

# ESTABILIDADE NA GESTÃO – UMA DIMENSÃO IMPORTANTE PARA O ALCANCE DE RESULTADOS NA EDUCAÇÃO MUNICIPAL

Marta Luz Sisson de Castro  
PUCRS-PGE- Brasil  
msisson@pucrs.br  
Magda Vianna de Souza  
PUCRS- Brasil  
[magdavis@terra.com.br](mailto:magdavis@terra.com.br)

## Resumo

Este trabalho analisa a experiência de gestão de quatro municípios da Região Sul do Brasil cujos Secretários Municipais de Educação permaneceram por duas gestões na liderança da educação municipal. Constatou-se que estes gestores comparados com os outros gestores que permanecem somente por uma gestão conseguiram avançar na sua prática e obtiveram melhores resultados. A construção de um trabalho de equipe e a implementação de mudanças no setor educacional é um processo lento e complexo que demanda tempo para que seja efetivado com sucesso e resista às mudanças políticas que ocorrem a cada novo processo eleitoral. A construção de uma cultura de avaliação que ocorreu nos municípios de Castro e Serranópolis do Iguaçu é um exemplo do tipo de mudança mais permanente a que estamos nos referindo.

**Palavras-chave:** estabilidade na gestão, educação municipal, processo de mudança

## Introdução

Estudo realizado sobre a educação municipal na Região Sul mostrou que os municípios cujos Secretários Municipais de Educação (SME) permaneceram no cargo por mais de uma gestão apresentaram uma diversidade de projetos e um certo nível de inovação em suas gestões, indicando que a continuidade no cargo permite o desenvolvimento de uma equipe e a manutenção de projetos e ações inovadoras.

Hargreaves e Fink, em seu livro *Liderança Sustentável* (2007), partindo da análise do processo de mudança em escolas de ensino médio no Canadá estabeleceu sete princípios da sustentabilidade em liderança e mudança educacional, estes princípios são ::1) Profundidade. 2) Durabilidade. 3)Amplitude.; 4) Justiça; 5) Diversidade; 6) Engenhosidade. 7 ) Conservação.

O princípio da Profundidade, está relacionado com a idéia que de que as mudanças e o aprendizado deve ser profundos para serem sustentáveis e duráveis.

O segundo princípio, o da Durabilidade, deve promover mudanças educacionais profundas e duradouras. Estas mudanças se difundem implicando no princípio da

Amplitude. A liderança sustentável é socialmente justa, ela não prejudica, ao contrário, promove o bem-estar social através da divulgação do conhecimento.

A liderança sustentável promove a Diversidade, não padronizando, mas criando coesão em redes diversificadas. A engenhosidade, na liderança sustentável, desenvolve os recursos humanos e materiais, “renova a energia das pessoas” p. 25. “A liderança sustentável honra e aprende com o melhor do passado para criar um futuro ainda melhor”( HARGREAVES ,FINK, 2007 p. 25) .

Na conclusão, o autor enfatiza que a mudança e a liderança educacional sustentável possuem três dimensões: profundidade, amplitude e duração. (HARGREAVES ,FINK, 2007, p.27).

Estes princípios nos ajudam a entender os processos de mudança que parecem ocorrer nos municípios onde a gestão se mantém estável por um período mais longo.

O princípio da Durabilidade argumenta que para que as mudanças se estabeleçam, elas precisam ser introduzidas num contexto temporal mais longo. Como expressam, Hargreaves e Fink: “Escolas e distritos escolares não podem institucionalizar seus esforços por melhorias ao longo do tempo sem um alto grau de estabilidade ou de continuidade na liderança.” (2007, p.60) .

A liderança educacional brasileira, ou seja as pessoas que exercem a função de SME possuem na atualidade um perfil mais político do que técnico, sua estabilidade no cargo depende então de critérios políticos e não necessariamente de competência técnica ou de qualidade da gestão. O SME é um cargo político de confiança do prefeito, estudos recentes tem mostrado que os SMEs estão mais preparados em termos de formação em nível de especialização, mas o seu perfil de um líder comunitário está se configurando como um perfil mais político e menos técnico.

Esta associação entre a gestão da educação e o governo tem levado a uma descontinuidade das políticas educacionais em nível municipal, estadual e federal, pois quando muda o governo, e especialmente, se muda o partido no poder, teremos mudanças na política educacional.

A pesquisa realizada por Hargreaves e Fink em escolas da América do Norte indicou que líderes que estão realizando um bom trabalho em escolas devem permanecer no cargo pelo menos cinco anos, se “se quer que suas melhorias sobrevivam depois de suas partidas” (Hargreaves, e Fink, 2007, p.61) “Líderes destacados deveriam antecipar menos sucessões em qualquer período de suas carreiras, de forma que os líderes permaneçam em escolas específicas tempo suficiente para

assegurar que os efeitos de sua liderança irão perdurar.” (Hargreaves, e Fink, 2007, p.61).

Estes princípios se aplicam também para a gestão da escola, pois os diretores que tem sido escolhidos de forma democrática ficam no máximo 4 anos no cargo. Estudo realizado por Drabach e Freitas (2012) discutindo o perfil do diretor de escola brasileiro construído a partir dos dados coletados com questionário respondido quando da aplicação da Prova Brasil em 2007 dizem

No entanto mais da metade dos diretores das escolas brasileiras (53%) atuam na função há menos de 4 anos. Esse é um dado significativo uma vez que a rotatividade de diretores nesta função é um elemento importante na democratização da gestão escolar (SOUZA, 2007) (DRABACH e FREITAS,2012, p.. 16)

A falta de formação dos diretores, e a rotatividade tem levado a um baixo nível de profissionalização do diretor de escola, “ sou professor, estou diretor”. Quando ele começa a conhecer a legislação e a ter um pouco mais de experiência, ele se afasta e outra pessoa assume, reiniciando todo o processo. Nem sempre, os benefícios da participação, compensam os descompassos da mudança da liderança.

Estas estratégias são importantes quando vivenciamos a politização cada vez maior do cargo de gestor educacional . O SME é um cargo político de confiança do prefeito, estudos recentes tem mostrado que os SMEs estão mais preparados em termos de formação em nível de especialização, mas o seu perfil de um líder comunitário está se configurando como um perfil mais político e menos técnico.

Os dados empíricos em relação aos SMEs, indicam que a construção de uma equipe de trabalho, de uma proposta de trabalho e de sua implementação requer tempo. Como comenta a SME de um município do interior de Santa Catarina:

A equipe, longos anos de trabalho em conjunto aspecto essencial da gestão – na verdade, assim eu entendo que esse fato da gente trabalhar em um longo período próximo, faz ter um bom conhecimento do trabalho de um quanto do outro, cada um tem as suas atividades.... . conhece, o trabalho inteiro, o todo e a gente se ajuda. ( SANTOS, 2012, p. 224)

Um dos problemas que tem sido enfrentado pela educação brasileira em nível escolar, municipal, estadual e até federal tem sido a descontinuidade de políticas e programas que são instituídas pelos governos. Quando ocorrem novas eleições ou muda a pessoa que ocupa o cargo executivo seja de diretor de escola a ministro de educação, Se formará uma nova equipe e serão organizadas novas ações e programas,

mudanças e descontinuidades de políticas, ocasionando um novo recomeço. Este processo é cíclico no nosso sistema educacional, e o torna pouco efetivo e produtivo no alcance de resultados e das metas propostas. A estabilidade na gestão, o desenvolvimento de uma equipe de trabalho pode ser uma estratégia efetiva de ação que torne o sistema mais produtivo e que realize mudanças mais duradouras e significativas na educação em todos os níveis.

Foi constatado nos municípios de Serranópolis do Iguaçu, Piratini, Castro e Westfália nos quais os SMEs permaneceram por um longo período de tempo na gestão educação municipal ocorreram efeitos positivos da gestão educacional. Em Serranópolis, a SME ficou por duas gestões, ou seja por 8 anos, o resultado foi positivo, pois o município alcançou o melhor IDEB do Paraná e conseguiu construir um trabalho de equipe. Em Piratini, também a SME, ficou por duas gestões, os resultados não foram tão claros, mas observou-se diversidade de projetos e uma ação pró-ativa da Secretaria de Educação. No município de Castro, o SME ficou de 2005 a 2009, e de 2009 a 2011, saiu em Março de 2011. Neste município observou-se um projeto bastante inovador desde a implantação do IDEC até o Blog da escola infantil.

Passaremos a apresentar de forma sintética, os dados referentes às experiências dos quatro municípios listados acima.

### **Município 1 - Serranópolis do Iguaçu, Terra do Arrancadão de Jericos**

O município de Serranópolis do Iguaçu está situado no extremo oeste do estado do Paraná, conta com uma área de 483 km<sup>2</sup>, tendo sua emancipação se consolidado em janeiro de 1997. Parte significativa de sua área territorial faz parte do Parque Nacional de Iguaçu fazendo fronteira com a Argentina. Foi colonizado inicialmente por gaúchos e catarinenses que para a região se deslocaram visando a exploração agropecuária. A economia do município está baseada na exploração agrária, principalmente com o cultivo de milho e soja.

Segundo os dados do Censo de 2010 a população é de 4568 habitantes, sendo a maior parte ainda reside na área rural – 50,8%, fato este que permite um rendimento mensal maior as famílias residentes nesta área, pois conforme os dados censitários o rendimento médio domiciliar na área rural foi em 2010 de R\$3.523,32, enquanto que os domicílios urbanos tiveram um rendimento médio de R\$2.787,51.

A administração da Secretaria Municipal de Educação vem sendo realizada pela mesma secretaria desde 2005 que, neste período, implementou projetos de formação e aperfeiçoamento dos professores.

O município conta com apenas uma escola onde é oferecido ensino pré-escolar para cerca de 120 crianças e ensino fundamental para aproximadamente 300 alunos.

Todos os professores que atuam no ensino são concursados. A maioria dos professores possui curso superior, e no ensino médio fizeram o magistério, 90% já possuem pós-graduação em nível de especialização.

O município tem se preocupado e investido na formação de professores. Essa diferenciação vem repercutindo nas avaliações do ensino, pois o município obteve em 2009 o melhor resultado no Ideb das series iniciais do estado do Paraná.

Entre os inúmeros projetos merecem destaque:

- Projeto **Avaliação de Rendimento Escolar** que vem sendo desenvolvido no município desde 2002. Entre seus objetivos estão identificar as defasagens de aprendizagem dos alunos de forma individual e por turma para propor novos encaminhamentos de conteúdos para um ensino efetivo. Este projeto, no entender da equipe de profissionais entrevistados no município tem evidenciado excelentes resultados, pois o mesmo tem uma assessoria e acompanhamento da associação de municípios do oeste do Paraná. A partir dos resultados da avaliação realizada com os alunos, são oferecidos cursos para os professores nas áreas em que os alunos apresentaram dificuldades.

- Projeto **Revisando Conhecimentos** está sendo desenvolvido desde 2007 e tem como temática a revisão, fixação, ampliação e socialização de conhecimento na área de Língua Português e Matemática. É aplicado a alunos do 2º ao 5ª ano. Seus objetivos são revisar e fixar os conteúdos básicos da serie e avaliar o desenvolvimento da aprendizagem de cada turma para oferecer momentos de desafios que contribuem de forma motivadora à internalização dos conhecimentos.

- Projeto **Conhecendo seu Município** vem atuando desde 2005. É aplicado a professores e alunos de jardim ao 5º ano. Tem como objetivos elaborar um registro de aspectos históricos e geográficos do município servindo de subsídios aos alunos, professores e comunidade em geral.

Para a efetivação destes projetos e, em especial os que se referem a avaliação e atendimento diferenciado o quadro de funcionários da secretaria conta com os serviços de uma psicóloga, uma psicopedagoga e uma fonoaudióloga que estão disponíveis para prestar atendimento a todos os alunos que necessitam.

O incentivo dado pela Secretaria também envolve a questão do uniforme escolar que desde 2005 é fornecido gratuitamente para todos os alunos, junto com uma agenda escolar padronizada.

Referindo-se ao desenvolvimento educacional no município a Secretaria de Educação afirmou que este pode ser considerado muito bom. Particularmente referindo-se aos funcionários municipais afirmou que grande parte concluiu curso de gestão pública, realizado pelo Instituto Federal do Paraná. Colocou ainda que o município tem hoje menos de 4% de analfabetos e que estes são geralmente de fora, os brasiguaios.

O município investiu no setor educacional em 2011 32% de seu orçamento. Essa situação é justificada pelo empenho e envolvimento do Prefeito. Outro diferencial mencionado é a relação com a comunidade e os pais como enfatizou a diretora da escola municipal.

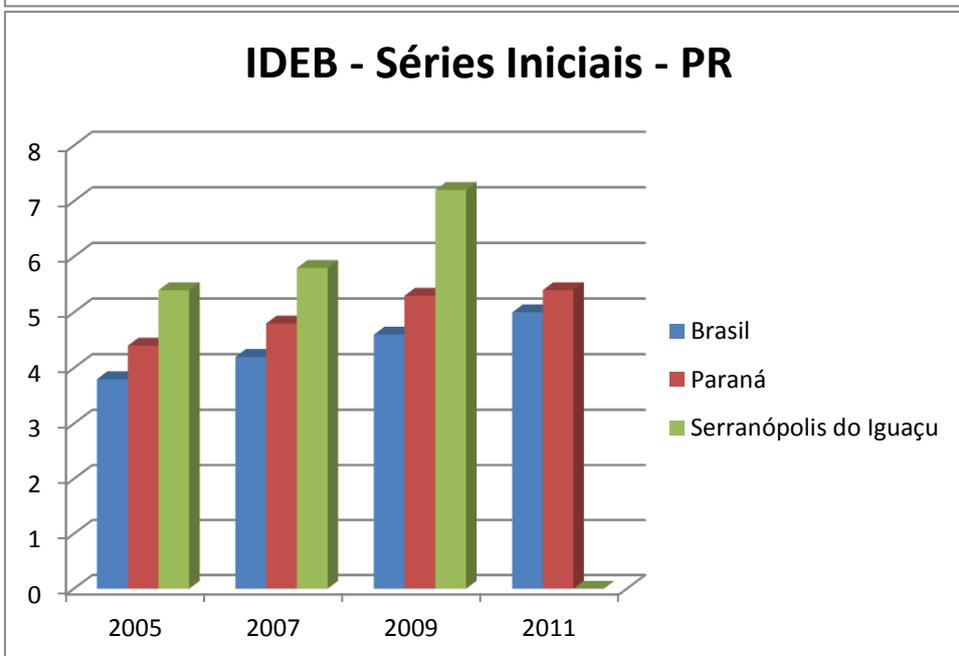
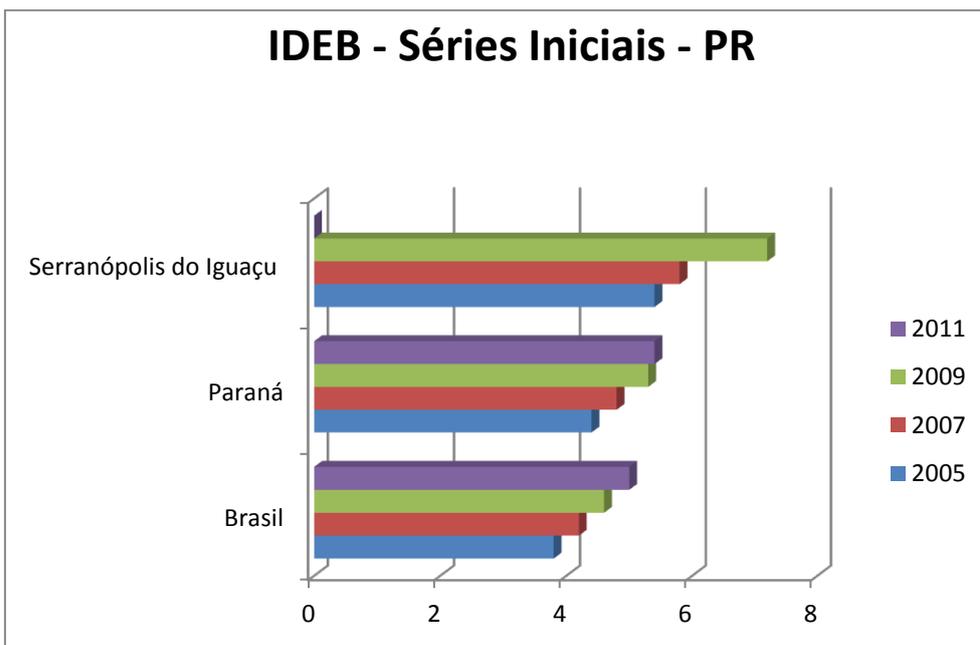
Dentro das particularidades do ensino no município deve-se ainda destacar o atendimento especial dado aos alunos de quarto e quinto ano com aulas em turnos alternados de informática e xadrez. Destacam-se ainda, os projetos na área cultural com oficinas de violão, teclado, violino e coral, atividades estas que são abertas a toda comunidade.

A formação de uma equipe de trabalho na Secretaria Municipal que foi se desenvolvendo ao longo do tempo, a construção da identidade local através de projetos que visavam fundamentar e documentar a história do município que integrou dois bairros de um antigo município, o constante esforço integrado de avaliação dos alunos seguido de formação dos professores nos pontos identificados nos testes como fracos. O

Os resultados obtidos nas últimas avaliações realizadas pelo Ministério da Educação – IDEB mostram-se acima da média nacional e, vem progredindo de forma significativa nos últimos exames. Foi possível observar uma evolução significativa entre os anos de 2005 e 2009 quando o município atingiu 7,2, índice entre os mais elevados do país para o ensino público municipal. Em 2011 a escola municipal não participou do processo avaliativo em função do pequeno número de alunos. Nos anos em que foi realizada a prova o resultado está significativamente acima do índice do total da rede pública no estado do Paraná, 5,3 e muito acima da média brasileira para a avaliação das séries iniciais que foi de 4,6. Como mostra o quadro 1.

## **Quadro 1**

### **Avaliação Comparativa dos Resultados do IDEB Brasil, Paraná e Serranópolis do Iguaçu**



Fonte: IDEB - <http://ideb.inep.gov.br>

#### **Município 2 – Westfália**

O município de Westfallia possui uma população de 2793 habitantes espalhados numa área de 63,998 km<sup>2</sup> com a densidade de 43,64 hab/km<sup>2</sup>. É um município rico com um PIB de R\$23.685,12 considerando que a média nacional é de R\$ 14 465,00 comparando os dados do ano de 2009. A matrícula no Ensino Fundamental em 2009 era de 373 alunos e no Ensino Médio de 103 alunos. Em Westfália encontramos estabilidade no cargo SME, pois ele é o mesmo SME que foi entrevistado em 2006. Na primeira entrevista realizada em 2006, o SME não tinha o curso superior, estava

cursando Educação Física, era filho de uma ex diretora de escola e o município havia recentemente se tornado independente. Alguns dos problemas identificados na ocasião como a falta de motivação dos alunos, problemas de disciplina e o comentário do SME que talvez no futuro viessem a faltar professores, pois o trabalho estaria se revelando bastante difícil, parecem continuar válidos.

O município é pequeno e bem organizado, possui 34 professores atuantes sendo todos concursados a maioria dos professores possui curso superior completo sendo que 47.1% possui especialização. Em torno de 12% possui formação em nível médio, geralmente com curso de magistério e dois professores estão realizando formação em nível superior. Como pode ser observado na tabela acima, a maioria dos professores recebe por 20 horas, e somente 8 professores por 40 horas.

Os problemas enfrentados na primeira gestão persistiram, mas encontraram um encaminhamento na segunda gestão indicando que a estabilidade na gestão permite um diagnóstico dos principais desafios da prática e a organização das ações para fazer frente a estas problemas.

A questão mais premente comentado pelo SME, foi a falta de motivação dos alunos para aprenderem. E para resolver este problema ele convidou o Prof. José da Escola da Ponte de Portugal para auxiliar o grupo a resolver esta questão. Esta proposta bastante inovadora parece estar voltada para auxiliar os professores a resolverem questões e ensinar a partir da pesquisa. Os alunos e professores então estarão aprendendo a lidar com a questão de falta de motivação dos alunos, Na conversa com os professores, ficou muito clara o que chamamos de **crise da profissão docente**, os professores não sabem o que fazer para garantir a atenção dos alunos para obterem resultados e satisfação com o seu trabalho. Fica uma questão de como fazer um bom trabalho criativo e motivador para os alunos, fica a questão do currículo, como tornar o trabalho do professor relevante para o seu meio social.

A escola da Ponte é uma experiência inovadora criada nos anos setenta em Portugal, esta escola funciona de forma livre sem classes ou grupos por faixa etária . Os alunos se unem por razões afetivas e buscam trabalhar temas de interesse. Segundo José Pacheco, o idealizador da escola :

Efectivamente, são os alunos que decidem. E os professores estão lá, atentos e disponíveis. Quando compreendemos que cada criança é um ser único e irrepetível, que seria errado imaginar a coincidência de níveis de desenvolvimento,

concluimos que não seria inevitável pautar o ritmo dos alunos pelo ritmo de um manual ou pela homogeneização operada pelos planos de aula destinados a um hipotético aluno médio. E avançamos com uma outra organização da escola, uma outra relação entre os vários grupos que constituem a equipa educativa (pais, professores, alunos, pessoal auxiliar), um outro modo de reflectir as práticas. Passou-se de objectivos de instrução a objectivos mais amplos de educação. Este projecto sugere um modelo de escola que já não é a mera soma de actividades, de tempos lectivos, de professores e alunos justapostos. ( Entr. Com José Pacheco <sup>1</sup>)

Esta experiência pensa na formação de um individuo mais autônomo capaz de buscar o conhecimento com mais autonomia e interesse. E talvez esta opção seja válida para o desafio enfrentado pelos professores de Westfália.

A professora de matemática diz

*Bom, o que mais frustra a gente não é o salário e sim problemas com alunos, o professor se prepara pra dar uma belíssima aula, chega e tem alunos desmotivados, não pegam no caderno, cara de cansado, não está nem aí, resmungando ... (Entr. com diretora e professora, p.2)*

É uma minoria numa turma de 25 a 27 alunos, mas eles afetam todo o ritmo da aula, e o grupo parece ser dos alunos mais velhos semi-adolescentes, este comportamento levanta muitas questões, desde a natureza do comportamento do aluno acostumado com a internet com respostas fáceis e imediatas até a questão curricular, o que será que os alunos realmente vão precisar aprender para ter uma vida melhor e com mais significado.

A outra professora diz que:

...a preocupação não é as dificuldades de aprendizagem, porque aí temos recursos, o município tem psicopedagogo, tem psicólogo, se fosse só a questão das dificuldades em si, eu acho que se tem espaço, o problema é descobrir o que interessa realmente aos alunos, e até a gente descobre qualquer coisa, menos o conteúdo escolar, a geração é de teclar, acionar um botão e ter a resposta imediata sem se preocupar de onde e comovem, isso não interessa. “Eu quero a resposta imediata, não quero me esforçar muito, quero teclar o botão e quero a

---

<sup>1</sup> Entrevista com José Pacheco, Escola dos sonhos existe há vinte e cinco em Portugal.

(\*) Matéria originalmente publicada no site <http://www.educacional.com.br/entrevistas/entrevista0043.asp> e <http://www.educacional.com.br/entrevistas/entrevista0043b.asp> e transcrita aqui mediante autorização. (\*\*) Entrevista a Vitor Casimiro, Exclusivo para o Portal Educacional <http://4pilares.net/text-cont/pacheco-escoladaponte.htm>

resposta”. Eu vou te explicar então: “Não, não, agora já estou em outra, agora eu quero saber se acionar outro botão como é que vai funcionar isso.

Então, mesmo que tu planejes as atividades, e vou dar um exemplo, para explicar porcentagem eu posso calcular de “n” jeitos, eu expliquei de um jeito: “Não, agora eu já sei desse jeito”. Daqui há pouco ... Eles não conseguem se concentrar tanto tempo para saber que o professor acha que eles precisam para captar o assunto, para saber como é. ( Entr. com a diretora e professora, p. 3)

A professora de matemática se preocupa se é importante ensinar polinômios e a fórmula de Bascara, da qual ela sentiu falta na Faculdade de Física, e depois quando os alunos estiverem trabalhando no município e forem incapazes de fazer cálculos simples de porcentagens, ou calcular a área para a compra de azulejos, enfim questões práticas, elas serão as responsáveis. A professora traz um pouco a questão do trabalho e eu diria de falta de perspectivas deste jovem do interior. Pois o trabalho não é fonte de satisfação para o jovem, e ele não sente que precisa se preparar para o trabalho e que o conhecimento que ele adquire na escola pode ajudar nesta direção.

As professoras dizem que

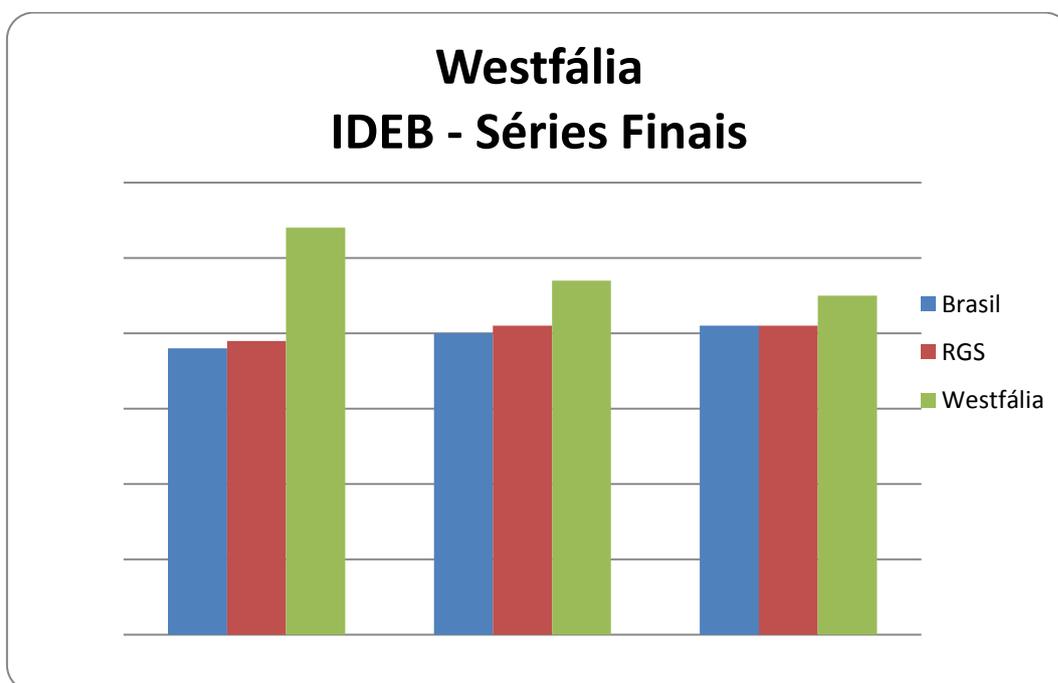
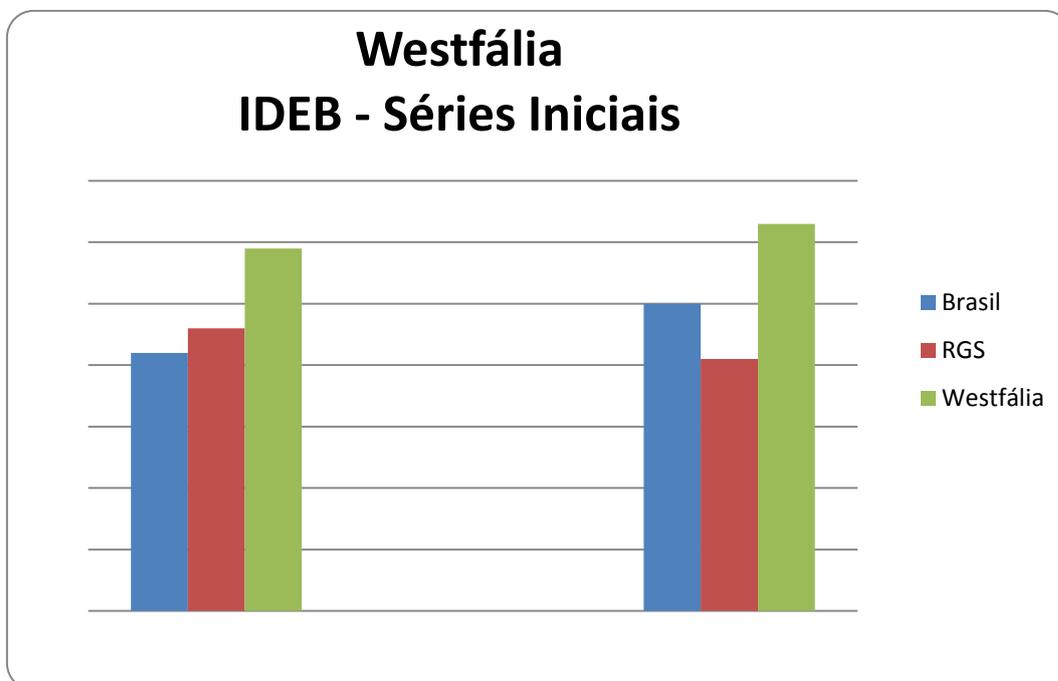
Não sei se nós comentamos, porque vocês estão pesquisando mais em questão do município, mas nós temos o Plano de Carreira, o secretário veio e nós discutimos questões onde ele perguntou: Se dobrasse o valor que vocês ganham, vocês estariam satisfeitas? Não, porque o nosso problema é de deixar o aluno . Uma satisfação no trabalho em si, um resultado. ( Entr. diretora e prof. p.12 )

As professoras parecem estar colocando a questão do trabalho docente como tornar o trabalho na escola atraente para os jovens.

A gente tem um bom relacionamento com o aluno dentro e fora da sala de aula, só que aquela apatia aos conteúdos escolares que se traz, daí nós questionamos muito e tem escolas que vão atrás daquilo que o aluno propõe, então vamos ver o assunto que vamos trabalhar, mas não adianta ... Eles perguntam: Profe, aquilo que estamos trabalhando é legal? Eles não sabem o querem e o que não querem. ( Entr. diretora e prof. p.12 )

As professoras buscam sentido e realização no seu trabalho, e o alcance de um resultado especialmente com os alunos adolescentes, tem sido o desafio do município de Westfália. A estabilidade do SME possibilitou a construção de um projeto inovador com o auxílio do Prof. José Pacheco para que professores e alunos encontrassem sentido para suas tarefas de conjuntas de aprendizagem/ensino.

Os resultados educacionais Westfália atestam que houve uma melhoria na educação local, os resultados de 2011 indicam um IDEB acima de 6.0. Em 2009 a cidade não teve o número suficiente de alunos para aplicação da prova Brasil.



Os resultados para as séries finais tenderam a decrescer de 2007 a 2011, apesar das tentativas de superar as dificuldades de envolvimento dos alunos pré-adolescentes e adolescentes. O projeto com o Prof. José Pacheco estava em implementação em 2012 e os resultados em termos de rendimento escolar ainda não foram constatados.

### **Município 3 – Piratini**

O município de Piratini é dos mais antigos do estado do Rio Grande do Sul.

Hoje o município conta com uma população de 19.841<sup>2</sup> habitantes, distribuída numa vasta área de 3.539.688 km<sup>2</sup>, resultando numa baixa densidade demográfica – 5,6 habitantes por km<sup>2</sup>. Grande parte da população reside na área rural – 41,7%. A economia do município esta fundada na exploração da terra, com extensas áreas de pastagem e plantações de soja, milho e arroz realizadas em grandes propriedades rurais. O PIB per capita é de R\$ 10.811,67 valor significativamente mais baixo do que a média brasileira de renda. Piratini apresenta uma taxa de analfabetismo de 8,3%, bastante mais elevada que a média do estado de 4,5%. Portanto pode-se considerar um município pobre com as características da região gaúcha com baixo desenvolvimento econômico embasado, ainda nas antigas tradições de cultivo da terra.

Piratini tem atualmente cerca de 1500 alunos no ensino fundamental municipal e aproximadamente 200 matrículas no ensino pré-escolar que são atendidos por 218 professores. A SME conta, ainda, 81 funcionários, e 30 motoristas.<sup>3</sup>

A grande maioria dos professores é do sexo feminino, cerca de 80%, tem formação superior e são concursados. O exame dos dados referentes a situação de trabalho evidencia que, sendo que grande parte destes tem contrato de 20 horas semanais, o que os leva a receber salários inferiores a R\$ 2.000,00.

A administração da educação municipal vem sendo realizada pela mesma secretária desde 2006 apresentando, assim, uma estabilidade na liderança da gestão municipal. As entrevistas realizadas evidenciaram que existe uma vinculação político-partidária aliada a uma prática e o conhecimento da área, combinando as duas perspectivas a tradicional e a política como identificada em estudo anterior, situação esta que está permitindo uma gerência da educação no município com características diferenciadas.

Deve-se mencionar que os últimos anos a educação municipal vem apresentando significativas mudanças. Novos programas estão sendo implantados, convênios realizados com o Governo Estadual e com a União possibilitaram um avanço significativo do ensino. Entre estes cabe destacar o trabalho realizado conjuntamente

---

<sup>2</sup> IBGE – Censo 2010 – <http://www.ibge.gov.br> acessado em 15/03/2013.

com a Secretaria Desenvolvimento Econômico e com Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, esta vinculação permitiu o uso de ferramentas de gestão no planejamento da educação municipal e o uso do planejamento estratégico. Dentro destes convênios cabe destacar que Piratini foi um dos cinco municípios gaúchos que obtiveram o apoio especial e recursos de programas nacionais para a educação infantil.

A administração elaborou várias metas e programas com o objetivo de melhorar as condições e os índices de educação no município. Entre essas medidas merece destaque a implantação de um plano de carreira visando aperfeiçoamento, melhoria das condições da educação.

Como já comentado a maior parte dos professores exerce jornada de 20 horas semanais, de conformidade com o estabelecido no plano, destas dezesseis horas devem ser dedicadas à docência, em sala de aula, sendo às quatro restantes reservadas para o estudo e aperfeiçoamento.

As professoras municipais entrevistadas comentaram que apesar das limitações do plano, elas se sentiam valorizadas em comparação, por exemplo, com o município vizinho de Pelotas que não possuía um plano de carreira implementado.

Foi estabelecido um programa municipal de educação continuada para o professorado destinando duas horas de trabalho coletivo, e duas horas de planejamento individual de 15 em 15 dias para todos professores. O programa ainda especifica que estas atividades devem estar relacionadas escola e atividades da Secretaria.

A secretaria elaborou um novo plano de informática para habilitar os professores para trabalhar com computadores. Para tanto foi criado um Núcleo Tecnológico Municipal com 23 computadores. Os cursos na área digital foram, oferecidos primeiro para a direção, pessoal de apoio, e depois o primeiro contato dos alunos com o computador. Essa situação permitiu a Piratini ser um dos três municípios gaúchos que faz parte do projeto Cidade Digital, que vai disponibilizar banda larga para escolas do meio rural. Mas, a cidade ainda se encontra em 71º no ranking das cidades digitais e o próprio site da prefeitura, não está atualizado considerado sua participação neste projeto.

Existem laboratórios de informática em quatorze escolas com o programa Pro-Info. Foi desenvolvido também o programa Escola Ativa que lança um olhar mais didático sobre o uso do computador. Vinculado a educação digital foi criado “tele centro comunitário” estabelecimento destinado a atender uma média de oitenta pessoas por dia para atividades de pesquisa.

Outro projeto mencionado pela SME foi o Programa Brasil Alfabetizado, no qual o município alfabetizou em nove turmas mais de 100 adultos.

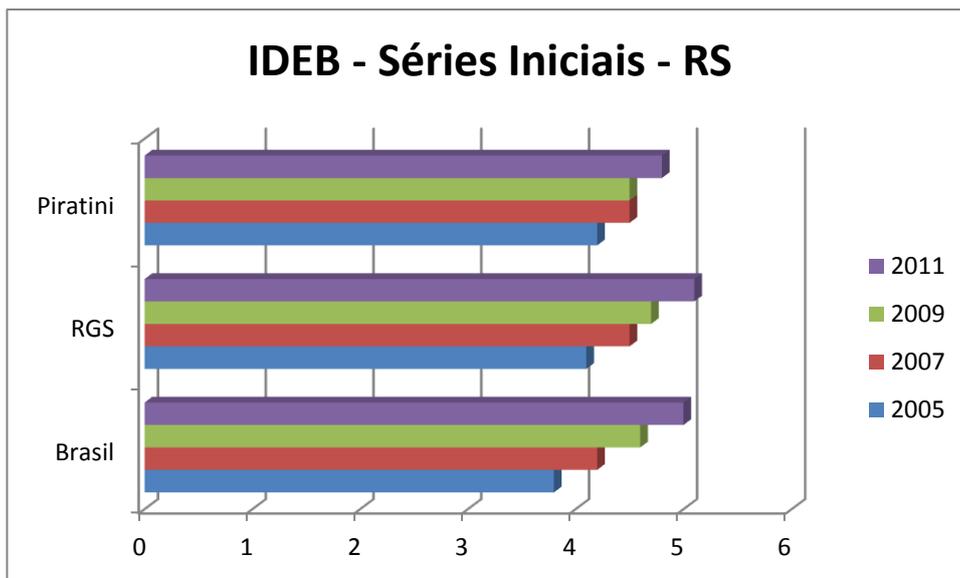
Cabe destacar o projeto de apoio ao ensino superior com 26 bolsas integrais para alunos do município que foram alocadas para a URCAMP (Universidade da Região da Campanha). Estes alunos foram selecionados pela própria universidade. O projeto deve beneficiar alunos carentes com renda per capita de até um salário mínimo e meio.

Devido a grande extensão territorial do município o transporte escolar se constitui em um grande problema para a administração da educação. A SME entrevistada comentou que vem sendo realizada uma atualização da frota, e a consequente regulamentação do transporte. Atualmente o município conta com trinta e um veículos próprios - cinco micros ônibus, quatorze Kombis, doze ônibus, e ainda necessita alugar dois micro-ônibus, seis Kombis, e oito ônibus. Esta frota faz um percurso de 6000 km, realizando o transporte dos alunos das escolas municipais e, também, dos alunos das escolas estaduais, e da APAE (Associação de Pais e Amigos de Excepcionais) da cidade.

O exame dos dados levantados e das entrevistas realizadas evidenciou uma melhoria nas condições de ensino nos últimos anos, com a implementação de vários projetos e programas que visam o avanço do ensino municipal. As condições de estabilidade na gestão da Secretaria de Educação permitiram avanços nos programas educacionais mas estes avanços ainda não se refletiram nos resultados de rendimento educacional

### **Quadro 3**

#### **Avaliação Comparativa dos Resultados do IDEB Brasil, Rio Grande do Sul e Piratini**



A análise da administração da educação municipal em Piratini, mostrou um avanço em relação a 2006 em relação a organização da educação, o número de projetos implementados e uma evolução nos resultados do IDEB se mantendo abaixo das médias nacionais e estadual nas últimas duas avaliações mas apresentando uma melhora depois de um período de estabilidade.

#### **Município 4- Castro**

É um município maior com 66084 habitantes, o PIB per capita é de R\$16116,65 bem próximo da média nacional, Tem uma área de 2531, 507 km<sup>2</sup> e a densidade demográfica é de 26.50 hab/km<sup>2</sup>. A matrícula no Ensino Fundamental em 2009 era de 13309 alunos, e no Ensino Médio de 3268 alunos. A rede municipal possui 27 escolas das quais 16 são urbanas e 11 são rurais, estão incluídas nesta contagem 10 CEMEI, dos quais dois estão localizados na zona rural, que atendem a educação infantil e 668 professores que atendem 7720 alunos<sup>4</sup>. Todos os professores são concursados, segundo os dados da Secretaria Municipal de Educação todos possuem formação de nível superior, mas a própria Secretaria indica 64 professores possuem que dos 664 professores 64 possuem somente o magistério. A responsável pela Educação Continuada da Secretaria Municipal de Educação esclareceu que 80 professores do município estão revalidando seu diploma, tendo sido incluídos entre aqueles professores que fizeram sua formação a distância pela Vizivali e cujo diploma não foi reconhecido.

<sup>4</sup> No Paraná, a educação municipal atende os alunos até o quinto ano, os outros anos do Ensino Fundamental são atendidos pelo estado.

O governo do Paraná para reconhecer estes diplomas está exigindo uma complementação de 1300 horas para estes professores, estas atividades na área estão sendo coordenadas pela Universidade de Ponta Grossa na região.

O restante dos professores um total de 197 possui curso superior completo, e um total de 407 professores possui formação em nível de Pós-Graduação.

A pessoa que exerceu a função de SME no município até Março de 2011 havia sido Presidente da UNDIME do Paraná e da UNDIME nacional, mas se afastou da Secretária para se dedicar a uma empresa de consultoria. O atual prefeito está sendo submetido a uma serie de denúncias e processos por improbidade administrativa, e talvez tenha sido um dos fatores para o afastamento do SME. A SME, atual é uma antiga professora municipal e acredita que sua função atual, seja a de concluir os projetos iniciados na gestão anterior, pois no momento não há clima nem recursos para novos investimentos.

A administração anterior parece ter sido muito ativa e existem vários projetos em andamento, coordenados por pessoal da Secretaria Municipal, como o projeto de Educação Infantil, o projeto de inclusão, a educação continuada e o projeto de avaliação interna chamado IDEC. Índice de Desenvolvimento Educacional de Castro. Foi o único município que apresentou um sistema próprio de avaliação. Este sistema foi instituído em 2008 com o objetivo de proporcionar subsídios para a tomada de decisões sobre o processo de aprendizagem dos alunos. Dizendo que “na prática, o processo de avaliação externa à escola, oferece informações para a efetiva melhoria na qualidade da educação”. (Apresentação sobre o IDEC fornecida pela Secretaria Municipal de Educação durante visita em Abril de 2012). O sistema de avaliação do município de Castro, formulado em 2008 foi consolidado pela lei municipal de 7058/2008 que estabelece a realização de duas avaliações anuais para aferição dos resultados de aprendizagem dos alunos de Castro. Houve uma melhora nos resultados do Ideb de Castro com a implantação do IDEC. Em 2009 o Ideb municipal foi 5.6 superando o Ideb de 2007 que foi 4.9. A prática com as provas e a criação de uma cultura de avaliação em que os resultados são utilizados para monitorar a qualidade da educação e orientar ações dos professores e diretores. Há um esforço coletivo de mudar as práticas da sala de aula em função dos resultados.

Segundo o Powerpoint de apresentação o IDEC tem como objetivo :

Em nosso município, estamos construindo uma cultura avaliativa com a intenção de influenciar a qualidade das práticas e instrumentos pedagógicos usados em prol do educando. A intenção é reconhecer e sanar as defasagens, avançando na aquisição de habilidades e competências necessárias ao sucesso e autonomia do aluno. Na prática, esses dados em forma de indicadores estão sendo utilizados como recursos de direcionamento de planejamento pedagógico e aproveitados como mais uma ferramenta de apoio e de informações sobre nossos alunos, bem como, a familiarização de termos específicos utilizados em avaliações externas (Prova Brasil).

A aplicação do IDEC ocorre duas por ano da 3ª a 5ª série, tornando a avaliação uma prática comum e um recurso para o planejamento na sala de aula. A responsável pela avaliação na SMED de Castro diz que o objetivo não era o de ranquear alunos e escolas, mas sim oferecer possibilidades de diagnóstico para os professores. Em entrevista com a diretora de uma escola municipal, ela comentou que inicialmente, houve premiações e os alunos com melhores resultados ganharam bicicletas. Hoje, segundo as informações recebidas os resultados das escolas e turmas não são publicizadas, somente a escola recebe os seus resultados. Talvez, quando a prática e a cultura da avaliação estiverem mais desenvolvidas, poderá haver divulgação dos resultados para que as escolas saibam como se situam no contexto de rendimento, pois às vezes o reconhecimento de uma performance baixa pode ser a motivação para a mudança.

O desenvolvimento do IDEC levou a uma revisão do currículo e foi desenvolvido um caderno com os descritores do currículo adaptado dos próprios descritores divulgados da Prova Brasil. . Desta maneira, a realização do IDEC apresenta um caráter indutor de políticas curriculares no sentido de gerar um estreitamento do currículo ( Sousa, 2009).

O teste usa o TRI, Teste de Respostas ao Item que corrige respostas dados por acaso, os itens estão classificados por nível de dificuldades se um aluno errar os itens de conhecimento básico e acertar os avançados, o TRI corrigirá automaticamente os resultados.

Este sistema possibilita a identificação dos diferentes níveis de proficiência e permite eliminar as respostas casuais dos alunos. O estabelecimento da cultura de avaliação em Castro é um dos desafios da Secretaria Municipal de Educação, como expressa a apresentação sobre o IDEC

A avaliação deve ocorrer como um processo sistemático e não apenas como um resultado. Essa é a ideia que precisa ser compreendida e assumida por nossos profissionais de educação. Tomando atitudes para rever seus procedimentos de ensino e atender às necessidades de aprendizagem dos alunos.

O resultado da avaliação é uma espécie de mapa, com os conhecimentos da sala. A verificação deste por parte do professor deve ser detalhada, observando os acertos e erros de cada aluno, não bastando conhecer a pontuação alcançada na escala de proficiência.

Por ocasião da visita a uma escola municipal em Castro, encontramos a equipe pedagógica realizando testes com os alunos de 1º, 2º e 3º anos. Cada coordenadora atuava com um grupo, estavam estabelecendo os níveis de proficiência em leitura e matemática, estes resultados individuais dos alunos seriam posteriormente discutidos com as professoras para gerar ações corretivas no âmbito da sala de aula.

Na entrevista posterior com a diretora, sentimos que as atividades de formação continuada também, devem se refletir no planejamento e ação na sala de aula. Cada atividade realizada está documentado num caderno, na forma de uma ata, em que as atividades estão descritas, ou há uma cópia reduzida do material. Na segunda parte, cada professor participante faz um comentário em relação a esta atividade. E a equipe pedagógica acompanha o planejamento do trabalho docente.

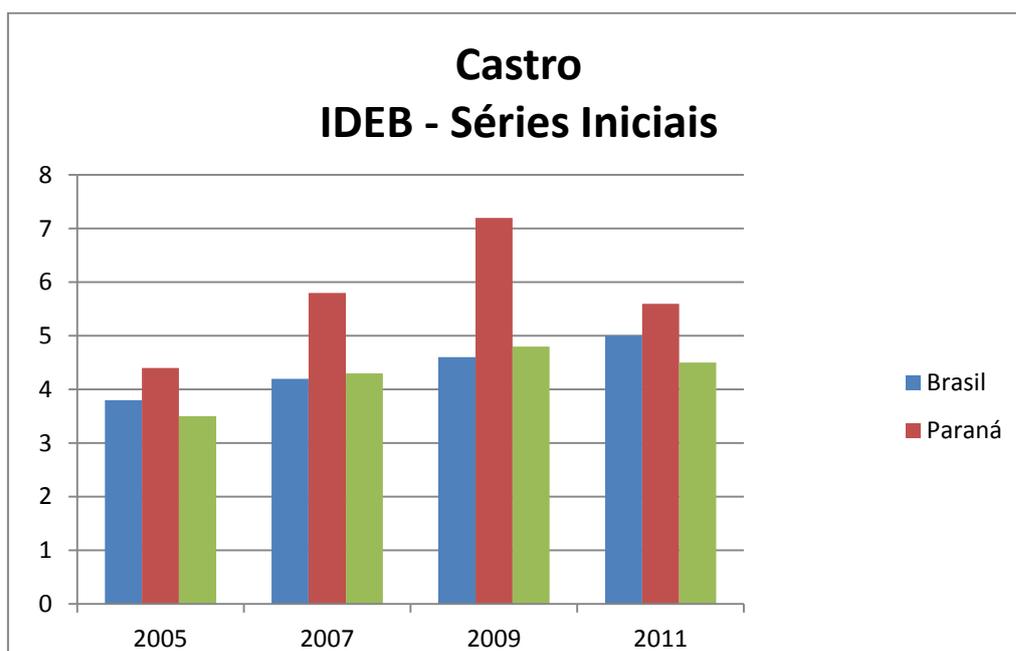
A aplicação regular do IDEB levou a uma melhoria dos resultados educacionais no município, indicando que o IDEC tem auxiliado na construção de um diagnóstico mais preciso das necessidades de desenvolvimento e aprendizagem dos alunos. O município apresentou uma série de projetos voltados para a educação infantil, a educação de jovens e adultos, a inclusão, enfim vários projetos citados, e o IDEC se destacam como um fator específico de avaliação e melhoria escolar.

No projeto da Educação Infantil, onde além de uma Bebêteca, elas têm um blog onde socializam experiências com vídeos. Os professores de Educação Infantil recebem exatamente o mesmo salário que os professores de Ensino Fundamental e o projeto do blog e do uso do vídeo pareceu realmente bastante inovador.

Existe um outro projeto de Inclusão social trabalhado no contexto da rede municipal em que práticas de inclusão são desenvolvidas em todo o sistema.

A educação continuada dos professores, agora está lidando com a questão dos oitenta professores que precisam fazer 1300 horas de complementação na Universidade de Ponta Grossa, todo este programa é coordenado por uma assessora da Secretaria.

Estes professores fazem parte daqueles quase 40.000 professores no estado do Paraná que foram titulados pela Vizivale e cujo diploma não foi reconhecido em nível estadual. Enfim, como são muitos projetos, sente-se uma diversidade e dinamismo na Secretaria Municipal de Educação, e apesar de a Secretaria dizer que ela só está dando continuidade aos programas estabelecidos pelo SME anterior, parece que apesar de ele ter se afastado o que ele construiu mantém um certo nível de sinergia, a equipe construída durante sua gestão parece ser muito boa.



**Fonte:** Dados referentes aos resultados dos exames realizados no município - Portal do IDEB – IN:

Os resultados educacionais mostram que Castro ainda apresenta uma performance inferior a média do Paraná, mas que de uma forma geral tem melhorado sua performance até 2009 e em 2011 manteve um padrão semelhante.

### Considerações Finais

Os dados analisados indicam que a estabilidade da gestão municipal pode ser um fator de melhoria da educação municipal. Nos casos analisados, especialmente, Serranópolis do Iguaçu e Castro, constatou-se um avanço em projetos inovadores e resultados. A criação de uma equipe, o amadurecimento de propostas de trabalho exige tempo e construção conjunta, superação de dificuldades, mudança de mentalidade e desenvolvimento de uma cultura inovadora. Em Serranópolis do Iguaçu e Castro, aos poucos foi se criando uma cultura de avaliação que possibilitou resultados positivos. Em

Westfália a estabilidade na gestão possibilitou que o município avançasse do diagnóstico a implementação de um projeto em busca de solução ao problema. Em Piratini, a diversidade de projetos talvez seja o resultado mais claro da continuidade da gestão. Buscar estabilidade na gestão pode conduzir a um caminho rico de mudanças profundas e duradouras na qualidade da educação.

### Referências

DRABACH, Nádia Pedrotti ; FREITAS, Suellem Raquel de . Diretores das Escolas Públicas Brasileiras: Quem são esses sujeitos? Anais da IX ANPED Seminário de Pesquisa em Educação da Região SUL, Caxias do Sul, Agosto de 2012.

HARGREAVES, Andy; FINK. Dean. **Liderança Sustentável**.Desenvolvendo Gestores da Aprendizagem.Porto Alegre, ArtMed, 2007.

SANTOS, Almir Paulo dos. Gestão Democrática nos Sistemas Municipais de Ensino de Santa Catarina\; Implicações da Avaliação em Larga Escala. UNISINOS. Pós-Graduação em Educação, Dezembro de 2012

FOLHA DE SÃO PAULO - IN: <http://edicaodigital.folha.com.br/login.aspx> , acessado em 10/03/2012.

FUNDESCOLA/MEC; *Planos de Carreira e Remuneração do Magistério Público*. Brasília, Janeiro 2000.

GIOLO, Jaime. A educação a distância e a formação de professores. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 29, n. 105, p. 1211-1234, set./dez. 2008 Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>

IBGE – [www.ibge.com.br/cidades](http://www.ibge.com.br/cidades) - acessado em agosto 2012.

IDEB -<http://ideb.inep.gov.br/> - acessado em agosto de 2012.

INEP- [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br) - acessado em maio de 2012.

FOLHA DE SÃO PAULO - IN: <http://edicaodigital.folha.com.br/login.aspx> , acessado em 10/03/2012.

MEC – [www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br) – acessado em julho 2012.

Prefeitura Municipal de Serranópolis do Iguaçu  
IN:<http://www.serranopolis.pr.gov.br/municipio> - acessado em outubro de 2012.

SOUZA, M. V.. Formação e qualificação dos professores: um estudo do Ensino Municipal na Região Sul do Brasil . In V Encontro Internacional de Educação Comparada – Avaliação e Rendimento Escolar: Dimensões Internacionais. Universidade Federal do Pará, Belém, 9 a 11 de maio de 2012.

SOUZA, M. V; ESKENAZI, D. A Formação dos Professores: implicações no processo de avaliação do ensino básico – IDEB –um estudo de caso em três municípios da Região Sul do Brasil. Trabalho apresentado no 2nd ISA Forum of Sociology: Social Justice & Democratization, Buenos Aires, Argentina, 1 a 4 August 2012.