

- XXXVI -

## CENÁRIOS DE GESTÃO DE ESCOLAS MUNICIPAIS DA REGIÃO SUDESTE E O IDEB: POSSÍVEIS ASSOCIAÇÕES

**Maria Helena de Aguiar Bravo**

Fundação Carlos Chagas/Universidade de São Paulo  
mh.bravo@yahoo.com.br

**Angela Maria Martins**

Fundação Carlos Chagas/Universidade Cidade de São Paulo  
ange.martins@uol.com.br

**Sandra Zákia Sousa**

Universidade de São Paulo  
sanzakia@usp.br

O estudo apresenta resultados da segunda etapa da pesquisa “Cenários de Gestão de Escolas Municipais no Brasil” que buscou identificar, para a região sudeste, possíveis associações entre resultados do Ideb 2015 e respostas fornecidas pelos diretores municipais ao questionário contextual da Prova Brasil de 2015. Ainda que não seja possível associar um único fator ao sucesso ou insucesso escolar, os achados da pesquisa trazem pistas para a compreensão de dinâmicas de gestão escolar e revelam fatores preponderantes na promoção de resultados de desempenho.

### INTRODUÇÃO

Este resumo registra resultados da segunda etapa da pesquisa “Cenários de Gestão de Escolas Municipais no Brasil”, que objetivou identificar, para a região sudeste, possíveis associações entre os resultados aferidos pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb em 2015 e três dimensões de análise estabelecidas com base nas respostas fornecidas pelos diretores municipais ao questionário contextual da Prova Brasil (PB) de 2015, quais sejam: i) Trajetórias de formação e profissional, acesso ao cargo/função; ii) Práticas de gestão declaradas pelos diretores; e iii) Condicionantes do funcionamento das unidades em redes escolares municipais.

Neste trabalho exploraram-se as respostas de 9.183 diretores municipais de escolas que oferecem os anos iniciais do Ensino Fundamental situadas na região sudeste, e de 3.848 diretores de escolas que oferecem os anos finais do Ensino Fundamental.

## PERCURSO METODOLÓGICO

Para o processamento da *Answer Tree* da IBM SPSS Statistics – 20 (AT) foram considerados 69 itens<sup>18</sup> do questionário do diretor que apresentavam maior potencial de discriminação das informações, sendo que alguns tiveram suas alternativas reagrupadas e outros foram transformados em indicadores.

A técnica *Answer Tree* da IBM SPSS Statistics – 20 (AT) se baseia na análise de variância para segmentar as observações em grupos distintos para os quais podem ser desenvolvidos modelos de previsão causais. As Árvores de Decisão geradas pela técnica permitem identificar grupos de observações, bem como subgrupos decorrentes de relações específicas, identificadas entre as variáveis dependente - que é o critério para construir o modelo - e uma ou mais variáveis predictoras (variáveis independentes) para definir os segmentos e um método de análise que poderá ser nominal ou ordinal e que deve fornecer um critério para a definição da divisão do grupo estudado em subgrupos.

Utilizou-se como variável dependente a nota do Ideb 2015 das escolas municipais brasileiras de cada uma das etapas do Ensino Fundamental e como variáveis independentes as respostas fornecidas pelos diretores ao questionário contextual da Prova Brasil. Considerando que o foco de análise deste estudo é a gestão escolar (e não a escola), o processamento das respostas dos diretores referentes a cada etapa do ensino Fundamental (anos iniciais e anos finais do Ensino Fundamental) foi realizado separadamente.

As Árvores de Decisão geradas identificaram características que se revelaram associadas aos maiores ou menores resultados do Ideb para o conjunto de itens selecionados para as três dimensões de análise estabelecidas. Os agrupamentos de categorias de respostas de cada variável independente, bem como sua associação ao Ideb, foram obtidos por meio de um processo iterativo de análises de variância determinadas pelo algoritmo do modelo selecionado (AT).

## RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES

Respeitadas as especificidades do tratamento dado às respostas dos diretores municipais, identificaram-se, para a população do estudo, iniciativas que incidiram nos

---

18 Foram considerados os itens 2, 4, 5, 8, 10, 11, 14-17, 19, 26, 27, 29, 30-32, 37- 43, 45-55, 67, 69-71, 73-76, 81-85, 87, 88, 90-108.

resultados do Ideb, trazendo pistas para compreender dinâmicas de gestão escolar, revelando fatores preponderantes na promoção de resultados de desempenho em cada uma das etapas de ensino para as dimensões consideradas.

Na dimensão I, relativa ao perfil profissional, trajetórias de formação e acesso ao cargo/função, os fatores que se mostraram mais fortemente associados com proficiências mais altas dos alunos foram comuns às duas etapas do Ensino Fundamental. Os “maiores salários” destacaram-se associados aos melhores resultados na primeira segmentação de ambas as árvores de decisão, fator este que aparece relacionado à variável “tempo na função de direção”, sustentando a suposição de que os diretores com mais tempo na carreira tendem a ter os maiores salários. Também estão associados às maiores médias diretores que afirmaram não exercer outras atividades além da direção escolar e aqueles com mais de três anos de trabalho na mesma escola.

Esses achados evidenciam que a valorização da carreira do magistério, com planos de carreira e salários com maior potencial de atratividade, pode garantir permanência na profissão com desdobramentos no desempenho de estudantes.

A variável “forma de provimento do cargo/função” só aparece associada ao grupo de diretores com maiores salários, tanto no EFI como no EF II. Vale destacar que a rede municipal de São Paulo concentra 49,5% dos diretores do Sudeste que, por sua vez, ingressam no cargo/função de diretor via concurso público de acesso. Esse dado também pode ter interferência do perfil salarial da massa de diretores do município de São Paulo, com piso de R\$ 5.513,12<sup>19</sup>, no ano de 2016.

Na dimensão II, relativa às práticas de gestão declaradas pelos diretores, os fatores que se mostraram mais fortemente associados às proficiências mais altas do Ideb se referem à realização de ações voltadas aos estudantes, para redução das taxas de reprovação e de abandono. Na mesma direção, o grupo de diretores que declara não ter abandono ou reprovação em suas escolas e os que consideram o rendimento dos alunos como critério para organização de turmas heterogêneas, também apresentam as maiores médias.

Da mesma forma, apresentam melhores médias diretores que declaram realizar a atribuição das turmas aos professores por sua decisão ou por sorteio. Esse dado, embora indique concentração decisória no diretor, por sua vez, pode sugerir a adoção de critérios

---

19 Informações disponíveis em:

[https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/gestao/arquivos/Tabela%20de%20Remuneracoes%20dos%20Servidores%20Municipais\\_v6.pdf](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/gestao/arquivos/Tabela%20de%20Remuneracoes%20dos%20Servidores%20Municipais_v6.pdf)

pedagógicos que buscam compatibilizar necessidades de aprendizagem de turmas de alunos e perfis docentes.

Os processos de matrícula que consideram como critério de alocação de alunos o local de moradia ou a proximidade da residência do aluno com a escola, sugerindo procedimentos não seletivos, aparecem associados às maiores médias.

Destaca-se que o grupo de diretores que afirma ter sobrado vagas em suas escolas depois do processo de matrícula está associado às médias mais baixas, o que pode indicar um movimento de procura por vagas em outras escolas próximas, que tenham maior reconhecimento de sua qualidade pela comunidade, conforme apontam estudos da área (BEZERRA *et alli*, 2010).

Na dimensão III, relativa aos condicionantes do funcionamento das unidades em redes escolares municipais, os diretores que declaram não ter escassez de recursos e não enfrentar problemas de indisciplina e violência têm suas escolas associadas às médias mais altas do Ideb.

Os achados da pesquisa indicam tendências, ou seja, não se pretende afirmar relações de causalidade com base nos dados e informações tratadas nesta pesquisa, além de se observar que aspectos relativos à gestão ganham contornos específicos em articulação com dinâmicas específicas presentes nos contextos escolares. Como assinala Andrade (2015, p.67), “resultados dessas pesquisas demonstram evidências de que dados impactantes num contexto não significam correlação estabelecida noutra”.

Nessa direção não é possível associar um único fator ao sucesso ou insucesso escolar, exigindo estudos de aprofundamento que lancem mão de outros enfoques que permitam aquilatar de forma mais aproximada quais elementos contribuem no desenho de processos

de gestão que potencializem a democratização da educação no âmbito da esfera municipal.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Alenis Cleusa de. **Indicadores de qualidade da educação básica sob o olhar da pesquisa científica**: Prova Brasil e Ideb. 2015. 193 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2015.

BEZERRA Zedeki Fiel; SENA, Fernanda Alves; DANTAS, Osmarina Maria dos Santos; CAVALCANTE, Alden Rodrigues; NAKAYAMA, Luiza. **Comunidade e escola**: reflexões sobre uma integração necessária. Educar, Curitiba, n. 37, p. 279-291, maio/ago. 2010. Editora UFPR