

A GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA ESFERA MUNICIPAL: PAPEL DO GOVERNO FEDERAL NA INDUÇÃO DE PROGRAMAS

Sandra Zákia Sousa – FEUSP

Angela Maria Martins – FCC

Agência Financiadora: CAPES

Introdução

O artigo apresenta resultados de estudo que teve por objetivo analisar o potencial de iniciativa do governo federal para induzir inter-relações entre os governos municipais com vistas à promoção da gestão democrática da educação, por meio do Prêmio Inovação em Gestão Educacional. O referido Prêmio, instituído em 2006, se constitui em uma das iniciativas do Laboratório de Experiências Inovadoras em Gestão Educacional – fruto de parceria entre o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (Inep/SEB/MEC¹) –, que se propõe, dentre outras ações, a registrar e a disseminar experiências inovadoras de gestão municipal, por meio do Banco de Experiências em Gestão Municipal da Educação.

Estruturado em três seções, o texto registra², inicialmente, uma caracterização do Laboratório de Experiências Inovadoras em Gestão Educacional e do Banco de Experiências. Em seguida, analisa a noção de inovação assumida pelo governo federal, cotejando-a com a literatura que trata do tema, com base na apreciação de projetos de municípios paulistas, que correspondem a dez dentre as cinquenta e nove experiências brasileiras, constantes no referido Banco, inscritas nos anos 2006 e 2008. Por fim, problematiza o delineamento do próprio Laboratório, bem como a iniciativa de premiação de projetos isolados como forma de estimular a gestão democrática do ensino.

Como perspectiva metodológica, tomou-se como referência a abordagem que enfatiza a relevância de se analisar instrumentos e planos normativos que norteiam a ação pública, pois estes não são neutros, expressam uma visão de mundo e de conhecimento concatenados em ação de governo. Registre-se que na análise de políticas podemos levar em conta três dimensões: a institucional, que se refere ao sistema jurídico e à estrutura do sistema político-administrativo; os processos políticos nos quais ocorrem negociações em torno dos objetivos e das escolhas para estruturação das agendas; finalmente, a terceira diz respeito à concretização de programas e projetos.

¹ <http://laboratorio.INEP.gov.br/>. Acesso em: 10/02/2011.

² A investigação original, apoiada por agência de fomento, foi realizada em rede, com participação de pesquisadores do estado de São Paulo, aqui não identificados para resguardar o anonimato do artigo.

Embora tenham suas especificidades, as três dimensões se entrelaçam na configuração das políticas públicas (FREY, 2000).

Assim, o exame do delineamento do projeto em pauta – com base em fontes documentais – aliado às informações obtidas por meio de entrevistas com técnicos e gestores de Secretarias Municipais de Educação – responsáveis pelas iniciativas consideradas inovadoras – possibilitou ampliar a análise do potencial indutor de iniciativas do governo federal, tomando como questão central: em que medida essas experiências vêm contribuindo para a ampliação ou consolidação de uma perspectiva democrática de gestão das redes de ensino?

As fontes documentais consultadas foram levantadas na página do Inep e de outros órgãos governamentais, bem como nos *sites* dos municípios estudados. No estudo de campo foram coletados documentos complementares relativos aos projetos em apreciação, produzidos pelo Inep ou pelas Secretarias Municipais de Educação. A análise documental teve por objetivo identificar os pressupostos e o delineamento do Laboratório, bem como mapear as iniciativas municipais, para caracterizá-las quanto às suas especificidades inovadoras, tendo como aporte a literatura disponibilizada na área educacional e que, reiteradamente, vem apresentando as controvérsias que envolvem a discussão sobre as diferentes concepções de inovação.

Nos estudos de campo foram realizadas entrevistas com gestores e técnicos das secretarias municipais de educação – SMEs. As entrevistas foram orientadas por um roteiro semi estruturado, que contemplou questões articuladas a dois eixos: o primeiro voltado à compreensão das origens e do desenvolvimento do projeto no âmbito municipal; o segundo abrangeu questões referentes ao potencial da premiação do MEC para induzir outras iniciativas nos municípios, e formas de acompanhamento do MEC das experiências inovadoras.

É preciso esclarecer que as informações coletadas em campo, por meio das entrevistas, não constituíram objeto específico de análise, tendo sido cotejadas com as fontes secundárias, com vistas a ampliar a visão acerca do estudo. Em alguns casos, as falas confirmaram o que se obteve por meio dos dados documentais; em outros, constataram-se divergências em relação a essas fontes. Nesse sentido, as falas dos entrevistados subsidiaram a análise dos demais dados, possibilitando identificar com mais acuidade as potencialidades e os limites dos projetos de inovação estudados.

Assim, os elementos trazidos a partir da análise documental e das informações coletadas *in loco* sobre as experiências apoiam indagações que remetem ao questionamento de iniciativa dessa natureza.

Caracterização do Laboratório de Experiências Inovadoras em Gestão Educacional e do Banco de Experiências

O Laboratório - fruto de parceria entre o Inep e a Secretaria de Educação Básica (SEB) do Ministério da Educação (MEC) - tem início em 2006, com o propósito de contribuir para o alcance das metas do Plano Nacional de Educação – PNE - Lei nº 10.172, de 09/01/2001. Dentre seus objetivos centrais anuncia o registro e a disseminação de experiências inovadoras de gestão municipal, por meio do Banco de Experiências em Gestão Municipal da Educação. O Banco se apresenta como um espaço de registro de experiências e criação de mecanismos de apoio à inovação, bem como de disseminação e intercâmbio de experiências inovadoras em gestão educacional. O Prêmio Inovação em Gestão Educacional, instituído pela Portaria nº 2, de 17 de maio de 2006, se constitui em uma das iniciativas do Laboratório³. No estado de São Paulo, dez municípios chegaram à etapa final da premiação nos anos de 2006 e 2008, tendo conquistado o prêmio apenas três deles, aqui denominados M3, M5, M7⁴.

O Inep analisa o caráter inovador dos projetos com base nos seguintes critérios: experiências que introduzam alterações em relação às práticas anteriores; apresentem contextualização e conhecimento da realidade local pelo órgão gestor para o desenho da experiência; indiquem perspectiva de continuidade, abrangência, controle e, transparência e eficiência no uso dos recursos, além de evidenciarem potencial de fortalecimento da gestão democrática e integrada (MEC/INEP, 2010).

Para se candidatarem à premiação, as experiências inovadoras dos municípios devem se apresentar em um dentre quatro grupos temáticos: Gestão Pedagógica, Gestão de Pessoas, Planejamento e Gestão, e Avaliações e Resultados Educacionais. Entretanto, os elementos que compõem os quatro grupos temáticos - e que remetem a dimensões de gestão educacional - parecem não ter favorecido a precisão necessária para classificação das experiências municipais. Esses agrupamentos geram

³Trata-se de parceria realizada entre a Secretaria de Educação Básica (SEB), a União Nacional de Dirigentes Municipais (Undime) e a Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), com recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

⁴Os municípios não serão identificados nominalmente, pois esta informação não é essencial para compreensão dos resultados do estudo.

ambiguidades no que diz respeito às suas especificidades, o que se evidenciou na análise das ementas e da classificação das experiências registradas no Banco. A título de exemplo, projetos do eixo de gestão de pessoas, poderiam ser acolhidos em uma perspectiva de gestão pedagógica; da mesma forma, proposta de viabilização de acesso à educação infantil – caracterizada como gestão pedagógica - trata de um problema que antecede essa questão. Outra consideração a ser feita refere-se ao destaque dado à avaliação, tratada como um eixo independente de gestão e planejamento educacional.

Na documentação a que se teve acesso, verificou-se ainda que os critérios indicados pelo Inep, para julgamento do caráter inovador das experiências, não explicitavam as dimensões a serem consideradas para análise da noção de gestão subjacente aos projetos e, particularmente, ao seu caráter democrático. Talvez isso revele a assunção da avaliação enquanto instrumento de gestão, em detrimento de uma visão que a conceba como subsídio do planejamento e da gestão.

No item que se segue apresenta-se uma visão dos projetos municipais paulistas, selecionados e/ou premiados.

Os Programas de Inovação em Estudo

Apresenta-se, no Quadro 01, uma caracterização sucinta dos projetos, a partir dos quatro eixos temáticos estabelecidos pelo Prêmio Inovação em Gestão Educacional. A característica inovadora registrada acerca do Projeto é a que foi apresentada pelo município e reconhecida pelo INEP.

Quadro 01: Indicação dos municípios paulistas e respectivas experiências inovadoras, por eixo.

EIXO	MUNICÍPIO	PROBLEMA	PROGRAMA/ASPECTO INOVADOR
GESTÃO PEDAGÓGICA	M1	Baixo acesso de crianças de 0 a 3 anos à creche no município.	Construção de uma proposta para a educação infantil que investe na formação da mãe, incentivando e viabilizando a sua permanência ao lado do filho – Projeto <i>Educriança</i> .
	M2	Dificuldade de introduzir as novas tecnologias na prática pedagógica.	Criação de condições favoráveis para utilização de novas tecnologias: formação continuada na área para professores e sincronia das tecnologias com o projeto político pedagógico.
GESTÃO DE PESSOAS	M3	Baixo índice de professores com ensino superior.	Equipe de formadores da própria rede de ensino; avaliações internas e externas nas escolas; formação inicial e continuada dos professores e

PLANEJAMENTO E GESTÃO	E	M4	Pouca importância atribuída à produção do conhecimento.	reformulação do plano de carreira. Produção científica resultante das formações continuadas, publicação do material e estabelecimento de metas para melhorar o desempenho profissional.
		M5	Inconsistência de dados para subsidiar políticas educacionais.	Possibilitar a matrícula ao aluno na escola mais próxima a sua residência, transparência na atribuição de aulas aos docentes, auxiliar no planejamento e distribuição de recursos.
		M6	Definir e identificar competências institucionais.	Revisou-se o que era atribuição da Secretaria de Educação e o que devia ser atribuído à outra instituição.
		M7	Pouca participação dos profissionais da Educação na gestão escolar.	Promover autonomia de gestão nas diferentes unidades escolares, com formação aos profissionais da educação para trabalhar com situações cotidianas a partir de normas e legislação.
AVALIAÇÃO E RESULTADOS EDUCACIONAIS		M8	Falta de uma avaliação que desse um retorno para a educação município.	A criação de um sistema de avaliação próprio para a rede de ensino do município com foco tanto no aprendizado dos estudantes, quanto nas práticas dos docentes.
		M9	Baixos índices de alfabetização nas séries iniciais.	Aferição dos resultados e controle da evolução das hipóteses de escrita das crianças do ciclo de alfabetização e acompanhamento sistemático do trabalho pedagógico.
		M10	Alta evasão escolar, distorção idade/série e baixo rendimento escolar.	Acompanha crianças e jovens, principalmente em situação de vulnerabilidade social, para que passem a infância e a adolescência se desenvolvendo na escola.

Fonte: MEC/INEP, *site* consultado em 12/ago./2010.

Como se pode notar, os projetos paulistas, que constam no Laboratório de Experiências Inovadoras em 2006 e 2008 apresentam diferenças significativas em relação ao conceito de inovação, expresso em suas ementas, levando-nos a constatar a diversidade de respostas suscitadas por meio da estratégia indutora do governo federal de premiação dos municípios.

Os temas tratados como projetos inovadores perfazem uma grade bastante diversa. Embora revestidos de características próprias, os resultados esperados com a implementação dos projetos inovadores - tal como declarados nos documentos municipais - se aproximam: melhoria do ensino e da aprendizagem, da gestão das redes de escolas e dos sistemas; reorientação dos conteúdos curriculares com vistas a

aprimorar a escrita e a leitura de crianças; aperfeiçoar os mecanismos de gestão e de avaliação. A documentação apresentada pelos municípios para inscrição de suas experiências à premiação é extensa⁵, porém fragilmente articulada com metas próprias previstas no planejamento da política municipal de educação. Em outros termos, ao tempo em que se constata a presença de referências ao PNE, não se observa igual ênfase aos instrumentos de planejamento e gestão das municipalidades, tal como o Plano Municipal de Educação e demais instrumentos normativos e legais.

Talvez isso seja expressão do excessivo formalismo no cumprimento das normas estabelecidas pela premiação, o que nos leva a inferir que esse tipo de resposta pode ser visto como dependência das instâncias subnacionais ao governo federal, questão que vem sendo analisada pela literatura da área (FARIA 1989).

Os elementos esboçados sobre as experiências paulistas suscitam considerações sobre a noção de inovação a elas subjacente, cotejando-os com o conceito assumido pelo MEC/INEP e com as contribuições da literatura que trata do tema.

Cotejando características das experiências analisadas com contribuições da literatura

No Brasil, o tema da inovação educacional ganha visibilidade nas produções da área a partir dos anos 1980, por meio de publicações que se voltam a sistematizar e divulgar noções e experiências sobre o tema, cabendo aqui mencionar os livros organizados por Maria Amélia Goldberg e Maria Laura Franco (1980) e por Walter Garcia (1980).

Desde então, até os dias atuais, o livro de Huberman (1973) -*Como se realizam as mudanças em educação*- tem sido tomado como referência nesse campo de estudos. O autor inicia o primeiro capítulo, em que faz uma discussão conceitual, afirmando que inovação é um aprimoramento mensurável, deliberado, durável e pouco susceptível de produzir-se com frequência. Ressalta, portanto, a intencionalidade e planejamento como requisitos para que uma proposta ou ação seja considerada inovadora, além de supor a estabilidade de suas consequências. Com relação à ideia da inovação ser algo diferente, não usual, novo, ao menos do ponto de vista das pessoas envolvidas, o autor acrescenta o requisito de que ela represente um aperfeiçoamento, uma melhoria do/no contexto em foco. Nota-se que traz subjacente um julgamento - expressão do que se considera

⁵O que se pôde verificar nas visitas *in loco*.

desejável - tendo em conta a situação vigente. Em suma, a proposição de uma inovação traz valores assumidos pelos seus proponentes.

Ao tratar da inovação em educação, o autor alerta para a sua complexidade, afirmando que inovações em educação usualmente implicam em mudança de atitude dos sujeitos envolvidos, realçando que “por em ação novos instrumentos” (Huberman, 1973, p.20) é mais fácil do que introduzir alterações em indivíduos ou grupos, ou seja, é mais fácil acatar informações do que mudar atitudes e valores.

Na mesma perspectiva, reiterando características da inovação frequentemente apontados na literatura – mudança com caráter intencional, sistemático e planejado – Messina (2001) destaca sua natureza processual e multidimensional, observando que a inovação é um meio de transformar a realidade educacional, portanto, não é um fim em si mesmo. Alerta que as mudanças em educação, necessariamente, precisam ser compartilhadas pelos que são por ela afetados, em particular, os educadores, que são os mais diretamente convocados a mudanças em suas convicções e crenças.

Nesse sentido, a efetivação de inovações em redes de ensino e escolas supõe que os agentes envolvidos venham a compartilhar de um projeto assumido coletivamente, a partir de negociações e construção de consensos (Rossi, 2005). Ao que parece, os autores que tratam de inovação educacional tendem a compreender a produção de inovação como algo novo para um dado contexto, mas que é produzida em interação com este contexto, não significando necessariamente invenção ou criação de algo até então inexistente. A esse respeito, Abramovay (2003, p.56) afirma que a “inovação não é atemporal nem abstrata, mas adquire significado quando historicizada e contextualizada”.

Conhecer e compreender propostas e práticas apresentadas como inovadoras implica em se ter o crivo de alguns parâmetros previamente elencados, quais sejam: caráter intencional, sistemático, planejado, processual, abrangente e participativo das iniciativas denominadas inovadoras. Agrega-se a esses parâmetros a necessidade de explicitação dos fundamentos que apoiam uma dada inovação, ou seja, buscar identificar os propósitos que motivaram práticas tidas como inovadoras.

Em outros termos, o que se apresenta como novo/inovador/renovador no âmbito das políticas públicas educacionais deve ser compreendido no contexto político, social, cultural e histórico que configura o desenho institucional para a área naquela localidade, pois o que é definido como projeto/proposta inovadora em determinado local, não se

coaduna com a proposta inovadora de outro município, muitas vezes localizado na mesma região do estado.

Ademais, apenas modernizar a escola ou introduzir projetos novos não necessariamente representa inová-la. Assim, programas voltados à informatização de espaços escolares e/ou salas de aula; novos equipamentos (usados em laboratórios, por exemplo); novos materiais didático-pedagógicos; novas formas de avaliação (sejam elas iniciativas internas ou externas às escolas) são “epidérmicas” (Sebarroja, 2001, p. 17), pois não mudam substancialmente posturas, condutas, valores e práticas dos profissionais envolvidos em situações de ensino, de aprendizagem e de interações nos espaços escolares (reuniões colegiadas).

Na visão de Werle (2010, p. 52), não se muda a educação com base apenas em textos que regulamentam os sistemas de ensino, porém, este conjunto “detalha procedimentos, operacionaliza formulações amplas, estabelece indicativos, apresenta encaminhamentos de ação”. A autora ainda aponta que inovações são mais concretas, pois indicam ações a serem materializadas em espaço de tempo delimitado para sua consecução. Entretanto, note-se que, mesmo nessa perspectiva, as inovações devem perdurar, conquistar sustentabilidade e se enraizar nas práticas e condutas dos profissionais chamados a participar desses processos inovadores.

Em outros termos, embora a noção de inovação possa estar relacionada a movimentos de mudança, há especificidades que devem ser respeitadas, pois aproximações e distanciamentos ocorrem entre um processo e outro. Entretanto, observa-se que, da perspectiva do próprio Inep - ao justificar os critérios escolhidos para selecionar projetos considerados inovadores em gestão educacional - há certa relação linear, como se inovações propostas por órgãos oficiais pudessem promover mudanças institucionais em municípios.

Confrontando esses elementos disponíveis na literatura com os critérios estabelecidos pelo Inep para julgamento e seleção das experiências municipais que se apresentam para efeito de premiação, já mencionados, identifica-se que a noção de inovação assumida pelo órgão governamental referenciou-se nas contribuições acumuladas sobre o tema, sobretudo em aspectos usualmente reiterados, tais como: contextualização; abrangência; perspectiva de continuidade e permanência. Além desses, o MEC/Inep introduziu como critério de análise o potencial das experiências para fortalecimento da gestão democrática e integrada, embora não tenha explicitado como tal dimensão seria julgada.

Por meio das evidências coletadas no estudo – ao se confrontar os critérios e sua aplicação na seleção das experiências – foi possível constatar fragilidades nesse processo, dado que nem sempre todos os aspectos que revestem a noção de inovação foram identificados nos projetos implantados. Por exemplo, das dez experiências analisadas, quatro (M1, M3, M6 e M8) não tiveram continuidade, embora, até 2012, permanecessem na página do Laboratório⁶, sem qualquer menção ao fato de não estarem mais em vigência. Além disso, constatou-se que um dos projetos (M9), embora bem sucedido no processo de alfabetização de alunos, não tinha garantia de permanência, pois estava sob a coordenação de duas profissionais que ocupavam cargos comissionados, o que não garantia sua permanência na equipe técnica. O mesmo se observou em relação a outro projeto que se propunha a realizar acompanhamento individual de crianças e jovens em situação de vulnerabilidade social, mediante registro de frequência e de seu desempenho nas avaliações (M10). Não se obteve evidências de normatizações e enquadramento legal, processo esse que potencializaria sua institucionalização e permanência no âmbito do município.

Quatro das experiências estudadas (M2, M4, M5, M7) parecem atender de modo mais claro elementos que compõem processos inovadores, em especial o que se refere à continuidade e possibilidade de enraizamento nas redes. Uma dessas experiências, inclusive, foi objeto de regulamentação e normatização, o que pode ser interpretado como um maior potencial de institucionalização.

Tendo em vista os dados coletados no estudo em pauta, até aqui sucintamente mencionados, pode-se afirmar que nem todos os aspectos que revestem os processos inovadores foram observados. Ao que parece, o fato de um município ter sido selecionado e/ou premiado não constitui, propriamente, um evento que tenha repercussão em termos de seu enraizamento na estrutura e organização do trabalho das Secretarias Municipais de Educação examinadas. A partir do momento em que se finaliza a premiação - com a seleção dos finalistas que terão seus projetos divulgados no Laboratório de Experiências Inovadoras - também se encerra a ação do INEP, não havendo um acompanhamento das ações e efeitos dos Projetos nas municipalidades.

Os depoimentos de gestores e técnicos municipais indicaram que ter sua experiência registrada no Laboratório e disponibilizada na página do INEP, é um fator que propicia sua divulgação, chamando a atenção de alguns interessados, em especial

⁶<http://laboratorio.INEP.gov.br/>. Acesso em: 30/06/2012.

dirigentes e técnicos de municípios próximos. Nesse sentido caberia repensar o caráter estático do Laboratório, na medida em que as informações não são constantemente atualizadas.

Considerações finais

A própria concepção do Projeto Laboratório de Experiências Inovadoras em Gestão Educacional, enquanto iniciativa potencialmente capaz de induzir à gestão democrática no âmbito das políticas educacionais suscita duas questões que merecem ser discutidas: 1) assumindo-se que o propósito mais geral da iniciativa do MEC é estimular a gestão democrática nas redes municipais de ensino, a indução a projetos é um caminho promissor? 2) que possíveis efeitos podem ser gerados com a premiação de iniciativas pontuais de gestão?

A ação indutora do MEC, por meio de estímulo à criação ou ao fortalecimento de projetos isolados a serem implementados nas redes de ensino, revela o entendimento de que o aprimoramento dos processos de gestão educacional pode ser decorrente de intervenções pontuais. A noção de projeto usualmente está associada à menor unidade de ação, que se articula a um programa, que, por sua vez, integra uma política social. Nessa visão de planejamento a suposição é a de que intervenções concomitantes, mesmo que fragmentadas - orientadas por propósitos comuns - são potencialmente capazes de provocar alterações desejáveis na realidade na qual se busca intervir. Esta concepção, divulgada há muito no Brasil, em especial por organismos internacionais, reduz a complexidade do real, fazendo supor que a somatória de projetos, concretiza um programa que, por sua vez, tomados em conjunto concretizam a política educacional.

Portanto, no caso em análise, parece haver a crença de que um projeto tido como inovador tem potencial de induzir práticas democráticas de gestão, mesmo que não seja oriundo de uma política educacional que acolha tal perspectiva. A formulação e implementação de um projeto não guardam, em si, um caráter inovador e democrático, a não ser que fosse abrigado em uma política que contemplasse, em sua agenda, diretrizes, prioridades e compromissos articulados nessa direção.

Em outras palavras, projetos, do ponto de vista da gestão educacional, se constituem em uma atividade organizada com foco em um problema específico a ser resolvido, portanto, a sua solução é a medida do sucesso do projeto, daí serem finitos. Assim, parece-nos que a noção de inovação remete a uma complexidade tanto

conceitual quanto operacional que não está bem acolhida no delineamento vigente do Laboratório. Em termos conceituais, o significado de uma inovação é dado em relação ao processo de implementação da política educacional, portanto, a própria expectativa, declarada pelo Laboratório, de disseminação de experiências inovadoras de gestão municipal fica comprometida, pois “adotar” um projeto inovador pressupõe adotar seus referenciais valorativos. Além disso, no campo operacional, implica em que se tenham as condições e recursos para sua implementação, o que, sem dúvida, é um complicador no quadro de diferenças e desigualdades encontradas nas redes municipais de ensino.

Passamos agora a ponderar sobre decorrências da premiação de projetos isolados de gestão da educação básica, por parte do governo federal. As evidências trazidas por meio da pesquisa nos autorizam a afirmar que a ação indutora do governo federal não vem estimulando a proposição de novas práticas de gestão educacional pelas esferas municipais, ou mesmo favorecendo a continuidade de experiências por ele reconhecidas como inovadoras.

Por fim, merece ser ponderada a validade de o MEC/INEP avaliar determinadas iniciativas de gestão municipal, em detrimento de outras, atribuindo-lhes valores diferenciados, considerando não só a heterogeneidade dos contextos municipais, como também o fato de uma iniciativa isolada não ter potencial para revelar a dinâmica de gestão da educação assumida em âmbito municipal. Essa configuração do prêmio, tal como concebido, pode induzir a propostas isoladas no âmbito de secretarias de educação, além de induzir a competição entre municípios, caso estes venham a aderir, em maior número, à iniciativa do Prêmio Inovação Educacional.

Se o intento é promover inter-relações entre os entre os governos municipais com vistas à consolidação da gestão democrática da educação, talvez este não seja um caminho promissor.

Referências

ABRAMOVAY, Miriam (Coord.). *Escolas inovadoras: experiências bem-sucedidas em escolas públicas*. Brasília: UNESCO, 2003.

BRASIL, MEC-INEP. *Prêmio inovação em gestão educacional 2006: experiências selecionadas*. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

- BRASIL, MEC-INEP. *Prêmio inovação em gestão educacional 2008: experiências selecionadas*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2010.
- CEPAL-Chile e UNICEF - Brasil. *Curso de Formulação, monitoramento e avaliação de Programas e Projetos Sociais*. Brasília, março de 1996. Manual.
- COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. *Avaliação de projetos sociais*. Petrópolis: Vozes, 1993.
- DE ROSSI, Vera Lucia Sabongi. Mudança com máscaras de inovação. *Educação & Sociedade*. Campinas-SP, vol. 26, n. 92, p. 935-957, Especial - Out. 2005.
- FARIA, J. E. *O Brasil pós-constituente*. Rio de Janeiro: Graal, 1989.
- FREY, Klaus. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas. *Revista Planejamento e Políticas Públicas*. Brasília: IPEA, n.21, jun./, 2000, p. 212-279. Disponível em <http://desafios2.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/viewFile/89/158>. Acesso em 12/10/2010.
- HUBERMAN, A. M. *Como se realizam as mudanças em educação: subsídios para o estudo da inovação*. São Paulo: Cultrix, 1973.
- MESSINA, Graciela. Mudança e inovação educacional: notas para reflexão. *Cadernos de Pesquisa*. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, n.114, p.225-233, nov. 2001.
- SEBARROJA, Jaume Carbonell. *A aventura de inovar – a mudança na escola*. Porto: Porto Editora, 2001.
- WERLE, Flávia Obino Corrêa. Reforma, inovação e mudança: delineando questões na área de políticas educacionais. In: MARTINS, Angela Maria, WERLE, Flávia Obino Corrêa (orgs.). *Políticas educacionais: elementos para reflexão*. Porto Alegre/Brasília: Redes Edirora /CAPES, 2010, p. 49-63.