso prestam uma grande

contribuição em pesquisas dessa natureza, pois consideram o contexto do objeto analisado, bem como as influências que o permeiam (STAKE, 1983).

O estudo de caso é um tipo de pesquisa muito utilizado em várias áreas do conhecimento, cujas características principais incluem o foco na descoberta. Esta escolha se dá porque um estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando, assim como os limites entre o fenômeno e o contexto (YIN, 2010).

Estudos de caso podem ter variadas fontes de dados, dentre as quais podem ser citados os documentos, registros, entrevistas e observações. Os dados neste trabalho foram coletados mediante a análise dos documentos relativos à avaliação do sistema municipal de educação da cidade de Ponta Grossa-PR e entrevista com as/os gestoras/es envolvidas/os.

Entende-se por documento toda informação fixada em suporte material que reúne informações institucionais sobre o objeto. Na análise documental a pesquisadora recorreu aos processos, resoluções, atas, minutas, relatórios, pareceres, etc.

Além da análise dos documentos, é fundamental compreender o papel dos sujeitos envolvidos no processo avaliativo: sua participação e concepção de avaliação. A entrevista com os gestoras/es públicas/os municipais permitiu maior proximidade com o objeto, possibilitando a compreensão dos posicionamentos, ideais e perspectivas daquelas/es que traduzem na prática os documentos municipais.

Entende-se que a formação das/dos profissionais da educação é uma importante dimensão para a melhoria da qualidade da educação. Nesse sentido, neste trabalho foi possível propor, como resultado da pesquisa, alternativas de melhorias na gestão pública municipal partindo dos resultados das avaliações, desenvolvendo meios/mecanismos de formação continuada como possibilidade para auxiliar no desenvolvimento das práticas educacionais.

Para tanto, com base nos conhecimentos produzidos no campo da avaliação, da administração e nos dados analisados, este projeto apresenta uma proposta de intervenção para que a gestão pública municipal possa se utilizar, capacitando seu quadro de gestoras/es quanto aos usos dos resultados das avaliações, com vistas a uma educação de excelência às suas/aos seus municípios.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Ao aprofundar os estudos relativos à gestão pública, faz-se importante contextualizar a Administração. Observa-se que o senso comum atrela a Administração Geral à administração de empresas e refere-se à esfera privada. Entretanto, a Administração tem um significado mais amplo e está relacionada a todos os âmbitos da atividade humana, inclusive à Administração Pública (DAGNINO, 2014).

Dagnino (2014) explica que historicamente a discussão sobre administração pública ganhou força após o Estado exigir maior capacitação para atuação no setor público. No entanto, enquanto nas organizações privadas o grande objetivo é o lucro, a administração pública é regida pelo interesse público.

Para Milhomem Filho (2006), a “gestão é o ato de gerir, administrar. Administrar é governar, reger, ordenar os fatores de produção e controlar sua eficiência e produtividade para obterem-se determinados resultados”. Para o autor, a gestão está relacionada às funções da gerência pública nos negócios do governo e associa-se a um determinado período de mandato. Nesse sentido, a gestão teria as mesmas características da administração, porém, delimitada no tempo e no espaço.

Gestão pública pode ser definida como o planejamento, a organização, a direção e o controle dos bens e interesses públicos, agindo de acordo com os princípios administrativos, visando ao bem comum por meio de seus modelos delimitados no tempo e no espaço (MILHOMEM FILHO, 2016; SANTOS, 2006).

Segundo Milhomem Filho (2016, p. 58) o objetivo da gestão pública é “gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente”, isso por ser financiada por recursos públicos e ter a necessidade da prestação de contas dos serviços públicos.

Atualmente no Brasil a expressão gestão pública faz referência às atividades do ambiente público. No meio acadêmico a gestão pública é associada ao “corpo de conhecimentos associado à elaboração das políticas orientadas ao atendimento de demandas sociais” (DAGNINO, 2014, p. 44), ou seja, as políticas sociais.

Políticas sociais podem ser definidas como aquelas ações que determinam o padrão de proteção social implementado por um Estado. Para Höfling (2001) as

políticas sociais estão voltadas para a redistribuição dos benefícios sociais, com vistas à diminuição das desigualdades estruturais produzidas pelo desenvolvimento socioeconômico (HÖFLING, 2001).

Em outra perspectiva, Vieira (2007) entende que as políticas públicas, enquanto processos sociais construídos historicamente, se configuram como um contraditório e complexo sistema de condições históricas que resultam num movimento de ida e volta entre as forças sociais em disputa. Isso demonstra a necessidade de entender as políticas públicas em sentido mais amplo, compreendendo a política como um processo que envolve negociação, contestação e luta entre os grupos de interesse, mesmo que não envolvidos na elaboração oficial da legislação (OZGA, 2000).

Para Aith (2006) é responsabilidade dos governos executar as políticas públicas que busquem promoção e proteção dos direitos humanos, pois qualquer política que não possua essa finalidade é uma política inconstitucional. Isso implica que a atuação do Estado é essencial na elaboração e planejamento de políticas públicas, pois, segundo Aith (2006), a própria terminologia pressupõe participação do Estado.

Para aprofundar a compreensão sobre políticas públicas, utilizam-se as ideias de Vieira (2007), quando a autora faz uma diferenciação entre políticas públicas educacionais e política de educação. A autora mostra que as políticas educacionais são uma dimensão da Política. Para a autora, não existem políticas (no plural) sem uma Política previamente definida. Já a Política Educacional é uma reflexão teórica a respeito das políticas educacionais, que são “políticas públicas que se dirigem a resolver questões educacionais” (VIEIRA, 2007, p. 56). Percebe-se então que as políticas educacionais estão inseridas nas políticas públicas mais abrangentes (conjunto de decisões) (ESPINOZA, 2009, p. 03). Justifica-se essa discussão sobre políticas públicas frente à importância destas para se compreender a gestão pública (DAGNINO, 2014).

O estudo relacionado a políticas no Brasil enfatiza a participação dos entes federados (estados e municípios) na provisão de políticas públicas. Esse processo teve maior propensão com a promulgação da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), que definiu os entes federados como autônomos, expressando diretrizes descentralizadoras no tocante às questões fiscais e tributárias e à adoção de políticas públicas (RIBEIRO, 2013).

Salles apresenta as dimensões da autonomia federativa:

No âmbito da **autonomia política** está a capacidade de autogoverno, por meio da eleição direta de seu prefeito, vice-prefeito e vereadores; e de auto-organização, por meio da elaboração da própria Lei Orgânica Municipal.

No que concerne à **autonomia administrativa** está prevista a capacidade de organizar suas atividades, criar seus quadros de servidores, gerir e prestar os serviços de sua competência, podendo executar os serviços diretamente ou indiretamente por intermédio de terceiros.

A **autonomia financeira** refere-se à capacidade para instituir e arrecadar seus próprios tributos, como o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) e o Imposto sobre Serviços (ISS), e também outras fontes de rendimentos (aluguel de imóveis, venda de bens etc.), além da autonomia para definir suas formas de aplicação (embora existam algumas restrições constitucionais, como as vinculações relativas ao ensino e as limitações referentes aos gastos com Pessoal e com o Legislativo). [...]

Por seu turno, a **autonomia legislativa** está fundada tanto na capacidade para “[...] legislar sobre assuntos de interesse local [...]” como na de “[...] suplementar as legislações federal e estadual no que couber [...]” (BRASIL, 1988, Art. 30, Incisos I e II) (SALLES, 2014, p. 19, grifo no original).

A participação popular é outra premissa na gestão pública. Para Perrucho Filho (2004, p. 91)

a inclusão de novos atores sócio-políticos, possibilidade de escolha de alternativas no espaço do processo decisório democrático e consciente [...] capaz de direcionar também suas premissas e possibilidades para um cenário futuro real, onde se pretende equacionar a interdependência entre aspectos quantitativos e qualitativos, técnico-científicos e humanistas.

A participação não é algo preexistente. Demo (1999) afirma que participação é conquista e por isso não deve ser entendida como um presente, tampouco como uma concessão. Esse espaço tem de ser criado, uma vez que é um espaço de poder, e contrapõe à tendência histórica para a dominação presente na sociedade. Para o autor, a participação “[...] não é ausência, superação, eliminação do poder, mas outra forma de poder” (DEMO, 1999, p. 20). Toda a atividade do gestor público deve estar voltada para o bem comum do coletivo administrado, se o gestor se afasta dessa premissa, ele trai o mandato nele investido (SANTOS, 2006).

Dentre as áreas de gestão, estas podem estar relacionadas às áreas funcionais de atuação, gestão de pessoas, gestão financeira e orçamentária, gestão da logística e materiais e serviços, etc. Como funções estão a agricultura, pecuária, assistência social, ciência e tecnologia, comunicações, educação, entre outras. (SANTOS, 2006).

Veloso et al. (2011) explicam que a gestão pública municipal tem se tornado uma questão central na formulação e execução das políticas públicas.

pode-se observar que nas últimas três décadas houve redefinição do papel dos municípios brasileiros no provimento de bens e serviços públicos à população. A descentralização possibilitou aos municípios acesso a maior parcela de recursos públicos, e, ao mesmo tempo, ampliou sua atuação direta em áreas que antes eram de responsabilidade do governo estadual ou federal. Com as novas responsabilidades e atribuições específicas assumidas, aumentaram tanto as exigências de profissionalização da gestão municipal quanto a necessidade de instituição de controles democráticos ou populares da ação pública (VELOSO et al., 2011, p. 16)

Isso mostra a centralidade do fortalecimento da gestão municipal como condição fundamental e necessária para que haja maior igualdade entre os municípios.

Veloso et al. (2011) apontam ainda que não há o devido reconhecimento do trabalho da gestão municipal: “muitas vezes as administrações locais fazem um bom trabalho no provimento de serviços. Infelizmente, no entanto, esses esforços são geralmente pouco notados dentro e fora dos municípios” (VELOSO et al., 2011, p. 17). Isso evidencia a relevância de pesquisas que tratem sobre a gestão pública municipal, para que se possa conhecer a organização das administrações municipais, com vistas a melhorar a efetividade, a eficiência e a eficácia das políticas públicas brasileiras.

Sabe-se que não há uma solução única que se adeque a todos os municípios brasileiros devido à diversidade cultural, social e econômica do território nacional. Daí a importância da produção de conhecimento sobre a gestão pública municipal, pois somente uma melhor compreensão de um objeto pode produzir novas ferramentas, mais adequadas à cada realidade. E aliado a esses conhecimentos, discutir sobre o papel da avaliação como possibilidade de melhoria dos processos de gestão pública da educação.

A educação é um campo humano e social permeado por inúmeras tensões e contradições e estas vêm sendo progressivamente ampliadas graças às transformações cada vez mais rápidas da sociedade do conhecimento. Atualmente a garantia de uma educação pública de qualidade tem sido colocada como estandarte pelos governos com a implementação de políticas públicas que visam à eficiência, eficácia e efetividade, buscando a excelência do serviço público.

Os interesses dos diferentes grupos sociais e dos indivíduos em particular afetam todas as áreas e em especial o fenômeno educativo. Por estas e outras razões, é possível notar que a avaliação está tomando participação central na gestão pública. Assim, considera-se de fundamental importância compreender os pressupostos, usos e funções da avaliação na gestão pública.

Com maior ênfase nas duas últimas décadas no Brasil, teóricas/os e pesquisadoras/es vêm discutindo e fortalecendo o campo da avaliação em busca de melhoria e para nortear tomada de decisões. Frente a isso, entende-se que os processos avaliativos têm condições de iluminar os caminhos, apontando possíveis correções e melhorias numa perspectiva emancipatória.

A avaliação é um tema candente nos estudos sobre a educação. Ao longo dos anos, as concepções sobre avaliação evoluíram, ficaram mais complexas e sofisticadas. Isso porque, enquanto prática social, não é possível dissociar a avaliação dos contextos históricos e sociais na qual está inserida. Assim, à medida que mudam as sociedades, as práticas avaliativas também se alteram.

Para compreender um processo avaliativo é primordial entender seus fundamentos enquanto ciência (aspectos filosóficos) e enquanto campo de produção de conhecimento (aspectos epistemológicos). Para Afonso (2014, p. 489):

A avaliação educacional é um campo complexo que inclui, entre outras modalidades, a avaliação dos alunos, a avaliação dos profissionais (educadores e professores), a avaliação institucional das escolas, a avaliação dos sistemas ou subsistemas educativos, a avaliação de projetos e programas, e a própria avaliação de políticas.

Conceituar avaliação, suas tendências e perspectivas não é uma empreitada das mais simples. É preciso compreender além de seu significado, é preciso conhecer a sua essência. Tomando por referência a descrição do dicionário sobre o que é avaliação, tem-se que avaliar é o mesmo que calcular ou determinar o valor, o mérito ou o merecimento de alguma coisa; reconhecer a importância, a intensidade, a força de algo (MICHAELIS, 1998). Mas essa definição é insuficiente perante a complexidade dos processos avaliativos atuais. Nesse horizonte compreende-se que avaliar é conhecer um objeto, uma realidade ou um sujeito com objetivo de melhorar a condução das ações a ele direcionadas. Para se realizar uma avaliação, é necessário investigar, diagnosticar, observar suas características principais, e

reconhecer os sentidos e significados oriundos do processo avaliativo (SOUZA, 2012).

Cohen e Franco (2012) defendem que a avaliação serve para contribuir no processo de tomada de decisões, assim como para oferecer subsídios para melhorar a programação futura do objeto avaliado. Nesse sentido, a avaliação, para ser realizada, demanda um procedimento frente ao qual se compara o objeto com critérios ou padrões determinados. Visto que muitos são os usos das avaliações, é possível depreender então que a avaliação por si só produz efeitos, mas estes efeitos não são unívocos. Portanto, uma avaliação nunca é neutra, tampouco inocente, mesmo que realizada mediante instrumentos objetivos. Assim, “não podemos dizer que tanto faz esta ou aquela avaliação, ou que é indiferente fazê-la ou não” (DIAS SOBRINHO, 2003, p. 92).

Uma avaliação também não produz certezas inquestionáveis, não é isenta de valores e contradições, o que a situa em um campo de disputas, e, por ser eminentemente política, pertence ao interesse social e possui grande relevância para as sociedades. “A avaliação faz parte dos contextos humanos, que estão sempre inevitavelmente mergulhados em ideologias e valores e, portanto, em jogos de interesses contraditórios e disputas de poder” (DIAS SOBRINHO, 2003, p. 92-93).

A necessidade em analisar um sistema de avaliação específico para o sistema municipal de educação surge a partir da compreensão de que a gestão pública municipal deve ter como eixo central o planejamento de estratégias para melhoria da educação.

Tal afirmação fundamenta-se na concepção de que, para que a gestão pública municipal seja o mais eficiente possível, é necessário que os diferentes sujeitos da gestão educacional conjuguem ações que desde a análise inicial e debate dos dados da unidade de ensino até a formulação/reformulação de políticas públicas. Ou seja, entende-se que a avaliação de sistemas é mais abrangente do que medir resultados e propor ranques, implica na análise e compreensão dos processos e resultados educacionais pelo coletivo escolar (FERNANDES; GOBETE; PINASSÉ, 2011).

Com a promulgação da Constituição de 1988 surge a necessidade de ampliação da educação. Assim, os sistemas de ensino passam a produzir novas formas de regular a qualidade. Dentre os mecanismos legais destacam-se a pela Lei

de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9394/96 (BRASIL, 1996), o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) (BRASIL, 2005), institucionalizado pela Portaria nº 931, de março de 2005, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), oficializado no Decreto nº 6.094 de 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2007), sendo que este Decreto inclui o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Dessa forma, a legislação vai operacionalizando propostas de qualificação para a educação no Brasil. O SAEB propõe que estados e municípios utilizem os dados das avaliações para a melhoria da educação oferecida, incentivando os entes federados a desenvolverem seus sistemas de avaliação e, a partir deles, (re)planejem suas políticas comprometidas com o desenvolvimento pedagógico eficaz e traduzido em melhoria da aprendizagem (ROSENDO, 2015).

Nesse sentido, entende-se que a avaliação do sistema de educação municipal de educação contribui para que haja um acompanhamento e monitoramento das políticas públicas municipais, em suas potencialidades e fragilidades, proporcionando informações para a gestão pública municipal e oferecendo mecanismos de melhoria para a gestão do sistema de educação.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO: A GESTÃO DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE PONTA GROSSA-PR

Parte-se agora para a caracterização da gestão da educação no município de Ponta Grossa. Para tanto, faz-se importante caracterizar a cidade de Ponta Grossa-PR.

Fundada em 15 de setembro de 1823, Ponta Grossa é uma cidade de médio porte, com uma população de aproximadamente 311.611 habitantes (IBGE, 2010). Um município predominantemente urbano, é o núcleo da região dos Campos Gerais e possui o maior complexo industrial do interior do estado do Paraná, apresentando o maior polo de oferta educacional da região. O Índice de Desenvolvimento Humano é 0,763 e pode ser classificado como alto (IPEA, 2016), sendo que a educação é a terceira maior dimensão do referido índice no município.

3.1 DESCRIÇÃO

A Rede Municipal de Educação (RME) de Ponta Grossa-PR é composta por 145 estabelecimentos de ensino, destes 39 situados na zona rural, e oferece educação básica pública a cerca de trinta de uma mil crianças, com serviço de creche (até o Infantil V, 05 anos) e Ensino Fundamental (1º ao 5º ano, 10 anos). Possui um quadro de 4.808 pessoas trabalhando, entre servidoras/es concursadas/os, cargos comissionados e estagiarias/os.

Segundo a Lei Orgânica do Município de Ponta Grossa-PR

Art. 153: O Município aplicará, anualmente, nunca menos de vinte e cinco por cento da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferência, na manutenção e no desenvolvimento do ensino que lhe incumbe.

Parágrafo Único - Os recursos financeiros recebidos da União e do Estado, especificamente nos termos do artigo 211, parágrafo 1º, da Constituição Federal e nos termos do artigo 186 da Constituição Estadual, não serão computados para os efeitos deste artigo.

A gestão da educação municipal é feita pela Secretaria Municipal de Educação (SME), que está organizada de acordo com o Decreto nº 6705 de 2013 (PONTA GROSSA, 2013). O referido Decreto define as áreas do Departamento administrativo, Diretoria Financeira e o Departamento de Educação. Dentro de cada

área, há diferentes divisões coordenadas pelas/os profissionais que fazem parte da Secretaria. Dentre as áreas da Secretaria, a ênfase neste trabalho recai sobre o Departamento de Educação, pois é nele que está inserida a Divisão de Ensino Fundamental, local em que as formações continuadas são pensadas e elaboradas pela equipe.

- O Departamento de Educação está organizado da seguinte forma:
- Divisão de Ensino Fundamental
- Divisão de Educação Infantil
- Divisão de Educação Especial/Inclusão
- Divisão de Educação de Jovens e Adultos
- Seção de Educação Especial
- Seção de Apoio Técnico Administrativo
- Coordenador de Infraestrutura Educacional
- Divisão de Estrutura e Funcionamento do Ensino
- Seção de Estrutura e Funcionamento do Ensino
- Divisão de Documentação Escolar
- Seção de Documentação Escolar
- Divisão de Informação Educacional estatística

A organização dos departamentos e das secretarias relacionadas à Educação sempre esteve atrelada às organizações políticas. As/os secretárias/os são escolhidas/os pelos prefeitos¹, e, juntos, escolhem as/os profissionais que farão parte dos departamentos na Secretaria.

A gestão da Educação é então organizada pela SME, que em suas/seus gestoras/es escolares materializam as políticas públicas municipais nas escolas. Em 2001 houve legalmente a mudança de supervisão e orientação educação para a figura da/do pedagoga/o na Rede Municipal de Educação de Ponta Grossa.

Para assumir a função, exige-se a formação em licenciatura em Pedagogia, fazer parte do Quadro Próprio do Magistério Público Municipal no mínimo 5 anos, ou seja, ser professora/professor da RME, não ter recebido penalidade e ter desempenho satisfatório em sala de aula. A/o profissional que atenda esses requisitos, poder solicitar a vaga, quando disponível, podendo ser escolhida/o pela

¹ Mantém-se o gênero masculino por não ter havido prefeita mulher no município até o presente momento.

SME, da mesma forma com que pode ser afastada/o da função por realizar um trabalho insatisfatório, retornando à sala de aula.

Na gestão, de 2005 a 2012, foi promulgada a Lei nº 10.375 (PONTA GROSSA, 2012), dispondo sobre o plano de emprego, carreira e remuneração, na qual a/o pedagoga/o passou a ser denominada/o coordenação pedagógica, e desenvolve as mesmas funções da/o pedagoga/o, mudando apenas a nomenclatura. A mudança de nomenclatura aconteceu pelo fato de que as/os professoras/es são pedagogas/os, então, diferencia-se o cargo ao chamar de coordenação pedagógica.

A figura da coordenação pedagógica está presente em todas as escolas e o número de alunas/os determina a quantidade de profissionais. Permanece na secretaria uma equipe denominada superintendentes, que organiza o sistema, a formação continuada e acompanham o trabalho nas escolas.

Em 2013 iniciou uma nova gestão, que após processos de adaptação e reformulação dos trabalhos desenvolvidos na RME, elaborou a Lei nº 12.269 de 2015 (PONTA GROSSA, 2015). A referida lei dispõe sobre o plano de empregos, carreira e remuneração do magistério público municipal de Ponta Grossa, respaldando a função de coordenação pedagógica. Além da formação no curso de Pedagogia, a/o profissional recebe gratificação de 15% do vencimento inicial da carreira, e ainda é escolhida/o para tal função de acordo com seu desempenho como professora/professor em sala de aula, não havendo concurso para coordenação (PONTA GROSSA, 2015). Com relação à formação continuada da equipe de gestão escolar, esta é organizada pelo próprio grupo da Secretaria, com base nos interesses manifestados pelas escolas.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

No ano de 2015 foi aprovada a Lei nº 12.213, que Instituiu o Plano Municipal de Educação para o período de 2015 a 2025 (PONTA GROSSA, 2015). A execução do Plano Municipal de Educação (PME) ocorre em regime de colaboração entre a União, o Estado, o Município e a sociedade civil organizada, sob a coordenação da Secretaria Municipal de Educação e contém proposta educacional do Município, com suas respectivas diretrizes, objetivos e metas previstas para o período de sua execução.

As Metas a serem seguidas são as mesmas do Plano Nacional de Educação, e o PME propõe, para alcançá-las, inúmeras estratégias. Para compreensão do processo de avaliação da RME, são apresentadas a seguir as estratégias afetas à avaliação educacional:

1.6 Implantar, até o segundo ano de vigência deste PME, avaliação institucional da educação infantil, a ser realizada a cada 2 (dois) anos, com base em parâmetros nacionais de qualidade, a fim de aferir a infraestrutura física, o quadro de pessoal, as condições de gestão, os recursos pedagógicos, a situação de acessibilidade, entre outros indicadores relevantes. [...]

5.2 Viabilizar a aplicação de instrumentos de avaliação nacional e municipal periódicos e específicos para aferir a alfabetização das crianças, aplicados a cada ano, bem como estimular as escolas a criarem os respectivos instrumentos de avaliação e monitoramento, implementando medidas pedagógicas para alfabetizar todos os alunos e alunas até o final do terceiro ano do ensino fundamental. [...]

7.3 Constituir, em colaboração com a União, o Estado, rede municipal e rede privada de ensino, **um conjunto municipal de indicadores de avaliação institucional** com base no perfil dos estudantes e dos profissionais da Educação, nas condições de infraestrutura das escolas, nos recursos pedagógicos disponíveis, nas características da gestão e em outras dimensões relevantes, considerando as especificidades das modalidades de ensino.

7.4 Adequar e consolidar o processo contínuo de auto avaliação das escolas de Educação Básica, por meio de instrumentos de avaliação institucional que orientem as dimensões a serem fortalecidas, destacando-se a elaboração de planejamento estratégico, a melhoria contínua da qualidade educacional, a formação continuada dos/das profissionais da educação e o aprimoramento da gestão democrática. [...]

7.7 Aprimorar continuamente os instrumentos de avaliação da qualidade do ensino fundamental e médio, de forma a englobar o ensino de ciências bem como apoiar o uso dos resultados das avaliações nacionais pelas escolas e redes de ensino para a melhoria de seus processos e práticas pedagógicas. [...]

7.10 Fixar, acompanhar e divulgar bianualmente os resultados pedagógicos dos indicadores do sistema nacional de avaliação da educação básica e do Ideb, relativos às escolas da rede municipal de ensino, assegurando a contextualização desses resultados, com relação a indicadores sociais relevantes, como os de nível socioeconômico das famílias dos (as) alunos (as), e a transparência e o acesso público às informações técnicas de concepção e operação do sistema de avaliação.

7.11 Acompanhar e refletir sobre o desempenho dos alunos da educação básica nas avaliações da aprendizagem no Programa Internacional de Avaliação de Estudantes - PISA, tomado como instrumento externo de referência, internacionalmente reconhecido. [...]

7.33 Instituir e fortalecer com a colaboração técnica e financeira da União, o sistema municipal de avaliação da educação básica, para orientar as políticas públicas e as práticas pedagógicas, com o fornecimento das informações às escolas e à sociedade.

11.4 Acompanhar sistema de avaliação da qualidade da educação profissional técnica de nível médio das redes escolares públicas e privadas. [...]

19.12 Assegurar, até o terceiro ano de vigência deste PME, por meio de lei própria, no âmbito do sistema municipal de ensino, a permanente

avaliação que consolide o processo de avaliação institucional das escolas da educação básica (PONTA GROSSA, 2015, grifo nosso).

De acordo com a legislação municipal e com as entrevistas realizadas junto à equipe de gestão da RME de Ponta Grossa-PR, constatou-se que o processo de avaliação educacional do município ocorre de acordo com o previsto na Lei. Segundo a equipe de gestão da SME os resultados das avaliações são divulgados em reuniões de formação continuada com as equipes de coordenação pedagógica, com objetivo de informar sobre os resultados e capacitar as equipes para que as fragilidades apontadas nos processos avaliativos sejam sanadas e melhorada a qualidade da educação municipal oferecida.

Para os momentos de formação continuada não há temáticas fixas. Estas ocorrem em parceria com a Fundação Lemann, organização sem fins lucrativos que atua em parceria com governos e outras entidades da sociedade civil. As formações acontecem de acordo com os calendários anuais, mas as temáticas são variadas, sendo que a divulgação dos resultados das avaliações é mais um tema dentre as demandas educacionais.

Importante destacar que a formação continuada tem papel fundamental no desenvolvimento profissional e necessita ser pensada e refletida em conjunto, considerando os desafios e as dificuldades da prática escolar, não podendo ser vista como mera capacitação.

Com a confirmação da existência de momentos de formação onde há a divulgação dos resultados das avaliações da educação municipal, por parte da equipe de gestão da RME às coordenações pedagógicas das escolas, e frente à não linearidade quanto a regularidade de encontros, dá-se então seguimento à proposição de um projeto de formação pedagógica continuada para o uso dos resultados das avaliações educacionais em busca de melhoria na educação

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA:

4.1 FORMAÇÃO PEDAGÓGICA CONTINUADA – USOS DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES EDUCACIONAIS

Frente à importância da divulgação dos resultados das avaliações educacionais e a necessidade de formação da equipe gestora das escolas municipais para o uso de tais resultados, em busca da melhoria da educação, é necessário que ao participar das formações, seja oportunizado à estes sujeitos (re)pensar seu trabalho. Nesse sentido, faz-se importante elaborar uma proposta de formação continuada orgânica, ou seja, pensada e atuada pelos atores da própria Secretaria Municipal de Educação.

Reconhece-se a importância de se pensar a formação pedagógica na forma de parceria, mas reitera-se a necessidade de capacitar a equipe gestora da RME para interpretar e utilizar os resultados das avaliações dialeticamente com as equipes de gestão pedagógica das escolas.

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

QUADRO 1 – DESCRIÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO TÉCNICO.

Ação	Estratégia:	Prazo:	Recurso:	Resultados esperados
Capacitação da equipe gestora da SME quanto à avaliação educacional.	Participação em cursos de formação específicos, como: mestrado, doutorado. Participação em eventos nacionais e internacionais e em cursos de avaliação.	Máximo de 24 meses para mestrado e 48 meses para doutorado. Demais cursos: fluxo contínuo.	Recursos financeiros variáveis (transporte, alimentação, inscrições e materiais). Dispensa para capacitação	Profissionais com formação específica e aprofundada na área de avaliação.
Elaboração de plano anual de formação pedagógica continuada para uso dos resultados das avaliações educacionais.	Elaboração de calendário anual com as formações continuadas voltadas às avaliações educacionais.	Final do ano letivo anterior à execução.	Equipe de gestão educacional da SME, computadores, programas de informática, impressora.	Regularidade nos momentos de formação continuada.
Sensibilização sobre a importância da avaliação educacional	Reunião inicial com as equipes de gestão pedagógica das escolas por meio de parceria com instituições de ensino superior e/ou convite a pesquisadoras/es da área.	Início do ano letivo, primeira reunião prevista para as formações.	equipe de gestão educacional da SME, telefone, recursos financeiros municipais para arcar com os custos de transporte e alimentação das/dos palestrantes, sala de computadores, sala de reuniões.	Valorização da avaliação para melhoria da qualidade da educação; superação de uma visão classificatória e fragmentada da avaliação.

Continua

Formação continuada das equipes de gestão pedagógica das escolas por etapas (educação infantil e ensino fundamental)	Realizar reuniões com as equipes de gestão pedagógica das escolas para divulgações dos resultados das avaliações e compreensão dos indicadores utilizados.	Conforme calendário anual	Equipe de gestão educacional da SME e equipes de gestão das escolas, computadores, sala de reuniões.	Compreensão e análise dos indicadores utilizados nas avaliações.
Elaboração de estratégias para melhoria dos processos educacionais.	Elaborar um documento com ações a serem realizadas pelas escolas e seus atores, com objetivo de elevar a qualidade da educação no tocante aos indicadores com maior fragilidade.	Conforme calendário anual.	Equipe de gestão educacional da SME e escolas e docentes, computadores, sala de reuniões	Proposição de estratégias para melhoria dos processos educacionais
Avaliação do plano anual de formação pedagógica continuada para o uso dos resultados das avaliações educacionais.	Realizar uma reunião com todas/os as/os envolvidas/os para avaliar o plano de formação em questão, suas fragilidades, potencialidades e sugerir melhorias.	Última reunião do ano.	Equipe de gestão educacional da SME e escolas, computadores, sala de reuniões.	Proposição de estratégias para melhoria plano de anual de formação e elaboração do calendário de formação do próximo ano letivo

FONTE: Elaborado pela autora

4.3 RESULTADOS ESPERADOS

Além dos indicadores apresentados no Quadro 1, espera-se que este projeto permanente de formação continuada forme a equipe de gestão da SME para o uso dos resultados das avaliações educacionais em busca da melhoria da educação oferecida pela RME, além de formar as equipes pedagógicas das escolas, uma vez que são estas equipes que atuam as políticas educacionais no contexto escolar.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste projeto de intervenção foi analisar a existência de um processo de avaliação do sistema municipal de educação de Ponta Grossa-PR. Dessa análise foi possível propor alternativas para auxiliar a gestão da educação municipal, desenvolvendo meios/mecanismos de formação das/dos profissionais da gestão educacional como possibilidade para potencializar o desenvolvimento das práticas educacionais.

Constatou-se que existe uma proposta legal de avaliação da educação na rede municipal de educação de Ponta Grossa-PR (PONTA GROSSA, 2015). Além disso, há a divulgação dos resultados pela SME em reuniões periódicas junto às equipes de gestão pedagógica das escolas. No entanto, estas reuniões sobre as avaliações são pontuais e não há uma linearidade nessa proposta de formação. Sendo assim, este projeto apresentou uma proposta de intervenção, que traz um rol de ações que podem favorecer a reflexão sobre a avaliação educação.

Este projeto apresentou 6 ações, sendo elas:

- **Ação 1:** capacitação da equipe gestora da SME quanto à avaliação educacional.
- **Ação 2:** proposição de um plano anual de formação pedagógica continuada para uso dos resultados das avaliações educacionais.
- **Ação 3:** sensibilização sobre a importância da avaliação educacional.
- **Ação 4:** formação continuada das equipes de gestão pedagógica das escolas por etapas da educação básica (educação infantil e ensino fundamental) para compreensão dos resultados das avaliações.
- **Ação 5:** proposição de estratégias para melhoria dos processos educacionais, com base nos resultados das avaliações educacionais.

Ação 6: avaliação do plano anual de formação pedagógica continuada para o uso dos resultados das avaliações educacionais.

Espera-se que esta proposta possa contribuir com a gestão da rede municipal de educação, capacitando as equipes de gestão educacional e das escolas para compreensão da importância da avaliação educacional em busca da qualidade da educação.

REFERÊNCIAS

AFONSO, A. J. Questões, objetos e perspectivas em avaliação. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, 19, n. 2, Jul. 2014. 487-507.

AITH, F. Políticas públicas de Estado e de governo: instrumentos de consolidação do Estado democrático de direito e de promoção dos direitos humanos. In: BUCCI, M. P. D. **Políticas públicas: reflexões sobre o conceito jurídico**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 217-266.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

BRASIL. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm.

BRASIL. **Decreto 6094 de 24 de abril de 2007**. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados. Brasília, 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Atos2007-2010/2007/Decreto/D6094.htm.

BRASIL. **Portaria 931 de 21 de março de 2007**. Institui o Sistema de Avaliação da Educação Básica. Brasília, 2007. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_basica/prova_brasil_saeb/legislacao/Portaria931_NovoSaeb.pdf.

COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis: Vozes, 2012.

COUTINHO, M. T. D. C.; CUNHA, S. E. D. **Os caminhos da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2004.

DAGNINO, P. **Planejamento estratégico governamental**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

DEMO, P. **Participação é conquista: noções de política social participativa**. São Paulo: Cortez, 1999.

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior**. São Paulo: Cortez, 2003.

ESPINOZA, O. Reflexiones sobre los conceptos de "política", políticas públicas y política educacional. **Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, Arizona; Flórida, v. 17, n. 8, Abril 2009.

FERNANDES, C. F. R.; GOBETE, G.; PINASSÉ, N.. Sistema de avaliação da educação pública municipal de Vitória: uma experiência em construção. In: **25º**

Simpósio Brasileiro e 2º Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, São Paulo, 2011. 1-14.

HÖFLING, E. D. M. Estado e políticas (públicas sociais). **Cadernos Cedes**, Campinas, v. 21, n. 55, Novembro 2001.

IBGE, I. B. D. G. E. E. **Indicadores de desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

IPEA, I. D. P. E. A. **Desenvolvimento humano nas macrorregiões brasileiras**. Brasília: PNUD: IPEA: FJP, 2016.

LOBO, E. **Elaboração e avaliação de projetos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 2012.

MILHOMEM FILHO, L. **Gestão pública contemporânea: o modelo de gestão da universidade de Brasília**, 2016. 86 f p. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

OZGA, J. **Investigação sobre políticas educacionais: terreno de contestação**. Porto: Porto Editora, 2000.

PERRUCHO FILHO, M. **Gestão social e políticas públicas: a Agência de Desenvolvimento Social**. Florianópolis, 2004. 292f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Serviço Social. 2004.

PONTA GROSSA. **Leis Municipais: Lei Orgânica de Ponta Grossa/PR**. Ponta Grossa, 1990.

PONTA GROSSA. **Leis Municipais: Lei nº 10.375 de 2012**. Ponta Grossa, 2012.

PONTA GROSSA. **Leis Municipais: Decreto nº 6705 de 2013**. Ponta Grossa, 2013.

PONTA GROSSA. **Lei nº 12.213**, Institui o Plano Municipal de Educação para o período de 2015 a 2025. Ponta Grossa, 2015.

PONTA GROSSA. **Leis Municipais: Lei nº 12.269 de 2015**. Ponta Grossa, 2015.

RIBEIRO, L. M. Federalismo, governo local e políticas sociais no Brasil entre 1996 e 2004. In: HOCHMAN, G.; FARIA, C. A. P. **Federalismo e políticas públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2013. p. 151-173.

ROSENDO, T. M. **Sistemas municipais de avaliação educacional da paraíba: um estudo multicaso**. [S.l.]: [s.n.], 2015. 162f p. Dissertação, (Mestrado em Métodos e Gestão em Avaliação), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

SALLES,. **Gestão democrática e participativa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

SANTOS, C. S. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Sariava, 2006.

STAKE, R. E. Estudos de caso em pesquisa e avaliação educacional. **Educação e Seleção**, São Paulo, n. 7, 1983. 5-14.

VELOSO, J. F. A. et al. **Gestão municipal no Brasil: um retrato das prefeituras**. Brasília: Ipea, 2011.

VIEIRA, S. L. Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, 23, n. 1, jan./abr 2007. 53-69.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.