

# **BONS RESULTADOS NO IDEB: ESTUDO EXPLORATÓRIO DE FATORES EXPLICATIVOS: O CASO DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS - SP**

**Aline da Silva Nicodemo**  
Universidade de São Paulo  
aline.nicodemo@usp.br

**Resumo:** Este trabalho parte da pesquisa Bons Resultados no Ideb: Estudo Exploratório de Fatores Explicativos, que tem como objetivos: compreender iniciativas de políticas educacionais que tenham evidenciado potencial de melhoria do Ideb e apreender características comuns, que possam subsidiar a formulação de políticas para a educação básica. Identificaram-se como principais iniciativas da Secretaria de Educação do município de São José dos Campos: oferecimento de Ensino Fundamental I e II, apoios pedagógicos e continuidade da política; as quais podem estar contribuindo para os bons resultados no Ideb.

**Palavras-chave:** Ideb; qualidade; políticas públicas educacionais

## **INTRODUÇÃO**

As transformações ocorridas na educação brasileira, iniciadas em 1930, com a ampliação do Ensino Fundamental estendendo-se à demanda por maiores oportunidades no Ensino Médio e, posteriormente, no Ensino Superior necessitando da participação de todos e da ampliação do número dos que os concluem, fizeram com que em decorrência da universalização do Ensino Fundamental emergisse a temática da qualidade como grande desafio da política educacional ao final do século XX.

A referência utilizada para mensurar esta qualidade tem sido o Ideb, criado pelo Governo Federal (Inep), que é um indicador composto por percentual de aprovação e média de desempenho das provas nacionais Saeb e Prova Brasil. Os dados disponíveis no sítio do Inep permitem a captação de dados gerais ou mais restritos sobre os resultados, como somente os resultados do sistema estadual ou somente o municipal ou ainda de cada escola em particular.

O monitoramento dos resultados pode contribuir para conduzir as políticas públicas em favor da melhoria da qualidade da educação. Considerando o Ideb um indicador válido, a pesquisa Bons Resultados no Ideb: Estudo Exploratório de Fatores Explicativos busca: identificar o peso de variáveis de contexto na melhoria dos Ideb dos municípios escolhidos; compreender iniciativas de políticas educacionais que tenham evidenciado potencial de melhoria do indicador, no que se refere à variável desempenho dos alunos; analisar o conjunto

de iniciativas identificadas buscando apreender características comuns que possam subsidiar a formulação de políticas para a educação básica.

Realizada em 40 municípios de três estados brasileiros, sendo 10 no Ceará, 10 no Mato Grosso do Sul e 20 em São Paulo, e tendo como foco o Ensino Fundamental Regular nas séries iniciais (até a 4ª série), a pesquisa analisa os municípios com maiores Idebs no ano de 2007 e as maiores variações entre 2005 e 2007, configurando a seguinte amostra: 30 municípios, 10 em cada estado, com 1.000 ou mais matrículas, sendo 5 com os maiores Idebs de 2007 e 5 com os maiores crescimentos. Na hipótese de haver coincidência, a reposição foi feita com municípios com a maior variação. No Estado de São Paulo, coletou-se uma segunda amostra, seguindo os mesmos critérios, mas com pelo menos 5.000 matrículas.

Faz parte da amostra desta pesquisa São José dos Campos, município paulista que tem 15.750 matrículas – de acordo com o Inep (2005), e apresentou um dos maiores Idebs do Estado em 2007: 5,6 – superando a meta proposta pelo MEC de 5,3. Este trabalho busca identificar e analisar os programas e/ou iniciativas já existentes e os implementados pela atual gestão de São José dos Campos-SP, após a divulgação do Ideb e que visam à melhoria do desempenho dos alunos e aumento da aprovação.

### **Informações do campo**

A visita ao município de São José dos Campos foi realizada no dia 26 de agosto de 2009. As entrevistas ocorreram na Secretaria de Educação e na escola de maior Ideb; em ambos os lugares houve uma divisão da equipe de pesquisadores em dois grupos menores para que pudessem acontecer mais de uma entrevista ao mesmo tempo.

### **Histórico e Características da rede de ensino**

#### *Regulamentação/grau de institucionalidade da rede*

São José dos Campos possui um Sistema Municipal de Ensino, instituído formalmente pela Lei 6.103/02, cujo Art. 3º dispõe sobre seus objetivos:

- I – oferecer educação infantil, em creches e pré-escolas, às crianças de zero a seis anos de idade, e ensino fundamental, este último, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria;
- II – oferecer atendimento educacional especializado gratuito ao educando com necessidades especiais, preferencialmente na rede regular de ensino;
- III – oferecer educação escolar para jovens e adultos, com características e nas modalidades adequadas às suas necessidades e disponibilidades;
- IV – atender ao educando, na educação infantil e no ensino fundamental público, por meio de programas suplementares de material didático e pedagógico, transporte, alimentação e assistência à saúde;

V – garantir padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem;  
VI – manter programas de formação continuada dos docentes e de outros profissionais integrantes da rede municipal de ensino;  
VII – garantir a participação de docentes, pais e demais segmentos ligados às questões da educação municipal na formulação de políticas e diretrizes para a educação no município;  
VIII – implantar e manter um sistema de informações educacionais atualizado, de forma a subsidiar o processo decisório e o acompanhamento e avaliação do desempenho do Sistema Municipal de Ensino;  
IX – elaborar o Plano Municipal de Educação, de duração plurianual, visando à articulação e desenvolvimento do ensino em seus diferentes níveis e à integração das ações do Poder Público Municipal, garantida a participação dos segmentos envolvidos. (SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, Lei nº 6.103, de 03 de junho de 2002. Cria o Sistema Municipal de Ensino e dá outras providências)

O município não tem um Plano Municipal de Educação aprovado em lei. Entretanto, o secretário de educação considera que essa seria apenas uma “formalização” e que, de fato, a maior parte desse plano já estaria sendo aplicada. Explica ainda que um grupo foi instituído para iniciar a construção do Plano (entrevista em 26/08/09).

Com relação ao processo de municipalização da educação, a assessora principal afirma que este ocorreu de maneira singular em São José dos Campos, uma vez que o município optou pela construção de escolas de Educação Infantil e Ensino Fundamental I e II e, desta forma, não foi preciso apropriar-se de prédios do Estado, com exceção de três escolas (entrevista em 26/08/09).

#### *Atendimento às demandas educacionais*

A rede municipal de São José dos Campos mantém escolas de Educação Infantil (creches e pré-escolas), Ensino Fundamental I e II e EJA (Educação de Jovens e Adultos)<sup>1</sup>. No total são 231 estabelecimentos, segundo indicadores demográficos educacionais do PDE/MEC de 2007. O município não conta com o atendimento municipal rural.

Tabela 1. Atendimento às demandas educacionais pela rede municipal de ensino de São José dos Campos/SP. Pesquisa Bons Resultados no Ideb. Feusp. 2009.

<b>Tabela 6.1. Número de Estabelecimentos de Ensino - Rede Municipal 2007</b>			
<b>Nível</b>	<b>Número de Estabelecimentos de Ensino</b>		
	<b>Urbana</b>	<b>Rural</b>	<b>Total</b>
<a href="#">Regular - Creche</a>	54	0	54
<a href="#">Regular - Pré-Escola</a>	74	0	74
<a href="#">Regular - Anos Iniciais do Ensino Fundamental</a>	38	0	38
<a href="#">Regular - Anos Finais do Ensino Fundamental</a>	37	0	37
<a href="#">Educação de Jovens e Adultos - Anos Iniciais do Ensino Fundamental/Presencial</a>	17	0	17
<b>Educação de Jovens e Adultos - Anos Iniciais do Ensino Fundamental/Semipresencial</b>	-	-	-
<a href="#">Educação de Jovens e Adultos - Anos Finais do Ensino Fundamental/Presencial</a>	11	0	11
<b>Educação de Jovens e Adultos - Anos Finais do Ensino Fundamental/Semipresencial</b>	-	-	-
<b>Educação de Jovens e Adultos - Ensino Fundamental de 1ª a 8ª série/Presencial</b>	-	-	-
<b>Regular - Ensino Fundamental - Turmas Multi/Correção de Fluxo</b>	-	-	-
<b>Regular - Turmas Multietapa - Educação Infantil e Ensino Fundamental</b>	-	-	-
<b>Ensino Médio</b>	-	-	-
<b><a href="#">Total Geral</a></b>	<b>231</b>	<b>0</b>	<b>231</b>

Fonte: IDE/PDE/MEC, 2009.

O Sistema Municipal de Educação contempla três modelos de creches: as que são administradas diretamente pela Secretaria, as conveniadas – que são construídas pela SME, mas administradas por instituições privadas com recursos públicos - e os CECOIs – creches construídas por instituições privadas e administradas pelas mesmas com recursos públicos. Nas palavras do secretário de educação:

[...] nós temos algumas creches que são administradas diretamente pela Secretaria; nós temos algumas creches que são parcerias, são creches conveniadas, ou seja, a prefeitura constrói o prédio, tem uma certa influência na supervisão, mas delega a ação para uma entidade. [...] E existe um terceiro modelo que são os CECOIs, onde o próprio prédio, estrutura física é de uma determinada entidade que nos pede recurso financeiro. É feito um convênio, a gente repassa o recurso e eles tocam o trabalho e aí existe também uma supervisão à distância. [...] Somando os três nós já passamos de 100 [...] Então, o número é gigante, o atendimento em pré-escola em São José é realmente gigante. (Secretário de Educação, entrevista em 26/08/09)

Quanto ao atendimento da Educação Infantil, a assessora principal acredita que o município está se aproximando da universalização da pré-escola, o que não seria verdade para a creche. Para ela “Creche nós não vamos conseguir [universalizar] nunca [...] mas, a idéia é que todos os alunos tenham acesso à Educação Infantil em todo o município” (Assessora

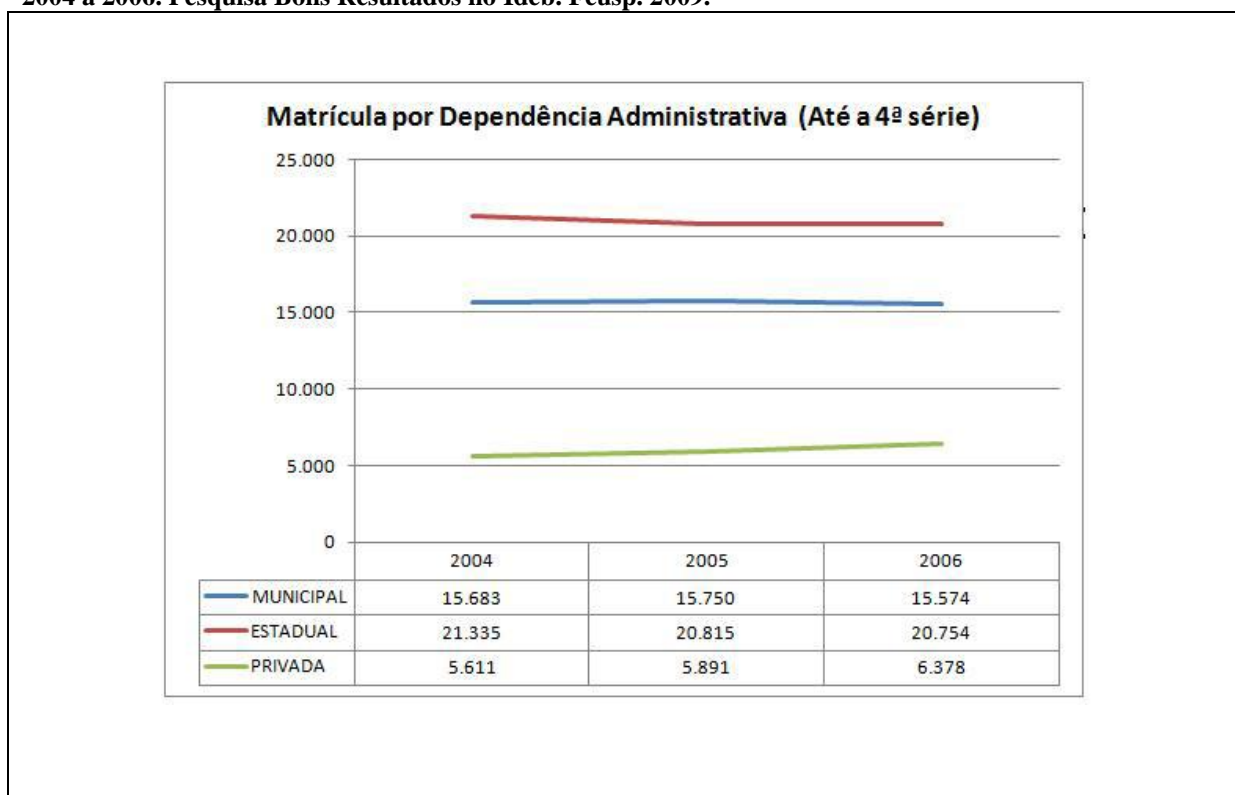
Principal). Entretanto, o secretário acredita que o município está longe de universalizar a Educação Infantil, uma vez que não era obrigatória na ocasião e nem todos os pais procuram pela mesma, criando assim uma falsa demanda.

Com relação à demanda pelo Ensino Fundamental, a ex-secretária (gestão 2001/2008), o atual secretário de educação e sua principal assessora afirmam que, apesar do atendimento estar universalizado, ainda existe demanda pela rede municipal, uma vez que alguns pais a preferem às escolas estaduais. Atualmente (2009), a matrícula desta etapa da educação básica é unificada (rede estadual e municipal), tendo como principal critério a proximidade da residência da criança à escola.

#### *Desempenho educacional do município*

A rede municipal de São José dos Campos<sup>2</sup> diminuiu seu número de matrículas no Ciclo I do Ensino Fundamental entre 2004 e 2006. Passando de 15.683 para 15.574 matrículas.

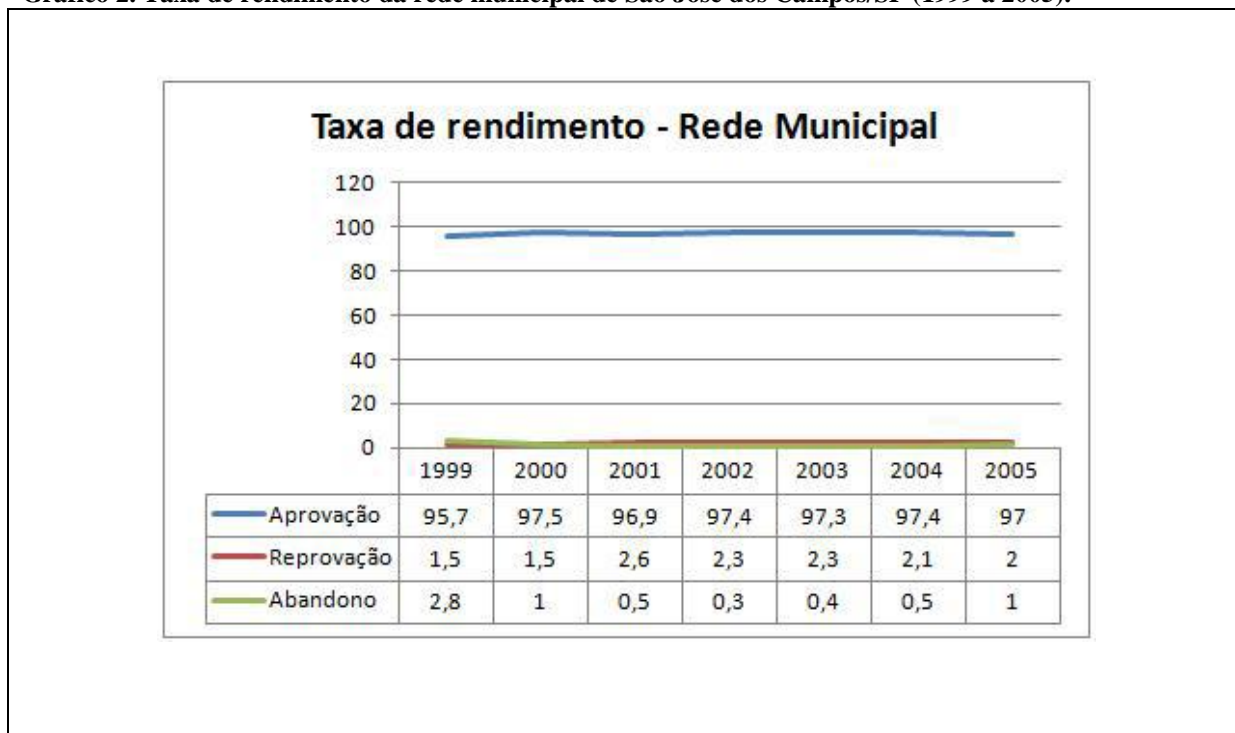
**Gráfico 1. Matrícula por Dependência Administrativa na rede municipal de São José dos Campos/SP de 2004 a 2006. Pesquisa Bons Resultados no Ideb. Feusp. 2009.**



Fonte: Edudata Brasil, Inep.

De 1999 a 2005, o município manteve sua taxa de rendimento (constituída pelas taxas de aprovação, reprovação e abandono) praticamente estável, apresentando uma pequena melhoria (gráfico 2).

**Gráfico 2. Taxa de rendimento da rede municipal de São José dos Campos/SP (1999 a 2005).**



Fonte: Edudata Brasil, Inep.

Quanto à distorção idade-série, São José dos Campos obteve melhoria nos seus indicadores. Entretanto, tal não se deu de forma linear (tabela 2). O município manteve escolas municipais rurais apenas até 1999; nesse período tais escolas obtiveram taxas de distorção idade-série muito acima das obtidas pelas escolas urbanas.

**Tabela 2. Distorção idade-série no município de São José dos Campos/SP de 1999 a 2006.**

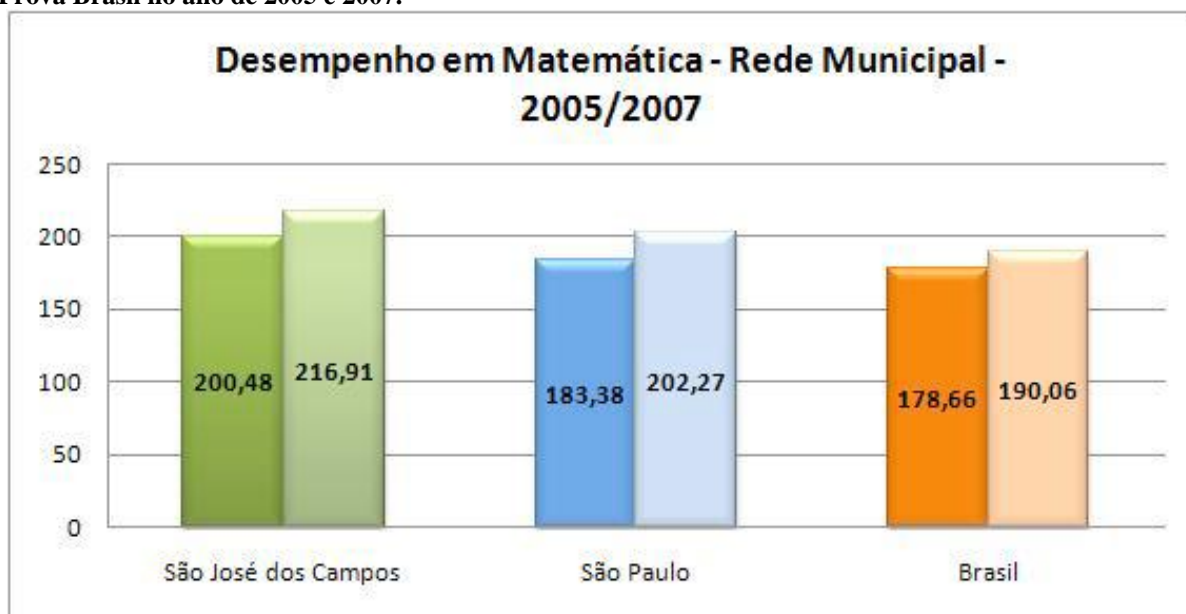
		Distorção idade-série							
Localização	Série	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Urbana	1ª série (Fundamental)	2.7	0.8	0.7	1.2	1.3	0.8	1.9	0.7
	2ª série (Fundamental)	5.4	2.2	3.2	1	1.3	0.9	0.9	1.1
	3ª série (Fundamental)	9.6	5.2	2.4	1.4	1.4	1.7	1	0.8
	4ª série (Fundamental)	10.5	11.4	8	6.7	4.5	5.3	6.7	3.7
	Até 4ª série	6.9	4.6	3.6	2.7	2.2	2.2	2.7	1.6
Rural	1ª série (Fundamental)	30.2	-	-	-	-	-	-	-
	2ª série (Fundamental)	35.7	-	-	-	-	-	-	-
	3ª série (Fundamental)	31.3	-	-	-	-	-	-	-
	4ª série (Fundamental)	25	-	-	-	-	-	-	-
	Até 4ª série	31.3	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Edudata Brasil, Inep.

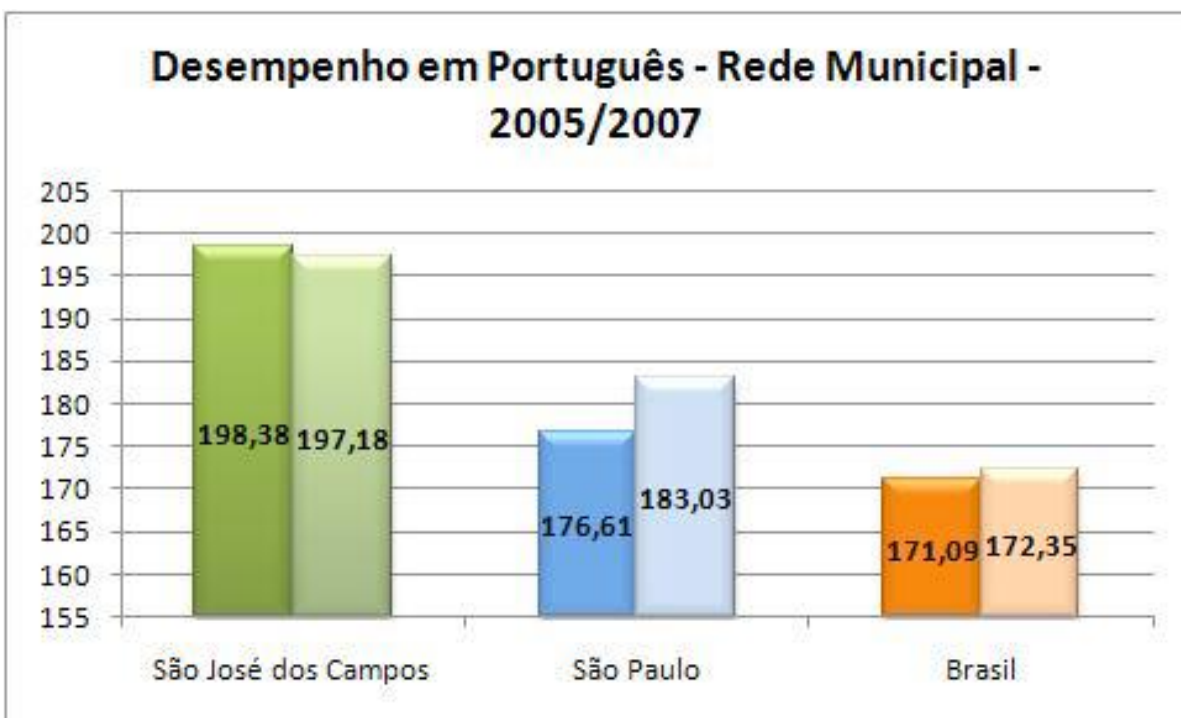
O município apresentava em 2000, segundo o PDE/MEC, taxa de escolarização líquida no Ensino Fundamental de 95,4% (7 a 14 anos), e de 64,7% no Ensino Médio (15 a 17 anos).

O desempenho na Prova Brasil em 2005 e em 2007 foi superior ao desempenho do Estado e do país, como apresentados nos gráficos a seguir:

**Gráfico 3. Comparação entre o desempenho de São José dos Campos/SP, Estado de São Paulo e Brasil na Prova Brasil no ano de 2005 e 2007.**



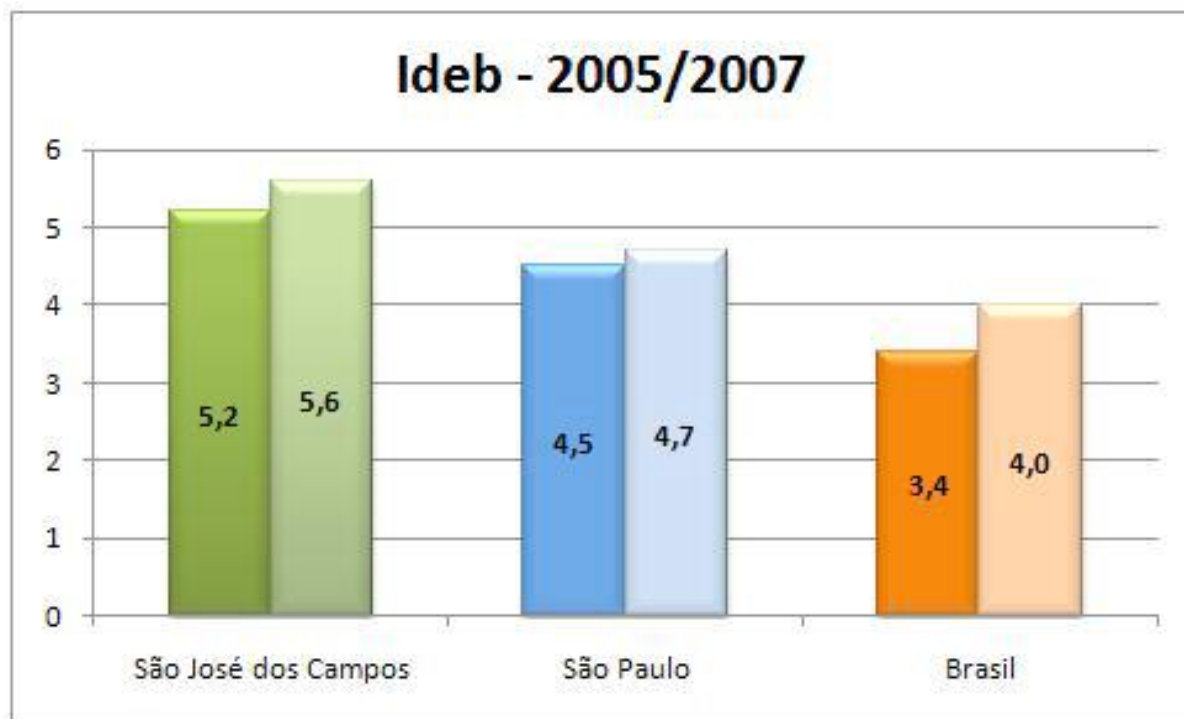
Fonte: Inep.



Fonte: Inep.

O município alcançou Ideb 5,2 em 2005 e 5,6 em 2007. Seu Ideb é superior ao do Estado e do país (gráfico 4).

**Gráfico 4. Comparação entre o desempenho de São José dos Campos/SP, Estado de São Paulo e Brasil no Ideb no ano de 2005 e 2007.**



Fonte: Inep.

Em 2009 o Ideb foi de 5,9, apresentando melhoria em relação às medições anteriores e mantendo-se superior ao do Estado e ao do país. Desde 2007, vem superando as metas propostas pelo MEC.

#### *Forma de organização do ensino*

O município já implementou o Ensino Fundamental de nove anos, atualmente organizado em Ciclos, podendo haver retenção apenas ao final dos 3º, 5º, 7º e 9º anos. Nas palavras da assessora principal:

Nós, em São José, tivemos por um bom tempo a organização em dois ciclos, pela progressão continuada. [...] Mas isso foi uma mudança também importante [...] Então, nós fizemos um estudo com a participação de todos os professores da rede em reuniões, todos foram envolvidos, eles levantaram as necessidades, aí depois foram feitas reuniões, depois eles fizeram as sugestões, foram todos tabulados, aí com a tabulação chegou-se a um consenso. Agora, a parada pode ocorrer no terceiro, no quinto, no sétimo ou no nono; quatro paradas São quatro ciclos agora. Só que nós estamos intensificando mais ainda a recuperação para esse aluno que tem possibilidade de ser retido, você vai trabalhar o máximo pra ele não ser retido, com esse espírito. (Assessora Principal, entrevista em 26/08/09)



### *Condições de trabalho dos profissionais da educação*

O município tem um plano de carreira para os profissionais do magistério em reformulação até o final de 2009<sup>3</sup>.

A assessora principal explica que na carreira atual (2009) a progressão é por títulos e tempo de serviço e o professor não pode ultrapassar uma determinada quantidade de faltas para evoluir. Com relação ao salário dos professores, a técnica da Secretaria acredita que “a condição é boa para o professor iniciante” informando que os professores com pós-graduação recebem 10% a mais, com mestrado mais 10% e assim sucessivamente. Além disso, há acréscimo de 20% ao salário ao professor que participa do Horário de Trabalho Coletivo (HTC) – tempo utilizado para a formação do professor e troca de experiências. Segundo a técnica da Secretaria, por lei, todos os professores da rede têm curso superior.

O novo plano de carreira incluirá a premiação por mérito, o que, de acordo com o secretário, motivará mais os professores. Sobre o processo de construção deste novo plano de carreira o entrevistado afirma que:

[...] depois de um ano de trabalho de uma equipe aqui dentro, esse especialista [contratado pela Secretaria de Educação], em tese, vai dar um polimento no que foi construído pela equipe da Secretaria de Educação e depois isso vai sim ser discutido com o sindicato dos professores, para ser aprimorado, aprovado e entrar em prática já no ano que vem [2010]. (Secretário de Educação, entrevista em 26/08/09)

Outra previsão para este novo plano de carreira é a instituição do HTC como obrigatório, o que não ocorre atualmente.

### *Formação dos profissionais de educação*

Houve um aumento significativo do número de docentes com curso superior lecionando até a 4ª série do Ensino Fundamental. Em 1999, apenas 43,2% dos professores possuíam curso superior. Já em 2005 esse percentual subiu para 88,7%.

Todos os entrevistados enfatizaram a importância da formação continuada para os professores e para a equipe gestora da escola. A fala a seguir expressa bem essa postura:

A maneira como os HTCs são preparados, acho que até a dinâmica deles serem aplicados não deve divergir muito dos que existem por aí, mas a maneira como eles são preparados, o cuidado que existe por trás da orientação, do embasamento, do preparo dos HTCs faz diferença. [...] Eu já ouvi de alguns professores que os HTCs realmente são muito especiais na nossa rede. (Secretário de Educação, entrevista em 26/08/09)

De acordo com a coordenadora pedagógica da escola visitada, os HTCs ocorrem às terças-feiras com a formação na escola, dirigida pela coordenadora pedagógica e com todos os

professores presentes, o que possibilita a troca de experiências entre eles; às quintas-feiras os professores utilizam o HTC para organizar seus estudos e seu trabalho podendo, inclusive, freqüentar cursos oferecidos pela Secretaria. Nas sextas-feiras ocorre a formação da coordenadora pedagógica na Secretaria e ela repassa a formação que recebeu para os demais professores na terça-feira seguinte.

Vale dizer que a formação dos professores dos anos finais é dada pelos orientadores de componentes curriculares da Secretaria. A técnica afirma que todos os cursos da Secretaria acontecem dentro do HTC, mas há as formações vindas de fora do município – propostas, por exemplo, por universidades - que são feitas fora do HTC. Ainda assim, muitos professores participam desses cursos e recebem pontos na carreira por isso.

A técnica considera que as políticas de formação continuada do MEC, iniciadas no município com o Programa de Formação dos Professores Alfabetizadores (PROFA), impulsionaram o trabalho de formação continuada que já vinha ocorrendo desde 1998, 1999. Segundo ela, todos os professores da 1ª a 4ª série passaram pelo PROFA e, posteriormente, houve uma reestruturação deste programa para os professores de 5ª a 8ª série. A ex-secretária acrescenta que, na sua gestão, o PROFA era condição para o professor assumir o cargo.

### *Estrutura da Secretaria de Educação*

A Secretaria apresenta excelente infraestrutura. Há a organização das ações da equipe e um setor para cuidar da avaliação. São constituídas “equipes de referência” – composta por supervisores, orientadores pedagógicos dos anos iniciais e finais e profissionais formados em educação especial. Cada equipe é responsável por acompanhar, inclusive com visitas periódicas, um determinado número de unidades escolares.

A coordenadora pedagógica afirma que a equipe de referência visita a sua escola pelo menos duas vezes por mês. A técnica explica que o trabalho realizado por esta equipe tem a importante função de ajudar a escola a superar as suas dificuldades, estabelecendo uma relação mais próxima entre a Secretaria e as unidades escolares.

## **O lugar da política educacional na política municipal**

### *Relação com a política local*

Uma característica fundamental da política educacional do município é a sua continuidade, salientada por diversos entrevistados. O secretário afirma que:

Esse é um governo de continuidade. [...] A secretária anterior [gestão 2001/2008] era uma craque e ela deixou uma série de projetos em andamento e nenhum deles foi

cancelado. [...]. Então, tem tanta coisa firme, rigidamente implantada nas gestões anteriores que a gente dá continuidade, a agenda é mais de aprimorar do que de substituir. (Secretario de Educação, entrevista em 26/08/09)

A assessora principal afirma: “Como eu falei para você, é continuidade, tudo que nós estamos fazendo nós demos continuidade, não houve rompimento. Até porque o secretário manteve toda a equipe, não trocou a equipe.”. A ex-secretária também concorda com essa avaliação e considera que este foi “um dos avanços na rede municipal de São José dos Campos”.

Para os entrevistados, existe pouca oposição à política educacional, existindo mais questionamentos em relação a outras políticas municipais.

## **A política educacional do município**

### *Modelo de gestão*

O modelo de gestão da Secretaria Municipal é caracterizado por mecanismos de controle dos processos (planejamento, avaliação, supervisão), cujo foco é a aprendizagem.

Em 2002, a Secretaria Municipal e as escolas passaram a trabalhar com o Sistema de Gestão Integrado (SGI) da Fundação Pitágoras. Segundo documento disponibilizado no sítio da fundação, a contribuição do SGI é:

[...] disponibilizar uma forma de trabalhar sistêmica, não-fragmentada, que alinha os esforços de todas as partes interessadas no alto desempenho dos alunos, fazendo com que todos joguem energia nos mesmos objetivos e falem a mesma língua. (FUNDAÇÃO PITÁGORAS, S/d.)

O documento explicita que o SGI “é uma forma de trabalhar que objetiva transformar uma escola, ou rede escolar num sistema de alto desempenho” (FUNDAÇÃO PITÁGORAS, s/d).

É preciso que todos os envolvidos no Sistema Municipal tenham um foco comum e trabalhem alinhados em busca deste objetivo. Segundo o sítio da Fundação Pitágoras:

O alinhamento começa com a SME definindo sua finalidade; traduzindo essa finalidade em metas a serem desdobradas por todos, da própria SME ao aluno. Indicando medidas para todas as metas, que são usadas para monitorar o progresso. Finalmente, a SME define suas principais estratégias, ou linhas de ação.

Cada escola, em seguida, desdobra essas direções da SME, usando localmente as estratégias para atingir cada uma das metas. Para isso, colocam times de meta em campo, promovem o melhoramento contínuo dos processos, etc., sempre focando o apoio ao professor na sala de aula. Cada classe, por sua vez, desdobra as diretrizes estratégicas da escola, definindo missão, metas e planos de ação da classe. Os alunos, finalmente, têm missão e metas pessoais contribuindo com as da classe, monitoram o seu progresso individual, têm planos de ação pessoais, etc. - assumindo

para valer a gestão de sua aprendizagem.  
(<http://www.fundacaopitagoras.com.br/Default.aspx?tabid=279>)

O SGI foi implementado com o patrocínio da Empresa Brasileira de Aeronáutica S/A – EMBRAER, a partir de um diagnóstico da Secretaria de Educação sobre a necessidade de uma melhor estruturação da gestão educacional.

Em outubro de 2002, a Secretaria Municipal de Educação, em parceria com o Instituto Embraer, iniciou o processo de formação das equipes de liderança, por meio da consultoria da Fundação Pitágoras, com o objetivo de implantar o Sistema de Gestão Integrado na Rede Municipal de Ensino.

[...]

Nos anos de 2003 e 2004, o processo de formação e capacitação estendeu-se às equipes de liderança das escolas de Ensino Fundamental e Educação Infantil da Rede, com a participação dos especialistas da SME, cujo objetivo era a implantação do Sistema de Gestão Integrado nas escolas. Esta etapa contou com o total de 16 jornadas. (SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2006)

Segundo a ex-secretária, o processo de implementação do SGI “foi difícil, porque trabalhar gestão em educação é muito difícil. A gente tem que quebrar muitos paradigmas”. Para ela a Fundação Pitágoras também enfrentou dificuldades nesse processo “porque é uma rede muito grande e eles estavam acostumados com escolas pequenas”. A ex-secretária ainda afirma que montou na Secretaria uma equipe interna de multiplicadores da capacitação oferecida pela Fundação Pitágoras para todos os setores que não tiveram acesso a ela (entrevista em 26/08/09).

Para a assessora principal o SGI “foi muito bom, porque acabou muito com o ‘achismo’”. Sobre esse assunto, ela ainda explica:

[...] faltava na rede um sistema de gestão mesmo. A grande vantagem do sistema de gestão é que tem várias ferramentas que ele utiliza... Todos têm missão, visão, metas, medidas [...] Antes trabalhava, mas você não sabia onde focar bem e hoje, nós temos uma visão de que escola precisa melhorar mais, onde que ela precise melhorar. (Assessora Principal, entrevista em 26/08/09)

Na página inicial do sítio da Secretaria Municipal de Educação, é possível apreender a finalidade, visão e missão dessa Secretaria, são elas:

**FINALIDADE** - Educação de Qualidade para todos os alunos.

**VISÃO** - A visão da Secretaria Municipal de Educação de São José dos Campos é ser reconhecida nacionalmente como uma organização de alto desempenho focada no desenvolvimento de competências e habilidades fundamentais para a inserção efetiva do indivíduo na sociedade.

**MISSÃO** - A missão da SME é coordenar e assessorar administrativa e pedagogicamente o Sistema Escolar, definindo diretrizes estratégicas e padrões de eficiência e eficácia, avaliando e relatando os resultados.  
(<http://www.sjc.sp.gov.br/sme/index.asp>)

A partir dessa missão, a Secretaria estabelece metas e estratégias para alcançá-la. Cada escola tem a sua própria visão e missão e, com base nelas e nas metas da Secretaria, definem suas prioridades. Segundo a diretora entrevistada, a principal meta da sua escola é que todos os alunos “saíam pelo menos muito bem alfabetizados, que saibam ler e interpretar”. Afirmar ainda que as metas são constantemente revistas com a participação dos professores.

Por fim, cabe destacar que as entrevistas permitem concluir que o modelo de gestão está atualmente bem instituído em toda a rede e parece ser aceito e defendido por todos.

## **Planejamento e organização da Secretaria**

### *Capacidade administrativa e pedagógica da Secretaria de Educação*

Com exceção do secretário, todos os profissionais da Secretaria de Educação que foram entrevistados possuem formação e experiência na área educacional.

A Secretaria é responsável pela execução/monitoramento de uma série de projetos e programas, dentre eles: a Escola de Formação em Tempo Integral e a recuperação<sup>4</sup>.

### Escola de Formação em Tempo Integral

O projeto Escola de Formação em Tempo Integral (EFET), em que os alunos permanecem na escola por oito horas, foi iniciado em 2007, com a aplicação de um piloto em parceria com a Fundação Hélio Augusto Souza (Fundhas) na escola Rosa Tomita. Segundo o sítio da Secretaria os resultados obtidos nessa escola foram expressivos e o seu Ideb cresceu 25,6%.

A partir de então a Secretaria está ampliando gradativamente esse projeto para toda a rede municipal. Segundo a assessora principal isso ocorre primeiro nas escolas de Ideb mais baixo, para que elas tenham uma oportunidade de melhorar seus resultados.

Para o secretário, a ampliação da EFET é um desafio para o município, uma vez que elas demandam mais recursos, sobretudo em adequações arquitetônicas e investimentos em pessoal. E acrescenta que:

A gente tem que dar oportunidade para nossas crianças terem oito horas de período letivo e não quatro. Se você comparar com o que se ensina no primeiro mundo pelo menos, é um tempo semelhante. Então, esse é um grande desafio, porque tem um custo muito grande. [...] Isso já é uma coisa que está sendo aculturada na cidade e a rede vai ser uma rede de tempo integral em longo prazo. (Secretario de Educação, entrevista em 26/08/09)

O objetivo do projeto está explicitado no sítio da seguinte maneira:

O objetivo é que gradativamente diversas escolas municipais passem a funcionar no novo modelo de oito horas diárias para que a formação do aluno seja global e vá além do currículo básico do ensino fundamental. Para isso, as atividades educacionais serão adequadas à realidade de cada comunidade e estabelecidas, além do currículo básico do ensino fundamental, ações curriculares que promovam a formação integral do estudante.

A principal finalidade da iniciativa é melhorar o rendimento e o aproveitamento escolar, além de prestar atendimento diferenciado a alunos de escolas situadas em regiões de maior vulnerabilidade social. ([http://www.sjc.sp.gov.br/sme/prog\\_projetos\\_detalhes.asp?Programa=13](http://www.sjc.sp.gov.br/sme/prog_projetos_detalhes.asp?Programa=13))

## Recuperação

O município oferece aos alunos com dificuldades de aprendizagem três modelos de recuperação, são eles: a recuperação intrínseca - que o professor faz no dia-a-dia da sala de aula; a recuperação paralela – em que o aluno recebe aulas extras do seu próprio professor; e a recuperação intensiva – em que o aluno fica no horário contrário da aula com outro professor que não o dele. Cabe ressaltar que o processo de recuperação para os alunos do Ensino Fundamental Regular da Rede de Ensino Municipal está regulamentado pela Portaria nº 10/2009 e privilegia as disciplinas de português e matemática.

A recuperação paralela é atribuída ao professor da turma, que decide quais alunos deverão frequentá-la, podendo um aluno entrar ou sair da mesma em qualquer momento que o professor considere pertinente. Quanto à periodicidade:

Art. 3º. O desenvolvimento das aulas de recuperação paralela ocorrerá, no Ensino Fundamental, da seguinte forma:

I – Anos iniciais – a partir do 3º ano – Três (03) horas-aula semanais por classe, distribuídas em três dias diferentes durante a semana, devendo ocorrer no início ou no final do período das aulas, a critério da unidade escolar.

II – Anos finais – Duas (02) horas-aula semanais por classe, sendo uma aula desenvolvida pelo professor de Matemática e a outra pelo professor de Português, devendo ocorrer nas primeiras ou últimas aulas do período da turma. (SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, Portaria nº 10/2009)

Já a recuperação intensiva, deverá ser realizada da seguinte maneira:

Art. 4º. Os projetos especiais de recuperação intensiva, de que trata o artigo 1º, serão elaborados pelas unidades escolares para atender às necessidades de extrema defasagem na aprendizagem dos alunos do 3º, 5º, 7º e 9º anos, constatadas através de um diagnóstico claro das suas dificuldades individuais, realizado pelo corpo docente durante o Conselho de Classe Final do ano anterior. (SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, Portaria nº 10/2009)

Segundo o § 1º do Art. 4º:

§ 1º A frequência às aulas de recuperação intensiva será obrigatória aos alunos cujo diagnóstico apontar tal necessidade, cabendo à unidade escolar dar ciência inequívoca aos responsáveis pelos alunos da decisão do Conselho de Classe e de todos os procedimentos previstos no projeto. (SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2009)

De acordo com o secretário, a recuperação intensiva é fundamental para que a progressão continuada funcione. Em suas palavras:

Existe a progressão continuada, mas com momentos de verificação intermediários, onde você entra com a recuperação intensiva, porque pra você continuar sem a criança aprender não faz sentido, por isso é que dá problema. (Secretário de Educação, entrevista em 26/08/09)

A Secretaria forneceu algumas condições para que a recuperação intensiva conseguisse atingir seus objetivos, dentre elas: a atribuição de professores; a construção de salas específicas em todas as escolas; a disponibilização de material didático apropriado; e o oferecimento de merenda para que as crianças possam ficar na escola no contraturno.

A assessora principal afirma que a maioria dos professores responsáveis pela recuperação intensiva é efetiva e desenvolve um trabalho em conjunto com o professor da turma.

Os alunos que já passaram pela recuperação e continuaram com dificuldades de aprendizagem são encaminhados aos Laboratórios de Aprendizagem. Nestes Laboratórios uma psicopedagoga faz o atendimento fora do horário das aulas, “um trabalho sempre em parceria com a sala de aula; pelo menos nós buscamos isso, que esse trabalho não seja desconectado do professor, que garanta um momento de troca com o professor” (Técnica da Secretaria, entrevista em 26/08/09). Ainda de acordo com a mesma, no início, o Laboratório fazia o atendimento individualizado, porém, com o tempo, esse passou a ser realizado em grupos.

## **Acompanhamento e avaliação**

### *Acompanhamento e avaliação da aprendizagem*

O município possui sistema próprio de avaliação do desempenho dos alunos, denominado Sistema de Avaliação da Rede de Ensino Municipal (Sarem), e participa da Prova Brasil, da Provinha Brasil e do Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp).

O Sarem avalia todos os alunos das séries finais dos ciclos nas disciplinas de português e matemática para os alunos do Ensino Fundamental I e português, matemática e inglês, para os alunos do Ensino Fundamental II. As provas são elaboradas por uma comissão de professores de cada uma dessas áreas que recebe sugestões de questões dos professores da rede.

O aplicador, que muitas vezes é o professor da turma, é responsável por corrigir as provas e anotar em uma planilha os erros e acertos de cada aluno. Essas planilhas vão para a Secretaria que os compila. Dessa forma é possível ter uma visão do desempenho de toda a rede, por escola e por turma e até mesmo de cada aluno em cada uma das disciplinas avaliadas.

A Secretaria analisa os resultados obtidos e, com base nestes, planeja ações de aperfeiçoamento.

O técnico de avaliação é responsável pela parte quantitativa da avaliação, ele compila os dados e os envia para as escolas. A interpretação dos mesmos é realizada pelas escolas com ajuda da equipe de referência.

De 2005 a 2008 o Sarem foi aplicado anualmente. Em 2009 não houve aplicação, pois de acordo com o técnico de avaliação os alunos teriam que realizar o Saresp. A partir de 2010 o Sarem deveria ser realizado a cada dois anos, nos anos em que não há aplicação do Saresp.

O acompanhamento da aprendizagem dos alunos também é realizado pela Secretaria por meio da sistematização de dados enviados bimestralmente pelas escolas, com informações de como os alunos estão em cada disciplina. A partir desses dados, é possível verificar como cada turma está em determinada matéria e, assim, planejar ações específicas para sanar eventuais problemas. Por meio desses dados, a Secretaria ainda acompanha a evolução dos alunos da recuperação intensiva.

### **Considerações finais**

Os fatores que podem contribuir com os resultados, respondendo à principal pergunta de “quais características do contexto e das políticas educacionais estudadas contribuíram para que o município pesquisado tenha bons resultados no Ideb?” são: a rede municipal que oferece o Ensino Fundamental I e II; alto atendimento às demandas de Educação Infantil; os apoios pedagógicos aos alunos; os HTCs duas vezes por semana e remunerados para a formação dos professores, para a troca de experiências e planejamento coletivo; Sistema de Gestão Integrado; o monitoramento e apoio das equipes de referência; Sarem e coleta de dados bimestrais pela Secretaria; Programas da Secretaria direcionados à melhoria da educação; a continuidade da política educacional; a preocupação com a melhoria dos resultados – inclusive do Ideb.

De forma geral o município se apresenta envolvido com a continuidade: seja em relação à formação escolar dos alunos – no vasto atendimento à Educação Infantil e no oferecimento de Ensino Fundamental I e II –; seja por buscar e proporcionar a atualização e



reflexão constante dos professores; seja por manter a política educacional que já vinha ocorrendo anteriormente. Estas ações permitem que o trabalho realizado com os alunos não sofra rupturas, potencializando os resultados. O atendimento a etapa inicial da Educação Básica é de grande relevância, uma vez que proporciona ao aluno o conhecimento das regras e funcionamento da instituição escolar, além de significativos aprendizados de convivência e valores em sociedade. Conforme ressalta Franco (2007), pesquisas apontam que há melhor desempenho escolar dos alunos quando estes iniciam sua formação antes da 1ª série do Ensino Fundamental.

Para além da continuidade, há em São José dos Campos definição clara de metas da Secretaria e das escolas – implementadas por meio do Sistema de Gestão Integrado. O presente artigo não comporta a análise do SGI, porém a sua existência e ênfase em metas e medidas, acompanhadas por supervisões constantes direcionam as ações nas escolas e Secretaria, fazendo com que todos trabalhem focados em atingir os objetivos pré-estabelecidos. Com grande parte dos integrantes escolares de acordo com tal forma de sistematização, o que parece de fato acontecer, alcançar os resultados se torna mais viável e eficaz.

Outro ponto a destacar é a utilização dos resultados das avaliações realizadas com os alunos. No âmbito das escolas, a avaliação tem uma função formativa – que, segundo Haydt (1995, p. 17) apud Kraemer (2005), “permite constatar se os alunos estão, de fato, atingindo os objetivos pretendidos, verificando a compatibilidade entre tais objetivos e os resultados efetivamente alcançados durante o desenvolvimento das atividades propostas” – acompanhada de modelos estruturados de recuperação que visam auxiliar ao aluno nas dificuldades de aprendizagem. Não obstante, por meio do Sarem outro foco é dado aos resultados dos alunos: constatar se a forma de abordagem do conteúdo pelo professor está sendo positiva; caso contrário, redirecionamentos são propostos nos HTCs.

A política educacional estudada reflete a preocupação do município com a melhoria dos resultados, considerados indicativos da melhoria da qualidade da educação. O trabalho em conjunto vem permitindo que estes resultados – inclusive o Ideb – sejam alcançados e confirma o efeito positivo da continuidade das ações no processo educativo. Uma das práticas mais significativas está no tratamento dado aos resultados das avaliações, pois são tidos como subsídios à formulação de políticas e não como legitimadores do fracasso escolar.

---

<sup>1</sup> Os números de estabelecimentos de ensino expostos na tabela referem-se ao ano de 2007, podendo não corresponder aos dados colhidos em campo, quando da realização das entrevistas em 2009. Além disso, os números estão computados por Etapa/ Modalidade de ensino, podendo não corresponder ao número real de

espaços físicos escolares sob responsabilidade da rede municipal, haja vista que mais de uma Etapa / Modalidade podem ocupar o mesmo espaço.

<sup>2</sup> Todos os dados apresentados neste item foram recolhidos do Edudata Brasil (Inep) e todos os gráficos elaborados no contexto da pesquisa.

<sup>3</sup> Não sabemos se essa reformulação foi concluída.

<sup>4</sup> Acreditamos que a recuperação não está listada como um dos projetos da secretaria, pois a sua execução é responsabilidade direta das escolas, entretanto, entendemos que as linhas gerais do modelo de recuperação adotado no município foram elaboradas pela Secretaria de Educação.

## REFERÊNCIAS

FRANCO, Creso; ALVES, Fátima; BONAMINO, Alicia. **Qualidade do ensino fundamental: políticas, suas possibilidades, seus limites**. Educ. Soc., Campinas, v. 28, n. 100 – Especial, out. 2007.

FUNDAÇÃO PITÁGORAS. SGI – Sistema de Gestão Integrado, s/d. Disponível em: <<http://www.fundacaopitagoras.com.br/Default.aspx?tabid=279>>. Acesso em julho de 2010.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **A avaliação da aprendizagem como processo construtivo de um novo fazer**. Avaliação, Campinas, v.10, n.2, p.137-147, jun. 2005.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ARAUJO, Gilda Cardoso de. **Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação**. Revista Brasileira de Educação, São Paulo, n. 28, p. 5-23, jan./abr. 2005.

PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. Secretaria Municipal de Educação. Alberto Alves Marques Filho. Disponível em: <<http://www.sjc.sp.gov.br/sme/curriculo.asp>>. Acesso em janeiro de 2010.

PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. Secretaria Municipal de Educação. Escola de Formação em Tempo Integral. Disponível em: <[http://www.sjc.sp.gov.br/sme/prog\\_projetos\\_detalhes.asp?Programa=13](http://www.sjc.sp.gov.br/sme/prog_projetos_detalhes.asp?Programa=13)>. Acesso em janeiro de 2010.

PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. Secretaria Municipal de Educação. Início. Disponível em: <<http://www.sjc.sp.gov.br/sme/index.asp>>. Acesso em janeiro de 2010.

PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. Secretaria Municipal de Educação. Projetos. Disponível em: <[http://www.sjc.sp.gov.br/sme/prog\\_projetos.asp](http://www.sjc.sp.gov.br/sme/prog_projetos.asp)>. Acesso em janeiro de 2010.

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. Lei nº 5.393 de 18 de junho de 1999 (alterada pela Lei nº 6.519/2004). Cria o Conselho Municipal de Educação e dá outras providências.

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. Lei nº 6.103 de 03 de junho de 2002. Cria o Sistema Municipal de Ensino e dá outras providências.

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. Secretaria Municipal de Educação. Portaria nº 10 de 05 de março de 2009. Dispõe sobre o processo de Recuperação para alunos do Ensino Fundamental Regular da Rede de Ensino Municipal.

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. Sistema de Gestão Integrado da Secretaria Municipal de Educação. 2006. (mimeo)