A GESTÃO COMO VARIÁVEL POSITIVA NA VARIAÇÃO DA NOTA DA ESCOLA NO IDEB

Caroline Falco

Universidade de São Paulo-USP/ FAPESP

carolinefalco@usp.br

Resumo

O presente artigo objetiva abordar os resultados da pesquisa, intitulada "O Ideb no município de Vitória-ES: um estudo sobre variações e variáveis no sistema e nas escolas (2005-2007)", no que tange ao seu aspecto relativo à variável 'direção escolar'. A pesquisa analisou as variáveis institucionais e intrainstitucionais, nas escolas integrantes do sistema municipal de educação de Vitória-ES, Brasil, que podiam ter interferência na variação das notas do Ideb (2005/2007). O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, criado em 2007, correlaciona as informações de dois fatores: rendimento escolar (aprovação) e desempenho acadêmico, a partir dos dados de 2005. Os resultados encontrados na pesquisa indicam que uma das variáveis que se mostrou interferir na variação das notas e das variáveis a ela vinculados foi justamente a direção escolar e aspectos a ela diretamente relacionados.

Palavras-chave: Direção escolar, IDEB, Gestão

Introdução

O presente artigo objetiva abordar os resultados da pesquisa, intitulada "O Ideb no município de Vitória-ES: um estudo sobre variações e variáveis no sistema e nas escolas (2005-2007)", no que tange ao seu aspecto relativo à variável 'direção escolar'. O objetivo da pesquisa em questão era o de analisar as variáveis institucionais e intra-

institucionais, nas escolas integrantes do sistema municipal de educação de Vitória-ES, Brasil, que podiam ter interferência na variação das notas do Ideb (2005/2007), entendido este como um indicador de qualidade. E uma das variáveis que se mostrou interferir foi justamente a direção escolar e aspectos a ela relacionados.

O Ideb, ou Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, é um indicador de monitoramento e de qualidade educacional que correlaciona as informações de dois fatores: rendimento escolar (aprovação) e desempenho acadêmico. Os dados sobre aprovação são retirados do Censo Escolar e sobre o desempenho, retirados das notas obtidas em exames padronizados, Prova Brasil e SAEB. Do Censo Escolar é retirada a taxa média de aprovação. Dos exames padronizados é retirada a pontuação média dos estudantes de cada etapa avaliada. A taxa média de proficiência é dada, considerando a média obtida nos exames padronizados (do ano ao qual se refere), em língua portuguesa (LP) e matemática (M), e o seu desvio padrão (DP), sendo calculado o limite inferior e o limite superior. (FERNANDES, 2007a).

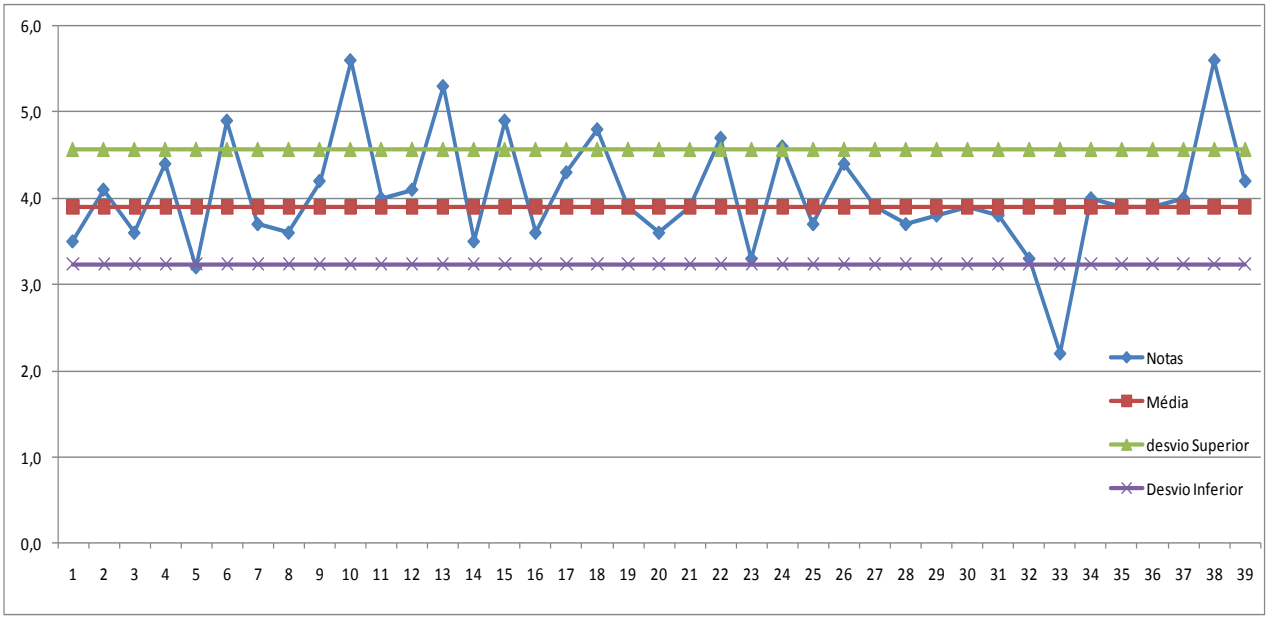
Essa combinação entre os dados do Censo e os dados da Prova Brasil procura "incentivar as escolas e redes de ensino a adotarem determinada taxa de troca entre a proficiência esperada dos estudantes ao final de uma etapa de ensino e o tempo médio de duração para sua conclusão". (FERNANDES, 2007, p. 10). Essa taxa de troca aponta para a relação existente entre fluxo e aprendizagem, resumindo, teoricamente, um dos propósitos do índice. A lógica do Ideb é a de que tem que haver um desempenho x no período anual.

Metodologia e seleção das escolas para o estudo

O município de Vitória-ES contava na época da pesquisa (2009) com 56 escolas municipais de ensino fundamental, sendo que destas, apenas 39 tiveram as séries iniciais avaliadas no Ideb, tanto no ano de 2005 quanto no ano de 2007.

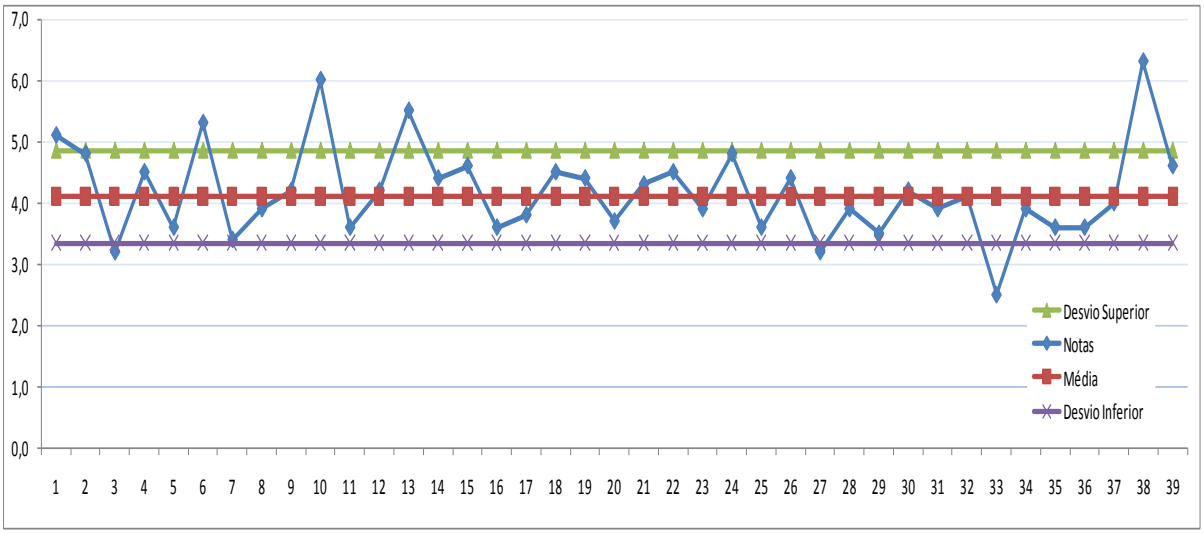
Com essa amostra, optou-se por fazer um recorte a partir da análise do Desvio Padrão (DP), sendo selecionadas onze escolas e desenvolvido um estudo comparativo e explicativo dessas escolas pertencentes ao sistema de ensino municipal de Vitória-ES. A opção pelo estudo comparativo é que ele visa compreender as similaridades, diferenças e especificidades de cada escola e estas em suas relações diretas ou indiretas com o sistema de ensino e com o indicador educacional.

GRÁFICO 1 - DESVIO PADRÃO (2005)



O gráfico do DP do ano de 2005 nos mostra que apenas duas escolas (5; 33) se localizavam num DP Inferior (DPI) e que no DP Superior (DPS) havia oito escolas (6; 10, 13, 15, 18, 22, 24 e 38). As outras trinta escolas estavam dentro da média. Os dados obtidos nessa análise dizem respeito à média encontrada, que foi de 3,9 pontos, o DPS que foi de 4,56 pontos e o DPI, de 3,24 pontos. Após a análise do ano de 2005, foi realizado o mesmo procedimento com os dados de 2007.

GRÁFICO 2- DESVIO PADRÃO (2007)



Quando analisamos as variações de 2005 em relação a 2007, encontramos a seguinte situação: a) 01 escola modifica positivamente, ou seja, era considerada na faixa do DP e passa a se localizar no DPS; (1); b) 04 escolas permanecem no DPS (6; 10; 13 e 38); c) 02 escolas, antes localizadas na faixa do DP, passam a se localizar no DPI (3 e 27) e d) 01 escola permanece no DPI. (33). Portanto, os gráficos mostram que apenas 08 escolas tiveram alterações ou se mantiveram acima do DP ou abaixo dele. Assim foram selecionadas as 05 escolas do DPS (1; 6; 10; 13 e 38) e 03 escolas do DPI (3, 27 e 33).

Houve escolas que estavam localizadas no + 2DP e passaram a se localizar no DP. Assim, considerando essa modificação, as escolas que se encontravam no DP foram também analisadas. Para isso o questionamento acerca dessas escolas foi sobre a modificação existente em relação à Prova Brasil, tendo como critério a mudança de escala na proficiência, tanto na Prova de português quanto na Prova de matemática. Desse modo, foram analisadas todas as notas e suas respectivas escalas de proficiência das escolas que estavam na faixa do DP e foram identificadas aquelas escolas que obtiveram mudanças. Das 31 escolas restantes, apenas duas obtiveram aumento na escala de proficiência tanto em português, quanto em matemática, a escola 5 e a escola 14. Quanto à diminuição na escala, encontramos apenas uma escola, a 34. As demais tiveram notas aumentadas ou diminuídas, mas sem mudança na escala de proficiência o que mostra, na análise do SAEB, que não houve alteração significativa.

A amostra final selecionada foi de 11 escolas, pois se juntaram às cinco escolas do DPS (1; 6; 10; 13 e 38) e às três escolas do DPI (3, 27 e 33), as escolas 5, 14 e a 34.

Desse modo, a questão sobre qual seria a problemática de investigação se relacionou aos fatores que poderiam ser responsáveis pelas variações constatadas: questão sócio-econômica, a diferenciação entre os sistemas, políticas educacionais e seus impactos e questões relativas à própria gestão escolar.

Assim, tendo em vista e como foco de análise os dois fatores que integram o Ideb – **aprovação e desempenho** – optou-se por investigar os vários fatores relacionados, que influenciam, direta ou indiretamente, essas duas variáveis, na percepção do gestor que acompanhou as situações vivenciadas pela escola e na escola, na época, seja como diretor, pedagogo ou coordenador. Essa combinação de variáveis é justamente pela complexidade da educação escolar.

Indiretamente, as variáveis analisadas e relacionadas foram a da ação do poder público municipal em relação a cada escola e seu entorno e a influência de fatores externos na escola que acabaram por interferir no processo pedagógico. Diretamente, foram analisadas as variáveis de processo, ou seja, aquelas relacionadas à gestão e organização política e pedagógica das escolas, foco do presente artigo. Para isso, foram realizados estudos documentais, entrevistas e a aplicação de questionários. Essa seleção metodológica foi subsidiada por diversos estudos oriundos da corrente das escolas eficazes, como apresentado adiante.

Contribuições teóricas

A pesquisa teve como referência metodológica e teórica estudos sobre "Escolas Eficazes". Estudos dessa natureza objetivam identificar quais são os fatores que fazem com que algumas escolas obtenham sucesso (nenhuma evasão, nem repetência, alto índice de conhecimento, são os pontos considerados exitosos). O que a diferenciou de estudos dessa natureza é o fato de estar diretamente vinculada à análise e compreensão

do Índice, se dar num nível de abrangência mais restrito e numa perspectiva de integração entre as gestões intra e extraescolares.

Oliveira (2007) ressalta a problemática que existe quando se passa a considerá-lo como um indicador de qualidade, sendo esta qualidade ligada exclusivamente aos resultados, mesmo reconhecendo a importância de indicadores como o Ideb.

> [...] indicadores de resultados representam apenas uma das dimensões da qualidade da educação que devemos buscar e que o Ideb representa uma contribuição nesse particular. Ela deve ser acompanhada de outras duas: a dimensão de insumos e a de processos. (OLIVEIRA, 2007, p. 33)

Portanto são três dimensões de qualidade a serem consideradas: os insumos, os processos e os resultados. O Ideb abrange somente, aparentemente, a terceira dimensão que é a de resultados, desconsiderando em seu sistema de medição estatística, os processos vivenciados, bem como os insumos para a realização destes.

Os insumos são as condições básicas para que uma escola possa funcionar, ou seja, diz respeito às estruturas prévias e de manutenção que possibilitam o bom funcionamento do cotidiano escolar. A estrutura física, as condições materiais, equipamentos, instalações, os profissionais destinados são apenas alguns exemplos dos insumos escolares.

A segunda dimensão, a de processos, refere-se ao desenvolvimento do processo educacional o que é, do ponto de vista da pesquisa e de questões objetivas, a dimensão mais difícil de apreender, já que diz respeito aos processos vivenciados no desenvolvimento das aulas, de todos os momentos vividos e das relações estabelecidas no âmbito escolar.

A terceira dimensão, a de resultados, é a “menina dos olhos” das políticas educacionais, pois é a partir dos resultados que as políticas são pensadas, já que os resultados tendem a objetivar os processos educacionais por meio de dados ou índices mensuráveis. Nesse contexto, já que o Ideb se propõe a medir a qualidade das escolas e, por conseguinte, dos sistemas de ensino, como não questionar o fato de computar apenas resultados, desconsiderando insumos e principalmente os processos?

Alguns estudos sobre Escolas Eficazes (BROOKE; SOARES, 2008) vêm considerando que são justamente as variáveis de processo que fazem, por meio da experiência, as escolas exercerem impacto sobre ensino e a aprendizagem, de modo que é possível afirmar atualmente que

> [...] se torna importante a realização de pesquisas que se voltem para a compreensão dos processos escolares, produzindo-se uma análise do que se passa no interior das escolas, e, dessa maneira, compreendendo-se a escola não como uma unidade de produção, mas como uma organização social. (SOARES, 2002, p.27)

Esses fatos e considerações sobre o índice chamaram tanto a atenção a ponto de fazer dessa problemática a oportunidade inicial e ideal para os questionamentos e objetivos presentes na pesquisa. Nos estudos de Soares (2002; 2003), encontramos o posicionamento da necessidade de estudos específicos voltados para as questões qualitativas, abordagem selecionada na pesquisa. Ele diz que

> Esse tipo de trabalho serviria como um complemento das evidências estatísticas, ajudando diretamente na sua melhor compreensão. O que se percebe hoje é que o ideal é realmente uma conjugação das duas metodologias, o que fará com que cada uma seja capaz de ultrapassar os limites da outra. (SOARES, 2002, p. 27)

Situação do município de Vitória em 2005 e em 2007.

As onze escolas selecionadas estão assim distribuídas e com um nome fictício a elas atribuído.

TABELA 1 – ESCOLAS DP SUPERIOR

Escolas		1	6	10	13	38
Anos	2005	3,5	4,9	5,6	5,3	5,6
	2007	5,1	5,3	6	5,5	6,3
Desvio Padrão		2DP	2DP	3DP	3DP	3DP
Nome Fictício		Escola da Igreja	Escola de Camburi	Escola da Penha	Escola da Praia	Escola do Jardim

TABELA 2 – ESCOLAS DP INFERIOR

Escolas		3	27	33
Anos	2005	3,6	3,9	2,2
	2007	3,2	3,2	2,5
Desvio Padrão		2 DP	2 DP	3 DP
Nome Fictício		Escola da Vitória	Escola do Canal	Escola do Morro

TABELA 3 – ESCOLAS NO DP (PROFICIÊNCIA)

Escolas		5	14	34
Anos	2005	3,2	3,5	4
	2007	3,6	4,4	3,9
Desvio Padrão		1 DP	1 DP	1 DP
Nome Fictício		Escola do Samba	Escola da Ilha	Escola do Ponto

Estas escolas estão localizadas em diferentes regiões. São oito regiões administrativas (RA), assim denominadas: I Centro, II Santo Antônio, III Jucutuquara, IV Maruípe, V Praia do Canto, VI Goiabeiras, VII São Pedro e VIII Jardim Camburi, como podemos visualizar no mapa e nos dados a seguir.

MAPA 1 Organização Regional do Município de Vitória

TABELA 4 - INFORMAÇÕES MUNICIPAIS POR REGIÃO ADMINISTRATIVA

R.A.	Informações municipais			
	População	Rendimento Médio	Média de anos de estudo	Saneamento
I	18.853	2.649,45	9,54	1,78
II	36.600	992,64	6,56	1,25
III	34.743	2.068,30	8,07	1,56
IV	53.312	1.202,00	6,76	1,28
V	28.293	6.607,37	12,77	2,66
VI	59.210	3.454,39	11,01	2
VII	28.718	615,44	5,09	1,01
VIII	23.282	3.396,63	11,87	1,8
Vitória	282.611	2.725,25	9,408	1,7

Fonte: Prefeitura Municipal de Vitória (VITÓRIA, 2010). Organizada pela autora.

Os dados acima mostram que há diferenças significativas entre as Regiões Administrativas. As Regiões V, VI e VIII são aquelas que apresentam os melhores rendimentos médios, média de estudos e saneamento básico. Há aquelas regiões cuja situação é precária, como, a II, IV e a VII. Elas apresentam uma situação alarmante na medida em que a média de saneamento, dentre os outros dados, quase não chega a de um banheiro. Esses dados mostram a disparidade existente no município.

TABELA 5– ESCOLAS E REGIÕES ADMINISTRATIVAS

ESCOLAS	REGIÃO ADMINISTRATIVA							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
ESCOLA DA IGREJA		X						
ESCOLA CAMBURI								X
ESCOLA DA PENHA						X		
ESCOLA DA PRAIA								X
ESCOLA DO JARDIM						X		
ESCOLA DA VITÓRIA			X					
ESCOLA DO CANAL				X				
ESCOLA DO MORRO				X				
ESCOLA DO SAMBA		X						
ESCOLA DA ILHA							X	
ESCOLA DO PONTO				X				

No estudo foi identificado que há variações significativas entre escolas e variações entre as notas obtidas por estas de um ano analisado, para outro (2005-2007) e que tais variações não poderiam ser justificadas, inicialmente e exclusivamente por questões socioeconômicas, tendo em vista que há variações consideráveis entre escolas de um mesmo bairro, ou seja, com características socioeconômicas bastante similares.

Algumas questões marcaram os anos de 2005 e 2007 em termos de gestão, sendo impactantes a toda a rede escolar. O ano de 2005 começa juntamente com o início de um novo governo e, consequentemente, de uma nova gestão da Secretaria de Educação. O novo governo trouxe com ele expectativas em relação ao desenvolvimento da educação, já que uma das pautas de campanha era exatamente essa valorização. O ano inicia, portanto, com essa expectativa e se desenvolve numa constante tensão.

Outra questão bastante apontada pela ex-secretária de educação da época (2005-2008) foi a dificuldade encontrada ao assumir a pasta da secretaria de educação em janeiro, para iniciar o ano letivo no início de fevereiro. Um dos grandes problemas ressaltados por ela diz respeito à problemática de vagas encontrada pela nova gestão.

> Nós tínhamos uma demanda, que eu recordo agora, com certeza, mais de mil crianças que ainda estavam sem escola certa, entendeu? [...] Acabamos resolvendo, mas, por exemplo, isso interferiu. (Entrevista Ex-Secretária de Educação)

Esses mil alunos foram colocados nas diversas escolas, em situações muitas vezes precárias, já que salas de aula e demais espaços escolares foram adaptados para atender a essa demanda. Inclusive, logisticamente, isso foi prejudicial às escolas e às famílias. Segundo a Secretária, havia alunos que tinham que atravessar uma mata considerável para chegar ao outro lado do morro na escola que havia sido rapidamente comprada para este fim. “Eu destacaria a Região de Maruípe e a Região de São Pedro... que eram as mais dramáticas”.

Uma terceira questão que marcou o ano de 2005 foi a questão da eleição de diretores, prevista a acontecer em meados do ano. Havia a expectativa de alguns diretores permanecerem, ao cogitar a mudança do decreto, o que possibilitaria um terceiro mandato. Além disso, havia a pressão por parte de quem queria se eleger para que o decreto não fosse alterado.

Portanto, o panorama do ano de 2005 revela um conjunto de fatores da política educacional que impactou as unidades de ensino. “Tudo o que você fizer de melhoria pra rede, tudo o que você fizer em todos os aspectos vai ter repercussão em sala de aula.” A partir desse ano as tensões foram intensificadas havendo, desse modo, conflitos de ordem política.

Houve a greve que durou em torno de 29 dias úteis. Iniciou dia 08 de fevereiro de 2006 e foi até o início de abril, voltando os professores sob ameaça de ter o ponto cortado, já que a prefeitura havia entrado na justiça a fim de decretar a ilegalidade da greve. A greve gerou uma tensão muito grande. Além da greve, outra questão influenciou o ano de 2006. A SEME, com 2500 professores no seu quadro efetivo, convocava mais 1500, pois não havia mais profissionais para atuar nas escolas.

É importante salientar que, apesar de não ter havido greve no ano de 2007, ele foi marcado pelas constantes assembleias e paralisações o que gerava diminuição do tempo de aula e sua não reposição. Essa constatação não implica numa referência contrária aos movimentos, legítimos, de melhoria das condições salariais e profissionais da categoria. Contudo, ressalta que, independentemente dos motivos, gera dificuldades na gestão de uma escola, bem como das situações de ensino vivenciadas em sala de aula.

A direção escolar como variável positiva nos resultados.

A primeira consideração a ser feita é da dificuldade encontrada pelos atuais e antigos gestores em identificar e diferenciar processos vivenciados em um ano e em outro (2005-2007). Ou seja, os gestores escolares das unidades de ensino pesquisadas, como um todo, não possuem nem dados organizados, nem sínteses anuais das escolas para avaliação da instituição e registro da gestão.

Nesse sentido, eles e as instituições em si, de modo geral, possuem pouca ou nenhuma clareza dos processos ocorridos em determinado ano. Quais os problemas ocorridos, quais os projetos que os alunos gostaram, quais as dificuldades encontradas, quais as soluções pensadas são questões que se perdem com o tempo. O que não quer dizer que eles não possuam ciência dos processos vividos. Apesar dessa dificuldade encontrada,

foi nessa dimensão dos processos que as maiores diferenciações foram encontradas, de acordo com as entrevistas dos ex-diretores e da equipe responsável, na época, por setores da SEME.

Na dimensão dos processos escolares um dos principais fatores apontados pelos estudos das Escolas Eficazes é o aspecto ligado à gestão e, assim, aos gestores. Assim, foi realizado um levantamento para compreender as informações relativas ao quadro de gestores, na tentativa de procurar as relações entre a escola, o Ideb e a trajetória dos gestores escolares, conforme quadro a seguir.

QUADRO 1 - TRAJETÓRIA DOS GESTORES ESCOLARES

Gestão/ Escolas	Escola da Igreja	Escola de Camburi	Escola da Penha	Escola da Praia	Escola do Jardim	Escola da Vitória	Escola do Canal	Escola do Morro	Escola do Samba	Escola da Ilha	Escola do Ponto
Tempo na REDE	16 anos ou mais	de 5 a 10 anos	16 anos ou mais	de 5 a 10 anos	16 anos ou mais	de 5 a 10 anos	16 anos ou mais	16 anos ou mais (rede estadual)	de 5 a 10 anos	16 anos ou mais	16 anos ou mais
Tempo na Escola	de 5 a 10 anos	de 5 a 10 anos	de 11 a 15 anos	de 5 a 10 anos	16 anos ou mais	de 5 a 10 anos	16 anos ou mais	de 5 a 10 anos	de 5 a 10 anos	de 5 a 10 anos	16 anos ou mais
Experiência em outras escolas da rede	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM
Opção pela escola	Localidade	Localidade	Localidade	Localidade	Seleção	Indicação	Localidade	falta de opção	Indicação	Indicação	Ensino Noturno
Concursado para o cargo de	Professor de História	Professor de Educação Física	Coordenador	Professor de Matemática	Professor das séries iniciais	Professor de Educação Física	Professor das séries iniciais	Professor das séries iniciais	Coordena-dor	Professor das séries iniciais	Pedagoga

Fonte: Questionários Aplicados.

A formação inicial desses diretores é distinta, além de não possuírem cursos em comum de formação de gestores. Há dois deles concursados para o cargo de professor de

educação física, dois para o cargo de coordenador, quatro foram concursados para “séries iniciais”, um para professor de história, um para pedagoga e um para professor de matemática.

Em relação ao tempo que atua na rede, há dois grupos de profissionais. Aqueles que atuam há mais de 16 anos e aqueles que estão entre o quinto e o décimo ano. O mesmo acontece com o tempo que estão na escola.

Os diretores são, assim, concursados para cargos diversos e não foi encontrada relação alguma na análise com esses aspectos, pois os dados se misturam e se repetem seja nas escolas com +2 e +3DP ou nas escolas de -2 e -3DP. Portanto, nessa amostra não há relação entre esses aspectos, ao contrário do que indicam algumas pesquisas das EE, que sinalizam para os anos de experiência e a formação dos profissionais.

Em relação à gestão escolar e aos diretores, um dado muito interessante encontrado foi referente à visão dos gestores da Secretaria de Educação sobre os gestores Escolares. As visões deles foram compatíveis, em quase sua totalidade, o que forneceu valiosos elementos na compreensão dos processos de gestão. O Quadro a seguir traz as diversas visões, sendo que, posteriormente, os casos mais chamativos serão comentados, bem como a visão do próprio diretor sobre a sua gestão.

A Escola da Penha é uma exceção, já que foi a única a possuir três diretores no período de cinco anos. Portanto, a entrevista foi realizada com a coordenadora, antiga na escola e as falas dos profissionais da SEME se referem à escola como um todo e não à uma gestão específica.

QUADRO 2 – VISÃO DOS PROFISSIONAIS DA SEME SOBRE OS GESTORES ESCOLARES.

(continua)

Representantes SEME / Direção das Escolas	Ex-Secretária	Ex-Gerente do Ensino Fundamental	Especialista PDE Escola	Chefe ATP
Escola da Igreja	"Eu acho que é boa. Tudo de bom. Escola Excelente. Grupo excelente. Grupo Coeso"	"Direção extremamente presente"	Não se aplica	"Era uma escola que tinha uma evolução e ai nessa mudança de gestão"
	"Escola Clássica, tradicional. Faz parte da periferia tradicional."			
Escola de Camburi	Diretora presente; escola boa.	"Uma administradora impecável , alguém extremamente rigoroso na sua pauta de prestação de contas, no trato com o dinheiro publico, incontestável"	Aponta problema de clima	Aponta problema de clima
		"Sábado se você passava lá, estava lavando o jardim da escola, extremamente presente, faz uma pauta de enfrentamento com o órgão central , que eu gosto, eu acho que é de garantia de direito."	"Eles alegam muito a taxa de reprovação no noturno e a taxa de evasão no noturno"	"A gente percebe uma direção preocupada com a questão do trato pedagógico. Mas ao mesmo tempo parece que há uma divisão entre o que que é pedagógico e o que é administrativo."
Escola da Penha	"Tem tradição"	"Uma escola privada mal feita, é o projeto de escola privada mal feita, inexistência de qualquer perspectiva de projeto pedagógico mais amplo que tenta formar algo para alem da mesmice da escola comeniana"	Não se aplica	"Você percebe que a escola é, a principio é vista como, por estar em um bairro de classe média, tem um desejo do município inteiro de estudar nessa escola"
		"Mexer ali é mexer com isso, uma concepção de avaliação muito incorporada no imaginário coletivo de que ali é legal."		

(continuação)

Representantes SEME / Direção das Escolas	Ex-Secretária	Ex-Gerente do Ensino Fundamental	Especialista PDE Escola	Chefe ATP
Escola da Praia	"Escola Normal"	"Uma gestão extremamente autoritária, não faz o mínimo dialogo com a comunidade escolar, conselho de escola que esta ali em função da direção da unidade."	"Eles alegam muito a taxa de reprovação no noturno e a taxa de evasão no noturno"	"Uma relação muito conflituosa com a comunidade"
		"Um projeto excludente de escola publica no sentido que vários alunos tem , tem níveis de transferência de vários alunos, não escuta dos pais daqueles alunos, não faz um debate mais macro"	"Lá dentro tem problemas de gestão e de relacionamentos pessoais"	Há uma ênfase pedagógica nos trabalhos desenvolvidos.
Escola do Jardim	"Escola experimental"	"Ela tem um forte e imaginário respaldo da comunidade , dos seus pais dos seus professores de uma escola de tradição, de uma escola de qualidade."	Não se aplica	"Escola experimental. Projeto diferenciado"
	"É uma boa diretora"	"A gestão teve um lob na eleições que me chamou a atenção:"pra que mudar?" "		"Imaginário de uma rede inteira sobre essa escola"
Escola da Vitória	"Ele é mais fluido. Ele tentava agradar a todo mundo na escola"	"Diretor ausente. Não sabia nada, nada sobre a escola."	"Eu acho que aqui é reflexo da administração passada..."	"É uma dificuldade danada, era uma direção de certa forma ausente"
	"Ele era relativamente ausente. Você não sente que tinha uma consistência de trabalho na escola."	"Uma escola enorme com a gestão ausente é um caos."		
	"Vinha dele situações não muito claras. Situações confusas... Nebulosas"			
Escola do Canal	"Das escolas da periferia lascada, ela é a melhor"	"Uma gestão muito forte, muito presente ne. Uma baita administradora."	"Eu não sei se ela se dedica muito ao pedagógico mas é uma pessoa sempre presente na escola, nas reuniões, na SEME"	"Tem um compromisso muito grande. Cumpre os prazos certos"
	Consegue lidar bem com a comunidade. Super articulada"			

(conclusão)

Representantes SEME / Direção das Escolas	Ex-Secretária	Ex-Gerente do Ensino Fundamental	Especialista PDE Escola	Chefe ATP
Escola do Morro	"Diretora maravilhosa"	"Alguém que parece conhecer a rotina da comunidade, parece ainda ter paciência com as possíveis melhorias que aquela escola necessita"	"Em 2007 você via que as pessoas estavam ali cansadas pelo espaço desgastado e tudo mas você via que mesmo com essa dificuldade, eles procuravam fazer um trabalho em conjunto"	"É legal você ver a forma que ela lida com a camunidade. Ela vai além da função de diretora."
	"É comprometida com a escola"	"Uma direção presente, que tinha uma cultura pedagógica e uma relação com a comunidade relativamente interessante."		"Você percebe o envolvimento que ela tem com a comunidade, com os alunos"
	"É uma mãe para aquela comunidade"		"O problema de pessoal mesmo pela estrutura da escola que lá é muito ruim na estrutura física."	
Escola do Samba	"A questão é a diretora, minha filha. [...] Estabelece na escola relações promíscuas, relações pessoais"	"Deu um salto qualitativo porque ele sai de uma gestão horrorosa e avança para uma gestão que começa a organizar a unidade de ensino"	Não se aplica	"É uma unidade de ensino que tem uma infra-estrutura complicada."
	"A galera barra pesada vai para lá."			
Escola da Ilha	"Tem auto-estima, tem história"	"Teve uma gestão que vai ser difícil manter agora, poderosa em dedicação para com a escola."	"Ela ficou enlouquecida porque ela podia fazer tudo que a bibliotecária queria fazer na biblioteca , um cantinho de leitura, uma almofada, um puf , dvdoteca então tudo que ela queria ela podia fazer então foi um recurso que ela recebeu e foi muito bem utilizado"	"Diretora direcionada para ação pedagógica"
		"É uma gestão direcionada para a ação pedagógica. Focava o debate na alfabetização."		
	"Diretora séria, diretora segura."	"Ganha o processo de eleição e redimensiona o debate pedagógico daquela escola"		
Escola do Ponto	"Diretora excelente. Queridíssima pela comunidade"	"Eu adoro aquela escola né, mas eu adoro pelo noturno né."	Não se aplica	"Havia grupo forte de pedagogas"
		"No ultimo ano da gestão ela esteve extremamente ausente."		

Fonte: Entrevistas.

As falas e posicionamentos colocados no quadro acima mostram que as gestões foram diferenciadas. Há aquelas que apresentam problemas relacionados às relações estabelecidas (Escola de Camburi e Escola da Praia). Já Escola da Penha recebeu as piores críticas no sentido de que não há um projeto coletivo, o que pode ser confirmado pelos processos de eleição pelos quais passou e que teve, inclusive, a intervenção do órgão central pela problemática criada. Todas apontam a tradição da escola, o local onde se encontra e a proposta diferenciada pela sua trajetória de escola experimental.

As unidades de ensino Escola da Igreja, Escola do Samba e Escola da Ilha, foram aquelas citadas como tendo um impacto positivo na mudança de gestão que ocorreu em 2005. São essas escolas também que obtiveram crescimento significativo no Ideb, considerando, inclusive, a mudança na escala de proficiência.

A Escola de Vitória foi aquela que, de modo específico, diferenciou-se das demais. As considerações realizadas acerca do gestor dessa unidade apontam para problemas seriíssimos de gestão. A fala de que ele era ausente marcou todas as entrevistas. Outra escola que teve o diretor ausente, mas especificamente no ano de 2007, foi a Escola do Ponto.

Em relação aos grupos profissionais constituídos na escola, as situações foram parecidas: ou existe um grupo de profissionais mais antigos na escola, ou a escola está sempre recebendo novos profissionais. A questão que foi apontada é que ter um grupo fixo pode ser tanto positiva, por realizar um trabalho contínuo, quanto negativa, por se restringir às ideias antigas e por criar um corporativismo dentro da instituição, como o caso da Escola da Penha, citado por vários entrevistados.

Essa foi uma variável que não mostrou ter interferido na variação das notas de um ano para o outro, pois tanto no ano de 2005 quanto no ano de 2007, as escolas, de um modo geral, vivenciaram falta de profissionais, como já visto na contextualização do município.

Uma questão muito interessante e que num primeiro momento pareceu impactar as notas das escolas no Ideb foi a ênfase do trabalho de cada diretor escolar. Ou seja, há

diretores que tendem mais a uma perspectiva pedagógica e outros a uma perspectiva administrativa, seja por características pessoais ou por necessidade da escola.

Dos onze diretores, apenas quatro apresentaram características pedagógicas mais marcantes. As quatro escolas correspondentes são a Escola da Igreja, a Escola da Penha, a Escola do Jardim e a Escola da Ilha, todas as três primeiras integrantes do Desvio Padrão Superior e a última, com mudança de escala nas duas áreas de conhecimento avaliadas.

Logo, poderia se pensar que há relação direta entre a ênfase pedagógica e o desenvolvimento das escolas no Ideb. Contudo, as outras duas escolas do DP Superior, a Escola de Camburi e a Escola da Praia, possuíam diretoras cuja ênfase era administrativa, o que desmonta a relação direta acima estabelecida.

Não havendo relação direta não implica, contudo, que não haja uma relação estabelecida entre o desenvolvimento e a ênfase destinada aos processos escolares. Não há sequer uma escola que esteja, em 2007, no Desvio Padrão Inferior, que possua um diretor com uma ênfase pedagógica.

Assim, apesar de não haver ruma relação direta ou isolada sobre essa variável e as escolas, há uma interferência. Contudo, essa interferência apresentou-se parcialmente existente no quadro geral das escolas do município e não em relação às modificações ocorridas entre as notas das escolas de 2005 para 2007.

Outra questão significativa, no decorrer da pesquisa, foi relativa à função da escola. Essa é, aliás, um dos assuntos mais difíceis de serem abordados e sobre o qual não há consensos. Na concepção de educação e qualidade trazida na formulação do Ideb, a função da escola é, basicamente, a de ensinar bem e fazer com que o aluno aprenda.

Na fala dos entrevistados e nas idas às escolas e suas comunidades, a ideia que não existe apenas uma função foi se fazendo presente. Foram percebidas três funções, sendo que estas estão relacionadas à situação socioeconômica do entorno e o background familiar.

A primeira função, identificada apenas na “Escola do Morro”, foi a função social direta. Para quem leu atentamente as considerações realidades pela ex-diretora dessa escola e pelos demais entrevistados, não é difícil compreender o motivo pelo qual ela se encontra realizando essa função naquele espaço social. Há relatos, inclusive, de que, frequentemente, são as professoras de lá que socorrem os moradores em caso de doença ou gestantes, ou seja, são elas que transportam os moradores até o hospital ou, ao menos, até a base do morro.

Enquanto estive entrevistando a diretora, apesar de ainda assustada pelas condições encontradas e pela dificuldade de subir o morro, práticas me fizeram perceber a dimensão da relação escola e comunidade naquele contexto. Duas mães entraram na escola, se dirigiram à sala da direção e foram tratando de assuntos pendentes. Rapidamente a diretora e as mães resolveram a pendência sem maiores problemas. Inclusive, tais pendências eram relativas a outros assuntos que não problemas relacionados aos seus filhos. Uma das práticas, inclusive, é a da escola auxiliar os moradores na construção do *curriculum vitae* deles, quando partem em busca de emprego. O que se quer dizer com esse relato é de que a escola, de fato, pertence a essa comunidade. A comunidade tem a escola como referência e como apoio, já que o setor público não atende à demanda daqueles moradores. Independentemente de ser esta a função oficial ou desejada da escola, esta é a função possível da Escola do Morro e reclamada pelas demandas da comunidade local.

Outra função identificada é a função pedagógica, a função objetivada pelo Ideb e por todas as avaliações em larga escala. Possuíam essa função, no período pesquisado, a Escola de Camburi, a Escola da Penha, a Escola da Praia, a Escola do Jardim. A função pedagógica é possível quando as demandas das comunidades e os problemas que elas possuem não implicam num direcionamento das escolas à resolução dessas situações. Isso não significa dizer que essas escolas estejam isentas de qualquer conflito, mas significa que esses conflitos não são as características centrais, bem como não permeiam o cotidiano da escola.

E a última função identificada, como sendo aquela da Escola da Igreja, Escola do Canal, Escola do Ponto, Escola do Samba e Escola da Ilha é a função social indireta, que possui tanto características da escola cuja função é social direta, quanto daquelas cuja

função é pedagógica, tendendo mais para uma ou tendendo mais para outra. São escolas que apesar de vivenciarem as situações das escolas cuja função é social direta, procuram abordar questões relativas à função pedagógica.

Deve-se ressaltar que as funções das escolas não foram identificadas pela situação socioeconômica, nem o background familiar, isoladamente. Foram analisadas em decorrência dos fatores inter-relacionados conjuntamente com as práticas relatadas nas entrevistas.

No período analisado não houve mudança da função da escola. O que foi identificado é que escolas, a partir dos trabalhos realizados e em conjunto com toda uma estrutura social, podem ampliar o seu enfoque, o que faria com que pudessem atingir a sua função pedagógica. Assim, de acordo com o objetivo definido e visão compartilhada é possível focalizar, aos poucos, a função pedagógica da escola.

Em relação a isso, a Escola da Igreja, a Escola do Samba e a Escola da Ilha apresentaram essa mesma característica: um projeto bem definido. Ressalta-se que ter um projeto bem definido não é, necessariamente, ter esse projeto escrito no papel ou no Projeto Político Pedagógico.

A consideração das escolas e de seus projetos é baseada no relato não só das ex-diretoras, mas também nos relatos, condizentes entre si, dos gestores da SEME que foram entrevistados.

Ter um projeto definido também não significa ter os mesmos objetivos. A Escola do Samba vivenciava, até o início da gestão 2005-2008, uma realidade permeada de violência e, com isso, desinteresse pela escola por parte tanto dos alunos quanto de alguns profissionais. Como visto, o entorno dessa escola possui diversos problemas sociais. Quando a ex-diretora assume, em 2005, traz uma pauta única de diminuição dos processos de violência que existiam na escola, sendo essa pauta mantida e discutida durante toda a gestão.

Já a Escola da Igreja desenvolveu toda a sua proposta de trabalho visando à aproximação e valorização da relação escola/família/aluno. Em 2006, 2007 e 2008 foram realizados diversos estudos com os pais, à noite e durante o dia de sábado. Houve

gincanas, atividades culturais que os próprios alunos formulavam, café da manhã, atividades desportivas, dentre outras. O enfoque daquela gestão foi destinado a essa relação, o que, segundo a ex-diretora, gerou um maior interesse por parte tanto dos alunos quanto das famílias, além de ter ocasionado um maior cuidado destes com o material escolar e a escola em si.

Quanto à Escola da Ilha, a ex-gestora, atuou com uma pauta voltada aos processos de aprendizagem, especificamente o de alfabetização. O foco das ações desenvolvidas esteve centralizado na ampliação de oportunidades de aprendizagem dos alunos e garantia do direito de aprender, o que foi frisado pela ex-diretora e outros entrevistados.

> A escola tinha que estar se articulando para manter esse menino na escola. Eu acho que menino tem que ficar o máximo. A escola tem que se virar. Eu não deixava sair mais cedo ou liberar. Se precisasse da direção para assumir a sala, eu iria. (Entrevista ex-diretora Escola da Ilha)

Como apontou a pessoa responsável pela aplicação do dinheiro do PDE escola, a diretora planejou na coletividade o que seria feito e

> Ela ficou enlouquecida porque ela podia fazer tudo que a bibliotecária queria fazer na biblioteca: um cantinho de leitura, uma almofada, um puf, dvdoteca. Então tudo que ela queria ela podia fazer então foi um recurso que ela recebeu e foi muito bem utilizado. (Entrevista gestora do PDE Escola)

É interessantes perceber que nos três casos citados a comunidade possuía o conhecimento de qual era o objetivo, senão daquela escola como um todo, o da diretora daquela escola. A comunidade, de um modo geral, tinha clareza do que esperar da escola.

Quando se percebe consciência nos processos e no que se objetiva, há avanços, por mais que não se traduzam especificamente na nota final do Índice de imediato. Porém na análise detalhada dele e da gestão da escola é possível captar esses processos. Assim, foi constatado que esse foi o grande diferencial da variação das situações das três escolas que deram um salto qualitativo nas análises detalhadas do Ideb.

As outras três amostras possuíam gestões diversas, mas não possuíam um objetivo bem definido. Foram apresentados vários objetivos, sem que houvesse prioridade. Ademais,

os ex-diretores apresentavam características e ênfase administrativa, como foi visto, o que teve relação, assim, com a não definição de propostas pedagógicas na escola.

Além das três primeiras escolas terem um projeto bem definido, este projeto se mostrou compatível com as funções que as escolas exerciam naquele momento. Ou seja, é preciso ter um objetivo único, definido e que ele esteja coerente estrategicamente com as necessidades da escola no período em que for assumido.

Portanto, mesmo as escolas possuindo funções diferenciadas, como a social direta e a social indireta, foi identificado que quando estas são amenizadas, a função pedagógica começa a sobressair, como no caso da Escola da Igreja e da Escola da Ilha. E isso mostrou ser captado pelas variáveis do Ideb. (a ênfase na função pedagógica). Essa ênfase é possível e mostrou-se relacionada ao diretor e a sua liderança profissional na escola e em relação à própria comunidade.

A liderança do diretor escolar mostrou ser também um diferencial e foi percebido de modo mais intenso em algumas escolas. Excetuando-se a Escola da Vitória, todos os diretores das demais escolas mostraram, de acordo com as entrevistas, possuir uma forte liderança profissional.

Em algumas entrevistas, cujas opiniões coincidiram, essa liderança ficou visível.

> A primeira vez que um aluno fumou droga aqui no pátio, do noturno, eu transferi ele da escola. Se eu não faço isso naquele momento, eu não ia segurar o noturno. Foi quando eu entrei na escola. Por uma semana ele ficou ali na porta da escola me ameaçando. (Entrevista ex-diretora da Escola da Ilha)

Na Escola do Ponto essa liderança profissional foi bem marcante até o ano de 2007, quando a diretora passou por diversos problemas.

> Ela esteve extremamente presente naquela unidade [...] no último ano da gestão ela esteve extremamente ausente. Isso diz respeito a processos que ela viveu na relação familiar. Ela teve problemas sérios familiares e a direção que agora assume, assume com problemas enormes ali. (Entrevista ex-gerente do ensino fundamental)

Quando isso ocorreu os problemas retornaram de uma forma marcante, segundo relato, o que fez com que aquela liderança fosse percebida de modo mais impactante.

O terceiro exemplo relacionado à liderança profissional é sobre a ausência dela na gestão de um diretor escolar. Esse exemplo refere-se, especificamente, à Escola da Vitória, cuja gestão já apontada foi relatada como a gestão mais ausente e permissiva da rede no período. A ex-secretária municipal de educação comentou que "A escola é grande na intensidade dos problemas." Quando perguntada se isso havia sido sempre assim, ela disse: "Eu acho que foi a gestão dele. Antes era mais organizado."

Desse modo a liderança profissional está altamente relacionada com o desenvolvimento da escola, porém não pode ser analisada isoladamente já que somente ela, sem articulação a um projeto bem definido não possui tanto impacto, como nos casos da Escola do Canal e na Escola do Ponto.

Conclusão

A pesquisa possibilitou a conclusão de que algumas variáveis impactaram na variação da nota da escola no Ideb e outras, não. Uma das variáveis foi a vinculada à direção escolar e à gestão das unidades de ensino.

Vale ressaltar, contudo, que um elemento impactante nas escolas do município como um todo diz respeito ao contexto político vivenciado em determinados anos e em determinadas administrações. Problemas como greves, paralisações, insatisfação do magistério, baixo salário, falta de professores são alguns dos problemas contextuais que influenciaram o desenvolvimento das escolas em bloco, não atingindo apenas algumas, mas, paradoxalmente, sendo algumas as mais atingidas.

Especificamente sobre aspectos da gestão educacional foi identificado, inicialmente, que as escolas possuem funções diferenciadas e que independentemente da função, se há um objetivo de trabalho definido, percorrido e compartilhado, as escolas tendem a apresentar um aumento na variação do Índice, acompanhadas de um aumento no desempenho da Prova Brasil. Logo, a variável mais impactante encontrada diz respeito a uma definição de um caminho a percorrer. A isso se soma o fator liderança profissional,

já que o gestor necessita dessa característica para conseguir com que o objetivo principal seja considerado da mesma forma também por outros segmentos da comunidade, tornando-se, assim, um objetivo compartilhado e buscado pelos integrantes da escola.

Dessa forma, o gestor precisa ter clareza de qual é a necessidade da escola e a partir daí focalizar as ações necessárias. Somado a isso, foi percebido também que a comunidade também deve ter clareza do que a escola pretende.

Assim, a gestão da escola apresenta-se como variável importante na diminuição da reprovação escolar e, concomitantemente, no aumento no nível de desempenho dos estudantes, sendo questão urgente repensar suas formas e possibilidades de atuação e formação.

Referências Bibliográficas

BROOKE, Nigel; SOARES; José Francisco. **Pesquisa em eficácia escolar**. Origem e trajetórias. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

FERNANDES, Reynaldo. **Índice de desenvolvimento da educação básica**. – Série Documental. Brasília: INEP, 2007.

FERNANDES, Reynaldo. IDEB: monitoramento objetivo da qualidade dos sistemas a partir da combinação entre fluxo e aprendizagem escolar. In: **Em Questão4**. O Plano de desenvolvimento da educação. São Paulo: Ação Educativa, 2007a.

OLIVEIRA, Romualdo Portela. **Qualidade com garantia de respeito às diversidades e necessidades de aprendizagem**. In: Em Questão4. O Plano de desenvolvimento da educação. São Paulo: Ação Educativa, 2007.

SOARES, José .Francisco. (Coord). **Escola Eficaz: um estudo de caso em três escolas da rede pública de ensino do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2002.

SOARES, José Francisco. Influência do professor e do ambiente em sala de aula sobre a proficiência alcançada pelos alunos avaliados no SIMAVE-2002. **Estudos em Avaliação Educacional**, 28, pp. 103-123. 2003.

VITÓRIA. **Informações Municipais**. In: http://www.vitoria.es.gov.br/regionais/home.asp. Acesso em: 20 abr. 2009.