

## **Sistemas de ensino privados em redes municipais paulistas: orientações para a organização do trabalho na escola**

**Teise de Oliveira Guaranha Garcia**

**teise@ffclrp.usp.br**

**Tel.:55-016 3602-4550**

**Bianca Cristina Correa**

**bianca2cbr@yahoo.com.br**

**Tel.: 55-016-3602-4454**

**USP-Brasil**

**maio de 2011**

**Financiamento: CNPq**

As parcerias público-privadas na educação brasileira não são estranhas no que diz respeito à oferta educacional e à contratação de serviços com objetivos declarados de produzirem-se alterações no desempenho escolar. Todavia, a partir dos anos 1990, na etapa obrigatória da educação escolar, que no país corresponde a nove anos de ensino<sup>1</sup>, observa-se um crescimento dessas parcerias e, ainda, novas formas para o seu estabelecimento.

No Estado de São Paulo<sup>2</sup>, no que diz respeito às reformas educacionais, tem-se a considerar o processo de descentralização da oferta educacional, realizado por meio de intenso programa de municipalização do ensino, pelo qual os municípios passaram a assumir a responsabilidade pelo nível obrigatório de ensino, por meio de convênio firmado com a Secretaria de Estado da Educação.

Pesquisa desenvolvida pelo Grupo de Estudos e Pesquisas em Política Educacional (GREPPE)<sup>3</sup>, mesmo grupo do qual participam as autoras deste trabalho, atesta a tendência ao crescimento de parcerias entre as administrações públicas

---

<sup>1</sup> Apesar de a Constituição Brasileira reconhecer a Educação Infantil como direito e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional prever mudança na idade do ingresso no Ensino Fundamental de seis para sete anos, somente em 2005 a Lei 11.114 (BRASIL, 2005) tornou obrigatório o ingresso aos seis anos de idade. No ano seguinte, a Lei 11.274 (BRASIL, 2006) finalmente estabeleceu para todo o território nacional a obrigatoriedade de nove anos de duração para o Ensino Fundamental (CORREA, 2011)

<sup>2</sup> O Estado de São Paulo, desde 1995, é governado pelo Partido da Social Democracia, PSDB, que também governou o país entre 1995 e 2003. No primeiro ano de mandato federal, o executivo implementou esforços para instituir a reforma do estado brasileiro. Concomitantemente, o executivo paulista procedeu à reforma em âmbito local. No campo educacional foi anunciada ampla reforma, ainda em 1995,

<sup>3</sup> A pesquisa, intitulada “Estratégias Municipais para a oferta da Educação Básica: análise de Parcerias Público-Privado no Estado de São Paulo”, envolveu estudos de caso em 18 municípios, além de produção de um banco de dados com informações sobre as parcerias público-privadas nos 645 municípios paulistas. Financiada pela Fapesp e de natureza interinstitucional, a pesquisa teve início em 2007 e foi concluída em 2009. Os resultados se encontram em relatório que leva o mesmo nome do projeto (ADRIÃO et al, 2009)

municipais e o setor privado<sup>4</sup> no campo educacional. Trabalhando-se com três modalidades de parceria: *assessorias para gestão educacional; oferta de vagas; e contratação de empresas para compra de sistemas de ensino privados*, verificamos que o total de parcerias firmadas para compra de sistemas privados de ensino em um período de 10 anos (1996-2006) apresentou o maior crescimento e o mais regular, com pequeno declínio no último ano informado. Por meio de consulta a gestores educacionais dos 645 municípios do Estado de São Paulo, obtivemos as informações sobre tais parcerias, conforme as apresentamos abaixo:

Tabela 1: Parcerias implantadas para uso de sistemas de ensino privados no período de 1996 a 2006 no Estado de São Paulo

<i>Ano e início da parceria</i>	<i>Sistemas de Ensino</i>
<b>1996</b>	0
<b>1997</b>	0
<b>1998</b>	1
<b>1999</b>	2
<b>2000</b>	7
<b>2001</b>	11
<b>2002</b>	14
<b>2003</b>	16
<b>2004</b>	14
<b>2005</b>	48
<b>2006</b>	31
<b>TOTAL</b>	144

Fonte: ADRIÃO, T. *et al* (2009). Estratégias Municipais para a oferta da Educação Básica: análise de Parcerias Público-Privado no Estado de São Paulo. FAPESP, 2009. Relatório de Pesquisa

As empresas privadas oferecem às administrações públicas um conjunto de serviços e produtos que incluem materiais didáticos destinados a estudantes e docentes e assessorias às redes de ensino. As assessorias podem incluir rápidos “treinamentos” para uso do material; cursos de maior duração para professores; avaliação de rendimento escolar; orientações regulares aos gestores municipais e palestras. Em algumas circunstâncias os serviços podem incluir graduação para docentes. De toda forma, o termo sistema de ensino designa uma articulação de ações para além da simples comercialização de material didático, com incidência sobre a organização do trabalho na rede de ensino local. (ADRIÃO, *et al* 2009a)

<sup>4</sup> A pesquisa, financiada pela Fapesp, foi realizada por equipe interinstitucional, resultando em relatório, publicação de artigos, trabalhos monográficos e dissertações de mestrado. As informações sobre a existência de parcerias foram obtidas por meio de consulta a todos os gestores educacionais municipais.

Do ponto de vista legal, os municípios compram os serviços por meio de contratação da empresa segundo orienta a legislação brasileira. Todavia, para além das características jurídicas, consideramos a relação estabelecida entre a administração pública e as empresas privadas como parcerias, uma vez que implicam transferências de responsabilidades tradicionalmente atribuídas ao Estado para o setor privado. (BEZERRA, 2008)

O trabalho que ora apresentamos decorre de pesquisa em curso, intitulada “*As parcerias público-privado para a compra de ‘sistemas de ensino’: análise das consequências para a organização do trabalho na escola*”, que estuda as parcerias entre as administrações públicas e instituições privadas para uso de sistemas privados de ensino no âmbito das unidades escolares. (GARCIA *et al*, 2009)

O objetivo da pesquisa é caracterizar e analisar as decorrências do uso de sistemas de ensino privado para o trabalho em escolas públicas paulistas que atendem ao ensino fundamental, etapa obrigatória da Educação Básica brasileira. O trabalho de campo, de natureza qualitativa, desenvolve-se por meio de estudos de caso em quatro unidades escolares pertencentes a quatro distintas redes municipais de ensino. Um dos quatro municípios pesquisados já não conta mais com a parceria, todavia, durante cinco anos as escolas da rede pública municipal utilizaram-se dos serviços de uma empresa privada.

A coleta de dados é feita por uma equipe composta por pesquisadores e estudantes que atuam individualmente e em duplas, realizando entrevistas com responsáveis, no âmbito da administração municipal pela parceria; gestores escolares, docentes, pais e estudantes dos anos iniciais da etapa obrigatória de ensino oferecida pelo município. Documentos produzidos pela administração local, referentes à organização do ensino e à parceria, assim como documentos produzidos pelas próprias empresas também têm sido objeto de análise. Finalmente, dedica-se um período do trabalho de campo à observação de reuniões entre os profissionais nas quais são debatidos assuntos pedagógicos, além de aulas, quando os docentes trabalham com o material adquirido pelo município.

Neste trabalho são apresentados resultados parciais da pesquisa em curso, decorrentes de entrevistas realizadas com gestores e da análise de documentos em três<sup>5</sup> dos municípios onde são coletados os dados. Caracterizamos e comparamos três

---

<sup>5</sup> Em um dos quatro municípios com os quais temos trabalhado, a coleta de dados ainda não se iniciou.

municípios, bem como os procedimentos adotados e as orientações produzidas pelas distintas empresas privadas parceiras junto às escolas no que diz respeito à organização do tempo e das atividades pedagógicas desenvolvidas, aos processos de planejamento e de avaliação do ensino.

### **Os municípios pesquisados: uma breve caracterização**

A partir da carta constitucional de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei no 9.394/96, que regulamenta o capítulo constitucional da educação e estabelece diretrizes nacionais para a educação escolar, a educação brasileira passa por um grande reordenamento. Destacamos aqui a oferta do nível obrigatório de ensino, o Ensino Fundamental (EF), atualmente representando nove anos de escolaridade. Até então a oferta deste nível de ensino era de responsabilidade da esfera estadual de governo, embora já houvesse municípios que também prestavam atendimento ao EF em redes próprias, além da Educação Infantil, tradicionalmente de responsabilidade municipal. Após as alterações legais, entretanto, além do atendimento à Educação Infantil, coube aos municípios a responsabilidade pelas matrículas no Ensino Fundamental.

Dentre os três municípios aqui apresentados, dois não ofereciam Ensino Fundamental até o final dos anos 1990. Um deles, embora já contasse com rede própria, em 1998 municipalizou a primeira unidade de ensino (SPEGIORINI, 2008).

O processo de municipalização do ensino fundamental no Estado de São Paulo realizou-se em grande medida por meio de convênios firmados entre as administrações municipais e a Secretaria de Estado da Educação. Tais convênios transferiam prédios escolares, estudantes e, em um primeiro momento, funcionários para a responsabilidade dos municípios.

Os três municípios sobre os quais são apresentados dados situam-se no interior do Estado de São Paulo, distando em torno de 300 km da capital paulista, na região reconhecida pelo agronegócio de cana-de-açúcar. Nos três casos, segundo critérios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os municípios são considerados de pequeno porte, com populações entre 21 mil e 37 mil habitantes (IBGE, Censo 2010), o que também corrobora um dos resultados da pesquisa mencionada, que já indicava haver mais incidência de sistemas privados de ensino em municípios muito pequenos, ou de pequeno porte. (ADRIÃO *et al*, 2009a)

A apresentação dos dados educacionais dos municípios é, neste texto, realizada com base nos dados fornecidos pelo IBGE e Instituto Nacional de Pesquisas

Educacionais (INEP), órgão do Ministério da Educação brasileiro. Para manter o sigilo das fontes, designaremos os municípios por CA, CR e JA. A fim de possibilitar a comparação entre as três redes de ensino, na tabela abaixo apresentamos informações referentes às matrículas em escolas municipais, escolas estaduais e escolas privadas, recobrando o período de uma década:

Tabela 1- Matrículas no Ensino Fundamental para os anos 1999, 2005 e 2009 nos municípios CA, CR e JA.

Matrículas	Município CA-				Município CR				Município JA			
	total	EM	EE	P	total	EM	EE	P	total	EM	EE	P
2009*	3563	2150	1262	241	4799	2452	1916	432	5860	4762	0	1098
2005	3524	1850	1394	250	4533	1706	2441	386	5368	4597	0	771
1999**	3916	84	3517	315	4799	---	4700	99	5319	3782	735	802

Fonte: IBGE, INEP.

\*Anos informados pelo IBGE, com base no Censo Escolar 2009

\*\*Ano informado pelo INEP e selecionado por ser o primeiro ano informado, após o processo de municipalização no Estado de São Paulo

Legenda: EM- escolas municipais/EE- escolas estaduais/EP- escolas privadas

A tabela indica a ampliação de matrículas nas redes municipais de ensino. Em CA, em 1999, as 84 matrículas municipais referiam-se à única unidade escolar que oferecia atendimento ao Ensino Fundamental nas séries iniciais. Os anos posteriores indicam o aumento na oferta após o processo de municipalização iniciado em 2003, quando a administração municipal assumiu duas unidades até então estaduais (SEE, 2011). Em 2009 a rede municipal de ensino contava com oito escolas de EF (IBGE), pois além de assumir as unidades estaduais, construiu unidades próprias, atendendo atualmente até o último ano do nível obrigatório. Em 2011 os alunos do EF são atendidos em dez estabelecimentos (Coordenadora Pedagógica Geral do município de CA).

O município de CR, como pode ser observado pela tabela, não oferecia atendimento ao ensino fundamental no primeiro ano informado. A oferta teve início no ano de 2001, quando foi firmado o convênio com a administração estadual e duas unidades foram transferidas do Estado para o município. Todavia, a ampliação de matrículas ocorre também pela construção de unidades próprias. O município assumiu primeiramente os quatro anos iniciais do EF e atualmente já atende até o sexto ano, em oito estabelecimentos de ensino (Secretária municipal de Educação do município de CR).

O município de JA oferecia atendimento ao Ensino Fundamental em rede própria, mas ainda assim firmou convênio com a esfera administrativa estadual em 1998

(SPEGIORINI, 2008). No momento, é totalmente responsável pela oferta de matrículas públicas nos nove anos do Ensino Fundamental, em oito unidades escolares.

### **O estabelecimento das parcerias nos três municípios pesquisados**

Os três municípios firmaram parcerias para uso de sistemas privados de ensino em períodos muito próximos. CA em 2006, o município de CR em 2007 e o município de JA, o primeiro deles, em 2005, encerrando-a em 2009. Nos dois primeiros casos, alguns anos após a municipalização do Ensino Fundamental

Os gestores municipais entrevistados declaram ter optado pelo uso de sistemas de ensino visando à elevação do rendimento escolar e dos índices obtidos pela rede em avaliações externas. Tal registro corrobora as conclusões de estudos anteriores que já diagnosticavam a adoção da parceria como forma de o município obter melhores resultados em avaliações de caráter nacional ou estadual (ANDRADE, 2008; BEZERRA, 2008; SPEGIORINI, 2008; ADRIÃO *et al*, 2009a e b ; CAIN, 2009)

Nos municípios de CA e de JA a parceria foi estabelecida com um segmento do Colégio Osvaldo Cruz, COC<sup>6</sup>, sediado em Ribeirão Preto, município do interior paulista. Tal segmento, dedicado a produção e disseminação de sistemas de ensino para redes públicas, constituía-se como um Núcleo vinculado à Editora da Empresa. Trata-se do Núcleo de Apoio à Municipalização do Ensino Fundamental, NAME. Atualmente, o núcleo pertence ao Grupo Pearson, grupo inglês que adquiriu o segmento em 2010.

O NAME foi criado em 1999, após ter-se iniciado o processo de municipalização no Estado de São Paulo. Progressivamente os técnicos foram ampliando os serviços prestados aos municípios, partindo de uma simples oferta de material didático para oferecimento de serviços de assessoria pedagógica, treinamentos, acesso a portais e avaliações regulares (ADRIÃO *et al*, 2009a)

O município de JA foi o primeiro, dentre os pesquisados, a firmar parceria e contar com a assessoria do NAME. Incluiu ao longo dos cinco anos de parceria, entre os serviços contratados à empresa parceira, a formação em Pedagogia para os docentes que ainda não haviam cursado o Ensino Superior; cursos temáticos oferecidos de maneira presencial e por videoconferências, bem como treinamentos e avaliações periódicas do trabalho desenvolvido em sala de aula. (SPEGIORINI,2008)

---

<sup>6</sup> Que constitui o Sistema Educacional Brasileiro, empresa de capital aberto com atuação em ensino a distância, ensino superior presencial, educação básica privada, cursos pré-vestibulares e franqueamento de sistemas de ensino para escolas públicas e privadas.

O município de CA conta com o atendimento do NAME também em cursos oferecidos por videoconferência, em diferentes modelos: fora do horário de trabalho dos docentes e no próprio horário destinado ao trabalho coletivo. (Coordenadora Pedagógica Geral de CA, 2011)

Em ambos os casos, foi a empresa quem estabeleceu o primeiro contato para a oferta dos produtos. (SPEGIORINI, 2008; COORDENADORA PEDAGÓGICA GERAL de CA, 2011)

O prefeito municipal de CR, por sua vez, ao definir-se pela adoção de sistema privado de ensino em 2007, constituiu uma comissão formada pela Secretária Municipal de Educação e diretores escolares a fim de selecionar o “melhor sistema de ensino”. A seleção recaiu sobre o Sistema Anglo de Ensino. (SECRETÁRIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO de CR, 2010)

O Sistema Anglo de Ensino não conta com um segmento específico destinado ao atendimento de redes públicas, comercializando o mesmo material que oferece às escolas privadas. Segundo a página oficial da instituição, o estabelecimento de parcerias implica um conjunto de serviços para além do material didático fornecido aos estudantes: assessoria pedagógica com plantão de dúvidas; cursos para aprimoramento profissional e agendamento de visitas periódicas para orientações. (SISTEMA ANGLO DE ENSINO, 2011)

Ambas as empresas iniciaram suas atividades como cursos preparatórios para vestibulares. Segundo consta de sua página oficial, o COC nasceu nos anos 1970 no interior do Estado de São Paulo (COC/SEB, 2011), com a oferta dos cursos preparatórios e material apostilado próprio. Já o Sistema Anglo de Ensino, mais antigo, foi criado como Sistema Anglo-Latino ainda na década de 1930. Tal como o COC, a instalação do curso pré-vestibular foi acompanhada de produção de material apostilado. Posteriormente, no caso de ambas as empresas, os serviços foram ampliados e unidades próprias para oferta de ensino regular, além dos sistemas de ensino para toda a educação básica, também foram criadas.

### **Orientações das empresas às escolas pesquisadas**

Este item se refere a orientações produzidas pelas empresas, a partir de dados obtidos com os gestores e docentes municipais em três dos municípios pesquisados. Observamos, inicialmente, que os serviços indicados nas páginas oficiais das instituições privadas podem apresentar variações de acordo com os contratos assinados com os municípios.

Interessa-nos discutir as orientações específicas em cada um dos locais de pesquisa e a apreensão que o gestor público faz dessas mesmas orientações. Tendo em vista a organização do trabalho na escola, assumida como um conjunto que implica desde a distribuição de responsabilidades até a organização do tempo e do espaço (EZPELETA, 2001), analisamos as orientações produzidas pelas empresas em relação à organização do tempo e aos processos de planejamento e avaliação. Consideramos, ainda, intervenções produzidas pelas empresas com o intuito de orientar as atividades escolares.

### ***Organização do tempo de trabalho e atividades pedagógicas***

Os materiais das duas empresas em foco apresentam algumas diferenças em relação às indicações que incidem sobre as atividades pedagógicas. Enquanto o NAME/COC ordena o material didático, entregue aos estudantes, em áreas por bimestre, em um padrão “aula a aula”, o Sistema Anglo de Ensino, embora também com organização bimestral e por área de conhecimento, prevê o desenvolvimento de projetos, para o que as orientações são mais gerais. (Secretária municipal de Educação do município de CR, 2011)

Ao ser indagada sobre a opção pela compra do sistema e o estabelecimento da parceria, a secretária de educação do município de CR afirmou que um dos objetivos buscados já havia algum tempo para a sua rede, era uma maior padronização do ensino oferecido, para o que vinham encontrando dificuldades. Em sua visão, o uso de um material unificado em todas as escolas da rede facilitaria o alcance desse objetivo. Em suas palavras:

(...) foi tentado antes do sistema de ensino várias vezes pra unificar a rede, se você não trabalha com uma estrutura que é mais ou menos igual, lógico, respeitando a especificidade de cada clientela, o pai começa a fazer opção pela escola A ou a B, e o pai começa a deixar aquela escola rotulada, aquela não é boa, aquela é, aquela é só de pobre, aquela não sei o que. Então começaram a omitir endereço, embora omitir endereço pareça um caso bobo, mas se essa criança se machuca, acontece alguma coisa, eu levo onde? E aí a gente percebeu que não conseguia nunca, porque a escola A aceitava, a B já não aceitava, então nós pensamos...nós juntamos essa comissão, e dissemos: ‘se a gente implantar o sistema de ensino, a gente unifica a rede ou quase chega lá’, porque a gente sabe que trabalhar igualzinho é impossível até mesmo dentro da mesma escola. (Secretária Municipal de Educação de CR, 2010)

O depoimento da Secretária informa sobre algumas razões para o uso de sistemas de ensino, mas também indica que a compreensão sobre a qualificação das escolas municipais passa pelo desenvolvimento de atividades pedagógicas padronizadas. Embora reconheça que é impossível o trabalho idêntico em diferentes



escolas, essa é uma meta. E o atendimento a essa meta é o produto oferecido pela empresa.

Para a secretária de JA, que desfez a parceria com a mesma empresa do município de CA, apesar das poucas críticas ao sistema de ensino, ocorre o mesmo reconhecimento de que as escolas, embora pertençam a uma única rede de ensino, tem especificidades impossíveis que impedem a padronização, o que é apresentado como uma das justificativas mais relevantes para o encerramento da parceria. Ao avaliar o emprego do sistema de ensino, observa:

(...) o único ponto negativo desta parceria era que o sistema era engessado, eles recebiam as apostilas e houve vários questionamentos dos professores (...) porque as escolas perderam um pouco da autonomia. (...) E achamos altamente positivo esse rompimento desse sistema impróprio, porque nós temos escolas e comunidades diferentes. Vocês podem visitar as escolas, as clientelas são diferentes. O material do EJA era o mesmo que era aplicado no Fundamental durante o dia. Então não tinha sentido, daí nós fizemos a opção do livro didático, vamos receber tudo ano que vem, mesmo assim nós pedimos emprestados para os municípios. Mas eu acho que com isso nós estamos possibilitando que a escola ouse, arrisque, recriem os seus recursos. Nós precisamos disto e o professor [precisa] aprender a ser autodidata. (Secretária Municipal de Educação do município de JA, 2010)

A diretora escolar entrevistada no mesmo município, criticando a adoção do material apostilado no período em que a rede manteve a parceria, afirma que a obrigação de seguir a apostila em um mesmo ritmo não contribuía para o trabalho dos professores.

Nós tivemos alguns problemas até dos pais, porque se uma sala estava numa parte da apostila e a outra estava em outra, vinha cobrança, porque os pais nesta escola que eu estava, por exemplo, eles ficavam muito querendo comparar as salas. Então, a gente sentia também. (...) até os professores (...) ‘Por quê você foi até tal página na apostila e não está junto comigo?’ Então, você não podia nem ter seu ritmo (...). Então a gente ficava preso ali. (Diretora escolar, município de JÁ, 2010)

Esta mesma diretora afirma, ainda, que embora houvesse um discurso de que os professores não precisariam seguir as apostilas à risca, havia, sim, uma cobrança para isto, especialmente por parte da empresa, no caso, o NAME-COC.

Algumas coisas na apostila, de repente, a gente não concordava. Eu muitas vezes me sentia na liberdade de dar aquilo de outra forma. Mas, o dia que vinha lá o pessoal, eles queriam saber, eles olhavam as apostilas das crianças. O pessoal do COC mesmo que fazia as visitas a cada final de bimestre, então vinha a equipe, eles tomavam a leitura dos alunos. Uma visita normal, só que eles olhavam pra ver se você estava ou não com aquele... E pra gente [diziam]: ‘Não, não tem problema, [a apostila] é só um complemento’. (Diretora escolar, município de JÁ, 2010)

O depoimento da diretora indica que a empresa gozava de autoridade junto à administração municipal a ponto de exercer atividade supervisora do trabalho docente nas unidades escolares. Embora afirmando aos professores que o uso do material poderia ter caráter complementar às atividades pedagógicas, a forma por meio da qual a empresa acompanhava o desenvolvimento do trabalho é um indicador importante sobre a pretensão de orientar e controlar o ritmo das atividades em sala de aula. O monitoramento do uso dos materiais, entendido como cobrança por parte da diretora, em tese pode não ser eficiente no cotidiano do trabalho, mas expressa bem a orientação da empresa, com anuência da administração pública.

A coordenadora pedagógica da escola pesquisada em CR elogiou o material e afirmou que o Anglo, sistema adotado neste caso, orientou os profissionais sobre o uso do material antes mesmo dele começar a ser utilizado. Suas observações sobre dificuldades encontradas recaem sobre os alunos e suas famílias, pois conforme seu entendimento, para o sucesso no uso do material os primeiros precisariam de “hábito de estudo”, e os segundos, precisariam de melhor formação para ajudar os filhos nesse processo. Diz ela:

Pra mim é um material muito bom, um material excelente. A dificuldade que nós encontramos é porque as crianças tem pouco hábito de estudo, os alunos tem pouco hábito de estudo (...) eu tive mesmo, bastante pai que vinha para a escola com a apostila para ver como resolvia [as atividades propostas], como ele ia fazer para ajudar o filho (...). (Coordenadora Pedagógica do município de CR, 2010)

Embora esta coordenadora afirmasse considerar as apostilas como um material “ótimo”, em outro momento da entrevista, quando comentava que os professores também utilizavam os livros didáticos distribuídos gratuitamente pelo governo federal, suas ponderações sugeriam que as apostilas não seriam adequadas para todos os perfis de alunos:

Às vezes tem assunto lá na apostila e elas [professoras] consultam o livro didático, tem uma explicação mais acessível, então faz aí esse intercâmbio (...) nós temos os alunos que têm dificuldade de aprendizagem e a apostila, ela é panorâmica, ela é ótima, mas ela é panorâmica, então ela entende [pressupõe] que o aluno já leu e entendeu, então o professor... para que isso aconteça ele precisa buscar outras atividades, mesmo para fixação de conteúdos e para trabalhar aí a dificuldade de aprendizagem. (...) eu tenho um número maior de alunos em sala de aula e tenho também os alunos que têm a dificuldade de aprendizagem, que às vezes aquela atividade da apostila não vai sanar a dificuldade do aluno, então o professor precisa buscar outro caminho, trabalhar com mais atividade dentro da sala de aula. (Coordenadora pedagógica de CR, 2010)

Por hipótese, e ainda que provisoriamente, o depoimento ilustra uma situação verificada também nos outros municípios pesquisados e que não é estranha à realidade

escolar brasileira: os educandos são responsabilizados pelas dificuldades que encontram frente aos conteúdos escolares e aos ritmos de trabalho propostos. As alternativas, quando propostas, são ações visando o ajuste do estudante ao ritmo de trabalho da escola, neste caso, com a implementação de um número maior de atividades. Mesmo reconhecendo as dificuldades de ensino (designadas como dificuldades de aprendizagem) e uma certa ineficiência do material em vários casos, a coordenadora reconhece suas qualidades padronizadoras. O trabalho pedagógico é o de adequar os educandos ao material, ou ao ritmo padrão.

No município de JA, mesmo em se tratando de outra empresa, pelo menos um depoimento fala sobre as dificuldades em se trabalhar com o material padronizado.

Era bem difícil trabalhar a apostila com eles, não assimilavam. Era assim, partes, sabe... Porque tinham atividades mais fáceis e atividades mais difíceis. Então eu tinha que mesclar muito: caderno e apostila... É, os textos de ciências e tal eu trabalhava, mas todas as atividades não dava pra trabalhar, eu trabalhava o conteúdo só, as atividades eu elaborava, outras era bem difícil. (Professora do município de JA, 2010)

E a diretora completa:

e a realidade dos alunos é bem diferente, porque nós temos aqui, tanto aqui nessa escola como na escola de que ela está falando, que é a escola X, alunos com muita dificuldade de aprendizagem, muita. Então, são realidades diferentes. É mais isso... (Diretora de escola de JA. 2010)

Em contraposição ao reconhecimento de certas dificuldades em homogeneizar ritmos de ensino e aprendizagem há o reconhecimento de certas vantagens no uso do sistema de ensino. Paradoxalmente, as vantagens referem-se ao processo de padronização indicado também como uma dificuldade. A organização dos tempos e das atividades pedagógicas, ou seja, o fato de a empresa orientar um ritmo de trabalho, conteúdos e a própria forma da atividade pedagógica é mencionado por uma professora de artes de outro município como uma vantagem. Diz ela:

Agora as vantagens, é... olha, você está pautado num trabalho que é dia-a-dia semana a semana, você está se orientando, tem muito mais é... possibilidades de você incluir imagens para os alunos, muitos mais conteúdo para trabalhar. (Professora de Artes de CA, 2010)

Observe-se que, se de um lado esta afirmação se refere ao processo de organização de ensino proposto pela empresa privada, também mostra a necessidade de a docente sentir-se orientada para realização de seu trabalho e de ter recursos para

realizá-lo, o que parece ser compreendido pela empresa, pois esta oferece um suporte regular ao trabalho docente. Ainda segundo a professora:

Apesar da apostila todo mundo aprofunda mais sobre o assunto, traz uma parte nova, a gente nunca fica parado. No NAME, como eu te falei, tem muita atividade sobre a mesma aula, então é só acessar esse site aí que você tem inúmeras propostas de atividades de uma mesma aula. (Professora de Artes de CA, 2010)

A professora afirma sentir-se segura quando recebe estudantes provenientes de outra unidade escolar da rede municipal porque os conteúdos são desenvolvidos igualmente em todas as escolas: “ele traz a apostila de lá e eu vou continuar o trabalho, a mesma coisa se ele for daqui pra lá, então eu me senti mais segura” (Professora de Artes de CA, 2010)

Na visão da professora a padronização dos tempos e conteúdos propostos pela empresa parece ser bem sucedida no município, o que pode nos indicar a capacidade da instituição privada em ter sucesso, pelo menos relativo, no processo de orientação do trabalho naquela rede de ensino.<sup>7</sup> De toda forma, para o que nos interessa neste trabalho de modo mais imediato, temos a registrar que a orientação da empresa em relação à padronização das atividades pedagógicas e do ritmo de trabalho em sala de aula é bem vista pela professora, assim como a oferta de recursos para a organização das aulas.

A docente, em seu depoimento, menciona com entusiasmo o apoio que encontra na empresa, o que não ocorre quando fala sobre as atividades desenvolvidas entre seus pares na escola no que diz respeito à organização do ensino, sobretudo no que se refere ao planejamento das aulas.

No município de CR, a coordenadora pedagógica da escola pesquisada refere-se a aspectos importantes sobre o papel cumprido pelo sistema de ensino no planejamento das aulas. Embora se trate de empresa diferente da instituição parceira em CA, o que faz com que o material didático apresente orientações diferenciadas da outra empresa, destacamos sua observação sobre a importância de o professor planejar as aulas e ter domínio do conteúdo. O sistema de ensino, segundo a entrevistada, contribui para manter o planejamento “em dia”. Segundo ela:

o professor obrigatoriamente precisa estar com a aula preparada. Então vamos supor, ele vai trabalhar aquele conteúdo e vai precisar de um mapa, então ele já tem que ver com antecedência que ele vai precisar de um mapa (...) Vamos supor, com a aula que ele deu ontem, o aluno já sabe mais ou menos a aula que ele vai ter (...). Então, assim o

---

<sup>7</sup> Por se tratar de uma pesquisa em curso, as observações em sala de aula que nos permitirão verificar com maior cuidado a eficiência da empresa no dia-a-dia da escola, ainda não são objeto de análise neste texto,

professor trabalha atividades complementares, mas dentro desses conteúdos [previstos pelo material didático], então o improvisado fica muito difícil e o aluno percebe, não tem como improvisar. (Coordenadora Pedagógica de CR, 2010 )

O material oferecido pela empresa, podemos depreender, além de funcionar como organizador do trabalho docente permite um certo controle sobre a atividade de planejamento e sobre as práticas desenvolvidas em sala de aula, uma vez que o conteúdo é organizado de modo seqüencial e o ritmo de trabalho passível de acompanhamento pela observação da própria apostila, quer por parte da coordenação, quer por parte dos estudantes.

O material didático, ainda, por ser único e não sofrer alterações, pode ser replicado. Segundo depoimento de uma diretora do município da JA, mesmo quando faltavam apostilas era possível reproduzi-las, pois todos os anos o material era o mesmo. Informa a diretora escolar:

Todo o bimestre ocorria de faltar material para alguns alunos, principalmente assim, nossa, eu tive uma terceira série que ficou acho que oito alunos um bimestre sem apostila. A gente xerocava, ia tentando ver de outras formas. Pegava apostila da escola do ano passado, porque era a mesma, não mudava, só a capa... (Diretora Escolar do município de JA, 2010)

O esforço em padronizar a atividade em todas as unidades escolares das redes municipais contraria o que registram estudos sobre a estrutura total da escola. Estas, ainda que administrativamente vinculadas constituem sociabilidades próprias, em função dos sujeitos que ali atuam, usuários e profissionais.(CANDIDO, 1985; PARO, 2008).

Todavia, os esforços para homogeneizar as práticas são verificados nos casos pesquisados desde o planejamento até a avaliação do ensino, o que discutiremos no item abaixo.

### ***Planejamento e Avaliação do Ensino***

Os depoimentos de gestores e os dados disponíveis nas páginas oficiais das empresas têm em comum a valorização dos testes e avaliações nacionais, bem como a perspectiva de melhoria dos índices referentes ao desempenho dos estudantes.

A página oficial do NAME, por exemplo, relaciona as diversas alusões feitas pela mídia impressa à elevação dos Índices educacionais em redes municipais parceiras. (NAMENET, 2011)

Os resultados de desempenho na rede, tornados públicos pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Brasileira (IDEB), instituído pelo Ministério da

Educação em 2007<sup>8</sup>, parecem ser uma grande preocupação para os gestores municipais. Sua elevação é uma das justificativas mais comuns para a realização de parcerias com o setor privado (ADRIÃO et al, 2009a, 2009b)

Nos municípios em foco neste trabalho as duas empresas enviam técnicos no período de planejamento das atividades pedagógicas. No início do ano de 2011 foi observada uma reunião de orientação, realizada no município de CA entre professores e um profissional do NAME/COC, para orientar os docentes em relação ao uso do material didático. Todos os professores da rede municipal foram convocados a participar desse encontro. (SILVA, 2011)

O NAME oferece serviços de formação contínua aos professores ao longo do ano letivo. No município de CA, por meio de videoconferência, semanalmente são realizadas reuniões com professores em seu horário de trabalho coletivo. Os professores devem se dirigir a uma escola pólo onde assistem a uma “aula” sobre temáticas que vão desde assuntos mais gerais, até temáticas relativas ao material didático oferecido.

Segundo depoimentos da secretária municipal de educação, de diretores escolares e de alguns professores, o mesmo procedimento era adotado pela empresa no município de JA, enquanto vigorou a parceria. (Secretária Municipal de Educação do município de JA, 2010)

No município de CR, o Sistema Anglo de Ensino também reúne os professores e diretores escolares a fim de orientá-los no uso do material, mais do que isso o Sistema fornece um calendário anual com as indicações sobre o uso do material ao longo do período letivo. (Secretária Municipal de Educação de CR, 2011)

Na página oficial da empresa, tal procedimento é informado como “flexibilidade na organização e no planejamento escolar”. Segundo a empresa:

Para que a programação seja seguida sem descaracterizar o perfil da escola nem engessar o professor, o Sistema Anglo cria anualmente diversas opções de Calendário Escolar, que atendem a variadas periodizações. O Calendário ajuda

---

<sup>8</sup>“O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) foi criado em 2007 para medir a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino. O indicador é calculado com base no desempenho do estudante em avaliações do Inep e em taxas de aprovação. Assim, para que o Ideb de uma escola ou rede cresça é preciso que o aluno aprenda, não repita o ano e frequente a sala de aula. Para que pais e responsáveis acompanhem o desempenho da escola de seus filhos, basta verificar o Ideb da instituição, que é apresentado numa escala de zero a dez. Da mesma forma, gestores acompanham o trabalho das secretarias municipais e estaduais pela melhoria da educação. O índice é medido a cada dois anos e o objetivo é que o país, a partir do alcance das metas municipais e estaduais, tenha nota 6 em 2022 – correspondente à qualidade do ensino em países desenvolvidos.(BRASIL, 2011)

na organização e no funcionamento da escola e norteia o planejamento para o professor, discriminando as semanas reservadas para o cumprimento do programa e os períodos abertos para outras atividades e projetos que se queira incorporar ao curso. (SISTEMA ANGLO DE ENSINO, 2011)

As empresas iniciam o trabalho de assessoria junto às redes públicas com as orientações para a utilização do material fornecido, apresentando um calendário para as atividades escolares. Evidentemente neste caso há adaptações decorrentes da realidade local. Todavia, mais uma vez, observa-se que a instituição privada, pelo menos no plano das orientações, parece ter incidência relevante para a organização do trabalho na escola.

Os procedimentos de avaliação do ensino, ou avaliação do uso dos sistemas, divergem entre as empresas. Todavia, ambas fazem-se presentes quando se trata de avaliar o uso de seus produtos nas escolas.

O NAME envia técnicos ao município em visitas surpresa (para os professores) às escolas. Os técnicos entram nas salas de aula e realizam uma série de perguntas aos professores, verificando também o material dos estudantes. Os resultados são compilados em um relatório entregue ao gestor municipal que toma as providências consideradas por ele cabíveis. Tal procedimento parece ser padrão e realizada em outras redes parceiras, como indicam os estudos de SPEGIORINI (2008) e CAIN (2009), entre outros.

O Sistema Anglo de Ensino, no município CR, por sua vez, adota um procedimento mais específico: fornece às escolas uma avaliação com descritores baseados em orientações nacionais de educação. Todos os estudantes são avaliados, após o que a própria empresa trabalha com os resultados, produzindo indicadores de rendimento e um ranking de escolas, turmas da mesma série/ano e alunos. (Secretaria Municipal de Educação de CR, 2011)

As turmas e escolas são categorizadas neste ranking como “melhores e piores”. O resultado é discutido com o gestor municipal. No município de CR, a Secretaria Municipal de Educação, em entrevista, informou que, de posse dos resultados, convoca os diretores escolares e coordenadores pedagógicos para uma reunião na qual os apresenta e discute. Ainda, como medida adicional, se necessário, a Secretaria solicita à empresa apoio em forma de orientação aos professores. Segundo a Secretária, a empresa responde rapidamente, o que considera muito positivo, pois quando solicita ajuda de órgãos públicos diz esperar por longos períodos. (Secretaria Municipal de Educação de o CR, 2011)

A observação da secretária municipal é relevante no que diz respeito ao atendimento de expectativas de gestores municipais: o setor privado, devido à concorrência, precisa responder rapidamente, e o faz. Uma vez que os sistemas são padronizados, a orientação para melhor utilizá-los (com a promessa de elevação de rendimento escolar por consequência) parece ser mais ágil, pois pode ser produzida e multiplicada para várias redes.

A função indutora das avaliações externas promovidas pelo governo federal parece ter como resultado inesperado o estímulo a um nicho de mercado que se vale da ansiedade entre gestores educacionais para a rápida elevação dos resultados nas redes públicas que administram.

A esse respeito, em 2004, antes da criação do IDEB, mas já em curso a política de avaliações externas, Sandra Zákia Sousa ao analisar os possíveis impactos das mesmas sobre a organização do currículo e da gestão escolares observava a ênfase das em resultados, a predominância de dados quantitativos e classificatórios e a não articulação de tais avaliações a processos de auto-avaliação (SOUSA, 2004). Ainda nos diz a autora:

A avaliação, pautada em tais características, tende a imprimir uma lógica e dinâmica organizacional nos sistemas de ensino, que se expressam no estímulo à competição entre as instituições educacionais e no interior delas, refletindo-se na forma de gestão e do currículo. Quanto ao currículo, destaca-se sua possível conformação a testes de rendimentos aplicados aos alunos(...) Quanto à gestão a perspectiva é o fortalecimento de mecanismos discriminatórios. (SOUSA, 2004, p. 187-88)

Sobre a eventual possibilidade de haver problemas com o ranqueamento das escolas e turmas, a secretária municipal entrevistada em CR indica que “uma certa competitividade” ocorre de fato, o que considera positivo para elevar a qualidade do ensino na rede. (Secretária municipal de Educação de CR, 2011)

No município de CR o sistema adotado apresenta o resultado das avaliações que aplica aos diretores escolares e coordenadores pedagógicos, em reunião da qual participa também a secretária municipal de educação. Os gestores públicos se reúnem posteriormente e discutem as dificuldades encontradas (Coordenadora Pedagógica de CR, 2010)

O procedimento adotado, quando são localizados problemas, entendidos como notas muito baixas obtidas pelos estudantes nas avaliações, é assim explicado pela coordenadora pedagógica da escola pesquisada:



Eu chamo o professor individualmente daquela sala aí nós vamos ver o que foi bem o que não foi, o que precisa melhorar o que não precisa, o que atingiu o que não atingiu, o que chegou a 50% o que ultrapassou. Então o nosso olhar é do 50% pra baixo. Eu faço isso com cada professor, depois (...) eu passo o resultado para os demais, porque não é só uma questão de 3º ano e 4ª série isso é um trabalho em equipe e é um trabalho gradativo que vem lá do 2º ano. Então o mérito se a escola vai bem não é só do professor de 4ª série, e também assim o massacrado não pode ser só o professor de 4ª série se a escola foi mal. É um efeito em cascata. (Cordenadora Pedagógica de CR, 2010)

A empresa que atende o município de CA e da qual o município de JA foi parceiro até 2009, adota outros procedimentos regularmente como as já mencionadas visitas às escolas. Além disso, realizou também uma avaliação escrita com os estudantes<sup>9</sup>. A atual secretária municipal de educação, professora à época, relata-nos o processo:

Eles [a empresa] fizeram uma vez uma avaliação, o que foi muito complicado porque o que você aplica numa escola particular que tem o apoio maior da família para nós foi um choque. Foi altamente negativo porque os alunos foram muito mal nessa avaliação, nessa prova escrita. Eles colocaram todas as disciplinas seguindo o conteúdo ali e foi muito complicado. (Secretária municipal de JA, 2010)

A Secretária ainda observa um efeito curioso do uso do material ao longo dos anos. Segundo ela os estudantes ficavam “preguiçosos” e não queriam escrever. “E nos últimos anos eles guardavam as apostilas do irmão ou primo e você passava tarefa para casa, eles vinham com a cópia.” (Secretária municipal de JA, 2010)

O município de CA, que mantém parceria com a mesma empresa recebeu recentemente a visita de um profissional da instituição privada. Ao descrever como foi a visita, a professora de Artes nos fala da já mencionada autoridade da empresa, confirmando que nas escolas os profissionais não são avisados sobre a atividade. Descreve ela:

Eles fazem assim, eles entram na sala, conversam com os alunos, perguntam sobre a disciplina, sobre o conteúdo; eles fazem perguntas sobre o conteúdo que está sendo estudado, sobre o conteúdo que já passou e o conteúdo que estamos trabalhando no momento. Depois eles perguntam para o professor sobre o rendimento da classe, sobre o tipo de avaliação que nós estamos dando, sobre a participação e interação dos professores com os alunos, sobre a participação dos alunos... se eles fazem tarefa, se eles costumam estudar para as provas, é esse tipo de avaliação que ele fazem. Eu nunca recebi recado [que receberia visita do COC]. Eles sempre chegam, aí conversam com o pessoal, conversam com a direção e coordenação, aí depois vão entrando na sala. Eu nunca recebi recado que eles viriam tal dia... (professora de artes de CA, 2010)

---

<sup>9</sup> Documentos referentes a esta avaliação não foram localizados no município pela atual Secretaria municipal de Educação, não sendo os resultados, portanto, passíveis de análise.

## **Considerações finais**

As informações apresentadas nos itens anteriores levam-nos a considerar haver preocupação por parte das empresas em orientar os gestores municipais no que diz respeito à organização do trabalho na sala de aula, o que se manifesta nas ações regulares de assessoria e na orientação ao planejamento escolar.

Os depoimentos indicam uma autoridade relevante das instituições privadas sobre as práticas educativas promovidas pelos municípios. As empresas podem não apenas orientar sobre o uso do material, mas formar os docentes e avaliar discentes, o que significa que trazem para a rede uma determinada concepção de educação e orientações teórico-metodológicas que não são objeto de discussão por parte dos profissionais que atuam no “chão da escola”.

Até o momento os depoimentos nos indicam que o poder público nos municípios pesquisados transfere, pelo menos no plano das orientações, responsabilidades relevantes para o setor privado quando adquire sistemas de ensino. Mais do que isso, responde a demandas produzidas pela esfera de governo federal (Ministério da Educação) de obtenção para índices elevados em avaliações externas para o que usam o recurso de transferência de recursos para ao setor privado, o que corrobora resultados de estudo anterior (ADRIÃO, *et al*, 2009a; ADRIÃO, *et al*, 2009b)

Destacamos que os depoimentos dos profissionais que atuam nas escolas pesquisadas, apesar de não serem consultados pela administração municipal sobre a opção, não demonstram profundo incômodo com a orientação das empresas. Parece-nos que, na ausência de um trabalho político-pedagógico mais consistente, ou de diretrizes locais estimuladoras da participação e da produção do trabalho coletivo nas unidades escolares, as orientações advindas da instituição privada oferecem certo conforto e segurança. Os profissionais que atuam na escola, em nosso entendimento, ficam limitados na possibilidade de construir um trabalho próprio.

Ao realizar a opção pela parceria, os gestores municipais, por sua vez, tendem a limitar a possibilidade de construir-se uma escola mais autônoma com a qual o professor possa sentir-se comprometido, condição fundamental para o exercício do ofício docente (AZANHA, 2001)

## **Referências**

ADRIÃO, *et al*. Estratégias municipais para a oferta da educação básica: análise de parcerias público-privado no estado de São Paulo. Relatório de Pesquisa. São Paulo, 2009a, FAPESP.

- ADRIÃO, T et al . Sistemas apostilados e gestão privada da educação pública em São Paulo. **Educação & Sociedade** (Impresso), v. 108, p. 183-198, 2009 b
- ANDRADE, Fernanda de Oliveira Parcerias público-privado na gestão da escola pública: estudo de caso na região de Ribeirão Preto. 2007. Iniciação Científica. 2008 FFCLRP., Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.
- AZANHA, José Mario Pires. Uma reflexão sobre a formação do professor da escola básica. **Educação e Pesquisa**. São Paulo. V.30, no 2, p.369-378, maio/agosto, 2004
- AZANHA, José Mario Pires. Proposta Pedagógica e autonomia da escola. A escola de cara nova. **Planejamento**. São Paulo:SEE/CENP, p.18-24, 2000.
- BRASIL. Congresso Nacional. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal/Centro Gráfico, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº. 9.424, de 24 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério - Fundef. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 dez. 1996
- \_\_\_\_\_. **Lei nº. 11.114, de 16 de maio de 2005**. Altera os artigos 6º, 30, 32 e 87 da Lei nº 9. 94, de 20 de dezembro de 1996, com o objetivo de tornar obrigatório o início do ensino fundamental aos seis anos de idade. Brasília, DF, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº. 11.274, de 6 de fevereiro de 2006**. Altera a redação dos artigos 29, 30, 32 e 87 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, dispondo sobre a duração de 9 (nove) anos para o ensino fundamental, com matrícula obrigatória a partir dos 6 (seis) anos de idade. Brasília, DF, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº. 11.494, de 20 de junho de 2007**. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - Fundeb, de que trata o art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias; altera a Lei no 10.195, de 14 de fevereiro de 2001; revoga dispositivos das Leis nos 9.424, de 24 de dezembro de 1996, 10.880, de 9 de junho de 2004, e 10.845, de 5 de março de 2004, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 21 jun. de 2007
- BEZERRA, Egle Pessoa. **Parceira público-privada nos municípios de Brotas e Pirassununga: estratégias para o atendimento da educação infantil**. 2008. . Dissertação (Mestrado em Mestrado Em Educação) - Universidade Estadual Paulista - RC, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo.
- CAIN Alessandra Aparecida. Educação nos municípios paulistas de Ipeúna e Santa Gertrudes: a aquisição de sistemas de ensino privados e suas consequências para a oferta educacional. 2009. Dissertação (Mestrado em Mestrado Em Educação) - Universidade Estadual Paulista – RC
- CANDIDO, Antonio. A estrutura da escola. In: PEREIRA, L. FORACCHI, M.M. **Educação e sociedade**. 12 ed. São Paulo; Editora Nacional, 1985, p.107-128
- SILVA, Mariana. Reuniões entre a empresa privada e docentes: formação e orientações do setor privado para a escola pública. 2011, mimeo.
- CORREA, B. C. . Educação infantil e ensino fundamental: desafios e desencontros na implantação de uma nova política. **Educação e Pesquisa** (USP. Impresso), v. 37, p. 105-120, 2011.
- GARCIA, et al. **As parcerias público-privado para a compra de “sistemas de ensino”**: análise das consequências para a organização do trabalho na escola .2009.

Projeto de Pesquisan. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, CNPq.

SOUSA, Sandra Zákia. Avaliação, ciclos e qualidade do Ensino Fundamental: uma relação a ser construída. *Estud. av.* [online]. 2007, vol.21, n.60, pp. 27-44

SPEGIORIN, . Daniela Junqueira **Parcerias entre os setores público e privado na educação: necessidade ou opção política?**. FFCLRP. 2008. Relatório de Iniciação Científica., Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico eTecnológico.

#### **Sites consultados**

SISTEMA ANGLO DE ENSINO. <http://cursoanglo.com.br>. Acesso em 5 de maio de 2011.

NÚCLEO DE APOIO À MUNICIPALIZAÇÃO DO ENSINO FUNDAMENTAL. <http://internas.netname.com.br>. Acesso em 5 de maio de 2011.

#### **Entrevistas**

Coordenadora Pedagógica Geral do município CA [Entrevista].2011.Entrevista concedida a Mariana Carvalho Silva, em 11 de maio de 2011 na Secretaria Municipal de Educação. Arquivos de Pesquisa, Ribeirão Preto.

Coordenadora Pedagógica do município de CR [Entrevista], 2010. . Entrevista concedida a Paula de Souza Nunes e Cláudia Pacífico, em 29 de outubro de 2010 nas dependências da unidade escolar. Arquivos de Pesquisa,Ribeirão Preto.

Secretaria municipal de Educação do município de CR [Entrevista]. 2010. Entrevista concedida a Paula de Souza Nunes e Cláudia Pacífico, em 26 de outubro de 2010, na Secretaria Municipal de Educação. Arquivos de Pesquisa, Ribeirão Preto.

Secretaria municipal de Educação do município de CR [Entrevista]. 2011. Entrevista concedida a Teise de Oliveira Guaranha Garcia e Cláudia Pacífico, em 18 de abril de 2011, na Secretaria Municipal de Educação. Arquivos de Pesquisa, Ribeirão Preto.

Secretaria municipal de Educação do Muicípio de JA [Entrevista].2010.Entrevista concedida a Vanessa P.Garcia, Adriana S.Telles e Teise de Oliveira Guaranha Garcia, em 13 de outubro de 2010, na Secretaria Municipal de Educação.Arquivos de Pesquisa, Ribeirão Preto.

Professora de artes do município CA [Entrevista], 2010. Entrevista concedida a Mariana de Carvalho Silva, nas dependências da unidade escolar. Arquivo de Pesquisa, Ribeirão Preto.

Diretora escolar município de JA [Entrevista].2010.Entrevista concedida a Vanessa P.Garcia e Adriana S.Telles, em 23 de novembro de 2010, nas dependências da unidade escolar. Arquivos de Pesquisa, Ribeirão Preto.

Professora município de JA [Entrevista].2010.Entrevista concedida a Vanessa P.Garcia e Adriana S.Telles, em 23 de novembro de 2010, nas dependências da unidade escolar. Arquivos de Pesquisa, Ribeirão Preto.