RELATÓRIO DE PESQUISA DE CAMPO SECRETARIAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO DO PIAUÍ: DOMINGOS MOURÃO, PARNAÍBA E TERESINA

ipea

RELATÓRIO DE PESQUISA DE CAMPO SECRETARIAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO DO PIAUÍ: DOMINGOS MOURÃO, PARNAÍBA E TERESINA

ipea

Governo Federal

Ministério da Economia
Ministro Paulo Guedes

ipea Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

Fundação pública vinculada ao Ministério da Economia, o Ipea fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

Presidente
Ernesto Lozardo

Diretor de Desenvolvimento Institucional
Rogério Boueri Miranda

Diretor de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia
Alexandre de Ávila Gomide

Diretor de Estudos e Políticas Macroeconômicas
José Ronaldo de Castro Souza Júnior

Diretor de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais
Constantino Cronemberger Mendes

Diretor de Estudos e Políticas Setoriais de Inovação e Infraestrutura
Fabiano Mezadre Pompermayer

Diretora de Estudos e Políticas Sociais
Lenita Maria Turchi

Diretor de Estudos e Relações Econômicas e Políticas Internacionais
Ivan Tiago Machado Oliveira

Assessora-chefe de Imprensa e Comunicação
Mylena Pinheiro Fiori

Ouvidoria: http://www.ipea.gov.br/ouvidoria
URL: http://www.ipea.gov.br

RELATÓRIO DE PESQUISA DE CAMPO SECRETARIAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO DO PIAUÍ: DOMINGOS MOURÃO, PARNAÍBA E TERESINA

ipea

Brasília, 2019

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO....7
2 CARACTERIZAÇÃO DAS REDES PÚBLICAS DE ENSINO DO PIAUÍ....7
3 PESQUISA DE CAMPO....9
4 DOMINGOS MOURÃO....9
5 PARNAÍBA....19
6 TERESINA....31
7 CONCLUSÕES PRELIMINARES....42

RELATÓRIO DE PESQUISA DE CAMPO

SECRETARIAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO DO PIAUÍ: DOMINGOS MOURÃO, PARNAÍBA E TERESINA

Paulo Roberto Corbucci[1]
Milko Matijascic[2]

1 APRESENTAÇÃO

A realização de pesquisa de campo em municípios selecionados do estado do Piauí faz parte de um estudo mais amplo, que envolve outros três municípios do Ceará. Tal estudo foi motivado pelo bom desempenho desse estado no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira do Ministério da Educação (Inep/MEC), em 2015, não apenas em relação aos demais estados do Nordeste, mas também em nível nacional.[3]

Portanto, o objetivo principal do referido estudo foi identificar os fatores que estariam diferenciando o Ceará dos demais estados da região e, em particular, de um estado limítrofe. Além disso – e considerando-se a amostra de municípios selecionados –,[4] também se pretendia analisar as causas das diferenças de desempenho entre redes de ensino de municípios de diferentes portes, assim como entre escolas de uma mesma rede.

Anteriormente à ida a campo nesses dois estados, foi realizada uma experiência-piloto de aplicação do roteiro de entrevistas em algumas escolas públicas do Distrito Federal (DF), tendo-se como critério de seleção da amostra o resultado no Ideb e sua localização (centro/periferia), para fins de aperfeiçoamento do referido instrumento.

Este relatório de pesquisa se restringe, no entanto, à pesquisa de campo realizada no Piauí.

2 CARACTERIZAÇÃO DAS REDES PÚBLICAS DE ENSINO DO PIAUÍ

Inicialmente, cabe chamar atenção para a heterogeneidade da amostra composta de três redes municipais de educação, escolhidas para fins deste estudo. A primeira destas, a da capital piauiense, conta com 303 unidades escolares; a segunda rede de ensino, de Parnaíba – segundo maior município do estado –, é composta de 77 escolas. Por fim, a rede municipal de Domingos Mourão – com cerca de 4,5 mil habitantes – compreende apenas oito unidades de ensino, que, no total, somam 927 alunos. Ou seja, são três contextos societários de dimensões absolutamente diversas e, consequentemente, com distintos níveis de complexidade.

Apesar de no Piauí haver 1.471 escolas cadastradas na base de dados do Ideb, apenas 796 haviam participado da edição de 2015 e um número muito menor com resultados em todas essas cinco edições do índice no período 2007-2015, conforme pode ser observado na tabela 1.

---

1. Coordenador de estudos e pesquisa em educação na Diretoria de Estudos e Políticas Sociais (Disoc) do Ipea.
2. Técnico de planejamento e pesquisa na Disoc do Ipea.
3. O Ideb dos anos iniciais do ensino fundamental das redes públicas do Ceará foi o quinto maior entre as 27 Unidades da Federação (UFs). Além disso, das 100 escolas mais bem classificadas, 77 localizavam-se nesse estado.
4. A capital do estado, um município de porte médio e outro de pequeno porte. Em cada município, foram selecionadas duas escolas com Ideb alto e baixo.

TABELA 1
Quantitativo de escolas das redes municipais e estadual dos anos iniciais do ensino fundamental – Piauí e municípios selecionados (2015)

Escolas e redes de ensino	Piauí	Domingos Mourão	Parnaíba	Teresina	Demais municípios
Escolas cadastradas	1.471	2	52	195	1.222
Redes municipais	1.155	2	45	123	985
Rede estadual	316	-	7	72	237
Escolas com Ideb em 2015	796	2	36	134	624
Redes municipais	763	2	34	109	618
Rede estadual	33	-	2	25	6
Escolas com Ideb nas cinco edições	343	1	31	93	218
Redes municipais	316	1	29	73	213
Rede estadual	27	-	2	20	5

Fonte: Inep/MEC.
Elaboração dos autores.

Além de predominarem em número absoluto, as escolas pertencentes às redes municipais evidenciam maior participação relativa no Ideb, quando comparadas às da rede estadual. Apesar de as primeiras representarem 79% do total de escolas cadastradas, sua participação no índice de 2015 havia atingido 96%. Além disso, 92% das 343 escolas que haviam participado de todas as edições do Ideb, no período 2007-2015, estavam vinculadas às redes municipais.

No que se refere aos resultados em si, verifica-se que apenas 87 escolas públicas do Piauí (cerca de 11% das escolas avaliadas em 2015) haviam atingido a meta nacional de 6,0 pontos, a ser alcançada até 2021. Por sua vez, a proporção alcançada no âmbito da rede municipal de Teresina era de, aproximadamente, 60% (65 escolas), o que evidencia o avanço da capital em relação aos demais municípios do estado. Em situação desvantajosa, encontrava-se Parnaíba, em que nenhuma das escolas havia obtido tal pontuação. Por fim, em Domingos Mourão, uma das duas escolas participantes já havia superado essa meta, enquanto a outra estava em vias de alcançá-la.

TABELA 2
Distribuição das escolas municipais de Domingos Mourão, Parnaíba e Teresina, por intervalos de pontuação do Ideb (2015)

Faixas do Ideb	Distribuição das escolas por faixas de Ideb			Distribuição acumulada		
	Domingos Mourão	Parnaíba	Teresina	Domingos Mourão	Parnaíba	Teresina
≥ 9,0	-	-	-	-	-	-
≥ 8,0 ≤ 8,9	-	-	1	-	-	0,9
≥ 7,5 ≤ 7,9	-	-	-	-	-	0,9
≥ 7,0 ≤ 7,4	1	-	6	50,0	-	6,4
≥ 6,5 ≤ 6,9	-	-	18	50,0	-	22,9
≥ 6,0 ≤ 6,4	-	-	40	50,0	-	59,6
≥ 5,5 ≤ 5,9	1	2	22	100,0	5,9	79,8
≥ 5,0 ≤ 5,4	-	1	21		8,8	99,1
≥ 4,5 ≤ 4,9	-	9	1		35,3	100,0
≥ 4,0 ≤ 4,4	-	6	-		52,9	
≥ 3,5 ≤ 3,9	-	11	-		85,3	
≥ 3,0 ≤ 3,4	-	3	-		94,1	
< 3,0	-	2	-		100,0	
Total	**2**	**34**	**109**			

Fonte: Inep/MEC.
Elaboração dos autores.

Quando se analisam as notas do Ideb das escolas das três redes municipais de ensino integrantes deste estudo, no tocante às metas intermediárias, reiteram-se os melhores desempenhos de Domingos Mourão e Teresina. No primeiro caso, ambas as escolas haviam atingido a meta intermediária em 2015, enquanto em Teresina a proporção foi de 80% de um total de 105 escolas. Por sua vez, em Parnaíba, apenas 41% das 32 escolas haviam atingido suas respectivas metas.

3 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo envolveu a coleta de informações junto às secretarias municipais de educação (Semecs), aos diretores e aos professores, por meio de entrevistas semiestruturadas, cujos resultados são analisados nas próximas seções.

Com o intuito de identificar diferenças no âmbito de uma mesma rede, foram selecionadas duas escolas em cada município que compõe a amostra deste estudo, com pontuações distintas no Ideb. Assim, uma é mais elevada e a outra, mais baixa.

As informações obtidas nas entrevistas são apresentadas segundo duas formas distintas. Os depoimentos dos dirigentes e de seus assessores foram sintetizados sob o formato de texto corrido. Com relação aos diretores e professores, também houve a tabulação das respostas sob o formato de quadros, nos quais podem ser identificados os respectivos depoimentos pelas letras D e P.

4 DOMINGOS MOURÃO

4.1 Secretaria Municipal de Educação de Domingos Mourão

As informações que são apresentadas a seguir foram obtidas por meio de uma apresentação realizada pela secretária de Educação de Domingos Mourão, acompanhada dos demais servidores desta secretaria. Foram selecionadas as informações que mantêm relação com os itens do roteiro de entrevistas aplicado aos diretores e aos professores.

O quadro de servidores administrativos da Semec de Domingos Mourão é composto por quatorze servidores: a secretária, uma assessora, seis coordenadoras pedagógicas (educação infantil, Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa – PNAIC, orientadora de estudos, Projovem Campo/Programa Mais Educação e duas coordenadoras de ensino fundamental) e por outros seis funcionários de apoio administrativo (documentação, digitação, almoxarifado, merenda escolar e duas nos serviços gerais).

De acordo com relato da secretária de Educação, as condições de infraestrutura e materiais de ensino das escolas do município eram muito precárias. Ao assumirem a gestão em 2013, as unidades escolares foram ampliadas e reformadas, o que contribuiu para a melhoria das condições de oferta do ensino.

A Semec/DM instituiu, em 2013, em parceria com o Instituto Ayrton Senna, o Programa Gestão Nota 10. Por meio desse programa, realiza-se o acompanhamento do aluno, mediante a frequência, a leitura de livros e as atividades para casa. Além deste, outros dois programas de correção de fluxo do instituto foram implementados a partir de 2014: Se Liga e Acelera Brasil. Desde então, o município tem conseguido reduzir a distorção idade-série, de modo que em 2017 havia somente uma turma com nove alunos.

A operacionalização do PNAIC, a partir de 2013, também contribuiu para a melhoria dos resultados nos anos iniciais do ensino fundamental. No entanto, foi informado que os cursos de formação do PNAIC previstos para 2017 ainda não haviam sido iniciados até novembro desse ano.

Por intermédio do Programa Gestão Nota 10, são adotados procedimentos para o monitoramento dos alunos, dos professores e das coordenadoras, descritos a seguir:

- cada aluno tem um registro de acompanhamento das atividades: leituras realizadas e tarefas realizadas ("para casa");
- o professor é monitorado, mediante registro mensal: participação no encontro pedagógico; e entrega do planejamento, dos planos de aula e dos diários de classe nos prazos preestabelecidos;
- há um cartaz em cada sala de aula com os registros de leituras realizadas por cada aluno, bem como com a avaliação do que foi lido. Os alunos são escolhidos aleatoriamente para relatarem as leituras realizadas;
- a frequência de cada aluno é registrada em uma caderneta. Quando o aluno falta, a família é procurada; nos casos mais graves, o Conselho Tutelar é acionado; e
- há cadernos para o registro de atividades dos professores e das coordenadoras.

Ao final de cada ano, é realizado o levantamento dos alunos nota 10, para os quais são oferecidas homenagens.

A Semec/DM também desenvolve uma série de projetos contínuos e especiais – em datas específicas –, no intuito de ampliar os horizontes culturais dos alunos, assim como de motivar o envolvimento dos familiares na trajetória escolar de seus filhos. Nesse sentido, duas vezes ao ano, durante uma semana, é realizada a ação da família na escola, que visa fortalecer os vínculos entre ambas. Além disso, mensalmente, faz-se reunião com os pais.

Entre os projetos contínuos, citam-se as sequências pedagógicas, nos anos iniciais, e o ensino da matemática por meio de jogos, para os anos finais. Os resultados destes projetos contínuos são apresentados à comunidade a cada dois meses, nas chamadas culminâncias. Nessas oportunidades, os alunos da área rural interagem com os da área urbana.

No que se refere aos eventos especiais, foi mencionado que todos os alunos participam do concurso de poesias e parte deles visita o Salão do Livro do Piauí. Além disso, realiza-se anualmente a Olimpíada Escolar.

Os alunos também participam da Olimpíada Brasileira de Matemática (OBMEP) e da Olimpíada Brasileira de Astronomia e Astronáutica (OBA). Foi aprovada, pela Câmara de Vereadores de Domingos Mourão, a concessão de prêmios em dinheiro para alunos e professores que venham a conquistar medalhas na OBMEP.

Outras informações e iniciativas que, segundo a secretária de Educação, têm contribuído para a melhoria dos indicadores educacionais no município de Domingos Mourão:

- todas as crianças da educação infantil recebem livros didáticos, material escolar, brinquedos, jogos oferecidos pela prefeitura, bem como o fardamento (uniformes);
- mais de setecentos alunos estão em salas de aula climatizadas;
- há transporte escolar e merenda escolar para todos os alunos;

- o município conta com o Novo Mais Educação, em regime de cinco horas diárias – subdivididas entre português e matemática; e
- o Programa Saúde na Escola (PSE), em parceria com a Secretaria Municipal de Saúde de Domingos Mourão.

São estabelecidos indicadores de sucesso:

- Duzentos dias letivos/oitocentas horas-aula (programa que acompanha mensalmente);
- frequência dos professores (meta de 98%);
- frequência dos alunos (98%);
- meta de aprovação (mínimo de 95%);
- reprovação por faltas (máximo de 2%);
- índice de correção de fluxo (95%);
- metas de alfabetização nos três primeiros anos do ensino fundamental – na última prova da Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA), não foi atingida a meta de 100% no terceiro ano;
- metas de realização de reuniões pedagógicas – são realizadas na sede e nas escolas;
- metas de presença do coordenador pedagógico em sala de aula – quarenta vezes ao ano; e
- metas de leitura de livros – trinta livros ao ano, para alunos do 1º ao 3º ano, e quarenta livros ao ano, para alunos do 4º e 5º ano).

Por fim, são realizados encontros pedagógicos entre as coordenadoras e os professores, com frequência semanal e mensal.

Apesar de todos esses esforços e iniciativas, os últimos resultados da avaliação da ANA, em 2016, mostraram que Domingos Mourão obteve 43% de proficiência em leitura, 47% em escrita e 49% em matemática – acima da média nacional. Portanto, são índices considerados insatisfatórios.

Quando se trata do Ideb, a nota de 7,3 nos anos iniciais, alcançada por uma das escolas, corresponde ao primeiro lugar entre os municípios do Piauí. Nos anos finais, Domingos Mourão ficou em segundo lugar.

Além de elevar a proficiência nos anos iniciais, a Semec/DM tem como desafio a melhoria dos resultados nos anos finais. O nível de proficiência em matemática, ao final do ensino fundamental, ainda é baixo. Apenas um aluno havia conseguido atingir o patamar de 60%. Esse desempenho insuficiente se repete no ensino médio.

4.2 Entrevistas com diretores e professores

4.2.1 Sobre os resultados do Ideb

A primeira questão da entrevista buscou conhecer a opinião do entrevistado sobre o desempenho dos alunos no Ideb, bem como os principais fatores e/ou causas que levaram a esse resultado.

De modo geral, tanto diretores como professores de ambas as escolas consideram o resultado satisfatório ou positivo, ainda que acreditem na possibilidade de avançar ainda mais, especialmente na escola com o Ideb mais baixo. Os principais fatores que explicariam esse desempenho são apresentados no quadro 1.

QUADRO 1
Fatores explicativos do desempenho no Ideb

Função	Depoimento	Categoria
D	Comprometimento da equipe, dedicação, carinho.	Comprometimento
P	Participação no PNAIC: os alunos chegam ao 4º ano preparados.	PNAIC
	Metodologia adequada, com jogos: muitos cursos de formação.	Métodos de ensino
	Identificação do estágio do aluno, por meio de testes.	Avaliação formativa
P	Interesse dos pais no desempenho dos alunos.	Família
	Apoio da secretaria, especialmente neste ano (da Prova Brasil), com a realização de aulas de reforço, intensivões (simulados).	Preparação
D	Trabalho que vem sendo feito desde 2013.	Continuidade
	Redução/eliminação da distorção idade-série, com aulas de reforço e turmas de aceleração da aprendizagem.	Correção de fluxo
	Foram construídas mais salas e a partir de 2014 as aulas passaram a ser apenas no período diurno.	Infraestrutura
	Os alunos estão sendo preparados, com base nos descritores da Prova Brasil.	Preparação
P	Frequência dos alunos: as famílias não deixam que eles faltem.	Família
	Os alunos aceitam desafios, abraçam a causa.	Alunos motivados
	Preparação dos alunos, com base nos descritores da Prova Brasil. Os alunos participam de palestras, aulas extras e simulados.	Preparação
	A carga horária é cumprida.	Carga horária

Elaboração dos autores.

Tal como pode ser observado no quadro 1, há uma conjunção de fatores externos e, principalmente, internos, que favorece a obtenção dos resultados alcançados por ambas as escolas. Os principais fatores externos mencionados são o empenho dos pais em assegurar a frequência dos alunos às aulas e o interesse no bom desempenho nos estudos. Por sua vez, a Semec/DM assegura o cumprimento dos duzentos dias letivos e a assiduidade dos professores.

Um aspecto extremamente relevante, ressaltado em uma das escolas, foi a redução/eliminação da distorção idade-série. De acordo com relato da direção, há alguns anos, a escola funcionava em três turnos e havia alunos de 12 anos que frequentavam turmas no período noturno. Por meio da correção do fluxo escolar, com turmas de aceleração da aprendizagem, praticamente foi eliminada a distorção idade-série.

O PNAIC também estaria impactando o desempenho dos alunos do 5º ano na Prova Brasil, pois a alfabetização na idade certa permitiria ao aluno apreender os conteúdos de ensino do 4º e 5º anos. Além disso, chama atenção a ênfase na adequação dos métodos de ensino, no emprego de jogos, de modo a facilitar os processos de aprendizagem.

O desenvolvimento das aulas e o monitoramento do desempenho dos alunos com base nos descritores da Prova Brasil, assim como a preparação dos alunos para esse teste – mediante a realização de simulados –, teriam contribuído para a melhoria dos resultados no Ideb, entre 2013 e 2015.

Por fim, caberia ainda mencionar o papel da motivação e das atitudes de professores e alunos. Entre os primeiros, evidenciadas sob a forma de compromisso para com a aprendizagem dos alunos, dedicação e assiduidade ao trabalho. Em contrapartida, entre os alunos, verifica-se isso pela participação em atividades complementares e, principalmente, na forma como foi relatado, pela aceitação de desafios e em "abraçar a causa". No entanto, foram identificados alguns fatores que estariam interferindo negativamente para o alcance de resultados ainda melhores, apresentados no quadro 2.

QUADRO 2
Fatores que prejudicam o desempenho no Ideb

Função	Depoimento	Categoria
D	Pouco envolvimento e acompanhamento das famílias, devido à baixa escolaridade.	Família
P	Tamanho da turma (trinta alunos) dificulta e gera conflitos.	Condições ensino
P	Condição socioeconômica da criança influencia na aprendizagem.	Socioeconômica

Elaboração dos autores.

Dos três fatores mencionados, apenas um é de natureza intrínseca à escola. O tamanho da turma estaria dificultando a tarefa do professor em assegurar a aprendizagem a todos os alunos, especialmente àqueles com mais dificuldades e/ou com necessidades especiais. Porém, no próprio relato, foi mencionado que a Semec/DM viabiliza a inclusão de um auxiliar de ensino, o que minimiza o problema.

Em relação aos fatores extrínsecos à escola, a falta de acompanhamento da família e sua precária condição socioeconômica – que são restrições comuns aos demais municípios brasileiros – em alguma medida poderiam ser remediadas pela própria escola, a exemplo do que acontece em Domingos Mourão, com aulas de reforço escolar no contraturno, no primeiro caso, e mediante suplementação da merenda escolar para aqueles alunos com insuficiência nutricional. No entanto, a solução mais estruturante, sob a alçada da escola, seria a oferta de educação em tempo integral.

4.2.2 Sobre as relações interpessoais

De acordo com os entrevistados, as relações interpessoais, entre a direção e os professores, assim como entre estes e os alunos, são consideradas muito boas. Antes de 2013, havia alguns problemas, principalmente entre os alunos da educação de jovens e adultos (EJA), no período noturno. Quando há algum incidente, a família é chamada, e, somente em último caso, o Conselho Tutelar é acionado. O quadro 3 sintetiza os principais depoimentos dos entrevistados.

QUADRO 3
Sobre as relações interpessoais: direção, professores e alunos

D	Uma relação muito boa. Tanto com os professores, como com os alunos.
	Interagimos bastante. Conversamos no dia a dia.
	Os atritos são raros. Não existe histórico de agressão física ou verbal.
	Nos últimos anos, temos nos aproximado mais (direção e professores).
P	É uma relação boa. A diretora é bastante acessível.
	O relacionamento entre professores e alunos também é bom. A gente observa que eles abraçam os professores e demonstram carinho.
P	Relação muito boa. Não tem conflito.
	Tudo que a gente precisa ela (a diretora) atende.
	A relação com os alunos é muito boa. Nunca tive conflito com qualquer aluno. Tento ser amiga dos alunos.
D	No início, eu tive muitos problemas. Eu defendia o uso da pedagogia do amor, mas os professores não entendiam, pois achavam que isso seria como passar a mão na cabeça dos alunos. Com o passar do tempo, foi melhorando e hoje eu posso dizer que tenho uma boa relação com todos.
	Eu acredito que a relação com os alunos é ainda melhor do que a relação com os professores. Eles me respeitam bastante e nunca fui agredida sequer verbalmente, ainda que por vezes eu tenha de ser enérgica com eles.
P	Aqui na comunidade, é como se fôssemos uma família. Todo mundo se conhece.
	Há um envolvimento muito grande.
	Não há atritos, nem agressões verbais.
	Fazemos muitas comemorações e confraternizações ao longo do ano.
	A relação com os alunos também é muito boa. Tudo é conversado.

Elaboração dos autores.

4.2.3 Sobre a formação continuada de professores

Foi identificado, em ambas as escolas, que a Semec do município oferece diversos cursos e atividades pedagógicas: *i*) semana pedagógica, no início de cada semestre; e *ii*) atividades ministradas por profissionais de fora, ao longo do ano. Além disso, foi relatado que a secretária divulga a realização de cursos fora do município e estimula a participação dos professores. Entre as carências mencionadas pelos professores, destacam-se o manuseio de equipamentos audiovisuais e a educação inclusiva.

QUADRO 4
Sobre a formação continuada de professores

D	Duas vezes por ano realizamos a semana pedagógica (no início de cada semestre). Além disso, mensalmente é realizada pela Semec.
P	Nossa secretária está sempre trazendo profissionais para nos capacitar. Ontem mesmo recebemos um certificado de elaboração de itens.
	Há um dia "de folga" para elaborar os planos de aula.
P	A gente participa de várias formações ao longo do ano, com profissionais de fora.
	A gente precisa se preparar mais em relação aos recursos audiovisuais. Às vezes, preciso de ajuda para realizar as atividades.
D	São realizadas formações a partir do levantamento de necessidades.
	Uma das carências identificadas foi a da educação inclusiva.
	Não há uma regularidade ou frequência constante dessas formações.
	A secretária sempre divulga e estimula a participação dos professores em cursos fora do município.
P	Também há um *campus* da universidade estadual a 50 km.
	Além disso, há a EAD.
	Em geral, as formações acontecem na sede.

Elaboração dos autores.

4.2.4 Sobre os métodos de ensino

Tanto a direção como os professores admitiram que há autonomia na escolha dos métodos; porém, do 1º ao 3º ano, busca-se seguir as orientações do PNAIC. Por sua vez, a direção da escola acompanha o trabalho do professor e coloca-se à disposição para auxiliar e sugerir atividades e métodos de ensino. Além disso, foi mencionado o uso da internet para dinamizar as aulas, bem como que a escola disponibiliza materiais pedagógicos e jogos. Outros depoimentos relevantes são apresentados no quadro 5.

QUADRO 5
Sobre os métodos de ensino

P	Do 1º ao 3º ano, segue-se o PNAIC, mas cada um pode utilizar atividades diferenciadas.
P	O professor tem autonomia para escolher o seu método.
	A escola sempre dá dicas de como trabalhar.
	Quando um aluno não está aprendendo? Seria um problema de método? Creio que não, pois utilizamos vários métodos.
D	Minha postura é a de acompanhar o trabalho de planejamento do professor para garantir que não deixe de fazer o que lhe compete.
	Muitos professores pedem orientação a mim para elaborar os planos de aula, uma vez que a escola não tem coordenadores pedagógicos.
	Eu acredito que é muito importante a presença de um coordenador pedagógico.
P	A escola tem um plano de ação, um plano de curso e projetos que devem ser seguidos.
	Também utilizamos a internet para melhorar as nossas aulas.
	Há muitos materiais pedagógicos e jogos.

Elaboração dos autores.

4.2.5 Sobre a assiduidade dos professores

De acordo com os relatos de diretoras e professores, o absenteísmo não é um problema na rede municipal de ensino de Domingos Mourão. Na eventualidade de uma falta que, em geral, ocorre por motivo de saúde ou viagem, há reposição da aula pelo professor, ou, então, este é substituído por um colega. Em situações de ausência prolongada, tais como afastamento por motivo de saúde, a secretaria disponibiliza um professor temporário. Portanto, não foi identificada, por meio das entrevistas, a incidência de faltas devidas à desmotivação ou ao estresse decorrentes de insatisfação para com o trabalho e/ou em virtude de ambiente escolar hostil.

4.2.6 Sobre a escolha de diretores e o regime de trabalho dos professores

As duas escolas visitadas contam com apenas 20% e 25% de professores temporários. Foi relatado que o último concurso público para professores havia sido realizado há seis anos. Além disso, não há rotatividade de profissionais, não apenas pelo fato de todos residirem na comunidade – o que facilita o acesso ao trabalho –, mas também por se sentirem valorizados e contarem com prestígio social no município. Por sua vez, os diretores são escolhidos com base em seu perfil profissional e currículo.

4.2.7 Sobre a participação das famílias

Em uma das escolas, foi relatado que a participação dos pais na vida escolar dos alunos ainda é insatisfatória, especialmente daqueles mais pobres e com pior desempenho. Nesses casos, os alunos atribuem a não realização das tarefas à falta de apoio e auxílio de familiares.

Os pais com baixa escolaridade são os que, via de regra, não acompanham a trajetória escolar dos filhos e tampouco participam da gestão da escola. Conforme se observa no quadro 6, as escolas buscam assegurar a participação dos pais, ainda que, em última instância, de forma coercitiva.

QUADRO 6
Sobre a participação da família na gestão escolar

D	Os pais não dão a devida importância à participação na vida escolar do aluno.
	Os pais de alunos com pior desempenho são os que menos participam.
	Quando os pais desses alunos não comparecem, acionamos o Conselho Tutelar.
P	Muitas crianças vêm à escola sem o dever feito.
	São justamente as crianças que apresentam os piores resultados que não têm acompanhamento dos pais.
	Os pais que menos comparecem são os que têm menor escolaridade, mas não saberia dizer se são analfabetos.
P	São poucos os pais que participam da gestão da escola.
	Em uma turma de vinte alunos, às vezes aparecem dez pais nas reuniões.
P	Os pais participam de todas as reuniões.
	Além disso, quando são realizados eventos na escola.
	A escola mantém contato com os pais (por telefone).

Elaboração dos autores.

4.2.8 Sobre o acompanhamento do desempenho dos alunos

Trata-se de um dos principais instrumentos operados pelas duas escolas para assegurar o sucesso escolar de seus alunos. Todos os alunos são monitorados em relação à frequência e ao rendimento (nível de proficiência alcançado nas provas), o que permite ao professor

acompanhar o desenvolvimento e identificar as dificuldades de cada aluno. Para aqueles que não conseguem obter rendimento satisfatório, é oferecido reforço escolar no contraturno. Além disso, os pais são acionados, e, quando não atendem ao chamamento, o Conselho Tutelar é acionado, conforme é mostrado no quadro 7.

QUADRO 7
Sobre o acompanhamento do desempenho escolar dos alunos

D	Temos o programa Gestão Nota 10 e o PNAIC.
	Fazemos acompanhamento mensal e bimestral.
	Para os alunos com rendimento insuficiente, há aula de reforço. Os pais também são acionados.
P	O diretor está sempre perguntando sobre o desempenho do aluno.
	Há uma ficha de acompanhamento na qual é mostrado o nível em que o aluno se encontra. A cada dois meses é feito um teste e anotado o resultado na ficha de acompanhamento.
	Esses alunos recebem atendimento em separado, com vistas a atingir o nível adequado.
P	É realizado por meio de verificações escritas.
	O professor acompanha o desenvolvimento do aluno.
	A família é comunicada. Se ela não vem à escola, o Conselho Tutelar é acionado.
D	Acompanhamento pelas provas.
	Acompanhamento qualitativo: participação nas aulas e atividades.
	Aos alunos que têm baixo rendimento é oferecido reforço, a partir do 2º ano.
P	Há reuniões pedagógicas a cada bimestre.
	São realizadas visitas às salas de aula.
	Há fichas de acompanhamento dos alunos, da frequência e do seu desempenho.

Elaboração dos autores.

4.2.9 Sobre incentivos e prêmios

Os alunos são premiados em função do número de livros lidos e da realização das atividades para casa, cujos registros são feitos diariamente nas fichas de acompanhamento. Os alunos que se destacaram são premiados por ocasião das festividades. Do mesmo modo, professores são premiados com placas e bônus em dinheiro por assiduidade e pelos resultados obtidos pelos alunos.

QUADRO 8
Sobre os incentivos e as premiações a alunos e professores

D	No final do ano, há um prêmio para o professor nota 10 (uma placa e um bônus em dinheiro).
P	Tanto os alunos como os professores que se destacaram recebem prêmios da Secretaria de Educação.
P	A gente trabalha com o programa Gestão Nota 10. Tem os cartazes com os resultados do "para casa".
	O professor recebe um prêmio pelo desempenho dele (não faltou, fez um bom trabalho).
D	São realizadas festinhas e os três melhores alunos são premiados.
	Os professores recebem premiações, inclusive em dinheiro.
P	Existem premiações. Os alunos ganham viagens, material pedagógico.
	São premiados os alunos que fazem o "para casa" e aqueles que leram mais livros.

Elaboração dos autores.

4.2.10 Sobre o comprometimento e a satisfação dos professores

Na percepção das diretoras e dos professores, o nível de comprometimento destes para com a escola e os alunos é bastante elevado. Por sua vez, a satisfação pode ser medida não somente pela valorização e pelo reconhecimento do professor, mas também pelos resultados na aprendizagem dos alunos. No primeiro caso, foi demonstrado um bom nível de satisfação, especialmente quando a referência são as condições vivenciadas por eles no passado, quando havia atraso no pagamento dos salários. Porém, em relação à aprendizagem dos alunos, foram mencionadas algumas insatisfações, tal como é mostrado no quadro 9.

QUADRO 9
Sobre o comprometimento e a satisfação dos professores

D	Se eu tivesse que dar uma nota, daria 9,5.
P	Considero bom. No meu caso, muito bom. Procuro fazer o meu melhor. A aprendizagem do aluno deve estar em primeiro lugar.
	A maioria é bem compromissada. Pode haver um ou dois que não sejam.
P	A maioria está satisfeita.
	A principal razão de minha satisfação: a gente é bem vista pelos pais e pela comunidade e, ao final do ano, a gente tem um bom resultado.
D	Eles são todos compromissados, mas, às vezes, a satisfação deixa a desejar, quando o professor não consegue atingir as metas de aprendizagem dos alunos.
	O salário pago no município é maior do que aqueles pagos em outros municípios.
	Nas gestões municipais anteriores, havia atrasos no pagamento dos salários. Quando isto ocorre agora, é por questão de dez dias.
P	Nós recebemos regularmente nossos salários, 13º salário, férias.
	Eu estou satisfeito com a valorização profissional.
	O desempenho, os resultados poderiam ser melhores. Para tanto, os alunos deveriam se empenhar mais.
	Antes de me tornar efetivo, há onze anos, a situação não era tão boa.

Elaboração dos autores.

4.2.11 Sobre infraestrutura e condições de ensino

Percebe-se que a infraestrutura física e as condições de ensino são relativamente boas e melhoraram nos últimos anos, a exemplo da climatização das salas de aula, da disponibilidade de materiais pedagógicos, da biblioteca, da quadra de esportes etc. As principais queixas referem-se à inexistência de laboratório de informática, à qualidade do acesso à internet e à insuficiência de aparelhos de ar-condicionado nas salas de aula. Especificamente, em uma das escolas, também foi evidenciada insatisfação em relação ao *layout* do prédio, uma vez que sua configuração atual resultou de reformas realizadas nos últimos anos.

QUADRO 10
Sobre a infraestrutura escolar e as condições de ensino

D	Se tivéssemos mais salas de aula. Uma sala de informática, onde os computadores estivessem funcionando direitinho.
	Temos internet do Programa Nacional de Tecnologia Educacional (Proinfo), mas não funciona muito bem.
	Até uns dois anos atrás, os alunos tinham aulas no laboratório de informática.
P	Infraestrutura física é ótima.
	No entanto, os recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) deixam a desejar, pois só chegaram no final do ano.
	Seria necessário outro *data show*.
D	Falta laboratório de informática.
	As salas são climatizadas, mas um aparelho de ar-condicionado não é suficiente.
	O professor tem materiais e recursos pedagógicos suficientes.
	Há livros didáticos para a educação infantil e o ensino fundamental.
	A internet é precária (lenta) e fica restrita à secretaria.
	No passado, durante dois anos, a internet era muito boa.
P	Esta escola oferece muitos recursos: *data show*, impressora, biblioteca, materiais didáticos, quadra de esporte.
	A escola foi sendo ampliada, pois era uma escola pequena. O espaço físico não é muito adequado.
	A escola tem salas climatizadas.
	A estrutura física da escola melhorou bastante nos últimos anos.

Elaboração dos autores.

4.2.12 Sobre os fatores extrínsecos à escola

Tendo-se em vista que Domingos Mourão tem menos de 5 mil habitantes, o município fica imune a diversos problemas sociais e à violência urbana típicos das cidades brasileiras de médio e grande porte. Nesse sentido, os principais fatores identificados por professores e diretoras referem-se às carências econômicas e à baixa escolaridade dos pais, que, segundo eles, interferem no rendimento escolar dos alunos.

QUADRO 11
Sobre a influência dos fatores extrínsecos à escola

P	Vários alunos dizem que não podem trazer nada que a professora pede para a realização de atividades na aula.
	Não tenho conhecimento sobre o consumo de drogas.
P	Aquela criança carente é diferente daquela que tem tudo, boa alimentação. Há uma diferença na aprendizagem.
	Falta de acompanhamento da família resulta da falta de escolaridade dos pais.
	Violência e desagregação familiar são reduzidas.
P	A comunidade é carente. As pessoas têm pouca instrução.
	Quando os alunos estão prestes a concluir o ensino fundamental, surge a necessidade de trabalhar para suprir a carência econômica.
	Com o asfaltamento da estrada de acesso à comunidade, já houve ocorrência de roubos.

Elaboração dos autores.

Portanto, o efeito dos fatores extrínsecos sobre o rendimento escolar dos alunos das escolas de Domingos Mourão é menos complexo e profundo que em escolas das periferias dos grandes centros urbanos. Consequentemente, a função compensatória a ser exercida por essas escolas parece assumir menor dimensão.

4.2.13 Sobre o que precisa ser feito para melhorar a escola

Por fim, foi solicitado às diretoras e aos professores que formulassem três desejos que pudessem contribuir para a melhoria da qualidade da educação em suas escolas. Na escola 1, os três entrevistados mencionaram a necessidade de que houvesse maior participação das famílias na vida escolar dos filhos. Além disso, também foi citada, por todos eles, a necessidade de mais recursos para a manutenção da escola, por meio do PDDE, por dois entrevistados, e para a compra de materiais, pelo terceiro. Na escola 2, os desejos mais recorrentes referem-se à infraestrutura física (um novo prédio, laboratório de informática e área de lazer). O quadro 12 apresenta todas as sugestões apresentadas pelos entrevistados.

QUADRO 12
Sobre o que fazer para melhorar a qualidade da educação

Função	Depoimento
D	Maior compromisso do governo federal, por meio do PDDE (primeira parcela somente no meio do segundo semestre).
	Maior comprometimento das famílias.
	Que os alunos dos anos finais tivessem objetivo na vida (profissão), uma motivação para continuar estudando.
P	Que os pais participassem mais, que acompanhassem a formação dos filhos.
	Mais recursos financeiros para a compra de materiais.
	Redução da pobreza.
P	Mais recursos do PDDE.
	Mais acompanhamento por parte da família.
	Mais incentivo aos alunos: premiações (estímulo para aqueles com pior desempenho).
D	O ideal seria termos um outro prédio.
	Laboratório de informática com internet.
	Ter uma equipe pedagógica na escola, com psicólogo, para lidar com alunos com necessidades especiais (deficientes e superdotados).
P	Um prédio com melhor estrutura.
	Mais recursos para a merenda escolar.
	Área de lazer na escola.

Elaboração dos autores.

5 PARNAÍBA

5.1 Secretaria Municipal de Educação de Parnaíba

5.1.1 Fatores que influenciaram o resultado do Ideb

De acordo com a secretária de Educação, o município de Parnaíba ficou sob a gestão de um mesmo partido político por doze anos, sendo que a educação não teria sido tratada como prioridade nesse período. Com isso, muitas escolas foram sucateadas, o que levou a gestão atual a fechar unidades que não tinham condições mínimas de oferta de ensino. Desse modo, houve a nucleação de escolas, que ainda se encontra em andamento.

Segundo a secretária, os índices do Ideb são bastante discrepantes entre as escolas da rede. Em sua opinião, essas diferenças podem ser atribuídas "à gestão (à direção da escola), ao compromisso, à capacidade de tirar o melhor proveito possível de uma situação real". No entanto, ela reconhece que há elevada distorção idade-série e que a progressão automática estaria contribuindo para ampliar esse indicador. Além disso, muitos alunos frequentavam a escola apenas para assegurar o pagamento do Bolsa Família e/ou para receberem a merenda escolar.

Algumas escolas estariam oferecendo preparação aos alunos, mediante a realização de testes simulados, com vistas à sua participação na Prova Brasil. No entanto, não se trata de procedimento sistematizado na rede de ensino ou até mesmo de orientação emanada da Semec de Parnaíba.

Em que pese o fato de o conflito ser uma peculiaridade do humano, a secretária acredita que o relacionamento entre diretores e professores é passível de ser administrado. Para tanto, considera que o líder tem o poder de agregar seus liderados. Nesse sentido, ela reforça esse entendimento ao mencionar sua experiência pessoal: "eu tive a experiência de ter sido diretora e de ter encontrado uma equipe desagregada, e em pouco tempo consegui que a maioria falasse a mesma língua".

5.1.2 Formação continuada de professores

Ficou evidenciado, por meio da entrevista, que a formação continuada de professores ainda não estava institucionalizada no âmbito da Semec de Parnaíba. A única menção a algum curso de formação ficou por conta da realização de três dias de oficinas, com o objetivo de capacitação de professores da educação especial.

Por fim, foi mencionado pela secretária que a formação continuada de professores havia sido inserida no Plano Plurianual (PPA) do município, elaborado em 2017, por meio do qual estavam previstos cursos nas áreas de educação infantil, ensino fundamental e EJA. Por fim, ela reforçou que a secretaria estava imbuída desse propósito.

Até mesmo o PNAIC não estaria apresentando resultados positivos. A primeira dificuldade mencionada é que a formação é feita aos sábados, o que não estaria despertando o interesse dos professores. Além disso, o nível de formação dos formadores era semelhante ao dos professores cursistas. Também foi mencionado que a demanda para o exercício da função de formador estaria sendo pequena, pois os formadores pleiteavam ter vista horas livres. Por fim, os planejamentos dos cursos vinham sendo realizados sem a participação dos professores formadores.

5.1.3 Métodos de ensino

De acordo com a secretária de Educação, houve a tentativa de implementar a "sequência didática", deixando o livro didático em segundo plano, no início de sua gestão. No entanto, não houve boa aceitação entre os professores, e chegou-se à conclusão de que as escolas não estavam preparadas para a adoção desse método. Devido a isso, decidiu-se pelo retorno do livro didático no ano seguinte (2018), mas tem-se a intenção de implantar algumas experiências-piloto com a utilização da pedagogia ativa, assim como a implantação da educação em tempo integral em uma das escolas da rede.

Em suas visitas às escolas, pôde observar professores que utilizam "métodos maravilhosos", assim como aqueles que fazem uso de "métodos arcaicos".

Como resposta a essa questão, também foram feitos comentários relativos ao Programa Mais Educação. De acordo com a secretária, apesar de metade das escolas ter aderido ao programa, os resultados são discrepantes: escolas com bons e péssimos resultados. Em sua opinião, os principais problemas são: *i*) infraestrutura precária; e *ii*) parcela dos professores considera o programa como algo à parte, sem vínculo com as aulas regulares. Por fim, foi mencionado que o programa tem custo elevado, pois requer a ampliação da jornada de trabalho dos servidores.

5.1.4 Absenteísmo entre professores

Houve duas menções sobre essa questão, por parte da secretária de Educação. Na primeira, chamou atenção para o fato de que os professores faltosos não são punidos e, na segunda, para a tendência de transformar feriados em finais de semana prolongados: "quando há um feriado em uma quinta-feira, muitos professores faltam na sexta". Portanto, pode-se supor que essas aulas que deixaram de ser ministradas não serão repostas.

5.1.5 Regime de trabalho dos professores

De acordo com a secretária de Educação, havia 780 professores efetivos (concursados) e 334 temporários. Logo, 30% dos professores da rede municipal eram contratados em regime temporário. Para ela, muitos destes têm desempenho superior ao dos efetivos, provavelmente pelo fato de não terem a estabilidade no emprego.

Para os professores concursados, haveria um plano de carreira que contempla a progressão funcional, mediante a realização de cursos, com aumento dos proventos em pouco tempo.

5.1.6 Processo de escolha de diretores

Há uma lei municipal que instituiu a eleição de diretores. Inicialmente, para escolas com, pelo menos, cem alunos, mas, recentemente, esse mínimo passou a ser de duzentos alunos. De acordo com a secretária de Educação, cerca de 50% das escolas da rede municipal têm menos de cem alunos. Portanto, com essa alteração na legislação, o número de escolas que poderão ter diretor eleito tenderá a ser ainda menor que o atual.

São requisitos para candidatar-se ao cargo de diretor: ser professor efetivo, com cinco anos de exercício profissional na escola e regime de trabalho de quarenta horas.

Além dessa restrição legal quanto à dimensão do alunado da escola e dos requisitos para a candidatura, outros fatores também tornam esse cargo pouco atrativo. Um desses fatores é a baixa gratificação monetária a que faz jus o diretor de escola: *i*) escola com menos de seiscentos alunos (R$ 720,00); e *ii*) escolas com seiscentos alunos ou mais (R$ 960,00), associada ao aumento das responsabilidades que podem implicar regime de trabalho de dedicação exclusiva e em tempo integral (três períodos). Muitos professores optam pelo regime de trabalho de vinte horas, o que lhes faculta manter vínculo empregatício com a rede estadual e/ou com o setor privado.

Por fim, a secretária de Educação afirmou que cerca de 60% dos 77 diretores teriam capacidade de liderança. Os diretores contratados teriam melhor desempenho que os efetivos, uma vez que estariam sendo observados e, portanto, precisariam "mostrar trabalho".

5.1.7 Acompanhamento pedagógico dos estudantes

De acordo com a secretária de Educação, não há acompanhamento do desempenho dos estudantes. O fato de a gestão atual ter sido iniciada em janeiro de 2017 foi utilizado como justificativa para essa deficiência, ainda que tenha sido afirmado que mudanças estão sendo implantadas com esse propósito.

Além disso, foi mencionado que há poucas escolas com coordenadores, que fazem a articulação entre professores, alunos, direção e famílias. Por sua vez, inspetores e adjuntos não têm atribuições pedagógicas.

Há uma grande preocupação – do prefeito – com a permanência do aluno em sala de aula, mas que não se traduz em iniciativas concretas por parte das escolas.

5.1.8 Incentivos e prêmios a alunos e professores

Não foram constatadas quaisquer formas de incentivo e premiações, com base no desempenho e nos resultados dos alunos. Houve apenas a realização de uma festa na qual foi sorteado um computador entre as escolas participantes.

Por sua vez, foi mencionado pela secretária de Educação que nenhuma escola da rede municipal obteve classificação junto ao Prêmio de Gestão Escolar, instituído, em nível nacional, pelo Conselho Nacional dos Secretários Estaduais de Educação (Consed) e, em âmbito estadual, pela Secretaria Estadual de Educação do Piauí.

5.1.9 Comprometimento dos professores

De acordo com a secretária de Educação, cerca de 60% dos professores estariam comprometidos com a aprendizagem dos alunos. Apesar de acreditar não haver correlação entre o nível e o comprometimento dos professores e a localização da escola, ainda assim afirmou que o compromisso dos professores da área rural tendia a ser maior.

A categoria dos docentes apresentava-se, na percepção da secretária, bastante heterogênea: "nós temos professores que, pelo menor motivo, reagem negativamente, enquanto outros procuram superar as dificuldades por iniciativas próprias". Também ressaltou o fato de que a maioria está exausta, a ponto de desistir: "cerca de 60% dos professores da rede estão cansados, estão jogando a toalha". Por fim, em sua opinião, haveria satisfação em relação ao trabalho, mas não pela condição de servidor público municipal.

5.1.10 Infraestrutura e condições de ensino

De acordo com a secretária de Educação, apenas 40% das escolas da rede municipal dispunham de infraestrutura física adequada. As reformas em um conjunto de escolas já haviam sido concluídas, e outros sete lotes de planilhas de reformas aguardavam o início das obras. A meta seria a de adequar as instalações físicas das 77 escolas municipais até o final da gestão, em 2020.

Ao longo de 2017, a secretária de Educação já teria visitado 38 escolas, e a gestão municipal atual teria se empenhado na recuperação da infraestrutura física das escolas e dos veículos, bem como na fiscalização e no controle da merenda escolar.

5.1.11 Fatores extrínsecos à escola

O aumento da insegurança decorre do aumento populacional sem a oferta de empregos. Devido a isso, as escolas têm encontrado dificuldades em manter os estagiários que atendem alunos com deficiências, sobretudo aquelas localizadas em áreas de risco. Desse modo, diversas escolas deixam de oferecer atendimento individualizado a esses alunos, o que compromete sua aprendizagem.

5.1.12 O que precisa ser feito para melhorar a educação?

1) Maior valorização do profissional da educação; que o professor seja a pessoa mais valorizada da nação!
2) Mais recursos para a educação; os governos tentam deixar as pessoas mais limitadas em relação à política.
3) Prevenção do analfabetismo; depois que este se consolida, gasta-se muito mais.

5.2 Entrevistas com diretores e professores

5.2.1 Sobre os resultados do Ideb

As duas escolas visitadas em Parnaíba localizam-se em bairros periféricos e violentos: "o bairro é extremamente violento e as crianças têm problemas familiares – abuso sexual, tráfico de drogas, aliciamento" (depoimento de um diretor de escola). Desse modo, a escola teria de assumir outras funções: "temos de fazer um trabalho que envolve assistência social, saúde e educação". Foram entrevistados os diretores de ambas as escolas e dois professores lotados na escola 1.

O tráfico de drogas e seus efeitos colaterais foram bastante ressaltados por diretores e professores. Trata-se de problema com o qual o município de Domingos Mourão não se depara.

Ambos os diretores entrevistados foram empossados em 2017. De acordo com um deles, não houve tempo suficiente para preparar os alunos para a Prova Brasil:

> eu só podia trabalhar com o que eu tinha. Aí, chamei os professores e os alunos para explicar sobre a importância da prova; mostrei que não era apenas uma prova, para fazer de qualquer jeito, mas que o resultado dela traria mais recursos para a escola.

Além disso, foram realizados testes simulados com as provas dos anos anteriores e utilizados recursos pedagógicos, tais como *data show* e caixas de som.

De acordo com ambos os diretores, não faltam materiais pedagógicos e os professores sequer utilizam os existentes. Uma das razões apontadas seria a falta de empenho dos professores, decorrente da desmotivação. Na fala de um diretor, "a nossa maior falha não é mais de estrutura, mas pedagógica", o que é corroborado por uma professora: "(...) faltam projetos, propostas melhores". Estes e demais depoimentos de diretores e professoras, constantes no quadro 13, apontam para as principais causas dos baixos índices do Ideb obtidos em ambas as escolas.

QUADRO 13
Fatores explicativos do desempenho no Ideb

Função	Depoimento	Categoria
D	O bairro extremamente violento; as crianças têm problemas familiares: abuso sexual, tráfico de drogas e aliciamento.	Socioeconômica
	Bairro cultural e economicamente pobre. Fazemos um trabalho que envolve assistência social, saúde e educação.	Socioeconômica
	Realização de simulados com provas dos anos anteriores. Utilização de recursos pedagógicos.	Preparação
	A nossa maior falha não é mais de estrutura, mas pedagógica. Não faltou material didático.	Métodos de ensino
P	Crianças de 9 a 15 anos no 3ª ano. No diagnóstico inicial, 90% não sabiam ler/escrever e o restante soletrava.	Distorção idade-série
	Aqui é um bairro carente. As crianças não têm atenção, brincam demais.	Socioeconômica
	Todo dia preciso de uma estratégia para poder captar a atenção dos alunos.	Motivação
	Eles não têm acompanhamento da família. O pouco que aprendem é aqui no horário de aula e quando querem.	Papel da família
	Tem criança que falta vinte dias em um mês. Muitas crianças perderam o Bolsa Família.	Infrequência
	A criminalidade é muito grande: 97% dos meus alunos são filhos de traficantes.	Socioeconômica
	Estar na escola passa a ser uma diversão. Eles não dão importância à educação.	Motivação
P	Acho que faltam projetos, propostas melhores.	Métodos de ensino
	A comunidade e os pais não têm interesse. Nas reuniões, quase não aparecem pais.	Papel da família
D	O professor não se esforça muito, estão desmotivados. A escola oferece vários recursos, mas eles não utilizam.	Comprometimento
	Na sexta-feira, aparecem cinco ou seis alunos por turma.	Infrequência

Elaboração dos autores.

5.2.2 Sobre as relações interpessoais

Na escola 1, onde foram entrevistados professores, percebeu-se que há certa convergência entre direção e docentes, ao menos em relação à maioria deles. De acordo com o diretor, as principais divergências estariam concentradas no turno matutino. Esse relacionamento favorável foi corroborado pelos relatos dos dois professores entrevistados. Por sua vez, eles afirmaram não ter problemas na relação com os alunos.

Com relação à escola 2, apesar de a direção ter mencionado que no início teve problemas de relacionamento com os professores, a situação teria melhorado. Porém, ela também afirmou que a relação dos professores com os alunos não é boa, por haver muita indisciplina.

QUADRO 14
Sobre as relações interpessoais: direção, professores e alunos

D	Oitenta por cento estão alinhados com as determinações da direção, principalmente à tarde.
	Pela manhã eu tenho duas ou três professoras que não concordam comigo.
	Por exemplo, eu orientei que não faltassem (paralisação convocada pelo sindicato), mas é um direito deles.
P	Tenho uma relação muito boa com o diretor. Eu tento ajudar. Eu acho o trabalho dele muito bom. Eu creio que os colegas também têm.
	Ele quer, mas há muita burocracia.
	A minha relação com os alunos é muito boa.
P	Eu gosto da minha relação com a direção e com os demais professores.
	Eu gosto muito dos meus alunos e tenho boa relação com eles.
	Não tenho problemas de indisciplina, desrespeito na sala de aula.
D	No início, a relação não era boa, mas agora está melhor.
	A relação dos professores com os alunos não é boa. Muita indisciplina.
	A minha relação com os alunos e com os pais é boa.

Elaboração dos autores.

5.2.3 Sobre formação continuada dos professores

Com base nos depoimentos de todos os entrevistados, foi evidenciada a inexistência de processo sistemático de capacitação e formação continuada dos professores da Semec de Parnaíba. Com exceção das menções feitas ao PNAIC – que, em princípio, deveria oferecer curso de capacitação a cada bimestre –, não foi identificada qualquer outra iniciativa dessa natureza. Mesmo que as formações desse pacto tivessem sido realizadas ao longo do ano, deve-se ter em conta que se restringem aos processos de alfabetização nos três primeiros anos do ensino fundamental, deixando a descoberto o 4º e o 5º anos.

De acordo com um dos diretores, o município de Parnaíba dispõe de uma escola de formação para os servidores, mas que, em 2017, não havia sido oferecido um único curso na área de educação. Segundo o relato de uma das professoras, o único curso que havia feito nesse ano tinha sido custeado com recursos próprios.

QUADRO 15
Sobre a formação continuada de professores

D	Não havia formação continuada. O único documento que trata de formação continuada é o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE). Previstas quatro capacitações (2014 a 2015).
	Vamos fazer a formação no próximo ano.
	Os professores recebem formação do PNAIC. No dia 25/11, vai haver reunião de formação.
	Parnaíba tem uma escola de formação para os servidores, mas, neste ano, não houve um único evento na área de educação.
P	Este ano não tivemos curso de formação, apenas pelo PNAIC (bimestral).
	Eu fiz um curso, mas foi pago por mim.
P	Como eu sou professora contratada, não tive acesso.
	Tive acesso apenas no planejamento em um bimestre.

Elaboração dos autores.

5.2.4 Sobre métodos de ensino

Muito pouco foi levantado em relação a esse tema. Apenas afirmações genéricas, tais como "o professor tem autonomia" ou "ele pode fazer adaptações". Foi mencionado pelos diretores de ambas as escolas que é realizado planejamento mensal (escola 2) e bimestral (escola 1) das atividades a serem desenvolvidas em sala de aula. Porém, nesta última, foi reiterada a informa-

ção de que os professores do 4º e do 5º anos ficam mais livres no desenvolvimento das aulas: "os professores do 4º e 5º anos recebem menos informações e têm mais autonomia didático-pedagógica". Portanto, essa autonomia também poderia ser interpretada como ausência de monitoramento do trabalho docente, o que teria como implicação indesejável a falta de elementos para a correção do processo de ensino-aprendizagem.

5.2.5 Sobre assiduidade dos professores

Em linhas gerais, o absenteísmo não seria um problema grave em ambas as escolas visitadas, ainda que na escola 1 a incidência de faltas é maior entre os professores concursados, via de regra amparados por atestados médicos ou devido às paralisações promovidas pelo sindicato dos professores. De acordo com o diretor dessa escola, restariam duas opções aos faltosos: "ser descontado ou repor a aula". No entanto, em ambos os casos, o aluno era prejudicado: caso o professor optasse pelo desconto, não haveria a reposição da aula perdida, e, na situação contrária, as aulas repostas tinham participação reduzida, uma vez que eram realizadas em horários não convencionais, tais como aos sábados.

Quando está disponível o chamado professor de horário pedagógico (HP), que substitui o professor efetivo no dia em que ele está fora de sala de aula para realizar o planejamento pedagógico, há a possibilidade de os alunos serem atendidos pelo referido professor, mediante a realização de alguma atividade.

Por sua vez, a diretora da escola 2 limitou-se a afirmar que não há incidência de faltas entre os professores.

QUADRO 16
Sobre absenteísmo docente

D	Nem tanto. A questão maior se refere às paralisações promovidas pelo sindicato.
	Quando o professor falta, ele tem duas opções: ser descontado ou repor a aula.
P	Não foi relatada a incidência de faltas.
P	Entre os concursados, no turno matutino, há mais faltas. Eles trazem atestado.
	Como tem o professor HP, o secretário fica na sala. É passada uma atividade aos alunos.
D	Não há faltas.

Elaboração dos autores.

5.2.6 Sobre a escolha de diretores e o regime de trabalho dos professores

Apesar de haver eleição de diretores de escola no âmbito da Semec de Parnaíba, ambos os diretores entrevistados haviam sido contratados (não efetivos) e empossados em fevereiro e outubro de 2017. De acordo com o que foi relatado, não houve interesse junto aos professores efetivos em candidatarem-se ao cargo de diretor; razão pela qual os referidos diretores foram contratados. As principais explicações para esse desinteresse são: *i*) baixa gratificação concedida ao exercício dessa função; e *ii*) aumento das responsabilidades e do tempo de dedicação à escola. De acordo com um dos diretores entrevistados, houve apenas um caso de eleição em sua escola, sendo que outros quatro diretores foram empossados mediante contrato.

Com relação ao regime de trabalho dos professores, constatou-se que, em ambas as escolas, há proporção significativa de professores contratados (não efetivos). Na escola 1, de um total de treze professores, sete estão sob o regime de contrato temporário, enquanto na escola 2 há cinco contratados em um universo de nove professores. Portanto, a maioria dos professores em ambas as escolas não pertence ao quadro efetivo da Semec de Parnaíba.

QUADRO 17
Sobre a escolha de diretores e o regime de trabalho docente

D	Seis professores efetivos (quatro com quarenta horas) e seis contratados (vinte horas) e um HP.
	Neste ano, saíram dois professores (um foi para a coordenação do Mais Educação) e uma professora que faltava muito foi devolvida.
	Para um regime de vinte horas, há seis horas de HP. Ou seja, o professor atua quatorze horas em sala de aula.
	O HP (celetista) cobre as seis horas do professor efetivo.
	O contratado não tem HP.
D	Quatro professores efetivos; três professores celetistas; dois complementares e dois estagiários.

Elaboração dos autores.

5.2.7 Sobre a participação da comunidade na gestão da escola

Mais uma vez, constatou-se que o envolvimento da comunidade é bastante incipiente. Na escola 1, os relatos mais esclarecedores foram apresentados pelos professores: *i*) "os pais só vêm à escola quando são chamados"; *ii*) "como é meu primeiro ano aqui, ainda não vi nada"; e *iii*) "a reunião de pais é muito fraca". Além disso, um dos professores comentou que "aqueles (alunos) que dão mais trabalho é que deveriam ter maior acompanhamento dos pais". Portanto, outra evidência da falta de participação dos pais na vida escolar de seus filhos. Na escola 2, foi afirmado pela direção que "a comunidade participa e reivindica por intermédio da associação". Tal afirmação, além de ter sido feita por alguém que estava a pouco mais de um mês no exercício dessa função, também soa mais como uma possibilidade do que como algo que estaria ocorrendo.

A participação das famílias na vida escolar dos alunos fica a desejar, tanto na opinião de diretores quanto na de professores, conforme evidenciam os depoimentos apresentados no quadro 18.

QUADRO 18
Sobre a participação da família na gestão escolar

D	Convocamos os pais para nossas reuniões: de cem pais, quando muito, vinte comparecem. E ainda dizem: "Ah, vocês chamam a gente só pra isso... eles (os filhos) tinham que trabalhar".
P	Os pais só vêm à escola quando são chamados.
	Tivemos uma reunião com os pais, sobre o NEV, mas não me lembro quando foi.
P	Como é meu primeiro ano aqui, ainda não vi nada.
	Aqueles que dão mais trabalho é que deveriam ter maior acompanhamento dos pais.
	A reunião de pais é muito fraca.
D	Sim, a comunidade participa e reivindica por intermédio da associação.

Elaboração dos autores.

5.2.8 Sobre o acompanhamento do desempenho dos alunos

Na escola 1, os relatos apontam mais para as dificuldades (problemas) do que para as iniciativas de superação (soluções). No depoimento da direção, enfatiza-se que a família é chamada quando o aluno apresenta baixo desempenho, infrequência ou indisciplina (principalmente) e completa: "enquanto a família não assumir essa responsabilidade de acompanhar os filhos, não adianta". Por sua vez, a única iniciativa da escola concernente às aulas de reforço escolar ocorre por meio do Programa Mais Educação.

Uma das professoras dessa escola reconhece que seus alunos têm rendimento insuficiente, mas que alguma melhoria tem sido observada. Ela afirmou que não apenas avalia o aluno pela prova, mas também leva em conta sua frequência e participação. Chamam atenção

dois fatos levantados pela professora: a inexistência de conselho de classe e de coordenação pedagógica para acompanhar o trabalho dos professores. Nesse caso, ela relatou que há algum tempo havia uma professora exercendo essa função.

No depoimento de outra professora, o reforço é dado por ela mesma para aqueles alunos que necessitam. No entanto, a própria professora admitiu que dois dos dezesseis alunos de sua turma do 5º ano ainda não foram alfabetizados, sendo que um deles necessitaria de atendimento especial e que apenas recentemente passou a contar com o auxílio de uma estagiária.

De acordo com a direção da escola 2, os alunos com baixo desempenho não recebem reforço, ainda que em sua escola o Programa Mais Educação esteja sendo executado. Entre os fatores associados ao baixo rendimento dos alunos, foram citados a não realização dos deveres de casa e a elevada distorção idade-série. Por fim, foi mencionado que, em último caso, a direção da escola aciona o Conselho Tutelar.

QUADRO 19
Sobre o acompanhamento do desempenho escolar dos alunos

D	A gente tenta. Chama os pais. Suspende quando há indisciplina.
	Enquanto a família não assumir essa responsabilidade de acompanhar os filhos, não adianta.
	O reforço é dado pelo Mais Educação.
	Mapeamos os que faltam e chamamos os pais.
	Não dá para individualizar o ensino no regular, mas isso ocorre com os alunos especiais, por meio de estagiários. Em geral, há um aluno por sala.
P	Eu não estou avaliando meus alunos apenas pela prova. Eu os avalio no dia a dia: frequência, participação.
	Eles são muito fraquinhos, mas percebo uma pequena evolução.
	Somente pelo professor.
	Ela relatou que não há conselho de classe.
	Até algum tempo atrás, havia uma coordenadora que acompanhava as aulas, os professores.
	Sim, tem o Mais Educação.
P	Para mim, é um projeto um pouco falido, pois os pais não são chamados. Apenas é perguntado ao aluno se ele quer participar.
	A gente mesmo que dá um reforço quando o aluno precisa.
	Minha turma de 5ª ano tem dezesseis alunos matriculados, mas muitos faltam.
	Tenho dois alunos que não estão alfabetizados, sendo um deles uma aluna especial.
	Recentemente, recebi uma estagiária para dar atendimento a uma aluna especial.
D	Os alunos não fazem os deveres de casa.
	A escola aciona o Conselho Tutelar.
	Os alunos com baixo desempenho não recebem reforço.
	Há elevada distorção idade-série.

Elaboração dos autores.

5.2.9 Sobre incentivos e prêmios a professores e alunos

Os relatos de diretores e professores foram unânimes em relação à inexistência de qualquer forma de incentivo ou premiação a professores e estudantes tanto para os que tenham se destacado (prêmios) quanto para aqueles com desempenho insuficiente (incentivos). De acordo com a direção da escola 1, há a intenção de tais práticas virem a ser instituídas, a partir dos resultados de avaliação diagnóstica, prevista para 2018.

5.2.10 Sobre comprometimento e satisfação dos professores

As principais evidências de comprometimento dos profissionais que atuam na escola 1 foram reveladas nos depoimentos do diretor e de uma professora, quando afirmam que usam recursos próprios para resolver problemas da escola ou para a realização de atividades com os alunos. Apesar disso, e talvez por conta dessa sobrecarga de esforços pessoais, o grau de insatisfação desses profissionais seja elevado, evidenciado em diversos depoimentos que constam do quadro 20.

QUADRO 20
Sobre o comprometimento e a satisfação dos professores

D	Pela manhã, há algumas professoras insatisfeitas com a minha gestão, pois eu coloquei as pessoas para trabalhar, inclusive para atividades extraclasse.
	Passamos a participar das festas juninas na comunidade.
	Existe diferença entre os dois regimes de contratação: celetistas e efetivos.
	Há celetistas do turno da tarde com mais comprometimento que efetivos do matutino.
	Há professores que tiram dinheiro do próprio bolso para coisas da escola.
	Se você for esperar pela Secretaria de Educação, nada acontece.
	O tanto de gasolina que eu já gastei para regularizar a situação da escola.
	Pela forma de contratação já existem diferenças, disparidade.
	São coisas que, ao final do ano, quando todo mundo tá cansado: pequenos atritos.
P	Os professores (90%) são bem compromissados.
	A insatisfação fica por conta de alguns materiais.
	Também há muita insatisfação dos celetistas em relação à valorização salarial.
	Na campanha, o prefeito havia anunciado que haveria concurso, mas isso não deverá ocorrer.
	Não estou satisfeita com o meu salário. Quanto mais eu for valorizada, mais eu vou trabalhar.
	A gente gasta com a escola. A prefeitura não manda nada para a realização de eventos, festas.
	Tem de haver incentivo por meio de outras atividades. Não é só aula.
	Na comparação com outros municípios piauienses, Parnaíba implantou o HP tardiamente.
	A maioria das vezes, o ano inicia sem o HP. Houve escola que não tinha HP em agosto.
P	Eu estou satisfeita, contente de trabalhar aqui.
	Entre os outros professores, têm aqueles que não se entrosam.
	Eu penso que a escola deveria atuar como uma equipe.
	Não temos aquele horário de preparação das atividades, para atividades de planejamento coletivo. Os celetistas preparam suas aulas em casa.
D	Os professores dizem: o que adianta a gente se esforçar se as crianças não se esforçam?
	Os professores alegam que nada muda com as mudanças de gestão na Secretaria de Estado e Educação (Seduc).
	Insatisfação com a Seduc, de comunicação.
	Os professores estão satisfeitos com o trabalho.

Elaboração dos autores.

Inicialmente, cabe ressaltar que existem diferenças significativas entre professores efetivos (concursados) e temporários (contratados), com desvantagens para estes últimos em termos de remuneração e condições de trabalho. Mesmo assim, de acordo com a direção da escola 1, há nos professores contratados mais comprometimento que nos professores efetivos. Além disso, foi mencionado que algumas professoras estariam insatisfeitas com a direção, pelo fato de tê-las inserido em atividades extraclasse, a exemplo da participação em festas juninas na comunidade.

No depoimento da direção da escola 2, foi observada certa incongruência entre comprometimento e satisfação dos educadores. Se, por um lado, "os professores alegam que nada muda com as mudanças de gestão na Seduc" e "de que adianta a gente se esforçar, se as crianças não se esforçam?", por outro lado, foi afirmado que eles estariam satisfeitos com o trabalho.

5.2.11 Sobre infraestrutura e condições de ensino

A precariedade da infraestrutura e das condições de ensino salta aos olhos e foi corroborada pelos depoimentos de professores e dos diretores de ambas as escolas. De acordo com a direção da escola 1, foi realizada inspeção nessa unidade escolar, cujo laudo atestou a inexistência de condições adequadas de segurança, com parecer favorável para que o prédio fosse reformado.

Na percepção da direção, as condições de ensino haviam melhorado bastante, quando comparadas às do início do ano letivo. Exemplo disso foi a instalação de ventiladores nas salas de aula, ocorrida na semana anterior à visita à escola. Porém, o espaço físico, além de mal conservado, é insuficiente para assegurar condições adequadas de ensino.

Além disso, a falta de acesso à internet para uso pedagógico também foi mencionada como outra deficiência que compromete a qualidade do ensino. Se, por um lado, a direção declarou haver materiais pedagógicos para uso em sala de aula, uma das professoras afirmou o contrário, ainda que, em seguida, tenha mencionado a possibilidade de utilizar equipamentos como televisão e *data show*.

De qualquer modo, as expectativas da direção para 2018 eram positivas, e esse entendimento foi corroborado no depoimento de uma das professoras. Algumas iniciativas de assistência ao educando foram consolidadas em 2017, em relação à merenda escolar e aos uniformes dos alunos. Ou seja, constatou-se o empenho da direção em assegurar condições adequadas de acesso e permanência dos educandos na escola.

Na escola 2, apesar de a infraestrutura e as condições de ensino serem ainda mais precárias, não foram observadas iniciativas para a superação de tais carências, a começar pela insuficiência de salas. De modo contrário, o mau uso dos recursos públicos também ficou evidenciado, dada a existência de uma sala que abrigava cerca de quinze computadores, adquiridos por meio de licitação realizada em 2009 e que, de acordo com a direção, nunca haviam sido utilizados.

Assim como foi constatado na outra escola visitada, não há acesso à internet, sequer para fins administrativos. Porém, a direção afirmou haver equipamentos para uso em sala de aula, como *data show* e projetor de *slides*.

Por fim, as condições de higiene são bastante precárias, a começar pelos banheiros utilizados pelos alunos, chegando ao ponto de a escola depositar lixo a céu aberto, o que foi justificado pelo fato de não terem recebido sacos plásticos para a realização da coleta. Também foi relatado pela direção que a escola sofre com a falta de material de limpeza.

Conforme pode ser constatado pelos depoimentos apresentados no quadro 21, todos os entrevistados demonstraram alguma insatisfação relativa à infraestrutura e às condições de ensino.

QUADRO 21
Sobre a infraestrutura escolar e as condições de ensino

D	Relatório de inspeção escolar: mesmo diante das limitações, a escola funciona de forma mais ou menos adequada.
	Carece de condições adequadas de segurança e o prédio precisa de reforma.
	A instalação de ventiladores nas salas de aula melhorou as condições de ensino.
	Nossa situação pedagógica melhorou em relação ao início do ano.
	Já recebemos os uniformes dos alunos para o próximo ano, pois o nosso pedido foi feito com antecedência.
	Não posso mandar pintar a escola com recursos do PDDE.
	A escola oferece material de ensino aos alunos.
	Cinco salas para o ensino regular e duas salas de apoio para o Mais Educação.
	Aqui tinha um gasto enorme de merenda. Havia desperdício. Agora há um controle sobre o quanto deve ser produzido.
	O único problema é que não temos refeitório. Assim, o aluno come na sala ou em outro local da escola.
	Os pratos foram trocados por bandejão.
P	Desde que foi inaugurada, nunca foi reformada. Os ventiladores foram instalados na semana passada. Os banheiros não são adequados.
	A escola foi vítima de roubos da merenda.
	A escola tem uma estrutura boa, mas está mal conservada.
	A escola não dispõe de espaço para realizarmos uma aula diferente.
P	O prédio não tem espaço para atividades. Você fica confinado na sala de aula.
	Não podemos utilizar a quadra, pois seríamos expulsas pelos "malas" da comunidade.
	O diretor está com muitas expectativas para o próximo ano.
	Quase não temos materiais pedagógicos.
	A gente pode utilizar televisão, *data show*.
	A internet não está disponível. No passado havia.
D	Faltam salas de aula.
	Os livros didáticos ficam nos armários, porque não há sala de leitura.
	Temos *data show*, computador, projetor de *slide*.
	Não tem internet.
	Falta material de limpeza.

Elaboração dos autores.

5.2.12 Sobre os fatores extrínsecos à escola

Os bairros onde se localizam as duas escolas visitadas são considerados bastante violentos, por professores e diretores. De acordo com o depoimento de uma professora da escola 1, não há atrativos e áreas de lazer para as crianças. Os poucos equipamentos públicos existentes, como praças e parquinho infantil, estão depredados.

Além disso, também foi mencionado que as famílias não valorizam a escola. Apesar de reconhecer-se que a conscientização dos membros da comunidade depende dos profissionais da educação, também foi assumido que o professor não estava à altura do cumprimento dessa tarefa. A falta de participação das famílias na gestão da escola e na vida escolar dos alunos foi queixa recorrente ao longo das entrevistas e uma das principais justificativas para seu incipiente rendimento escolar.

QUADRO 22
Sobre a influência dos fatores extrínsecos à escola

P	A comunidade não dá importância à escola.
	Depende da gente, a conscientização da comunidade. A criança é mais fácil, mas os adultos...
	O professor deveria ter um *status*, uma condição mais adequada para lidar com a comunidade.
P	O bairro muito difícil, carente, muitos usuários de drogas.
	Não tem atrativos para as crianças.
	Tudo está destruído.
	Não tem um cinema.

Elaboração dos autores.

5.2.13 Sobre os três desejos para melhorar a escola

O fator mais citado por professores e diretores diz respeito à infraestrutura da escola. De fato, a precariedade da infraestrutura física escolar – tanto em termos da insuficiência de área construída quanto em relação ao estado de conservação das instalações – evidencia que ambas as escolas estão funcionando sob condições abaixo do mínimo aceitável.

A capacitação e a motivação dos professores também foram objeto de menção dos diretores de ambas as escolas, enquanto a valorização da educação e o respeito aos professores, pelos governantes, foram mencionados por uma professora da escola 1. Esse entendimento é reiterado por essa professora, em outro momento da entrevista, quando afirma que "cerca de 90% (dos professores) não apoiam a gestão municipal".

Por fim, a conscientização dos pais e a ampliação da oferta de materiais pedagógicos foram citadas como fatores que poderiam contribuir para a melhoria da qualidade da educação em suas escolas, conforme é mostrado no quadro 23.

QUADRO 23
Sobre o que fazer para melhorar a qualidade da educação

Função	Depoimento	Categoria
D	Infraestrutura física: banheiros.	Infraestrutura
	Que a quadra coberta, reformada, seja repassada à escola > criar um senso de pertencimento pela comunidade.	Infraestrutura
	Capacitação dos professores > mais motivação para sua aplicação.	Capacitação do professor
P	Conscientização dos pais > escola é para melhorar > solução para tudo.	Papel da família
	Governantes deveriam valorizar mais a escola.	Valorização educacional
	Muito respeito pela nossa categoria.	Valorização do professor
P	Material pedagógico.	Infraestrutura pedagógica
	Reforma do prédio com criação de outros espaços.	Infraestrutura
	Espaço externo para atividades extraclasse.	Imfraestrutura
D	Estrutura física, as salas de aula.	Infraestrutura
	A motivação dos professores (satisfação).	Motivação do professor

Elaboração dos autores.

6 TERESINA

6.1 Secretaria Municipal de Educação de Teresina

A rede municipal de educação de Teresina registrou, em 2015, o maior Ideb dos anos iniciais entre as capitais do Nordeste e o segundo maior entre todas as capitais brasileiras. Entre as possíveis causas desse sucesso, chama atenção a continuidade da gestão no município, iniciada em 1993, com breve solução de continuidade entre março de 2010 a dezembro de 2012. Portanto, descontados esses três anos, um processo de gestão que perdura por mais de duas décadas. Somente o prefeito atual já está em seu quarto mandato.

Por si só, a continuidade não explica os bons resultados alcançados, uma vez que o contrário também pode ser observado em diversos municípios. Inclusive havendo permanência de um mesmo grupo político no poder, os resultados não se alteram para melhor.

Certamente, o processo de gestão educacional que vem sendo operado em Teresina tem como focos os seguintes fatores intrínsecos à escola: capacitação de professores; empoderamento do diretor; avaliação e monitoramento do desempenho dos alunos; correção de fluxo e reforço escolar; e premiação por desempenho. Em maior ou menor medida, tais fatores estariam compensando as mazelas sociais e as condições extrínsecas à escola, que tanto afetam o rendimento e o sucesso dos alunos.

Nesse sentido, serão apresentados e analisados, a seguir, os principais eixos norteadores da gestão da Semec de Teresina.

6.1.1 Capacitação e formação continuada dos professores

Os professores participam de reuniões quinzenais de planejamento; eventualmente, são realizadas mensalmente – às terças-feiras, participam os professores do 3º ano. Além disso, são realizadas orientações de planejamento com o material de ensino que é utilizado em aula. Pelo fato de não ser possível reunir os professores de todas as áreas, são priorizadas as de matemática e português. Porém, na educação infantil, são trabalhados todos os eixos.

6.1.2 Correção do fluxo e reforço escolar

Ações voltadas para alunos com os seguintes níveis de proficiência.

1) Abaixo do básico:
   - Programa Novo Mais Educação do governo federal;
   - reforço escolar na própria escola; e
   - fórmula da Vitória, realizado em parceria com o Instituto Ayrton Senna e a Fundação Volkswagen, com reforço em matemática e língua portuguesa, em cinco aulas semanais.
2) Básico:
   - Programa Novo Mais Educação do governo federal;
   - reforço escolar na própria escola; e
   - reforço unificado (380 alunos do 9º ano da rede participam, todo o sábado, de aulas de matemática e língua portuguesa, realizadas em uma única escola). Os alunos recebem vale transporte, participam de três aulas convencionais e uma aula eletiva de esportes em que trabalham competências socioemocionais.
3) Adequado:
   - aulas preparatórias para alunos do 9º ano para o processo seletivo do Instituto Federal do Piauí (IFPI).
4) Avançado:
   - Cidade Olímpica para alunos dos anos finais; e
   - aulas preparatórias para alunos do 9º ano para o processo seletivo do IFPI.

6.1.3 Avaliação e monitoramento dos alunos

A preocupação com a avaliação remonta a meados da década de 1990, e o sistema de avaliação padronizada da Semec de Teresina completou 22 anos em 2017. Um fator que favoreceu sua adoção e manutenção foi a permanência do partido (Partido da Social Democracia Bra-

sileira – PSDB) à frente da administração municipal, de janeiro de 1993 a março de 2010 e de janeiro de 2013 até o presente. Além disso, o prefeito atual já havia exercido o cargo entre janeiro de 1997 e dezembro de 2004, tendo retornado em janeiro de 2013. Portanto, encontra-se em seu quarto mandato. De acordo com a secretária executiva, uma gestão voltada para resultados e em sintonia com a orientação que emanava do MEC.

A interrupção desse processo, entre 2010 e 2012, foi marcada pela instabilidade da gestão à frente da Semec de Teresina, pela qual passaram três secretários de Educação, e por greves de professores que totalizaram duzentos dias. Nesse período, as avaliações também foram descontinuadas.

Apesar de o PSDB ter retomado a gestão municipal em janeiro de 2013, o então secretário de Educação não conseguia impor-se perante o fortalecimento do poder do sindicato dos professores, ocorrido ao longo dos três anos anteriores. Desse modo, o resultado do Ideb nesse ano decresceu em relação ao alcançado em 2011, além de ter ficado abaixo da meta estabelecida para aquele ano.

Por sua vez, o atual secretário de Educação, que está em seu terceiro mandato, já havia conduzido a pasta a partir de 2001; momento em que foram estabelecidas diretrizes relativas à formação de professores e avaliação. Além disso, ele percebeu a importância do fortalecimento do papel de liderança do diretor diante das questões de natureza pedagógica. Para tanto, passou a visitar as escolas, com o objetivo de entender as causas do baixo rendimento dos alunos e das turmas.

Em 2014, foi firmada parceria com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), para avaliar o final do ciclo da educação infantil, sendo que os resultados seriam atrelados a um programa de bonificação dos professores.

Desde então, está em vigor o Sistema de Avaliação Educacional de Teresina (Saethe), que avalia de forma censitária as turmas do último ciclo da educação infantil, do 2º, 3º, 4º e 8º anos do ensino fundamental.

6.1.4 Empoderamento pedagógico dos diretores

Atualmente, os diretores estão sintonizados e familiarizados com as questões pedagógicas. Eles participam de reuniões com o secretário de Educação, a cada quinze dias, para tratar de questões pedagógicas e apresentar os resultados de suas escolas. São selecionadas escolas com bons resultados e com resultados ruins, para que a plateia possa perceber as diferenças entre estas, em termos da gestão e dos encaminhamentos dados pelos diretores.

Com o objetivo de fortalecer a liderança dos diretores de escola, a Semec de Teresina dispõe de equipe de 25 superintendentes escolares que realizam monitoramento, por meio de visitas às escolas. As escolas que têm mais problemas contam com a presença mais constante do superintendente. Desse modo, há supervisores responsáveis por oito escolas (mais críticas) e outros que cuidam de quinze escolas (mais estruturadas).

Os diretores são escolhidos por meio de eleição. São requisitos para a candidatura: ser do quadro efetivo e ter nível de formação superior. Ao serem eleitos, deverão participar de um curso de capacitação de 180 horas. A gratificação pelo exercício dessa função foi ampliada de R$ 900,00 para R$ 1.800,00.

6.1.5 Incentivos e premiações por desempenho

As políticas meritocráticas da rede municipal de ensino de Teresina tiveram início em 2001, a começar pelo programa Professor Alfabetizador, por meio da qual o professor recebia o 14º salário como prêmio para experiências exitosas. Além disso, foi instituída em 2002 a Gratificação de Desempenho Escolar (GDE), que vigorou até 2005, com base nos índices de aprovação, no resultado de avaliação externa (português e matemática), na distorção idade-série e na evasão. Na época, o montante era de R$ 400,00 para os profissionais das escolas da categoria A.

Nesse último ano, foi instituída a segunda versão dessa premiação por mérito. Nessa ocasião, a prática deixou de remunerar diretamente a equipe pedagógica, e a premiação foi direcionada às unidades escolares, inclusive mediante a consideração de outros indicadores.

Além disso, foi instituído o Prêmio Professor Alfabetizador, para os docentes dos anos iniciais do ensino fundamental. Essa premiação se destinava àqueles professores dos alunos com os melhores desempenhos em escrita e leitura. Porém, em 2012, o Prêmio Professor Alfabetizador foi descontinuado.

Na gestão subsequente, um prêmio no valor de R$ 10 mil passou a ser concedido à escola e os valores foram incorporados ao salário. Em 2010, teve início a terceira fase do programa, por meio da qual o prêmio no valor de R$ 10 mil passou a ser concedido à escola, mas essa versão durou apenas um ano.

Em 2014, iniciou-se a quarta e última versão, com foco nos professores, pedagogos e diretores de escolas do ensino fundamental, assim como no corpo docente da educação infantil. Adotou-se como critério o resultado no Ideb, segundo faixas de desempenho. Para ter acesso ao prêmio total de R$ 18 mil, a escola teria de atingir a nota 7,0 no Ideb dos anos iniciais e a nota 6,0 no índice dos anos finais. O prêmio seria dividido em 24 parcelas mensais de R$ 750,00, para cada professor e diretor. Como requisito mínimo, o professor deveria ter 90% de presença na escola. Para as escolas que obtivessem notas entre 6,5 e 6,9 nos anos iniciais, seria concedido prêmio de R$ 14,4 mil (80%). Tal proporção seria reduzida à medida que caísse a nota no Ideb.

Embora não se tenha realizado uma avaliação de impacto que comprove a relação causal entre a concessão do prêmio e o resultado no Ideb, o que se constata é que em 2013 nenhuma escola da rede municipal havia atingido a nota 7,0 nos anos iniciais, mas em 2015 sete escolas haviam alcançado esse patamar. Desse modo, a proporção de escolas municipais com Ideb de pelo menos 6,5 pontos ampliou-se de 5,5% para cerca de 30,0% nesse período.

6.2 Entrevistas com diretores e professores

6.2.1 Sobre os resultados do Ideb

Buscou-se conhecer as opiniões de diretores e professores relativas ao desempenho dos alunos no Ideb e como eles interpretam esse resultado. De modo geral, todos – em ambas as escolas – consideram os resultados positivos, ainda que queiram avançar mais, sobretudo na escola com o índice mais baixo.

Existem vários fatores que explicam os resultados das duas escolas. O esforço da Semec de Teresina para garantir boas condições de ensino, como assegurar a presença de professor na sala de aula e melhorar a infraestrutura. Entre os alunos com melhores notas, o acompanhamento atento por parte dos pais mereceu destaque.

O monitoramento do desempenho dos alunos, com base nos descritores da Prova Brasil, assim como a preparação dos alunos para esse teste, parece explicar o sucesso obtido pelas escolas de Teresina.

Foram identificadas atitudes positivas por parte dos professores no tocante ao compromisso com a aprendizagem dos alunos, tais como dedicação continuada e assiduidade ao trabalho. Os alunos também estariam respondendo de forma positiva, com empenho para a superação dos desafios. No entanto, também foram reconhecidos alguns aspectos que interferem negativamente nos resultados, descritos a seguir.

1) Reduzido acompanhamento dos pais: sobretudo entre os alunos com pior desempenho.
2) Violência no entorno da escola: sobretudo na escola com piores resultados, onde a violência gera instabilidade, embora o problema também tenha sido relatado na escola com melhor desempenho.
3) Infraestrutura insuficiente ou precária: falta de laboratórios, bibliotecas e dificuldades de acesso à internet – na escola com piores resultados –, bem como a ausência de segundo ar-condicionado nas salas de aula, pois o calor em Teresina é muito intenso.

QUADRO 24
Fatores explicativos do desempenho no Ideb

Função	Depoimento	Categoria
D	Ao trabalho da equipe.	Equipe
	Ao apoio da Secretaria de Educação. Ter professor em sala de aula é um diferencial.	Gestão municipal
	Acompanhamento do desempenho dos alunos a partir das avaliações externas.	Avaliação formativa
	Assiduidade dos professores.	Frequência dos professores
	Prioridade atribuída ao 5º ano.	Preparação
P	O desempenho se deve a um trabalho sistematizado, desde o 1º ano. O 5º ano consolida esse processo.	Continuidade
	O acompanhamento dos pais favoreceu o melhor desempenho da turma da manhã.	Papel da família
P	Desempenho até que satisfatório, pois a comunidade é muito violenta e falta acompanhamento dos pais.	Socioeconômica
	A desnutrição ainda é um problema sério na escola.	Socioeconômica
	Há muita rotatividade de alunos.	Socioeconômica
	A família não participa da vida escolar dos alunos.	Papel da família
D	O desempenho se deve ao comprometimento da equipe de professores.	Equipe
	Capacitação realizada pela Secretaria de Educação.	Capacitação
	Envolvimento da família: a família é chamada e a gente vai às casas das famílias.	Papel da família

Elaboração dos autores.

6.2.2 Sobre as relações interpessoais

O relacionamento entre direção e professores e destes com os alunos é o aspecto a ser tratado nesta subseção. De acordo com os entrevistados, a qualidade das relações estabelecidas é considerada boa ou muito boa, apesar de existirem dificuldades, mas nada que comprometa o ambiente de trabalho.

De modo geral, existe bastante abertura por parte das direções para lidar com os problemas. No entanto, foi mencionado que uma permanência muito longa da direção pode dificultar a inovação e a receptividade a novas ideias.

QUADRO 25
Sobre as relações interpessoais: direção, professores e alunos

D	Considera boa a relação entre direção e professores, assim como entre estes e os alunos.
	Atua-se sob a ótica da mediação.
	Apesar de a comunidade ser considerada de alto risco, muito violenta, buscamos neutralizar essas influências quando o aluno entra na escola, de modo que a aprendizagem aconteça.
P	A relação com a direção é muito boa.
	Como eu fui transferida do 1º ano para o 5º ano, tive dificuldades na relação com os alunos, pois eles estavam acostumados com a outra professora, mas agora a relação é boa.
	Na turma da tarde, há um pouco mais de indisciplina, mas este ano está melhor.
P	Temos uma gestão democrática. Existe um processo de eleição.
	A direção é receptiva às demandas dos professores.
	O acompanhamento pedagógico também é satisfatório.
D	Eu sou flexível, negocio.
	Também tenho bom relacionamento com a Semec.
	Como estou há dezessete anos na escola, por eleição, isso indica que meu relacionamento com professores, alunos e pais de alunos é muito bom. Muito embora não seja 100%.

Elaboração dos autores.

6.2.3 Sobre formação continuada dos professores

Foi confirmado nas entrevistas que a Semec de Teresina oferece cursos e atividades pedagógicas de forma regular e continuada, e que os professores de ambas haviam participado desses processos de capacitação.

De acordo com alguns entrevistados, o material didático dos cursos pode ser considerado um tanto limitado, mas pelo fato de os capacitadores serem profissionais de ótima qualidade, tais limitações estariam sendo superadas. Cabe destacar que a formação continuada tem como foco as disciplinas de português e matemática, tendo-se como referência os descritores da Prova Brasil. O apoio técnico da organização social Instituto Alfa e Beto (IAB) foi evocado em algumas entrevistas.

QUADRO 26
Sobre a formação continuada de professores

D	A rede tem formação continuada para todos os anos.
	Temos 100% dos professores participando de cursos de capacitação.
	É realizada quinzenalmente e, às vezes, semanalmente.
	Há formação em língua portuguesa (às quartas-feiras) e matemática (às quintas-feiras).
	Além disso, são realizadas oficinas aos sábados (português e matemática), por adesão.
P	Sim, por meio do IAB.
	O curso é aplicado à realidade e também prepara para a Prova Brasil.
P	Sim, é essencial. Por meio dela, é possível esmiuçar a forma como o professor atua em sala de aula.
D	Sim. Todos participam a cada quinze dias.
	No centro de formação da Semec.

Elaboração dos autores.

6.2.4 Sobre métodos de ensino

Tanto as diretoras como os professores admitiram haver autonomia na escolha dos métodos de ensino. Além de acompanhar o trabalho dos professores, as diretoras também estariam apoiando suas atividades. Além disso, foi mencionado o uso da internet para dinamizar as aulas, bem como a disponibilização de materiais pedagógicos pela escola.

Os professores reúnem-se semanalmente, com o objetivo de realizar o acompanhamento das atividades em sala de aula. Existe disponibilidade de tempo por parte deles para atender alunos e pais de alunos fora do horário de aula.

6.2.5 Sobre a assiduidade dos professores

Segundo as diretoras e os professores, o absenteísmo não é um problema. Na eventualidade de uma falta, existe reposição de aula pelo próprio professor ou por um colega, coordenador ou membro da direção. Em situações mais graves, tais como um afastamento por motivo de saúde, a secretaria disponibiliza de imediato um professor temporário para suprir essa ausência. Não foi identificada, por meio das entrevistas, a incidência de faltas ao trabalho motivadas pela insatisfação com o trabalho ou pelo estresse causado por ambiente escolar hostil.

No entanto, a escola com piores notas no Ideb sofre com a maior rotatividade de professores, que buscam locais de trabalho mais seguros e mais próximos de sua residência. As iniciativas da Semec de Teresina voltadas a melhorar as condições de segurança dessa escola e o recrutamento de profissionais que residam próximo a esta estariam contribuindo para reduzir essa incidência.

QUADRO 27
Sobre absenteísmo docente

D	De um modo geral, não faltam. Há poucos atestados.
	Houve redução do absenteísmo a partir do momento em que os professores puderam escolher escolas próximas de suas residências.
	Quando um professor falta, os alunos ficam sob os cuidados de pedagogos ou mesmo da direção.
P	Não há incidência de faltas. Às vezes, o professor vem trabalhar doente.
	Há muita rotatividade de professores nesta escola, pois muitos professores moram longe da escola; o transporte é insuficiente.
	De 2013 para cá, somente dois professores permaneceram.
P	Dificilmente há faltas. Se o professor falta, é por motivo de força maior.
	Há reposição de aula. O aluno vem no contraturno ou é transferida para dezembro.
D	Quando iniciamos o ano letivo, discutimos essa questão. Foi estabelecido um limite de três faltas. Mais que isso, ele tem de repor.
	Quando o professor se afasta por quinze dias, torna-se necessário requisitar um susbstituto.
	O professor com menos tempo na escola tem dois anos. Na maioria, com, pelo menos, cinco anos. Ou seja, não tem rotatividade, ainda que muitos morem distante da escola.

Elaboração dos autores.

6.2.6 Sobre a escolha de diretores e o regime de trabalho dos professores

As duas escolas visitadas contam com cerca de 10% de professores temporários. Foi relatado que antigamente havia muitos estagiários exercendo a função docente, mas, na atualidade, eles se dedicam apenas a questões específicas, como o cuidado com alunos com necessidades especiais. Além disso, a rotatividade de profissionais foi reduzida, especialmente na escola de periferia, com o foco na contratação de profissionais residentes em áreas mais próximas à escola, o que facilita o acesso ao trabalho. Apesar de a escola situada em área mais afluente contar com professores que residem em bairros distantes, segundo a direção, isso não significa que eles queiram mudar de escola, o que assegura a estabilidade no corpo docente.

Os diretores são, via de regra, eleitos pela comunidade (professores, funcionários, pais e alunos), mas em escolas de menor porte existe a indicação de diretores por parte da secretaria.

A maioria dos professores possui jornada de trabalho de dedicação integral nas escolas, o que facilita as atividades e os coloca em amplo contato com sua realidade, integrando-os melhor aos alunos e à comunidade. Segundo os relatos colhidos, essa foi uma prática que se consolidou com a permanência de um mesmo grupo político desde a segunda metade dos anos 1990.

QUADRO 28
Sobre a escolha de diretores e o regime de trabalho docente

D	Concurso público e seleção simplificada para os temporários.
	Prova de português, matemática e prova didática (no último concurso, há dois anos).
	Só há um professor temporário.
	A escola tem onze professores (40h), sendo que 26h. E 30 min. Em sala de aula.
D	Todos os quatorze professores são efetivos.
	O estagiário substitui professores em licença, mas diminuiu muito a incidência de estagiários na rede municipal. Na escola, não há estagiários em regência de sala de aula.

Elaboração dos autores.

6.2.7 Sobre a participação da comunidade na gestão da escola

Nas duas escolas de Teresina, a participação dos pais na vida escolar dos filhos ainda é muito limitada, especialmente entre os mais vulneráveis, sendo que essa participação reduzida acaba implicando pior desempenho desses alunos.

Os pais com baixa escolaridade seriam os que, via de regra, pouco acompanham a trajetória escolar dos filhos e não participam da gestão da escola.

QUADRO 29
Sobre a participação da família na gestão escolar

D	As reuniões com a comunidade passaram a ser realizadas aos sábados, por solicitação dos pais. No início, participavam 30 pais, mas com a mudança chegamos a ter a presença de 140 pais.
P	Participam apenas das reuniões do Conselho Escolar.
	Acredita que deveria ter mais participação, inclusive no acompanhamento escolar.
P	A escola tem um Conselho Escolar. Pelo que sei, é atuante.
	Há participação da comunidade em eventos e nas reuniões que são feitas ao longo do ano (duas por ano). Na última, a participação foi de quase 90%.
	O que eu sinto falta é o acompanhamento dos filhos dos pais. De uma turma de 35, 6 ou 7 acompanham os filhos.
	Os que recebem acompanhamento têm melhores resultados.
D	Inicialmente, fazíamos reuniões coletivas. Mas não estava tendo aproveitamento e a participação era baixa.
	Posteriormente, as reuniões passaram a ser por sala de aula. Isso estreitou o contato entre professor e pais. Com isso, melhorou a participação.
	Os alunos com maior dificuldade são justamente aqueles cujos pais não participam.

Elaboração dos autores.

6.2.8 Sobre o acompanhamento do desempenho dos alunos

As duas escolas visitadas em Teresina buscam assegurar o sucesso escolar de seus alunos por meio de monitoramento constante de sua frequência e do rendimento escolar (nível de proficiência alcançado nas provas), permitindo assim acompanhar o desenvolvimento e identificar as dificuldades de cada aluno. Para aqueles que não obtêm rendimento satisfatório, são oferecidas atividades de reforço no contraturno escolar. No entanto, os alunos com necessidades especiais não estão sendo plenamente atendidos.

QUADRO 30
Sobre o acompanhamento do desempenho escolar dos alunos

P	No primeiro ciclo (1º ao 2º ano) não há reprovação; mas no 3º ano ele pode ser reprovado.
	No 3º ano, há projetos de intervenção (pelo IAB). Os que conseguem recuperar são reenturmados e quem não consegue é reprovado.
	Há muito aluno especial que não tem laudo.
	No meu caso, quando trabalhava no 1º ano, eu dividia a turma por níveis; utilizava jogos.
P	Desde o ano passado, e principalmente neste ano, enfatizamos o reforço.
	Como temos o HP, chamamos o aluno com dificuldades para aulas de reforço.
	No 4º ano os alunos apresentam habilidades elementares. A partir do 4º ano, recebem reforço.
D	Todo mês avaliamos o rendimento dos alunos, juntamente com os professores.
	Chamamos os pais e colocamos a situação.
	Oferecemos reforço e também há projetos da Semec voltados à alfabetização.
	Crianças que não haviam sido alfabetizadas até o 3º ano participaram do projeto e assim foram alfabetizadas.
	Na conversa com os pais, vão sendo identificados fatores que estariam contribuindo para isso.
	Os alunos com necessidades especiais são encaminhados à Semec, mas há limitações para o atendimento desses casos (três crianças por escola?). Há um aumento desses alunos porque há um acúmulo dos anos anteriores. Se a criança não tiver laudo, ela não consegue ser atendida.
	Há parcerias com faculdades para dar atendimento aos alunos com necessidades especiais.
	Os alunos têm frequência eletrônica.

Elaboração dos autores.

6.2.9 Sobre incentivos e prêmios a professores e alunos

Os alunos são premiados com base nas melhores notas e na realização de atividades em casa. Os professores são premiados com bônus em dinheiro por assiduidade e pelos resultados dos alunos, sendo que prêmios de maior valor são destinados àqueles que conseguem obter resultados melhores, e os resultados de menor destaque pagam prêmios inferiores. A maioria dos entrevistados afirmou que as políticas de premiação são benéficas e ajudam a melhorar os resultados, mas houve crítica no sentido de apontar que professores com necessidade de afastamento ou por gravidez perdem o direito aos adicionais pagos em dinheiro, o que gera desconforto e desconfiança entre eles.

QUADRO 31
Sobre incentivos e premiações a alunos e professores

D	Nós premiamos os três melhores alunos nos simulados com dinheiro (R$ 80, R$ 50 e R$ 35).
	Nós premiamos os demais com um bombom. Além disso, para todos é ofertado um passeio.
P	A Semec tem o programa de valorização do mérito. Se atingir a meta do Ideb, é dado um prêmio em dinheiro para todos.
	Os alunos que participaram do simulado foram premiados com dinheiro, bombons.
P	Existe uma bonificação para os professores que conseguem melhorar o resultado na Prova Brasil: R$ 18 mil por professor que conseguiu alcançar a meta.
	Neste ano, concedemos premiação para até o 10º colocado no simulado, sem estimular a competição (bombons, cadernos etc.).
D	A Semec criou há três anos um incentivo para as escolas que conseguissem avançar no Ideb.
	O professor recebe adicional pela capacitação aos sábados.
	Ao final do ano, divulgamos a relação dos alunos com bom desempenho.
	São oferecidos pequenos prêmios e são divulgados seus nomes em eventos na escola.
	Na festa das mães, fizemos uma coisa diferente: concurso de redação, paródia, peça.
	As mães das crianças que conquistaram os primeiros lugares receberam as lembranças.
	Para aqueles que não tiveram bom resultado, é oferecida atividade de futebol aos sábados e o professor acompanha o aluno.

Elaboração dos autores.

6.2.10 Sobre comprometimento e satisfação dos professores

Segundo as diretoras e os professores, o nível de comprometimento deles para com a escola e os alunos é elevado. Nas duas escolas, os professores atribuem os bons resultados no Ideb e a melhoria observada nos índices obtidos aos esforços das respectivas equipes.

Existe a percepção de que os professores estão muito comprometidos e se dedicam à causa. Prova disso é a baixa rotatividade de professores nas respectivas escolas na atualidade e a boa interação junto aos alunos, a seus pais e à direção. Em geral, as demandas e as necessidades dos professores são atendidas, o que facilita a obtenção de resultados. Por sua vez, os diretores ressaltam a postura atenta e proativa da Semec de Teresina, como importante elemento de apoio. Os professores queixam-se que os alunos com baixos rendimentos são pouco apoiados pelos pais. A vulnerabilidade socioeconômica das famílias também cria obstáculos para uma melhoria mais acentuada.

QUADRO 32
Sobre o comprometimento e a satisfação dos professores

D	Comprometimento muito bom; equipe motivada e disposta.
P	Eu me considero muito comprometida. Estou aqui para ajudar a escola, pensando no coletivo.
	Estou muito satisfeita com meus alunos. Acho que o resultado será melhor que o de 2013.
	O corpo docente e demais funcionários da escola também são bastante comprometidos.
P	A despeito das dificuldades, eu quero continuar como professor até me aposentar, apesar de ter tido oportunidade de deixar a docência.
	Aqui na escola, não conheço algum colega que esteja querendo deixar a docência.
	Aumentou o comprometimento, a partir do momento que começamos a trabalhar por metas.
	A rede municipal é muito exigente em relação ao cumprimento das obrigações. Algo parecido com o que acontece nas escolas particulares.
D	Os professores são muito compromissados. Às vezes, há alguns contratempos, que são superados.
	Eu tenho uma equipe muito boa.
	Isso é um diferencial. O professor é o principal responsável pelos resultados.
	Também tenho um excelente profissional para realizar o acompanhamento pedagógico.

Elaboração dos autores.

6.2.11 Sobre infraestrutura e condições de ensino

A infraestrutura física e as condições de ensino são consideradas satisfatórias, tendo melhorado nos últimos anos. A climatização das salas de aula, a disponibilidade de materiais pedagógicos, a quadra de esportes e alguns equipamentos de áudio e vídeo representam uma manifestação dessa melhoria. As principais queixas referem-se à inexistência de laboratórios, biblioteca e de acesso à internet para os alunos e ao fato de haver apenas um aparelho de ar-condicionado por sala, considerado insuficiente. A falta de espaço físico também representou motivo de queixa.

QUADRO 33
Sobre a infraestrutura escolar e as condições de ensino

D	As salas de aula têm ar-condicionado funcionando.
	Insuficiência de recursos: até 6 de novembro só havia sido recebida uma parcela do PDDE.
	A Semec repassa recursos financeiros e estão em dia.
	A escola não tem acesso à internet.
	A escola dispõe de espaço físico para um laboratório de informática, mas não há computadores.
	A quadra de esportes é coberta, o que não havia em 2013.
	Há espaço físico destinado à merenda escolar.
P	A escola tem uma estrutura boa, que poderia até ter atendimento em tempo integral.
	Deveria ter mais um ar-condicionado nas salas.
	Tem equipamento pedagógico e instalações.
	Falta espaço para professores, internet e impressora.
	Às vezes, falta material de limpeza.
	Só não é melhor porque à noite a escola fica à disposição da Secretaria Estadual de Educação, pois eles sujam e estragam o espaço.
	No 1º ano, turmas com até 25 alunos. Depois aumenta para até 35.
P	Em termos de infraestrutura física, acredito que é adequada.
	Em termos de materiais e equipamentos pedagógicos, deixa a desejar. No entanto, não é algo que te impossibilite de realizar seu trabalho.
	A internet é limitada para uso pedagógico, apenas do professor. Os alunos não têm acesso.
	Existem escolas com condições bem melhores que esta.
D	É uma escola central, pequena. Não tenho sala de diretor, banheiros apropriados.
	A quadra coberta é recente (dois anos).
	Salas não adequadas, com apenas um ar-condicionado.
	Como foi uma das primeiras escolas a ser climatizada, os equipamentos já estão velhos.
	Os recursos do PDDE (R$ 10 mil) e da Semec (três parcelas de R$ 5 mil).
	Como os recursos são escassos, a prioridade são os materiais didáticos.
	O livro didático chega com regularidade. Às vezes, em número insuficiente, mas a Semec consegue resolver esse problema.
	Apesar de ter laboratório de informática, com quatorze computadores, não está em funcionamento pois está sem ar-condicionado.
	Passamos muito tempo sem internet (do MEC). Mas os alunos têm acesso ao laboratório de informática.

Elaboração dos autores.

6.2.12 Sobre os fatores extrínsecos à escola

A questão da segurança também foi motivo de insatisfação, pois professores e alunos têm sofrido com a violência no entorno das duas escolas. Outro importante fator identificado pelos professores e diretoras diz respeito às carências econômicas e à baixa escolaridade dos pais, que, segundo eles, interferem muito no rendimento escolar dos alunos. Por fim, alguns professores ainda gastam muito tempo nos trajetos entre residência e escola, ou entre estas e os locais onde a formação continuada é realizada, o que prejudica a qualidade de vida, sobretudo em contexto de reduzida oferta de transporte urbano dotado de climatização.

QUADRO 34
Sobre a influência dos fatores extrínsecos à escola

D	Há rotatividade de alunos devida à violência. Foi exemplificado que, em um determinado dia, uma mãe de aluno entrou na escola e solicitou a transferência do seu filho porque o pai estava sendo ameaçado de morte.
	No entanto, foi relatado que neste ano a rotatividade diminuiu bastante.
P	Interfere bastante. A violência: assalto a professores, roubos na escola, arrastão.
	Desestruturação familiar.
P	Sim, interferem. A comunidade é muito violenta e os alunos trazem os problemas para dentro da escola.
	Às vezes, os pais vêm à escola para cobrar de uma maneira que reforça a violência.
	Como os pais não foram escolarizados, eles não se sentem em condições de dar suporte aos filhos.
	A escola já foi assaltada (roubada) e isso interfere na vida escolar.

Elaboração dos autores.

6.2.13 Sobre os três desejos para melhorar a escola

No final de cada entrevista, foi solicitado às diretoras e aos professores que formulassem três desejos que poderiam contribuir para a melhoria da qualidade da educação em suas escolas. Na escola com menor resultado no Ideb, os três entrevistados mencionaram a necessidade de que houvesse maior participação dos pais na vida escolar dos filhos. Além disso, também foi sublinhada a necessidade de mais recursos para a manutenção da escola, por dois entrevistados, e para a compra de materiais, pelo terceiro. Na escola com melhor resultado no Ideb, os desejos mais recorrentes referem-se também a um maior envolvimento dos pais e à infraestrutura física (biblioteca e maior área de lazer). Além disso, também foram mencionados: o aumento de salários; a melhoria do acesso à formação continuada – com ênfase no mestrado e no doutorado; a valorização dos professores; e o aprimoramento das condições de segurança.

QUADRO 35
Sobre o que precisa ser feito para melhorar a qualidade da educação

Função	Depoimento	Categoria
D	Mais recursos para suprir as necessidades da escola, material pedagógico.	Recursos financeiros
	Maior envolvimento das famílias.	Papel da família
	Mais segurança na comunidade; policiamento nas escolas.	Segurança
P	Comprometimento da família: ensinar os valores, o respeito.	Papel da família
	Formação dos professores em nível de pós-graduação, para que retornassem revigorados, com novos métodos.	Capacitação
	Reduzir a violência: ter um pelotão escolar atuante; união das associações de bairro para diminuir a violência.	Segurança
P	Melhorar a estrutura pedagógica da escola.	Condições de ensino
	Maior envolvimento dos pais no processo ensino-aprendizagem.	Papel da família
	Maior valorização do professor, não apenas financeiramente.	Valorização do professor
D	Adequar a infraestrutura física.	Infraestrutura
	Manter a equipe atual.	Continuidade
	Que houvesse um salário digno.	Valorização do professor

Elaboração dos autores.

7 CONCLUSÕES PRELIMINARES

Os estudos de caso de três municípios do Piauí, com dimensões populacionais distintas, permitiram identificar um conjunto de fatores que têm favorecido o avanço significativo de dois destes em relação ao Ideb, assim como tendência oposta no outro município. Além disso, buscou-se identificar, no âmbito de cada Semec, o que estaria contribuindo para os distintos resultados do Ideb das escolas visitadas.

Optou-se por destacar, nestas conclusões preliminares, as ações ou as estratégias que teriam contribuído para a melhoria dos resultados do Ideb, de modo que todas as demais que estariam tendo efeito contrário se encontram mencionadas nas seções anteriores que compõem este relatório.

Ainda que diversas pesquisas tenham evidenciado a correlação positiva entre fatores socioeconômicos e rendimento dos estudantes, as experiências de gestão educacional nos municípios de Domingos Mourão e Teresina têm se mostrado efetivas em romper, ao menos parcialmente, esse círculo vicioso.

Em que pesem as diferenças entre esses municípios, em termos da dimensão populacional e da consequente complexidade da problemática social, ambos fizeram uso de algumas estratégias semelhantes para assegurar a aprendizagem dos estudantes, a saber: *i*) monitoramento do aluno; *ii*) formação continuada dos professores; *iii*) monitoramento do trabalho docente; *iv*) empoderamento pedagógico dos diretores; *v*) estabelecimento de parcerias com organizações sociais; e *vi*) utilização dos resultados das avaliações padronizadas.

Com relação ao monitoramento dos alunos, foi observado que eles são acompanhados diariamente e de forma individualizada, por meio de fichas de acompanhamento da frequência, do desenvolvimento cognitivo – com base nos descritores da Prova Brasil – e das atividades realizadas.

A formação continuada dos professores não está baseada em aspectos formais, tais como certificados e títulos, mas no que é necessário dominar para que os alunos possam adquirir as competências esperadas. Nesse sentido, as formações ocorrem nas próprias escolas (Domingos Mourão) ou no centro de formação da Semec (Teresina).

Os professores também devem prestar contas de suas atividades pedagógicas, tais como a participação nos cursos de formação, o planejamento das aulas e os conteúdos trabalhados em sala de aula. Em Domingos Mourão, cada professor também tem uma ficha de acompanhamento do trabalho realizado, com sinalizações relativas ao que foi cumprido e às pendências.

A escolha de diretores ocorre de forma distinta nesses dois municípios. Em Teresina, há eleição associada a critérios técnicos, mas em Domingos Mourão a escolha é feita mediante indicação. De acordo com a secretária de Educação, o critério para ser indicado é a "competência" evidenciada pelo servidor em sua própria escola. A despeito de serem diferentes as formas de escolha dos diretores, eles passaram a realizar, em ambos os municípios, o acompanhamento pedagógico das turmas e até dos próprios alunos, por meio das fichas individuais de registro das atividades realizadas.

A melhoria da gestão educacional e escolar foi possível em razão das parcerias estabelecidas com organizações sociais, tais como o Instituto Ayrton Senna e o IAB. Além disso, a Semec de Teresina foi assessorada pelo CAEd/UFJF nos processos de avaliação do ensino, na educação infantil.

Por fim, os resultados das avaliações em larga escala têm sido utilizados para a identificação das turmas e dos alunos com *deficits* de aprendizagem. Em Teresina, por exemplo, o Saethe abrange inclusive o último ciclo da educação infantil, o que possibilita diagnosticar a condição do aluno para o ingresso no ensino fundamental. Em Domingos Mourão, apesar de não haver uma avaliação em larga escala, os resultados dos alunos nos simulados e nas avaliações formativas são utilizados para sanar tais *deficits*.

Para que os resultados no Ideb pudessem ser alcançados, as Semecs de Domingos Mourão e Teresina empenharam-se em:

- reduzir/eliminar a elevada distorção idade-série;
- assegurar o cumprimento dos duzentos dias letivos;
- estabelecer parcerias com organizações sociais sem fins lucrativos;
- ampliar e fortalecer a oferta da educação infantil;
- ofertar merenda de qualidade; e
- melhorar a infraestrutura escolar e as demais condições de ensino.

Com relação aos entraves ou obstáculos que dificultam o alcance de resultados ainda melhores ou para todos, os mais citados são aqueles que se encontram fora da escola, tal como a violência extramuros, típica das cidades médias e grandes, como Parnaíba e Teresina. A criminalidade, em geral, e o tráfico de drogas, em particular, têm impactado direta e indiretamente parcela significativa dos alunos.

Apesar de um município do porte e com as características de Domingos Mourão não padecer desse problema, a pobreza e o baixo nível de escolaridade das famílias têm sido apontados como os principais fatores que restringem o envolvimento dos pais na educação dos filhos e, principalmente, o apoio à realização das atividades e tarefas para casa, o que tem influenciado o desempenho dos alunos pertencentes a essas famílias.

Deve-se ter em conta que, dificilmente, a escola poderá contar com o apoio da família no acompanhamento escolar de boa parte dos alunos, sobretudo daqueles que formam a base da pirâmide socioeconômica, na qual se concentra a maioria das crianças e dos jovens com *deficits* de aprendizagem. Ou seja, para esse estrato socioeconômico, não bastariam as aulas do ensino regular em tempo parcial, mas faz-se necessária uma compensação sob a forma de educação integral ou até mesmo de programas que ampliem a permanência do aluno na escola, tal como foi apontado pelos entrevistados, como estratégias imprescindíveis para o rompimento desse círculo vicioso entre pobreza e fracasso escolar.

Ainda que não seja factível replicar para o restante do país, de forma automática, as ações e, principalmente, os resultados alcançados por municípios como Domingos Mourão e Teresina, entende-se que tais experiências exitosas deixam como principal legado a evidência de que – até mesmo sob condições de pobreza e de outras limitações de natureza socioeconômica – é possível romper esse círculo vicioso pelo flanco da escola. Do contrário, se tal espaço de intervenção não for devidamente explorado, restará àqueles que conformam a base da pirâmide social apenas o fracasso escolar ou, quando muito, uma educação de baixa qualidade.

Em que pesem os avanços significativos em relação ao Ideb, observados nas redes municipais de ensino de Domingos Mourão e Teresina, ainda são profundas as desigualdades entre os resultados das duas escolas selecionadas em cada um desses municípios. Em grande medida, tais desigualdades estariam relacionadas às diferentes localizações dessas escolas e aos distintos públicos atendidos por estas, o que leva a crer que os efeitos atribuídos aos fatores intrínsecos foram insuficientes para assegurar a equidade, em termos de progressão e proficiência dos alunos.

De todo modo, e diferentemente do que ocorreu em relação à redução das desigualdades na distribuição da renda e da riqueza no Brasil – seja ao longo de todo o século XX ou até no período recente em que houve diminuição da proporção de pobres e miseráveis –, houve redução significativa das desigualdades no tocante ao rendimento escolar dos alunos dos anos iniciais do ensino fundamental desses dois municípios, com a vantagem que tal fenômeno ocorreu em período de tempo bastante curto, o que gera certo otimismo quanto ao potencial de mudança dos fatores intrínsecos à escola.

Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

Assessoria de Imprensa e Comunicação

EDITORIAL

Coordenação
Cláudio Passos de Oliveira

Supervisão
Everson da Silva Moura
Leonardo Moreira Vallejo

Revisão
Ana Clara Escórcio Xavier
Camilla de Miranda Mariath Gomes
Clícia Silveira Rodrigues
Idalina Barbara de Castro
Luiz Gustavo Campos de Araújo Souza
Olavo Mesquita de Carvalho
Regina Marta de Aguiar
Reginaldo da Silva Domingos
Alice Souza Lopes (estagiária)
Amanda Ramos Marques (estagiária)
Isabella Silva Queiroz da Cunha (estagiária)
Lauane Campos Souza (estagiária)
Polyanne Alves do Santos (estagiária)

Editoração
Aeromilson Trajano de Mesquita
Bernar José Vieira
Cristiano Ferreira de Araújo
Danilo Leite de Macedo Tavares
Herllyson da Silva Souza
Jeovah Herculano Szervinsk Junior
Leonardo Hideki Higa

Capa
Andrey Tomimatsu
Danielle de Oliveira Ayres
Flaviane Dias de Sant'ana

The manuscripts in languages other than Portuguese published herein have not been proofread.

Livraria Ipea
SBS – Quadra 1 – Bloco J – Ed. BNDES, Térreo
70076-900 – Brasília – DF
Tel.: (61) 2026-5336
Correio eletrônico: livraria@ipea.gov.br

Composto em adobe garamond pro 11,5/13,8 (texto)
Frutiger 67 bold condensed (títulos, gráficos e tabelas)
Brasília-DF

Missão do Ipea
Aprimorar as políticas públicas essenciais ao desenvolvimento brasileiro por meio da produção e disseminação de conhecimentos e da assessoria ao Estado nas suas decisões estratégicas.

ipea Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MINISTÉRIO DA ECONOMIA
PÁTRIA AMADA BRASIL GOVERNO FEDERAL