**CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA**
**MASTER EM LIDERANÇA E GESTÃO PÚBLICA – TURMA 6**

DAYANE SARAIVA

HENRIQUE CÉSAR FREIRE DE OLIVEIRA

KETHY HELEN DE SOUZA BAZO

LEILA VIEIRA DE SOUSA

# EDUCAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE CARUARU

Desafios e caminhos que levaram à melhoria do IDEB de 2019.

SÃO PAULO
2022

DAYANE SARAIVA

HENRIQUE CÉSAR FREIRE DE OLIVEIRA

KETHY HELEN DE SOUZA BAZO

LEILA VIEIRA DE SOUSA

# EDUCAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE CARUARU

Desafios e caminhos que levaram à melhoria do IDEB de 2019.

Trabalho realizado para fins de conclusão do Master em Liderança e Gestão pública - Turma 6.

Orientadores: Prof. Dr. Humberto Dantas e Prof. Dr. Rodrigo Estramanho

SÃO PAULO
2022

## RESUMO

Os municípios têm um papel protagonista na implementação de políticas públicas. No âmbito da Educação, a responsabilidade em oferecer o acesso com qualidade aos estudantes brasileiros é um desafio prioritário e pode ser exemplificado pela criação da obrigatoriedade de vinculação de 25% das receitas correntes municipais, além do surgimento e o monitoramento de indicadores nacionais como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

O histórico de desafios relacionados aos investimentos na Educação, as disputas políticas em torno das ações, o reflexo desses quesitos na priorização e melhoria das políticas públicas educacionais municipais faz com que esse cenário complexo necessite de estudos práticos que sirvam para compartilhar caminhos e experiências eficientes.

O objetivo proposto neste trabalho é realizar um diagnóstico com o mapeamento e avaliação da capacidade institucional no município de Caruaru, tendo como base as principais estratégias e ações da prefeitura desde 2017. Tal análise avaliará a execução orçamentária e resultados do IDEB, principalmente em 2019, ano no qual o município apresentou evolução considerável nessa avaliação, com o foco de identificar oportunidades e promover o direcionamento estratégico, visando melhores resultados educacionais no município.

A análise foi realizada com a utilização de dados primários, por meio da aplicação de questionários e realização de entrevistas semi-estruturadas, e dados secundários, sendo eles planos de governo, Leis Orçamentárias Anuais (LOAs) 2015 a 2019, relatórios de execução orçamentária do município e Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).



**PALAVRAS-CHAVE:** Educação Pública; Capacidade Institucional; Municipalidade; IDEB.

**SUMÁRIO**

**1. INTRODUÇÃO.....4**

**1.1 Hipótese**.....4

**1.2 Definição do Objetivo**.....4

**1.3 Justificativa**.....5

**1.4 Procedimento Lógico**.....7

**2. REFERENCIAL TEÓRICO.....9**

**2.1 Políticas públicas e formação de agenda**.....11

**2.2 Capacidade Institucional**.....15

**3. ANÁLISE DE DADOS DA EDUCAÇÃO CARUARUENSE.....16**

**3.1 Detalhamento Ideb na Educação Caruaruense**.....20

**3.2 Coleta e análise de dados primários**.....23

**3.2.1 Coleta e análise de dados de secretários municipais e coordenadora pedagógica**.....24

**3.2.2 Coleta e análise de dados dos diretores de escolas**.....35

**4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....46**

**5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....52**

**6. ANEXOS.....56**

# 1. INTRODUÇÃO

A Educação Pública Municipal tem no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) seu principal aliado para encontrar respostas às principais demandas da população quando o tema Educação é mencionado. Este indicador possibilita identificar fragilidades, pontos de melhoria, mas também casos de sucesso ou caminhos promissores a serem trilhados por gestores públicos no Brasil.

O Município de Caruaru, localizado no Agreste de Pernambuco, apresentou um aumento no seu desempenho no IDEB[1] entre os anos de 2017 e 2019, fruto da implementação de ações e planejamento orçamentário visando a melhoria do ambiente educacional, que repercutiu nos resultados.

Ainda, a análise permitiu identificar fragilidades no processo e falta de homogeneidade nas ações, fundamentais no resultado aquém do esperado em várias unidades.

O estudo de caso pretende apontar erros e acertos, variáveis e condicionantes ao processo de melhoria do IDEB, embasado na análise de dados qualitativos e quantitativos, orçamento, entrevista com gestores e principalmente no Plano de Governo da Gestão 2017/2020 da então Prefeita Raquel Teixeira Lyra Lucena.

A análise será realizada por meio da utilização de dados primários e secundários, sendo eles planos de governo, Leis Orçamentárias Anuais (LOAs) 2012 a 2020, relatórios de execução orçamentária do município e Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

## 1.1 Hipótese

A capacidade institucional edificada na área educacional, no período de 2017 a 2019, no município de Caruaru, proporcionou condições favoráveis para a melhoria dos indicadores IDEB.

## 1.2 Definição do Objetivo

O presente trabalho tem como escopo a construção de um diagnóstico que visa analisar as principais ações e estratégias adotadas pelo município desde 2017 no Ensino Fundamental,

[1] Disponível em: <https://divulgacandcontas.tse.jus.br/dados/2016/PE/23817/2/170000018034/proposta_governo1471296199497.pdf>. Acesso em: 10/02/2022.

a fim de identificar quais elementos que puderam garantir o compromisso da Prefeita com a execução das metas traçadas no plano de governo, o qual trazia a Educação como principal foco da gestão municipal. Com isso, pretende-se construir um diagnóstico considerando quais estratégias priorizadas proporcionaram mais resultados e impactos no IDEB.

O objetivo foi estabelecido a partir da premissa de que a gestão municipal promoveu mudanças significativas no período estudado no que tange ao estabelecimento de um planejamento eficaz, alcance de resultados educacionais, aumento de investimento na área, dentre outros fatores

### 1.3 Justificativa

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988 e com o modelo de Pacto Federativo vigente no Brasil, os municípios passaram a ter um papel protagonista na implementação de políticas públicas. Para além do debate acerca da centralização das formulações das ações na esfera da União, é de conhecimento e consenso de especialistas e gestores o quão significativos os municípios são para a efetiva execução dos serviços para a população local.

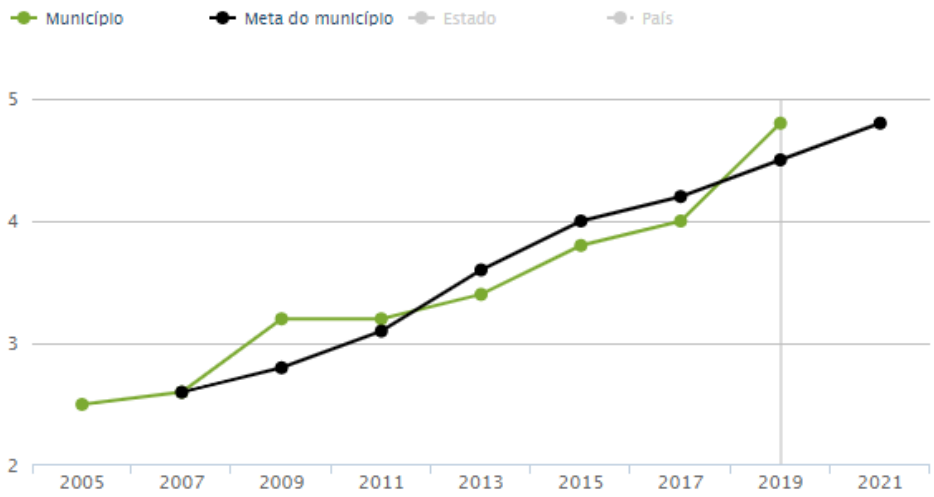
No âmbito da Educação, observa-se um histórico de ações que reforçaram esse protagonismo dos municípios e a responsabilidade deles em oferecer o acesso com qualidade à educação pública nas cidades brasileiras. Algumas dessas ações podem ser exemplificadas pela criação da obrigatoriedade e vinculação de 25% das receitas correntes municipais, a homologação da Base Nacional Comum Curricular em 2017 e o surgimento e monitoramento de indicadores nacionais como o Ideb, assim como o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). O surgimento de leis, indicadores e as alterações no modelo de governança, tornando-a compartilhada com a sociedade civil, evidenciam cotidianamente os desafios das gestões e aumentam a urgência e a pressão para melhores resultados na Educação de mais de 53 milhões de crianças e jovens no Brasil (Estimativa IBGE para 2019).

Dada a relevância da pauta da educação e a importância da gestão municipal para implementação dessa política pública, pretende-se neste trabalho realizar um panorama dos principais avanços da temática em um município com particularidades que tornassem a análise significativa. A seguir, alguns elementos justificam a escolha do município de Caruaru (PE) enquanto recorte amostral para a análise das ações da educação realizadas entre 2016 e 2020.

Caruaru, município do agreste pernambucano, ocupa o 4º lugar em termos de volume populacional. A escolha por Caruaru, no que diz respeito à temática da Educação, se deu pela possibilidade da análise de indicadores e ações que apresentaram avanços na gestão 2016-2020, com o intuito de realizar a demonstração da relevância de um planejamento estratégico com viés técnico e político, bem como mensurável.

Em termos de indicadores, Caruaru apresentou melhora no IDEB dos anos iniciais desde 2017; um avanço significativo quando comparado os valores abaixo da meta entre 2011 e 2015, conforme pode ser analisado no gráfico 1. O destaque do último ano da avaliação (2019) foi a nota de 5.5 (em uma escala de 0 a 10) para a etapa de anos iniciais do ensino municipal, estando acima da meta estabelecida pelo MEC que era de 5.4. O desafio do município atrela-se aos resultados dos anos finais, que obteve resultado abaixo de 5.0 no mesmo ano da avaliação e nos anteriores também. A nota obtida (4.8) representou um aumento expressivo em relação à nota anterior (4.0) e reforça a convicção de que as estratégias adotadas foram bem recebidas pela classe estudantil. Ainda, à luz dos resultados do Ranking de Competitividade dos Municípios em 2020, produzido pelo Centro de Liderança Pública em parceria com a GOVE e o Sebrae, Caruaru se destaca ao ocupar a 3ª e 4ª posição do estado pernambucano no que tange, respectivamente. aos indicadores de qualidade e acesso à educação. (CLP, 2020) .

Gráfico 1 - Evolução do Ideb em Caruaru




Fonte: Inep (2019), organizado por QEdu

Já, em relação ao aspecto político, observa-se que a Educação se tornou uma pauta prioritária com presença de destaque no plano de governo, nos discursos e ações da atual prefeita, Raquel Lyra. Assim, pretende-se aqui analisar, também, os possíveis resultados das

estratégias políticas adotadas e seu reflexo em indicadores e execuções orçamentárias da Educação.

### 1.4 Procedimento Lógico

O cenário da gestão da Educação pública brasileira, em que pese os desafios de acesso às vagas, qualidade do ensino e administração dos recursos, evoluiu enquanto ambiente para coleta de dados, criação de indicadores e aferição de resultados, possibilitando o aprimoramento contínuo da estratégia educacional nos últimos anos. A partir do pressuposto de que os indicadores existentes na Educação são alavancas para potencializar e definir as estratégias e investimentos, torna-se necessário a análise do nosso objeto, sob a ótica de indicadores existentes ou de dados coletados.

A análise será realizada por intermédio de dados primários e secundários. Integram os dados primários aqueles que possam refletir os elementos da capacidade institucional no município, culminando nos resultados do IDEB citado anteriormente. Para isso, serão aplicados questionários quantitativos com os secretários(as) das pastas de Educação, Planejamento e Fazenda que estiveram em exercício de 2017 a 2019, assim como a coordenadora pedagógica do mesmo período. Ainda, para garantir a amplitude da análise desde a gestão até o nível burocrático de rua[2], serão selecionadas até quatro escolas para aplicação de questionários estruturados para diretores. A seleção deverá contemplar os critérios de localização, rural e urbano, e resultados divergentes nas notas do IDEB, a fim de identificarmos possíveis causalidades nas características e particularidades entre as escolas.

No que diz respeito ao uso de dados secundários, optou-se pela análise histórica de 2014 a 2019 dos resultados quantitativos do IDEB, com aprofundamento qualitativo para os resultados de 2017 a 2019.

Criado em 2007, o índice nacional tem como objetivo mensurar a qualidade da educação básica brasileira e estabelecer metas para as redes de ensino, por meio de duas variáveis, a análise do fluxo escolar (aprovação) e os resultados da prova Brasil. (BRASIL. Ministério da Educação). No tange ao objeto desta pesquisa, o seu uso proporciona referências que permitem a identificação dos contrastes dentro da própria rede *versus* a média nacional do índice. Ainda,

2 Segundo Lotta (2019 *apud* Lipsky, 2010) esses profissionais são considerados como burocratas do nível de rua e possuem grande influência para o sucesso de uma política pública. O conceito e o tema da discricionariedade desses profissionais serão abordados com maior aprofundamento no referencial teórico desta pesquisa, uma vez que a atuação dos profissionais da ponta podem ter influenciado significativamente na política educacional de Caruaru.

sua escolha justifica-se diante do grau de confiabilidade de um indicador nacional de longo prazo, que permeia os mandatos na qualidade de política de Estado e não de governos isolados.

No que tange a um estudo aplicado ao orçamento, é importante utilizar-se dos instrumentos de planejamento orçamento buscando averiguar a priorização, perfil e possíveis mudanças do gasto público da Educação durante o recorte temporal selecionado. Para tanto, o trabalho terá como alicerce uma breve análise comparativa entre os projetos alocados na função da Educação nas Leis Orçamentárias Anuais (LOAs) e relatórios executivos de 2015 a 2019.

A análise desses indicadores também trará evidências acerca da real priorização e investimento da pauta de Educação, tal qual foi previsto e endossado no plano de governo pela prefeita, conforme será averiguado ao longo deste trabalho.

A coleta dos dados supracitados pode resultar no estabelecimento de bases científicas capazes de favorecer a adoção ou inspirar gestores a ressignificarem os modelos de gestão educacionais com foco no aluno, afinal o grande prêmio no final da corrida do IDEB é, ou deveria ser, a melhoria da qualidade do ensino ofertado nos estados e municípios. Essa provocação também abre espaço para que as lacunas e falhas de percurso que repercutem na sala de aula e, consequentemente, nos resultados, também sejam aferíveis por meio dos indicadores supramencionados.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

As referências teóricas utilizadas neste trabalho têm o objetivo de entender a capacidade institucional construída nas políticas públicas destinadas à Educação Básica do município considerando o pacto federativo que garante a autonomia de atuação deste. Por esta análise pretende-se entender a correlação entre o tema estudado e os resultados apresentados nos indicadores de desempenho, permitindo uma avaliação da eficiência das estratégias adotadas pelo município.

Em uma primeira análise, um estudo acerca do associativismo territorial na educação do Brasil, Abrucio (2020) evidencia uma importante provocação:

> O sucesso dos resultados da educação brasileira nos próximos anos inegavelmente passará pelo sucesso do trabalho dos municípios. Mas a pergunta que se faz é: como ampliar o potencial de sucesso educacional dos municípios quando 70% deles são de pequeno porte e enfrentam inúmeras fragilidades financeiras, técnicas e administrativas? (ABRUCIO, 2020, p. 01).

Diante dessa instigação e considerando a hipótese elaborada no objetivo deste documento, discorre-se a seguir acerca de um elemento que pode ser um dos diferenciais para responder o questionamento do autor: a construção da capacidade institucional local.

Fernandes (2016) contribui para a discussão ao reunir definições do conceito e a sua possível origem. No que se refere a esse último tópico, a autora identifica que o surgimento da concepção de capacidade institucional ocorreu na década de 1980, quando organismos internacionais de financiamento compreenderam que os empréstimos aos países em desenvolvimento não eram eficazes devido à ausência de capacidade para implementar políticas e programas. Assim como Martins *et al* (2013), a autora destaca a dificuldade de obter-se consenso e, até mesmo referências, sobre o assunto no Brasil. Porém, a autora destaca uma importante conclusão ao analisar as referências do tema:

> (...) parece haver consenso entre os autores consultados de que compreender a capacidade institucional de uma organização exige a definição da dimensão sobre a qual a capacidade se refere, buscando responder às seguintes questões: Capacidade para quê? Capacidade para quem? Esse deveria ser o ponto de partida de um projeto de avaliação de capacidade: identificar as dimensões de análise, nos planos institucional, organizacional e de recursos humanos, seguidas dos indicadores e de sua forma de operacionalização (FERNANDES, 2016, p. 9).

De maneira semelhante e a partir da análise de referenciais nacionais e internacionais, Martins *et al* (2013) destacam uma definição relevante para a discussão do tema abordado ao referenciarem a capacidade institucional enquanto um conceito relacionado à:

> (...) habilidade das administrações [para] cumprirem suas responsabilidades em um governo democrático: utilizar bem os recursos públicos e direcioná-los para os objetivos desejados; gerir programas e pessoas de forma eficiente e avaliar se os objetivos estão sendo alcançados (Martins et al apud CRUZ, MONTORO e BIO, 2001, p. 03).

As autoras oferecem uma importante contribuição para o campo educacional ao elaborarem uma matriz de análise da capacidade institucional de municípios paulistas no planejamento de políticas educacionais, com base em agrupamentos de elementos institucionais. Inspiradas no modelo de Taylor (*apud* 2010), a matriz evidencia três categorias adaptadas para o contexto da municipalização da educação, sendo elas: estrutura e funcionamento do sistema/rede de ensino, gestão de pessoas e gestão pedagógica; cada qual com uma série de elementos para investigação. Não é pretendido aqui discorrer acerca dos achados específicos do estudo, mas observa-se uma relevante contribuição da pesquisa para o objetivo deste trabalho à medida em que torna tangível elementos para identificação da capacidade institucional no campo da educação municipal.

A frente de análise relacionada aos resultados mensurados através dos indicadores nacionais tem como marco o ano de 2007, quando o INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira criou um índice para mensurar a qualidade do ensino na Educação Básica. Já, o IDEB atua em duas frentes: fluxo e aprovação escolar; o que possibilita traçar uma matriz numérica que expõe de forma consistente as virtudes e deficiências no ensino público em todo Brasil.

Desta forma, é possível correlacionar as características sociais, políticas e econômicas regionais com as estratégias e ações desenvolvidas pelo poder público e, ao fim, evidenciar os fatores que impactam diretamente nos resultados.

A partir da inserção do IDEB a realidade brasileira foi descortinada em temas que pareciam apontar níveis consideráveis de vulnerabilidade na Educação Pública em todas as regiões. Precisamente, pode-se correlacionar indicadores socioeconômicos com baixa qualidade do ensino, violência urbana com taxas de reprovação e evasão escolar, demonstrando que, apesar dos resultados expressivamente negativos, é possível mensurar as causas e ressignificar as estratégias para redução das desigualdades através da melhor aplicação dos

recursos e adoção de instrumentos de gestão que potencializem os resultados positivos na educação pública.

Duarte (2013), a partir da realização de um estudo sobre a relação entre beneficiários do Bolsa Família e o Ideb, propiciou análises que dialogam com o exposto, ao identificar que há possível relação entre indicadores de vulnerabilidade e o fracasso escolar

De maneira semelhante, o estudo de caso conduzido por Monteiro e Elano (2011, p. 09) realizado na região metropolitana de Fortaleza aponta que:

> (...) há uma tendência de maior evasão quando se tem mais violência nas cidades ao analisar o gráfico de dispersão. Quando tentamos mensurar este impacto através de um modelo econométrico, outras variáveis são incluídas para não se cometer o erro de especificação do modelo, tais como número de docentes da escola por aluno, valor da merenda escolar por aluno e percentual de repetência da escola. Os resultados econométricos mostram que a elevação da criminalidade no município onde a escola se localiza aumenta a probabilidade desta obter maiores indicadores de evasão escolar e, ainda, que este impacto é estatisticamente robusto aos níveis usuais de significância (Monteiro e Elano, 2011, p. 09).

Estes estudos, dentre tantos denotam que a crise no sistema educacional brasileiro, possui ramificações diversas e que a reversão destes indicadores a patamares aceitáveis demanda repactuação das responsabilidades nas três esferas de governo, na clareza de propósito das estratégias municipais ou na colaboração entre municípios via arranjos de cooperação, como evidenciou o estudo de caso de Abrucio (2020) supra referenciado.

### 2.1 Políticas públicas e formação de agenda

A fim de estudar a hipótese deste trabalho, torna-se imprescindível, mesmo que brevemente, falar sobre políticas públicas e a formação de sua agenda. Marques (2005) em seu estudo acerca dos principais modelos de análise de políticas públicas na Ciência Política, evidencia importantes mudanças na maneira como se entende o processo de construção delas. Não é objetivo deste trabalho discorrer acerca das particularidades de cada modelo, porém a identificação de alguns marcos na trajetória das concepções desse tema propícia e justifica a intensificação de análises sobre a formação de agenda municipal e das particularidades da implementação das ações da Educação nos três primeiros anos da gestão 2017/2020, principalmente no que tange ao IDEB de Caruaru.

Conforme explicitado pelo autor e endossado por Souza (2006), há um histórico de diferentes modelos de análise liderados por uma ou mais interpretações, ou como bem definido

pela autora "(...) modelos explicativos para se entender melhor como e por que o governo faz ou deixa de fazer alguma ação que repercutirá na vida dos cidadãos" (Souza, 2006, p. 28). De maneira semelhante, Marques (2005) evidencia mudanças importantes nos modelos de análise à medida que a politização dos processos de produção de políticas públicas foi se tornando mais evidente e estudada, no qual o monopólio da lógica de racionalidade das decisões abre espaço para análises mais incrementalistas e com deslocamentos importantes no que tange os momentos da política pública que requerem mais atenção[3].

É a partir dessas mudanças, das quais aqui não há pretensão de aprofundamentos, que a formação de agenda e sua implementação passam a ser mais evidenciados e compreendidos como fatores decisórios para o sucesso de uma política pública. No que tange ao elemento da formação, pretende-se aqui discorrer as possíveis relações entre a teoria de múltiplos fluxos de John Kingdon, pela qual formuladores de políticas públicas tomam conhecimento de problemas sociais e políticos estruturados e pensam sua solução com a entrada e priorização da pauta dos indicadores IDEB na agenda do primeiro mandato da prefeita Raquel Lyra. Nesse momento, serão levantados alguns questionamentos para serem respondidos posteriormente por meio dos mecanismos metodológicos citados, ou seja, a análise introdutória do tema terá como objetivo levantar perguntas à luz da teoria dos múltiplos fluxos.

Segundo Capella (2003), Kingdon procura responder à pergunta - "por que alguns problemas se tornam importantes para um governo?" - por meio de uma série de entrevistas com diferentes escalões da burocracia, propiciando a criação da teoria dos múltiplos fluxos. O modelo defende que a mudança de agenda é consequência da convergência entre três fluxos: problema, solução e política. O primeiro diz respeito aos elementos de indicadores, eventos, crises, símbolos e *feedbacks* das ações governamentais.

Ao adentramos na pauta do IDEB é tentador a ideia de que o histórico e peso nacional desse indicador no município já resultaria *per si* a priorização na agenda caruaruense. Porém, como nem sempre na política 2+2=4, o modelo do Kingdon auxilia no questionamento do óbvio ao tornar necessário a consideração de diversos elementos nos três fluxos para que, de fato, ocorra uma janela de oportunidade para ascensão de um tema. Cabe aqui evidenciar uma frase

[3] Nos anos 40 prevaleceu a lógica econômica na resolução dos problemas públicos, no qual se acreditava ser possível ter a melhor solução com os menores custos, supondo assim uma alta previsibilidade dos sistemas sociais. Ao longo dos anos, estudiosos como Hebert Simon e Charles Lindblom passam a comprovar a importância da política, a influência do modelo de Estado de cada país e a desmistificar os modelos racionalistas e extremamente técnicos. (HOWLLET, M; RAMESH, M. & PERLY, A, 2013).

da autora Capella (2003) que exemplifica bem a provocação explicitada “Indicadores, no entanto, não determinam per si a existência concreta de um problema, antes são interpretações que auxiliam a demonstrar a existência de uma questão”.

Sendo assim, quais outros fatores podem ter influenciado a convergência dos fluxos para a entrada da pauta dos indicadores supracitados na agenda governamental? Houve de fato uma convergência de fatores ou isso foi fruto do acaso e pelo fato da Educação ser uma pauta federativa em evidência em todos os municípios? Como não é possível acreditar em acasos ou em tão pouco em modelos de convergência automáticos entre pautas federativas e municipais, há espaço para identificação de quais elementos foram fundamentais para a formação de agenda e implementação de ações em Caruaru que podem ter resultado em melhorias nesses dois importantes indicadores educacionais.

Seguindo a definição dos fluxos há ainda o da solução, composto pelos elementos de viabilidade técnica, aceitação pela comunidade e custos toleráveis. E por fim, o fluxo da política formado pelo humor nacional, forças políticas organizadas e mudanças no governo. (CAPELLA, 2003; MARQUES, 2005). Cumprindo o objetivo inicial desse recorte, o quadro abaixo levanta alguns questionamentos conectados aos elementos dos três fluxos e que podem ser um caminho possível para o entendimento aprimorado da realidade política e técnica da Educação caruaruense na amostra temporal desejada.

**Quadro 1:** Questões para análise à luz da teoria de múltiplos fluxos

| **FLUXO DE PROBLEMAS** | **FLUXO DE SOLUÇÕES** | **FLUXO DA POLÍTICA** |
|---|---|---|
| Qual era o histórico dos indicadores IDEB no município? | Havia soluções conhecidas pelos formuladores de políticas públicas? Elas eram economicamente viáveis? | Qual era o humor nacional em relação ao IDEB e SAEPE? Quais as cidades com melhores índices? |
| Houve alguma crise educacional próxima à eleição? | Havia policy communities (comunidades geradoras de alternativas)? A academia possuía forte relação com à Educação? | Quais as forças políticas existentes? Sindicatos, por exemplo? |
| Havia reclamações constantes por parte dos servidores públicos ou cidadãos acerca do tema da Educação? Há um sindicato de professores? Se sim, qual o nível de poder políticos eles detinham? | | Qual era a composição do legislativo municipal antes e depois das eleições de 2016? Essa composição poderia afetar a agenda da Educação? |
| Havia pressão dos cidadãos acerca do acesso e qualidade às escolas? | | A alternância de governo gerou mudanças significativas no município? |

| | | |
|---|---|---|
| | | Como estava o Ministério da Educação na época? |
| | | Quem era o(a) presidente e qual era o posicionamento dele(a) em relação à Educação? |

Fonte: Elaboração dos autores (2021)

A construção de uma agenda de gestão não ignora a relevância dos indicadores como o IDEB, porém não se pode ignorar que, além das interpretações divergentes sobre sua eficácia, deve-se trazer outros temas à discussão, pois deles decorre toda a estratégia adotada.

Os fatores aqui levantados respondem, em certo grau, que a utilização de indicadores para medição da qualidade do ensino trouxe significativos avanços para acompanhar a evolução da Educação Pública brasileira nas últimas décadas. Estes dados, aliados à adoção de políticas públicas mensuráveis, possibilitam o acompanhamento sistemático de toda a cadeia educacional, inclusive pela própria sociedade.

Diante desta hipótese, podemos considerar que a análise dos indicadores educacionais em conjunto com a adoção de estratégias assertivas na política pública da Educação traz, mas não elimina, a possibilidade de identificar melhorias nos processos gerenciais e pedagógicos fomentando a capacidade da gestão por resultados.

Analisando o histórico do IDEB no município de Caruaru, é possível valorar os resultados através do cruzamento de informações orçamentárias e de planejamento de execução de políticas públicas lastreadas nos planos de governo, além de servir de alerta para os possíveis retrocessos e desvios em sua maioria decorrentes da fragilidade da infraestrutura e/ou da interferência política quase sempre esta última voltada à manutenção do *status quo*, ignorando as experiências e o conhecimento empírico das redes de ensino.

Apoiadores e críticos a este modelo de avaliação, que não compartilham dos mesmos valores na abordagem do tema, apontam questões fundamentais para se chegar a um indicador seguro ou próximo à realidade.

Alves e Soares (2013) trazem uma provocação bastante oportuna ao aprofundamento das questões que envolvem o uso dos indicadores educacionais para mensurar a qualidade do ensino, ao identificar que “por um lado, o Ideb é visto como uma modalidade de *accountability* (ou responsabilização) apropriada ao sistema educacional descentralizado vigente no país.

Nessa perspectiva, o indicador e suas metas proporcionam incentivos para que as escolas e os gestores se esforcem para melhorar simultaneamente o desempenho e o rendimento dos alunos, elevando, assim, a qualidade educacional.

De outro lado, na literatura educacional, critica-se o IDEB como uma medida de qualidade da Educação e questionam-se suas consequências para as escolas. Freitas (2007), por exemplo, considera o indicador como uma política de responsabilização unilateral que exclui as escolas ao mesmo tempo em que as estigmatiza. Para o autor, o IDEB não é referência de qualidade da Educação, entre várias razões, porque ele não reflete a relação custo aluno/qualidade e não é sensível às desigualdades sociais. De forma análoga, Sousa e Oliveira (2010) alertam para o uso do IDEB como uma simplificação de problemas complexos a padrões educacionais.

Desejável pois, que toda arquitetura envolvendo a avaliação de desempenho e qualidade do ensino através de indicadores, permita críticas e questionamentos sobre sua abrangência e impacto, possibilitando a inserção de novos elementos e abordagens transversais à estrutura educacional como um todo, inclusive nos seus aspectos socioeconômicos.

## 2.2. Capacidade Institucional

Caruaru é um município considerado de médio porte, onde residem aproximadamente 369.000 (trezentas e sessenta e nove mil) pessoas (IBGE, 2021), localizado a 130 km da capital pernambucana e cortado por duas rodovias federais. É a maior cidade do interior de Pernambuco em número de habitantes e tem o comércio como sua principal matriz econômica.

A prefeitura municipal, por seu turno, tem um orçamento anual superior a R$ 1.000.000.000,00 (um bilhão de reais)[4], estimando sua receita em arrecadação de impostos e repasses do Governo Federal para fazer frente às despesas, concentradas principalmente em folha de pagamento, saúde, educação e assistência social, conforme se vê na Lei Orçamentária de 2022.

Há, portanto, um aparato público à disposição da gestão para atuar nas diversas linhas de frente definidas pela estratégia do Plano de Governo, bem como para atender a população nos serviços públicos essenciais.

4 Disponível em: <https://caruaru.pe.gov.br/lei-orcamentaria-anual-loa-2022/>. Acesso em: 10/02/22.

Debruçando-se sobre essa dimensão administrativa, deduz-se que existe uma estrutura estatal perene, que perpassa as mudanças de gestão e se mantém em funcionamento (com maior ou menor capacidade de entrega) frente às dificuldades rotineiras da administração pública, impondo aos gestores o desafio de realizar as adequações necessárias para atender a população cada vez mais necessitada de serviços públicos de qualidade.

A essa matriz estruturante da administração pública, dá-se o nome de Capacidade Institucional. Ela, em maior ou menor grau, define a condição de um ente público implementar políticas e oferecer serviços. Pode ser medida através de diversos indicadores e é a partir destes que a Educação Pública no município de Caruaru será analisada, para determinar sua correlação com a alavanca de resultados do IDEB municipal.

Segundo Vidal (2013), os estudos sobre capacidade institucional enfocam a análise do aparato burocrático do Estado, sendo ainda recentes e escassos os estudos direcionados a outras esferas da administração pública, como os municípios.

Taylor (2010), por sua vez, apresenta cinco dimensões possíveis de intervenção para a construção da capacidade institucional: construção do conhecimento base da organização (*building the knowledge base*), por meio do qual é possível a obtenção de um melhor entendimento dos objetivos, propósitos e formas de ação da organização; desenvolvimento profissional (*professional development*), relacionados à formação dos recursos humanos; fortalecimento organizacional (*organisational strengthening*); que envolve os níveis intraorganizacional e interorganizacional; reformas diretivas (*directive reforms*); e reformas que estimulam mudanças na organização (*facilitative reforms*), todas relacionadas às leis e políticas desenvolvidas no âmbito governamental.

Tomando por base, esse aparato, é possível determinar através do estudo a seguir se o município de Caruaru realizou as mudanças estruturantes e facilitadoras dos processos, contribuindo desta maneira para alcançar o resultado do IDEB.

## 3. ANÁLISE DE DADOS DA EDUCAÇÃO CARUARUENSE

Segundo as informações da plataforma QEdu, o município de Caruaru possuía até 2019 uma rede de 135 escolas públicas, sendo 54 em regiões urbanas, com 23.991 alunos e 81 em áreas rurais, com 7.214 alunos, totalizando 31.205 estudantes e 2.739 professores. Estes dados contemplam apenas as unidades que oferecem Ensino Fundamental I e II, sendo excluídos os

dados de Educação Infantil e Educação para Jovens e Adultos. Os dados obtidos através da plataforma citada, que utiliza como base os dados do Censo Escolar, comprovam o aumento do número de escolas e, principalmente, o número de alunos entre 2011 e 2019, conforme a tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Indicadores da Educação Básica - Caruaru

| | **Anos** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **2011** | **2013** | **2015** | **2017** | **2019** |
| Escolas públicas urbanas | 37 | 42 | 42 | 47 | 54 |
| Escolas públicas rurais | 90 | 90 | 90 | 86 | 81 |
| **Total de escolas** | **127** | **132** | **132** | **133** | **135** |
| # Alunos (rede urbana) | 18.146 | 20.530 | 20.893 | 23.809 | 23.991 |
| # Alunos (rede rural) | 8.281 | 7.682 | 7.383 | 7.377 | 7.214 |
| **# total de alunos** | **26.427** | **28.212** | **28.276** | **31.186** | **31.205** |

Fonte: Fonte: Censo, INEP - 2020. Organizado por QEdu e elaboração dos autores

No ano de 2019, toda rede contou com o orçamento de R$ 233.208.109,24 - maior destinação histórica registrada, executando R$ 214.071.446,30, correspondente a 91,79% do orçamento planejado. A análise orçamentária demonstra crescimento do investimento de R$ 54.107.537,52 em relação à 2015 e de R$ 45.313.427,78, em relação a 2017, conforme demonstra a tabela 2 abaixo:

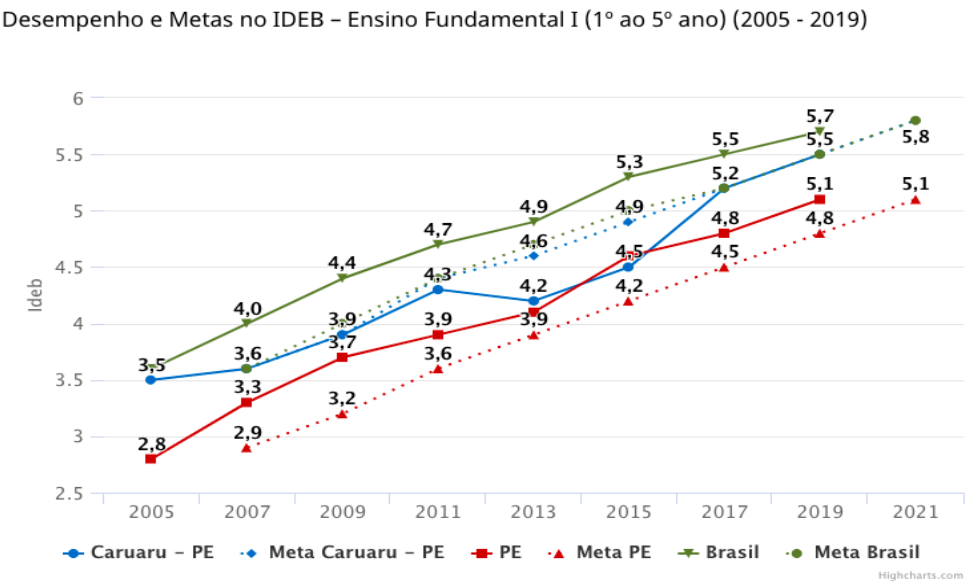
Tabela 2- Dados orçamentários destinados à Educação em Caruaru

| | **Anos** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **2011** | **2013** | **2015** | **2017** | **2019** |
| Orçamento previsto | Sem Dado | Sem Dado | R$ 222.394.640,00 | R$ 221.318.660,00 | R$ 233.208.109,24 |
| Orçamento executado | Sem Dado | Sem Dado | R$ 159.963.908,78 | R$ 168.758.018,52 | R$ 214.071.446,30 |
| **Diferença** | **N/A** | **N/A** | **R$ 62.430.731,22** | **R$ 52.560.641,48** | **R$ 19.136.662,94** |
| % Executado / Previsto | N/A | N/A | 71,93% | 76,25% | 91,79% |

Fonte: Prefeitura de Caruaru. Elaboração dos autores

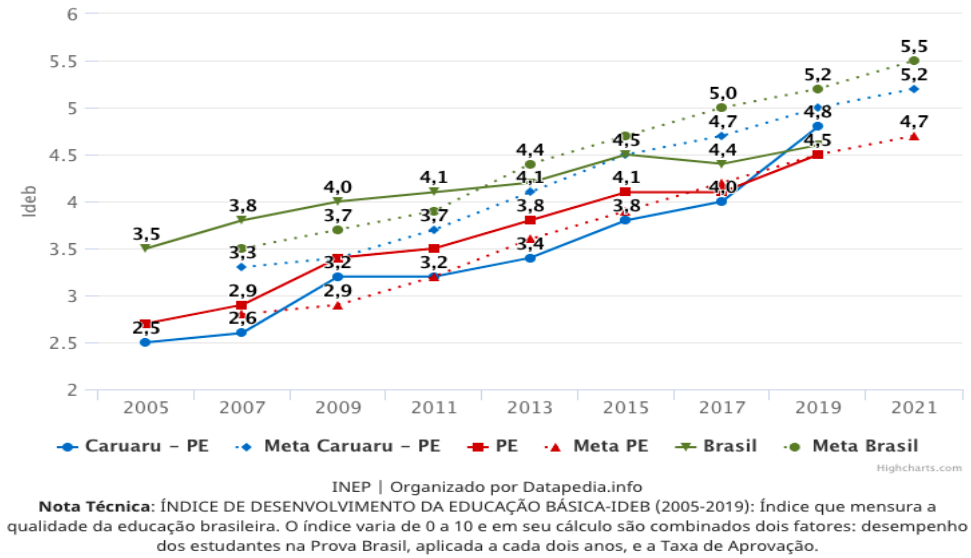
Os dados acima comprovam o aumento da rede pública e dos investimentos destinados à pasta de Educação, para além desses dados faz-se necessário retornar à discussão sobre os resultados obtidos no IDEB, conforme mostram os gráficos 1 e 2 abaixo:

Gráfico 2 - Desempenho e Metas no IDEB - Ensino Fundamental I




Fonte: INEP 2005 - 2019 | Organizado por Datapedia, 2020.

Gráfico 3 - Desempenho e Metas no IDEB - Ensino Fundamental II




Fonte: INEP 2005 - 2019 | Organizado por Datapedia, 2020.

No gráfico 1, referente ao Desempenho e Meta no IDEB - Ensino Fundamental I (1º ao 5º ano), de 2005 a 2019, nota-se melhorias graduais das notas entre 2005 a 2011. Ao comparar 2011 com 2013 o indicador cai de 4,3 para 4,2, retorna a crescer nos anos posteriores, com o salto mais expressivo em 2017, quando o município ultrapassa a média do estado de Pernambuco e reduz a diferença em relação às médias nacionais. No gráfico 2, referente ao

Desempenho e Meta no IDEB - Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano), de 2005 à 2019, nota-se um aumento de desempenho gradual com a maior variação entre os anos de 2017 a 2019, quando Caruaru passa de 4,0 para 4,9, ultrapassando média do estado e do país.

Além dos avanços das notas no IDEB, Caruaru apresenta melhorias contínuas de desempenho nas notas do SAEPE, desde 2011, conforme mostra a tabela 3 compilada abaixo:

Tabela 3 - Desempenho no SAEPE do município de Caruaru

| SAEPE - Caruaru | Anos | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **2011** | **2013** | **2015** | **2017** | **2019** |
| 5º ano - Português | 185 | 185 | 188 | 205 | 209,2 |
| 5º ano - Matemática | 201 | 197 | 199 | 213 | 217,8 |
| 9º ano - Português | 223 | 229 | 235 | 242 | 248,3 |
| 9º ano - Matemática | 237 | 237 | 239 | 243 | 247,9 |

Fonte: SAEPE 2019. Elaboração dos autores

O SAEPE, sistema similar ao IDEB, foi desenvolvido pela Universidade de Juiz de Fora e executado pelo Governo do Estado de Pernambuco, tendo como principal diferença, sua frequência anual, enquanto que o IDEB é realizado bianualmente.

Ao analisar o desempenho no IDEB e SAEPE é possível verificar que houve melhorias na qualidade do ensino público do município, conforme os indicadores se propõem a analisar, maior no IDEB e não tão boa no SAEPE. Para além deles, será importante investigar outros fatores complementares aos resultados supracitados, como por exemplo a análise do aumento da rede pública, que pode ser refletido também no montante de recursos financeiros empenhados na pasta. Além disso, torna-se imprescindível a análise da participação da comunidade escolar, processos avaliativos, valorização profissional e investimentos em infraestrutura, possivelmente alinhados com o plano de governo proposto em 2016, fatores esses que serão analisados ao longo do trabalho.

### 3.1 Detalhamento Ideb na Educação Caruaruense

O IDEB foi criado em 2007 pelo INEP e é o principal indicador que se propõe a mensurar a qualidade da Educação Brasileira. A partir do Censo Escolar anualmente realizado, desempenhos na Prova Brasil e/ou SAEB o indicador mensura por meio de desempenho e rendimento o desempenho das escolas.

De acordo com a nota técnica publicada pelo IDEB (2017, p. 02), o indicador é calculado pela fórmula:

> IDEBji = Nji Pji
> em que,
> i = ano do exame (Saeb e Prova Brasil) e do Censo Escolar;
> N ji = média da proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, padronizada para um indicador entre 0 e 10, dos alunos da unidade j, obtida em determinada edição do exame realizado ao final da etapa de ensino;
> Pji = indicador de rendimento baseado na taxa de aprovação da etapa de ensino dos alunos da unidade j;

O monitoramento do IDEB é fundamental para diagnóstico e avaliação de políticas públicas, pois permite identificar o desempenho das escolas de acordo com os melhores/piores resultados de proficiência dos alunos, além da sua evolução ao longo do tempo, permitindo troca entre as unidades das redes de ensino.

Para além dos indicadores gerais do município, apresentados no capítulo anterior, o objetivo do aprofundamento da análise é apresentar os indicadores de desempenho por escola em Caruaru, com base no último dado disponível no site do INEP referente ao ano de 2019.

No fundamental 1, 54 escolas apresentaram notas de desempenho publicadas: 15 apresentaram um desempenho igual ou superior à média 5,5 do país, 37 escolas acima da média de 5,1 do estado de Pernambuco e 25 delas acima da média e meta municipal de 5,5. A tabela 4 abaixo demonstra as 5 escolas com os melhores resultados no fundamental 1:

Tabela 4 - Desempenho IDEB das 5 melhores escolas de Fundamental I do município

| Ideb Observado | | | | | | | | | Meta | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Escola | 2005 | 2007 | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 | 2017 | 2019 | 2019 | 2021 |
| ESCOLA MUNICIPAL MANOEL LIMEIRA | | | 2.8 | 4.1 | 4.2 | 4.1 | 4.8 | 7.1 | 4.3 | 4.6 |
| ESCOLA MUNICIPAL JOEL PONTES | 3.6 | 3.5 | 4.0 | 5.0 | 4.9 | 5.5 | 5.0 | 6.4 | 5.6 | 5.8 |
| ESCOLA MUNICIPAL NOSSA SENHORA DE FATIMA | 4.5 | 5.0 | 5.1 | 4.9 | 4.7 | 5.3 | 5.1 | 6.4 | 6.3 | 6.6 |
| ESCOLA MUNICIPAL PROFESSOR RUBEM DE LIMA BARROS | | | | | | 5.0 | 5.6 | 6.4 | 5.6 | 5.8 |
| ESCOLA MUNICIPAL PROFESSOR AUGUSTO TABOSA | 4.5 | 4.9 | 5.2 | 5.7 | 5.2 | 6.0 | 5.9 | 6.2 | 6.3 | 6.5 |

Fonte: INEP, 2020

A tabela comprova que todas as 5 escolas apresentaram um desempenho maior que a média municipal e da nacional. Todas superaram as metas traçadas para 2019, exceto a Escola Municipal Professor Augusto Tabosa por um décimo de desempenho. Dentre as 5 escolas com os piores desempenho, nota-se a tendência contrária, todas estão abaixo da média municipal, estadual e nacional, além de não terem alcançado as metas para o ano, conforme demonstra a tabela 5 abaixo:

Tabela 5 - Desempenho IDEB das 5 piores escolas de Fundamental I do município

| Ideb Observado | | | | | | | | | Meta | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Escola | 2005 | 2007 | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 | 2017 | 2019 | 2019 | 2021 |
| ESCOLA MUNICIPAL PRESIDENTE KENNEDY | | | 3.3 | 3.9 | 3.2 | 4.0 | 4.6 | 4.7 | 4.8 | 5.1 |
| ESCOLA MUNICIPAL NOSSA SENHORA DAS DORES | | | | | | | | 4.6 | | 4.9 |
| ESCOLA MUNICIPAL DOM BERNARDINO MARCHIO | | | | | | | | 4.4 | | 4.7 |
| ESCOLA MUNICIPAL MARIA JOSE DE FRANCA | | | | | | | 4.5 | 4.4 | 4.8 | 5.0 |
| ESCOLA MUNICIPAL PROFESSORA CACILDA SANTOS | | | | | | 3.8 | 4.2 | 4.0 | 4.3 | 4.6 |

Fonte: INEP, 2020.

No fundamental II, 32 escolas apresentaram notas na última publicação, sendo que 18 tiveram desempenho acima da média de 4,6 do Brasil, 24 acima da nota de 4,5 do Pernambuco e 14 maiores que a média municipal. Pode-se observar a mesma tendência que o Fundamental I, as 5 melhores escolas em desempenho apresentam resultados acima da média nacional, estadual e municipal, além de terem superado as metas traçadas, conforme demonstra a tabela 6:

Tabela 6 - Desempenho IDEB das 5 melhores escolas de Fundamental II do município

| | Ideb Observado | | | | | | | | Metas | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Escola | 2005 | 2007 | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 | 2017 | 2019 | 2019 | 2021 |
| ESCOLA MUNICIPAL PROFESSORA IVA DO CARMO SILVA | | | | | | | 4.8 | 6.2 | 5.1 | 5.3 |
| ESCOLA MUNICIPAL PREFEITO JOAO LYRA FILHO | | | | | | | | 5.8 | | 6.0 |
| ESCOLA MUNICIPAL PROFESSOR RUBEM DE LIMA BARROS | | | | | | 5.1 | 4.9 | 5.7 | 5.6 | 5.8 |
| COLEGIO MUNICIPAL PROFESSORA LAURA FLORENCIO | 2.4 | 2.4 | 2.7 | 2.1 | | 3.0 | 3.8 | 5.5 | 4.5 | 4.8 |
| ESCOLA MUNICIPAL MESTRE VITALINO | 2.8 | 2.1 | 3.7 | 4.0 | 3.7 | 3.7 | 3.6 | 5.5 | 4.5 | 4.8 |

Fonte: INEP, 2020

Entre os piores resultados, todos estão abaixo das médias, porém em uma variação menor que o Fundamental 1, conforme demonstram a tabela 7:

Tabela 7 - Desempenho IDEB das 5 piores escolas de Fundamental II do município

| | Ideb Observado | | | | | | | | Metas | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Escola | 2005 | 2007 | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 | 2017 | 2019 | 2019 | 2021 |
| ESCOLAS REUNIDAS DUQUE DE CAXIAS | | | | | 3.1 | 2.8 | * | 4.3 | 3.8 | 4.1 |
| COLEGIO MUNICIPAL PROFESSOR LUIZ PESSOA DA SILVA | 3.3 | 3.3 | 3.8 | | | 3.3 | ** | 4.2 | 5.0 | 5.3 |
| ESCOLA MUNICIPAL PROFESSOR JOSE FLORENCIO LEAO | | 2.6 | 2.8 | | 2.3 | | 3.6 | 4.2 | 4.1 | 4.4 |
| ESCOLA MUNICIPAL PROFESSORA TERESA NEUMA PEREIRA PEDROSA | 2.7 | 3.3 | 3.4 | | | 2.8 | * | 4.1 | 4.5 | 4.8 |
| ESCOLA MUNICIPAL FRANCISCA MARIA DA CONCEICAO | | | | | | | | 3.8 | | 4.0 |

Fonte: INEP,2020

### 3.2 Coleta e análise de dados primários

O principal objetivo do uso da frente quantitativa e qualitativa neste trabalho diz respeito à identificação das principais alavancas e desafios que possam justificar os resultados do Ideb no município nos anos de 2017 e 2019. Para este fim, se fez uso de dados primários coletados por meio de questionários quantitativos estruturados, apresentados na íntegra no anexo do trabalho, com a premissa de que as análises poderiam proporcionar cruzamento de informações e levantamento de hipóteses que explicassem o cenário do Ensino Fundamental nos anos

supracitados. Participaram desta etapa de entrevistas quantitativa o ex-secretário da fazenda (2017 a 2019), o ex-secretário de Educação (2019 a 2020), sendo este o terceiro desde o primeiro ano de gestão da prefeita, e, por fim, quatro gestores de escolas.

Foi possível realizar também uma entrevista qualitativa, por meio de roteiro semiestruturado, com uma ex-coordenadora da assessoria pedagógica e gerência de ensino (2017 a 2020), principais áreas responsáveis pelas ações do Ideb no período alvo deste estudo, segundo os entrevistados. As respostas dos questionários se encontram na íntegra no anexo deste trabalho, bem como o áudio da entrevista qualitativa.

Torna-se relevante considerar que, apesar da possibilidade de criação de hipóteses e reflexões pertinentes ao tema abordado nesse trabalho, reconhece-se que respostas advindas de questionários sem entrevista em profundidade limitam as análises e podem gerar questionamentos que não podem ser sanados pelo tipo de instrumento escolhido. Futuramente, tais dúvidas podem ser endereçadas por entrevistas qualitativas que potencializam e enriquecem o processo de coleta de dados e viabilizam outras reflexões.

De modo a ampliar a visão sobre o tema optou-se por realizar entrevistas com gestores até o nível burocrático de rua na figura dos diretores de escolas. Para que a amostragem fosse mais ampla, foram selecionadas quatro escolas para aplicação de questionários, sendo o critério de escolha sua localização; zonas rural e urbana, assim como os resultados os melhores e piores nas notas do IDEB, de modo a identificar de há possíveis causalidades nas características e particularidades entre as escolas.

Os questionários quantitativos estruturados e o roteiro semiestruturado para a entrevista qualitativa foram elaborados objetivando a análise em três blocos principais: a) planejamento e orçamento governamental, b) planejamento pedagógico e formação continuada e, por fim, c) articulações e influências políticas. As perguntas de cunho de análise intersetorial e orçamentárias foram focalizadas nos questionários dos secretários entrevistados, enquanto perguntas direcionadas às questões pedagógicas, participação e percepção da política pública na ponta foram direcionadas para o roteiro da coordenadora pedagógica e pelos questionários dos gestores das escolas.

### 3.2.1 Coleta e análise de dados de secretários municipais e coordenadora pedagógica.

Conforme explicitado anteriormente, e a partir das respostas dos questionários, criou-se três blocos de informações de consolidação de informações, sendo eles: a) planejamento e orçamento governamental b) planejamento pedagógico e formação continuada c) articulações e influências políticas.

**A) Planejamento e orçamento:**

Com o objetivo de enriquecer a discussão com fatores antecedentes ao início da gestão analisada, apresenta-se aqui as principais metas do Educação presentes no plano de governo nas eleições da atual prefeita em seu primeiro mandato. O quadro a seguir será norteador para as análises das respostas dos entrevistados no que cerne ao estabelecimento de estratégias e reservas orçamentárias ao Ensino Fundamental ou ações que sejam transversais a todas as etapas.

Tabela 8 - Estratégias do Plano de Governo 2016 a 2020 - Caruaru

| | |
|---|---|
| 1. | Prover condições adequadas de infraestrutura física e operacional em toda a Rede de Ensino Municipal, incluindo a melhoria da acessibilidade nas escolas e a modernização dos instrumentos tecnológicos. |
| 2. | Valorizar os professores dando ênfase à formação superior, à formação continuada e à melhoria das condições de trabalho. |
| 3. | Ampliar e qualificar o programa de educação integral, garantindo o desenvolvimento global dos estudantes. |
| 4. | Desenvolver a capacidade gerencial dos gestores das Escolas Públicas Municipais por meio da seleção baseada em critérios de mérito e liderança |
| 5. | Desenvolver o sistema de avaliação do ensino, visando torná-lo um instrumento efetivo de planejamento, monitoramento e gestão escolar. |
| 6. | Aprimorar os programas de formação e letramento de jovens fora da idade escolar e de adultos. |

Fonte: Plano de Governo, prefeita Raquel Lyra, 2016.

Anterior ao estabelecimento de estratégias, o plano de governo evidencia um breve diagnóstico negativo em relação ao status do Ideb, evidenciando que o município não atingiu a meta estabelecida pelo MEC e que o mesmo tinha caído pelo segundo ano secundário. Ademais o plano discorre sobre dados preocupantes no que diz respeito à aprendizagem dos alunos "apenas 33% dos alunos do quinto ano aprenderam adequadamente a competência da leitura e interpretação de texto, e no nono ano esse valor cai para 21%, segundo a Prova Brasil 2013 do Inep" (TSE, 2016, p. 10).

Em concordância com parte dos tópicos de priorização da prefeita no plano de governo, o ex-secretário de Fazenda afirmou que a abertura de vagas, reforma de escolas e compra de materiais eram os principais focos do planejamento e que, especificamente, a expansão de vagas na creche era meta prioritária. O ex-secretário de Educação afirma que participou da equipe que

elaborou o plano de governo e que a Educação tinha papel prioritário no plano, principalmente em relação à expansão do número de vagas em creches, infraestrutura das escolas, equipe docente e gestão escolar. Essas observações evidenciam a importância de um planejamento transversal e sistêmico, uma vez que, apesar da impossibilidade de uma correlação 100% assertiva, é de comum acordo entre os entrevistados da área de Educação que a melhoria na infraestrutura das escolas, fortalecimento e formação da equipe docente e aprimoramento das ferramentas de gestão escolar foram potencializadores para melhorias em avaliações externas como a do Ideb.

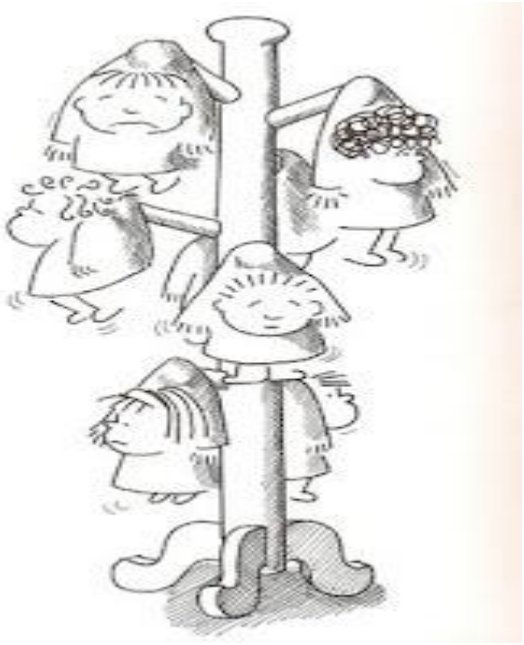
Em relação ao orçamento, apesar dos entrevistados do gabinete afirmarem que não houve mudanças orçamentárias no que diz respeito exclusivamente à alocação e priorização de ações voltadas do Ideb, tanto o secretário de Educação quanto a ex-coordenadora pedagógica afirmam a relevância e prioridade da pauta na pasta e que alguns investimentos específicos, como a adequação da infraestrutura nas escolas, da Educação Infantil ao Fundamental 2, a melhoria na merenda escolar e a compra de materiais didáticos de qualidade foram as ações prioritárias no planejamento da pasta entre 2016 e 2020 e que impactam todas as etapas ofertadas no município. A coordenadora pedagógica, que acompanhou a construção e execução do planejamento da etapa educacional ao longo de todos os anos do primeiro mandato, afirma que o investimento em formação continuada dos professores foi uma virada de chave fundamental para aumentar o engajamento e dedicação desses profissionais na aprendizagem dos alunos, fator essencial para os resultados do Ideb em 2019, conforme afirmado pela entrevistada (ARAÚJO, 2022).

De maneira complementar, o ex-secretário de Educação afirmou que, durante a sua gestão, o maior foco de gastos foram infraestrutura e equipamentos e reitera “acreditamos que o fato do Ideb ter melhorado, ainda que discretamente, foi fruto de investimento na qualidade pedagógica, com estratégia junto aos gestores e professores para as provas”. O entrevistado afirma ainda que a mudança na forma de gastar os recursos auxiliou positivamente nos resultados da área, informando que o orçamento que não estava vinculado aos 25% era investido em uniformes, compra de imóveis, material escolar de qualidade, assim como elementos de infraestrutura que proporcionam um ambiente agradável aos alunos e professores. O respondente complementa que os estudantes passaram a vivenciar melhor a escola e começaram a solicitar aprimoramentos, um exemplo básico para ele é a questão do ar-condicionado, explicitando que ninguém consegue se concentrar no estudo se sentindo mal devido às altas temperaturas da região caruaruense (OLIVEIRA, 2021).

A entrevista com a ex-coordenadora corrobora com a hipótese dele em termos da importância do investimento feito nos professores e na gestão escolar. Quando questionada sobre os motivos pelos quais o Ideb dos anos finais em 2017 não ter atingido a meta de 4,0 estabelecida pelo MEC (Qedu, 2017), a entrevistada observa que a gestão iniciou em 2017 com um tarefa árdua de "arrumar a casa", identificar os principais problemas, principalmente no que diz respeito ao fundamental 2, traçar um planejamento e iniciar o diálogo com as escolas. Ela compreende que esse processo não seria realizado em um ano e que, apesar dos esforços da gestão em planejar e implementar simultaneamente para não deixar de dar suporte às escolas, a equipe não tinha "tempo de casa" suficiente para conseguir influenciar efetivamente sobre os resultados do Ideb de 2017. Porém, considerando os resultados de 2019, a coordenadora acredita que os frutos do planejamento em 2017 e 2018 são facilmente visualizados pelo aumento de 8 pontos percentuais na nota do IDEB dos anos finais em 2019.

Complementando a informação acima, a entrevistada enfatiza que os resultados dos anos iniciais atingiram a meta do MEC em 2017 e 2019, porém não superaram devido ao longo processo de aprendizagem da rede para compreensão da importância e necessidade de qualificação da Educação Infantil que, consequentemente, influencia nos resultados dos anos iniciais. Tal fato corrobora com diversas teorias e práticas da Educação Infantil que requerem análises mais aprofundadas, não sendo o foco de discussão desse grupo. A imagem a seguir cumpre o seu papel de provocar inquietação do tema e trazer à tona a separação que muitas vezes se faz entre aumento, exclusivo, do acesso à essa etapa educacional sem que haja um planejamento que contemple a qualidade das atividades oferecidas.

Figura 1 - "Cabideiro" de crianças



Fonte: Francesco Tonucci, 1976.

A fala da entrevistada nos remete a um tema crucial na gestão pública no que diz respeito ao tempo de implementação de ações em início de governo, assim como a desconexão entre um orçamento que contempla o primeiro ano de gestão do próximo mandato, mas que não complementa a obrigatoriedade da existência de planejamentos eficazes para as próximas pessoas que vão sentar à mesa. No caso de Caruaru, em particular, os entrevistados afirmam que o cenário anterior à 2017 era ainda mais complexo por a Educação não ter o currículo da Educação Básica e, ainda, conforme explicitado pelos ex-secretários, o município não cumpriu a execução dos 25% das receitas anuais na Educação, tendo aplicado apenas 17,77%, conforme Processo TCE/PE nº 17100090, de onde foram extraídas as informações mais adiante.

O fator orçamentário requer uma análise mais aprofundada, dialogando com os dados secundários acerca do planejamento e execução das LOAs do período. A justificativa da análise dessa variável, à luz do objetivo deste trabalho, é o entendimento que os elementos permissíveis para as despesas dos 25% podem ter influenciado diretamente no Ideb do município de Caruaru, como por exemplo, a construção de novas unidades e manutenção das anteriores, formação de profissionais, remuneração dos profissionais da área, aquisição de materiais didáticos, e etc. Para exemplificar, uma possível correlação é que a remuneração adequada e sem atrasos aos profissionais e a compra de materiais didáticos de qualidade em conformidade com Diretrizes Nacionais da Educação Básica pode ter influenciado no fator de proficiência em português e matemática, elementos chave no cálculo do Ideb.

A Constituição Federal, no seu artigo 212, determina que os municípios deverão aplicar na manutenção e desenvolvimento do ensino (MDE), no mínimo, 25% da receita proveniente de impostos, incluindo as transferências estaduais e federais (Brasil, 1988).

A LOA 2016 de Caruaru previu uma arrecadação de impostos e transferências deles decorrentes de R$ 422.880.000,00 (quatrocentos e vinte e dois milhões, oitocentos e oitenta mil reais). Ao se aplicar o percentual de 25% sobre esse montante, o resultado equivale a um limite constitucional mínimo equivalente a R$ 105.720.000,00 (cento e cinco milhões, setecentos e vinte mil reais) (Caruaru, 2016).

Com base nos dados constantes no Comparativo da Receita Orçada com a arrecadada obtidos junto ao processo TC nº 17100090-0, verifica-se que uma arrecadação de impostos e transferências da ordem de R$ 325.520.097,24 (trezentos e vinte e cinco milhões, quinhentos e vinte mil, noventa e sete reais e vinte e quatro centavos), tendo por conseguinte a receita mínima aplicável em educação de R$ 81.380.024,31 (oitenta e um milhões, trezentos e oitenta mil, vinte e quatro reais e trinta e um centavos), valores bem inferiores aos previstos na LOA 2016, conforme apontado no parágrafo anterior.

A superestimativa de receitas gera igualmente uma superestimação de despesas, perdendo o gestor o controle sobre os gastos públicos. A LOA 2016 previu um percentual em gastos com educação da ordem de 30%.

Importante frisar que o cômputo das despesas com manutenção e desenvolvimento do ensino são identificados conforme tabela do orçamento a seguir: 02 – Impostos e Transferências MDE, a 04 - FUNDEB 60% e a 05 – FUNDEB 40%[5]:

[5] Pois, assim, não há necessidade de incluir como deduções as despesas vinculadas, a exemplo de PDDE, PNATE, convênios com FNDE etc.

Tabela 9 - Relação de Fontes de Recursos

**MUNICÍPIO DE CARUARU**

**Relação das Fontes de Recursos**

**Orçamento 2016**

| Código | Id-Uso | Descrição |
|---|---|---|
| 1 | 0.1.00 | 01 – Recursos Próprios |
| 2 | 0.1.01 | 02 – Impostos e Transferências MDE |
| 3 | 0.1.02 | 03 – Receita de Imp e de Transferência de Imp - Saúde |
| 4 | 0.1.18 | 04 – FUNDEB 60% |
| 5 | 0.1.19 | 05 – FUNDEB 40% |
| 6 | 0.1.00 | 06 - Fundo de Desenvolvimento Municipal - FEM |
| 8 | 0.1.58 | 08 – Salário Educação |
| 10 | 0.1.59 | 10 – PDDE |
| 11 | 0.1.60 | 11 – PNAE |
| 12 | 0.1.61 | 12 – PNATE |
| 13 | 0.1.62 | 13 – Outras Transf. do FNDE |
| 14 | 0.1.22 | 14 – Convênios Educação |

Fonte: Relatório de Auditoria do TCE – Processo nº 17100090-0

Assim, para apuração do total aplicado na manutenção e desenvolvimento do ensino no exercício de 2016, deverão, inicialmente, ser considerados os seguintes valores:

Tabela 10 - Despesas com manutenção e desenvolvimento do ensino

**Tabela 7.1a** Despesas com manutenção e desenvolvimento do ensino nas fontes Impostos e Transferências (02) e FUNDEB (04 e 05) por subfunção

| Subfunção | Valor (R$) |
|---|---|
| 12.361 Ensino Fundamental | 147.235.535,29 |
| 12.365 Educação Infantil | 819.811,81 |
| 12.366 Educação de Jovens e Adultos | 473.607,52 |
| **TOTAL** | **148.528.954,62** |

Fonte: Relatório de Auditoria do TCE – Processo nº 17100090-0

No total acima, não está contemplada a subfunção "12.306-Alimentação e Nutrição"[6] (Merenda escolar), no montante de R$ 4.404.048,22 (quatro milhões, quatrocentos e quatro mil, quarenta e oito reais e vinte e dois centavos), por não se constituir em despesa típica com a

[6] Art. 71. Não constituirão despesas de manutenção e desenvolvimento do ensino aquelas realizadas com: I - pesquisa, quando não vinculada às instituições de ensino, ou, quando efetivada fora dos sistemas de ensino, que não vise, precipuamente, ao aprimoramento de sua qualidade ou à sua expansão; II - subvenção a instituições públicas ou privadas de caráter assistencial, desportivo ou cultural; III - formação de quadros especiais para a administração pública, sejam militares ou civis, inclusive diplomáticos; IV - programas suplementares de alimentação, assistência médico-odontológica, farmacêutica e psicológica, e outras formas de assistência social; V - obras de infra-estrutura, ainda que realizadas para beneficiar direta ou indiretamente a rede escolar; VI - pessoal docente e demais trabalhadores da educação, quando em desvio de função ou em atividade alheia à manutenção e desenvolvimento do ensino.

manutenção e desenvolvimento do ensino municipal, conforme estatuído nos arts. 70 e 71 da Lei Federal nº 9.394/96.

O TCE orienta ainda, conforme texto a seguir, que os restos a pagar não processados anteriores a 2016, devem ser incluídos no cálculo.[7] Em sendo assim, a despesa na manutenção e desenvolvimento do ensino no exercício de 2016 foi a seguinte:

Tabela 11 - Despesas com manutenção e desenvolvimento do ensino com restos a pagar

**Tabela 7.1b** Despesa total com manutenção e desenvolvimento do ensino nas fontes Impostos e Transferências (02) e FUNDEB (04 e 05)

| Item | Valor (R$) |
|---|---|
| 12.361 Ensino Fundamental | 147.235.535,29 |
| 12.365 Educação Infantil | 819.811,81 |
| 12.366 Educação de Jovens e Adultos | 473.607,52 |
| **SUBTOTAL** | **148.528.954,62** |
| Restos a pagar não processados de exercícios anteriores pagos em 2016 | 1.728.552,87 |
| **TOTAL** | **150.257.507,49** |

Fonte: Relatório de Auditoria do TCE – Processo nº 17100090-0

Deduz-se ainda: o resultado líquido das transferências do FUNDEB, as despesas custeadas com a complementação da União ao FUNDEB, a receita de aplicação financeira do FUNDEB e o cancelamento, em 2016, de restos a pagar processados, perfazendo R$ 89.528.180,01 (oitenta e nove milhões, quinhentos e vinte e oito mil, cento e oitenta reais e um centavo).

Portanto, a despesa aplicada na manutenção e desenvolvimento do ensino no exercício de 2016 pelo Município de Caruaru correspondeu a R$ 60.729.327,48 (sessenta milhões, setecentos e vinte e nove mil, trezentos e vinte e sete reais e quarenta e oito centavos), o que representa um percentual de 18,66%**,** não cumprindo a exigência contida no caput do art. 212 da Constituição Federal (25%). Isto significa que R$ 20.650.696,83 (vinte milhões, seiscentos e cinquenta mil, seiscentos e noventa e seis reais e oitenta e três centavos) deixaram de ser

[7] Notas Taquigráficas da 39ª Sessão Ordinária do Tribunal Pleno, realizada em 06 de novembro de 2006, para análise da prestação de contas do Governo do Estado de Pernambuco, exercício financeiro de 2005 (Processo TC nº 0601493-8).

aplicados em educação, tendo como resultado direto o não atingimento da meta prevista para o IDEB

**B) Planejamento pedagógico e formação continuada**

Os achados das entrevistas proporcionaram uma investigação importante no que diz respeito às mudanças de cunho pedagógico, como por exemplo, a criação do Currículo da Educação Básica, a formação continuada dos professores e evasão escolar, indicadores importantes para as variáveis mensuradas no Ideb e que parecem explicar a melhoria do Ideb nos anos finais no município em 2019.

Objetivando o retorno da discussão posta sobre as questões do planejamento, a ex-coordenadora citou que desde o início da gestão a Gerência de Ensino passou a elaborar planos com as escolas, principalmente com foco nos anos finais do Ensino Fundamental, a fim de ajustarem as práticas pedagógicas que consideravam defasadas. Conforme mencionado anteriormente, uma evidência desse fato é a observação que o município não possuía o currículo da Educação Básica, ação necessária e direcionada pela BNCC em 2017. Segundo a entrevistada, os professores do 6º ao 9º eram resistentes às mudanças pedagógicas advindas com o currículo, pois a gestão anterior havia uma parceria com um instituto que fazia formações somente para português e matemática, resistindo às mudanças de cunho transversal e participativas da BNCC.

A respondente relatou também que a criação do currículo foi um fato extremamente importante para a melhoria do Ideb, uma vez que foi criado com base nos princípios da BNCC e demais orientações do MEC e contou com a participação de toda a comunidade escolar, incluindo a existência de uma audiência pública e acompanhamento constante do Conselho Municipal de Educação. A ex-coordenadora reforça que a BNCC e, consequentemente, as melhorias pedagógicas passaram a ser uma realidade para os educadores a partir de imersões e formações continuadas proporcionadas pela secretaria em parceria com universidades.

Em relação ao monitoramento do desempenho escolar dos alunos, a ex-coordenadora explica a realização do programa Trilhas, uma parceria com uma universidade que proporcionou bolsas aos graduandos de pedagogia para acompanharem a aprendizagem dos estudantes do 6º ao 9º ano. Segundo ela, os estudantes participaram de formações no município sobre as adequações pedagógicas requeridas e acompanhavam o aprendizado dos estudantes, intervindo no contra turno para apoiar no desenvolvimento de habilidades em defasagens pelos alunos. O programa iniciou em 2019 e foi planejado durante os anos de 2017 e 2018.

Adicionalmente, antes e após a homologação do currículo da Educação Básica, a entrevistada afirma que cada escola construiu junto à secretaria um Plano de Ensino customizado para as necessidades das escolas.

Quanto à evasão escolar, fator que contribui diretamente com a variável de frequência escolar mensurada no Ideb, o ex-secretário da pasta afirma que, em 2019, foi elaborada a iniciativa chamada Aluno Presente. Segundo ele, este programa, desenvolvido pela equipe de gestão escolar da Secretaria de Educação municipal, consistia em monitorar diariamente a frequência dos alunos, através do registro manual realizado pelo professor em sala ou pela coordenação.

O objetivo do programa, além de garantir a frequência, era monitorar as razões das faltas ou atrasos, identificando possíveis sinais de violência doméstica, problemas de saúde, trabalho infantil e por conseguinte, combater a cultura da falta. A seguir, o texto objetiva explorar de maneira mais qualificada fatores que envolvem o tema de evasão escolar no município.

O Município de Caruaru, situado no agreste setentrional do Estado de Pernambuco, tem na sua principal fonte econômica o polo de confecções, abrangendo um raio de mais de 70 quilômetros do município, abrangendo 26 municípios onde, de acordo com o censo demográfico 2010 do IBGE, residem aproximadamente 1.048.968 habitantes (IBGE, 2010).

Uma das características deste modal econômico é a informalidade, acontecendo semanalmente em feiras livres espalhadas principalmente nos três principais municípios da região: Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama.

Nacionalmente conhecido como Polo de Confecções do Agreste, movimenta milhões de reais a cada semana, gerando emprego e renda para grande parte da população local.

O ponto de convergência entre o comércio popular e a educação municipal reside no fato de que a grande maioria dos feirantes e confeccionistas é formada por núcleos familiares onde é comum a presença de crianças executando funções que vão desde o apoio nas vendas até na confecção de peças de vestuário.

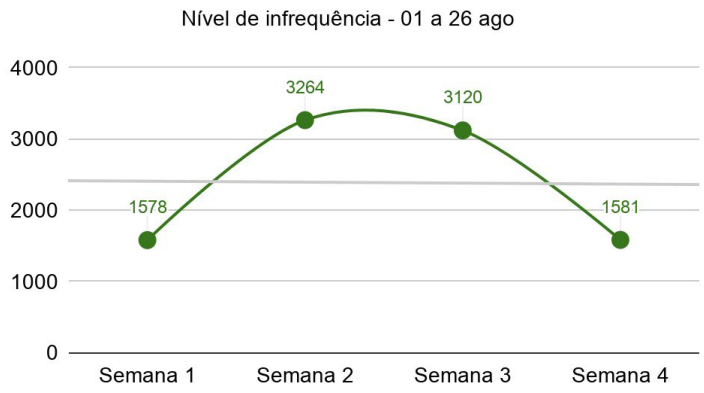
Segundo o ex-secretário, o Programa Aluno Presente observou que a maioria das faltas acontecem às segundas e sextas feiras, exatamente nos dias da semana em que havia maior movimento nas feiras livres, por ocasião do turismo de negócios frequente nestes períodos. A partir deste indicador, aliado às faltas por motivos de saúde ou pura negligência familiar, a Secretaria de Educação traçou estratégias que iam desde o contato telefônico até o

deslocamento de servidor à residência do menor (conforme a infrequência) para entender as razões das faltas e resgatar a frequência do aluno.

As secretarias municipais, igualmente, atuavam nas razões da infrequência conforme suas características. A Secretaria da Mulher, de Saúde, de Ação Social e Direitos Humanos, exerceram papel fundamental na identificação da realidade familiar, social e econômica das crianças, atuando conforme suas especificidades.

Tais fatores parecem ter contribuído para a redução da infrequência, onde em apenas 25 dias (01 a 26 de agosto de 2019), o número de faltas foi reduzido significativamente, conforme quadro abaixo:

Gráfico 4 - Nível de frequência




Fonte: Informação exclusiva concedida pelo entrevistado [8]

A infrequência é fator determinante para a qualidade do aprendizado do aluno, através do seu acompanhamento, identificação e intervenção sobre as causas, é possível contribuir para redução dos índices de abandono, *bullying* e desinteresse pelas aulas, além de estreitar a relação escola-família, importante aliada na manutenção e progresso adequado do aluno.

**C) Articulação e influência política**

Segundo as declarações dos entrevistados, a pasta da Educação contava com resistências políticas que dificultaram, por vezes, a implementação de ações na velocidade necessária à área. O ex-secretário de Educação identifica que a pasta tinha a influência de três grupos políticos opositores, um ou outro mais organizado enquanto conjunto coeso de influência, sendo eles: alguns funcionários efetivos que criavam um clima de ausência de profissionalismo na

[8] Documento pode ser acessado no link privado: https://drive.google.com/file/d/11pk_8jZaRBfAO50__S9gAaV7SXPVsva1/view?usp=sharing

secretaria, reagindo com pouco ou nenhum entusiasmo à propostas de mudanças e incentivando o *status quo*; a Câmara de Vereadores que possuía alta discricionariedade para indicar gestores escolares e utilizam isso como moeda de troca, fator explicitado também pelo ex-secretário da Fazenda, e por fim, cidadãos aliados à oposição que governou a cidade por 16 anos e, segundo o entrevistado, utilizaram a pauta de Educação como manobra para conquista de votos, mas pouco faziam pelo tema. Ambos secretários afirmam que a gestão conseguiu reduzir as influências de indicações aleatórias por meio da implantação de processos seletivos para a gestão das escolas. Tal movimento é devidamente descrito pelo primeiro secretário citado no texto a seguir.

> O rompimento do ciclo de politização da educação. Não foi imediato, mas foi iniciado desde o primeiro dia de mandato, através das seleções para gestores e posteriormente para funcionários, o que causou muita indignação dos vereadores, pois muitos dos seus funcionários indicados, acabaram demitidos e os que entraram, sempre lhes foi dito que eles ali estava por mérito próprio, não devendo aos interesses dos vereadores. Esse processo levou bastante tempo para transformar a cultura dentro da gestão, que ainda tem alguns resquícios de interferência do próprio governo, mas melhor que no início do mandato.[9]

Quando questionado sobre as influências internas, o ex-secretário afirma que a secretaria da Fazenda era uma aliada importante, porém, as demais não apoiavam facilmente às ações da Educação e quando faziam era por motivos de ordens superiores.

Ademais, em termos de grupos de influência, a ex-coordenadora reitera a resistência de escolas e professores do 6º ao 9ª anos à mudanças pedagógicas, uma vez que esses grupos estavam acostumados à antiga gestão de longa data e na fragmentação escolar que priorizava exclusivamente as disciplinas de português e matemática.

Retornando ao primeiro quadro apresentado é possível a realização de algumas análises e testagem de hipóteses:

Quadro 2 - Comparativo entre previsto e realizado - Estratégias do Plano de Governo.

| | |
|---|---|
| 7. Prover condições adequadas de infraestrutura física e operacional em toda a Rede de Ensino Municipal, incluindo a melhoria da acessibilidade nas escolas e a modernização dos instrumentos tecnológicos. | O relato dos entrevistados e a análise orçamentária corrobora com a hipótese de cumprimento parcial ou total da estratégia prometida pelo plano. |
| 8. Valorizar os professores dando ênfase à formação superior, à formação continuada e à melhoria das condições de trabalho. | Formação continuada e seleção para professores foram mencionados por dois dos entrevistados |

[9] OLIVEIRA, Henrique César Freire. Entrevista Qualitativa. Entrevista concedida a Leila Vieira de Sousa. 2022.

| | |
|---|---|
| 9. Ampliar e qualificar o programa de educação integral, garantindo o desenvolvimento global dos estudantes. | Foram criadas 5 (cinco) escolas em Tempo Integral nos primeiros anos da gestão. |
| 10. Desenvolver a capacidade gerencial dos gestores das Escolas Públicas Municipais por meio da seleção baseada em critérios de mérito e liderança | Conforme informado pelos entrevistados, observa-se que a implantação de processos seletivos reduziram a discricionariedade negativa dos vereadores na indicação sem critérios de gestores e funcionários escolares. |
| 11. Desenvolver o sistema de avaliação do ensino, visando torná-lo um instrumento efetivo de planejamento, monitoramento e gestão escolar. | Não há clareza de qual instrumento o plano está abordando. |
| 12. Aprimorar os programas de formação e letramento de jovens fora da idade escolar e de adultos. | Essa ação não foi foco das entrevistas, portanto não há dados suficientes para dialogar sobre essa estratégia do plano de governo. |

Fonte: Plano de governo, prefeita Raquel Lyra, 2016 com análise elaborada por autores

### 3.2.2 Coleta e análise de dados dos diretores de escolas

**a) Melhor resultado da zona urbana**

Como os resultados mais satisfatórios no IDEB na zona Urbana, o senhor Erivaldo Gomes de Moura, diretor da escola Joel Pontes foi entrevistado. Como profissional, em sua trajetória foi professor de português e matemática nas escolas regulares e de tempo integral, vindo a tornar-se gestor de escola em 2018 onde permanece até os dias de hoje. Na gestão escolar, Erivaldo conta com quatro anos de experiência, função que assumiu por meio de processo seletivo da Prefeitura de Caruaru.

Questionado sobre os principais desafios que enfrenta na gestão da escola que atua, relatou que o grande desafio tem sido as substituições de professores e funcionários, o que tem prejudicado a continuação do trabalho escolar. Afirmou que são constantes os pedidos de transferências por parte dos professores e funcionários, bem como de substituições encaminhadas pela SEDUC, o que acaba interferindo diretamente no aprendizado dos estudantes. A Covid-19, também impactou de forma negativa, uma vez que dificultou a parceria que já havia sido estabelecida com as famílias que mais presentes. As aulas remotas e híbridas foram um grande desafio no sentido de se reinventar e se adaptar aos novos tempos, assim como as famílias dos alunos, que tiveram que acompanhar mais de perto os filhos em casa para ajudar nas devolutivas com relação às atividades impressas e, também no acompanhamento das aulas pelo WhatsApp, pela TV Câmara, Zoom/Google Meet, Canal no Youtube e outras ferramentas tecnológicas utilizadas pelos estudantes nas atividades remotas.

Acerca do avanço nos resultados do IDEB, foi questionado se houve simultaneidade na última gestão municipal. Disse que sim, que município de Caruaru avançou nos últimos 4 anos graças ao grande aporte de recursos investidos na área educacional pela gestão municipal atual; requalificações das escolas, melhoria salarial dos servidores da educação, entrega de kits de material didático, de kits de fardamento, de kits de merenda, cartão alimentação, formações continuadas para professores e funcionários, acompanhamento pedagógico, monitoramento pedagógico e administrativo e a parceria das famílias. Fatores esses relatados pelos ex-secretário de Educação e a coordenadora pedagógica, possibilitando uma possível correlação e veracidade das análises realizadas no último bloco. O entrevistado relatou que esse conjunto de ações elevou a autoestima dos professores, funcionários, estudantes e familiares. Como consequência, os resultados do IDEB melhoraram.

Em 2019 a Escola Municipal Joel Pontes obteve o maior IDEB, 6,4, na zona urbana. Já o IDEB de 2018 anos Iniciais foi de 5,49, o maior IDEB da zona urbana. Em seu entendimento, a atual gestão municipal tem focado e envidado todos os esforços no sentido de transformar a vida das pessoas pela educação.

Sobre a participação das escolas na construção das metas de governo da atual gestão, sua resposta foi positiva, revelando que as escolas têm sido convidadas sempre para participar de encontros com a gestão municipal no sentido de contribuir nas ações para o atingimento de metas do atual governo. Sobre ter notado diferença sobre o assunto quando comparado às outras gestões afirmou que sim, levantando o seguintes aspectos: mudanças na educação, na segurança pública, na estrutura física da cidade, urbanismo, na formação continuada, cursos de requalificação, criação de emprego e renda, melhoria da qualidade de vida das pessoas, trato e apoio ao homem do campo, pavimentação de estradas, entrega de casas populares, construção e limpeza de açudes, eletrificação rural, requalificação das escolas, nos parques e praças, na via Parque, construção de escolas e creches e compra de prédios para a educação.

Na avaliação da comunicação da Secretaria Municipal em relação ao cotidiano da escola, avaliou positivamente e dentro da normalidade. Isso era feito por meio das mídias digitais, aplicativos e plataformas, tais como: *1doc*, Grupos de *WhatsApp*, *Zoom*, *Google Meet*, reuniões presenciais, telefonemas e documentos físicos, sempre procurando estar mais perto das unidades escolares orientando e apoiando no que for necessário.

No que se refere ao planejamento das ações municipais realizado de maneira colaborativa com as escolas, contou que as ações municipais sempre foram fortalecidas com o

engajamento das comunidades, da Gestão Escolar, dos estudantes, dos professores, funcionários e as famílias. À exemplo das ações que foram desenvolvidas na escola: exames de vista, entrega dos kits alimentação aos estudantes, kits do material escolar, vacinação dos professores contra a Covid-19, entrega do cartão alimentação, Programa Escola pela Paz, Programa Tempo Certo e tantas outras demonstram ao planejamento das ações municipais realizado de maneira colaborativa com as escolas.

Perguntado sobre qual a relevância do IDEB para a sua atuação como diretor disse que o SAEPE, por ser realizado anualmente, serve para diagnosticar o aprendizado dos estudantes dos 2º, 5º e 9º anos do ensino fundamental e dos 3º anos do ensino médio, com o objetivo de mensurar o nível de proficiência dos estudantes em português e matemática. Entende que é um instrumento de avaliação do desempenho dos estudantes da rede estadual muito importante e relevante no SAEPE, uma vez que os resultados divulgados servem para reflexão e análise a partir do diagnóstico do histórico da aprendizagem dos estudantes, permitindo traçar estratégias pedagógicas, planejamento e execução de plano de ação para o ano seguinte. Quanto ao IDEB, ressaltou ser o principal indicador da qualidade do ensino básico no Brasil. Em escala de 0 a 10, sintetiza dois conceitos: a aprovação escolar e o aprendizado em português e matemática. Assim, relevante para diagnosticar a qualidade do ensino e para direcionar políticas de distribuição de recursos do MEC, orientando os gestores educacionais sobre investimentos e ações. Um bom resultado no IDEB está relacionado com a atenção na aprendizagem e na aprovação. Na sua gestão atribui o bom resultado obtido no IDEB de 6,7 em 2019, no foco do acompanhamento do ensino, da aprendizagem dos estudantes, no monitoramento da presença e na análise do fluxo escolar dos anos anteriores.

Sobre gestão escolar em relação às metas bianuais do IDEB e qual gestão isso teve início, relatou que a gestão escolar se organiza de forma coletiva, com o engajamento da comunidade escolar, num movimento que envolve os pais ou responsáveis, estudantes, professores, funcionários, nos reunindo mensalmente com o objetivo de conscientizar a todos sobre a importância da parceria estabelecida para alcançarmos a meta. Afirmou que isso teve início na gestão atual. Tal fato corrobora com o depoimento da ex-coordenadora que enfatizou a relevância da gestão compartilhada e formação continuada dos professores como fatores diferenciais da gestão e ações-chave para o aumento do Ideb nos anos finais em 2019.

Na questão da apresentação de um planejamento pela SEDUC por escola para atingimento da meta dos instrumentos de avaliação, respondeu positivamente, dizendo que a

meta para 2019 do IDEB era 6,0 e sua escola atingiu a nota de 6,7. Houve um crescimento na proficiência em português e matemática nos 2º e 5º anos no SAEPE de 2018 e 2019.

Solicitado a opinar acerca dos componentes analisados no IDEB, disse que português e matemática, são os mais importantes da grade curricular, uma vez que português é a nossa língua e temos que aprender o adequado na competência de leitura e interpretação de textos para o nosso cotidiano. Matemática porque necessitamos resolver situações problemas no nosso dia a dia, portanto, temos que aprender o adequado na competência de resolução de problemas. Apesar das analogias apresentadas, torna-se um pouco preocupante a análise fragmentada por meio das disciplinas de português e matemática, contrário à visão integral direcionada pela BNCC. Na ausência de informações complementares nas respostas do diretor, não há como gerar inferência acerca dos motivos da ausência de uma resposta mais integradora relacionada à Educação Básica.

No tocante ao monitoramento anual dos resultados do IDEB por parte da secretaria contou que o IDEB é monitorado a cada 2 anos e o SAEPE anualmente. A SEDUC desenvolve esse monitoramento a partir de uma coordenação a nível de rede, buscando o aprimoramento e o avanço nos níveis qualitativos de proficiência dos nossos alunos numa perspectiva de melhora na qualidade da educação em nosso município.

Sobre as principais contribuições do IDEB, os maiores desafios e limitações desses instrumentos respondeu que os resultados do Índice servem para uma tomada de decisão, após análise dos dados e reflexão para que seja elaborado planejamento e executado, com a participação de todos os segmentos envolvidos, equipe gestora, professores, funcionários, famílias e estudantes, procurando corrigir eventuais distorções com vistas ao atingimento das metas estabelecidas. Os maiores desafios são a busca ativa dos estudantes para fazer com que o maior número de alunos possíveis estejam presentes no dia das provas. O engajamento e a participação efetiva dos pais como maiores parceiros, uma vez que a comunidade é composta de trabalhadores e nem sempre atendem o chamado da escola. Certas limitações com relação às ferramentas tecnológicas e, por fim, a resistência de alguns professores a uma nova cultura de gestão.

Acerca do engajamento da comunidade local nos resultados dos alunos na escola, confessou que é um desafio enorme fazer com que sejam positivos, mas a comunidade de um modo geral participa e se engaja nessa luta que é de todos, pois ninguém faz educação sozinho.

A transformação da sociedade pela educação é um papel de todos. Por isso a insistência, persistência e não desistência do propósito de elevar os níveis de aprendizagem com a participação da comunidade.

Como fator responsável pelo desempenho do IDEB na sua escola, atribui a um conjunto de fatores: a determinação da prefeita Raquel Lyra, como representante legítima do Poder Público Municipal, que priorizou a Educação como sendo o foco de sua gestão, a menina dos seus olhos, buscando de forma incansável transformar Caruaru pela educação. Com isso, a temática passou a ter um destaque diferente das outras gestões do município, no cenário estadual e nacional. Também ao trabalho em equipe, ao comprometimento, à responsabilidade e à dedicação dos professores e funcionários. Ao engajamento dos nossos estudantes, a parceria com suas famílias, o apoio da Secretaria de Educação no monitoramento pedagógico, nas formações continuadas, nas orientações aos gestores como conduzir o trabalho no dia a dia, nas avaliações diagnósticas e somativas em rede, nas aulas de reforço aos estudantes que não alcançaram a aprendizagem adequada, na entrega dos materiais didáticos, na entrega do fardamento, nos exames e nas entregas de óculos, nas vacinas na escola, na saúde bucal, na melhoria da estrutura física do prédio com as requalificações e manutenções, melhorando a autoestima de professores, funcionários, estudantes, pais e a comunidade em geral.

**b) Melhor resultado da zona rural**

Na Zona Rural, o IDEB trouxe igualmente resultados satisfatórios. Na escola Manoel Limeira, o Gestor Severino Cristovam Barbosa, professor efetivo do Município há 15 (quinze) anos e gestor há quase 05 (cinco) anos, desde 2018 no cargo, trouxe na sua entrevista elementos que considerou fundamentais para alcançar o resultado da Escola (7.1).

Gestão financeira, manutenção do quadro de servidores, proximidade entre a família e a escola e a infraestrutura da unidade, localizada na zona rural e inadequada ao funcionamento de uma escola, foram os maiores desafios enfrentados pelo Sr. Severino.

Para alcançar o resultado, o gestor considera que a seleção de gestores, a construção do Plano Municipal de Educação, o qual inseriu todos os componentes analisados no IDEB e SAEPE e a participação das unidades, como as mudanças mais significativas em relação às gestões anteriores e que há um esforço da Secretaria em melhorar os canais de comunicação com as escolas.

Um detalhe que chamou a atenção em sua entrevista foi a percepção do mesmo quando de sua chegada à unidade, por ocasião da realização do IDEB. Segundo seu relato, o IDEB só se tornava prioridade quando as avaliações estavam próximas, o que dificultava o planejamento, de modo que a equipe gestora organizou um plano para trabalhar o IDEB durante o ano letivo, com as avaliações ao final do ano e após os resultados, revisitar o planejamento para o ano letivo seguinte.

Credita parte do sucesso do resultado do IDEB ao apoio dado pela SEDUC, no envio de transporte para os alunos, professores de reforço e formação específica para as avaliações. Tem nas avaliações periódicas, compreensão de que existe sim um processo de engajamento de toda comunidade escolar na aprendizagem dos alunos, porém persiste o desafio de adequar os instrumentos de gestão à comunidade escolar na realidade em que estão inseridos.

Com base na entrevista, clara e objetiva, tem-se uma semelhança entre os esforços desenvolvidos por este e pelo gestor Erivaldo, além das características das unidades, com suas especificidades e desafios. Estas unidades dentre as mais de 100 (cem) da rede municipal de Caruaru, se destacaram no resultado do IDEB através de ações voltadas ao engajamento das equipes, relação família-escola e apoio da Secretaria de Educação, não somente durante o período das avaliações, mas em todo o percurso.

Numa análise crítica, o gestor da unidade tem papel fundamental por ser um elo entre a escola e a Secretaria, catalisando as informações e o suporte que recebe, mas também promovendo e incentivando a equidade na rotina escolar, através dos acompanhamentos diários e obrigatórios, sem perder o foco no resultado pedagógico, utilizando-se dos instrumentos à disposição e das variáveis presentes no contexto social, político e econômico onde a unidade está inserida.

**c) Pior resultado urbano**

Como os resultados menos satisfatórios no IDEB, o senhor Kennedy Bezerra Bispo, diretor da escola, foi entrevistado. Como profissional, em sua trajetória foi coordenador pedagógico por doze anos, vindo a tornar-se gestor de escola em 2018 onde permanece até os dias de hoje. Professor desde 1995, tem experiência de quatro anos de gestão escolar na rede privada e de quatro anos na rede pública de ensino, onde entrou por meio de processo seletivo da Prefeitura de Caruaru.

Questionado sobre os principais desafios que enfrenta na gestão da escola que atua, afirmou que, de modo geral, conseguir a participação familiar mais efetiva e próxima à gestão escolar é muito difícil. Ainda, elencou os desafios impostos pelo período pandêmico, tais como aulas remotas, busca ativa, falta de conectividade, situação financeira familiar dos alunos, a saúde mental do corpo docente e discente. Citou também a volta às aulas de forma híbrida e os cuidados exigidos pelos protocolos sanitários, além da defasagem clara no processo de ensino e aprendizagem, que julga ser um prejuízo de demorada reparação. Por fim apontou a falta de professores para as devidas substituições daqueles que foram afetados pela pandemia e foram legalmente afastados para tratamento de saúde.

Acerca do avanço nos resultados do IDEB, foi questionado se houve simultaneidade na última gestão municipal. Afirmou que que sim, ambos tiveram avanços simultâneos e satisfatórios, porém aquém do ideal.

No que tange à participação das escolas na construção das metas de governo da atual gestão, no sentido de identificar alguma mudança significativa em relação aos governos anteriores, percebeu uma maior preocupação com as questões físicas prediais que tanto dificultam a acomodação digna dos profissionais em educação, de seus alunos e de suas comunidades. A construção de creches, quadras poliesportivas, laboratórios, estão entre os diferenciais, quando comparados às gestões anteriores.

Na questão sobre como avalia a comunicação com a Secretaria Municipal de Educação, em relação ao cotidiano da escola, respondeu que, apesar da criação do sistema 1Doc (Protocolo eletrônico) e da implantação de uma comunicação mais simultânea, muitas falhas ocorreram que diz respeito às informações de cunho administrativo e pedagógico, por vezes repetitivas, tendo também ocorrido falhas de armazenamento, pecando num pré-requisito importantíssimo, qual seja, na diminuição com os gastos excessivos com uso de papel (ainda consideravelmente grande) conflitando com pretensão de preservação ambiental, um dos tantos pilares da educação.

Perguntado se considerou que o planejamento das ações municipais foi realizado de maneira colaborativa com as escolas, respondeu que em parte sim, considerando que saúde, segurança pública, urbanização, limpeza urbana foram mantidos de forma alinhada aos interesses da Educação, principalmente em tempos esquisitos e perplexos, o que considerou assertivo. Como exemplo, citou a criação de um cartão alimentício e a distribuição de merenda

para as comunidades carentes dos alunos da rede municipal, o que refletia o alinhamento e a preocupação com o bem-estar social do município.

Sobre a relevância do IDEB para a sua atuação como diretor da escola disse que os resultados ajudam a focar nas deficiências apresentadas e desafiam a melhorar os resultados apresentados, oportunidade em que frisou que há sempre o que melhorar.

Questionado sobre como a gestão escolar se organiza em relação às metas bianuais do IDEB e em qual gestão isso teve início, afirmou que, seguindo as orientações da SEDUC, no uso do seu poder hierárquico, um olhar focado na realidade da comunidade escolar. reforços escolares, busca ativa e reuniões pedagógicas faziam parte da organização para bater as metas. Ainda, afirmou que a Secretaria apresentou o planejamento e acompanhou por escola para atingimento da meta.

Solicitada sua opinião acerca dos componentes analisados no IDEB, disse que entende latente a defasagem nos componentes curriculares de português e matemática, porém existe uma necessidade de expansão para outros componentes, relatando que há discussão antiga e prolixa sobre a interdisciplinaridade, apontando a preocupação um retrocesso. Acerca de haver um monitoramento anual dos resultados do IDEB por parte da Secretaria, respondeu positivamente.

Perguntado sobre as principais contribuições do IDEB, os maiores desafios e limitações desse instrumento, respondeu apenas sobre as limitações, elencando a logística de entrega de provas; o formato de aplicação, o frequente despreparo do aplicador e a falta de sintonia entre as secretarias de educação do município e do estado.

No que refere ao engajamento da comunidade local nos resultados dos alunos na escola, identifica que ainda há uma confusão entre os familiares (menos esclarecidos) em relação à importância dos resultados destas avaliações e do quanto elas têm poder de decisão nas ações futuras da educação. O quantitativo de provas internas e externas, aplicadas, muitas vezes, traz confusão e desorientação aos pais e a comunidade. Eles precisariam saber o porquê dos objetivos e metas destas avaliações. Entretanto, já se vê uma movimentação mais positiva da comunidade em relação ao engajamento necessário.

Por fim, inquirido sobre o que atribui como maior fator responsável pelo desempenho do IDEB na escola em que, respondeu que a ação conjunta (equipe gestora), corpo docente, equipe administrativa e demais auxiliares contribuem de forma efetiva para a execução,

resultado e metas a serem alcançados para uma melhor educação básica no país, estado e município.

**d) Pior resultado rural**

Evaldo Antônio Ferreira, gestor da Escola Francisca Maria da Conceição, na zona rural, trouxe informações dissonantes da entrevista realizada com o gestor Severino. Ambas unidades estão localizadas no mesmo distrito, com características socioeconômicas muito semelhantes. Porém, em que pese as semelhanças, a unidade do gestor Evaldo está localizada no interior do distrito, longe da rodovia, onde a dificuldade de deslocamento atrapalha tanto ele, que diuturnamente precisa se desdobrar para atender todas as unidades sob sua responsabilidade, quanto os professores, em sua maioria residentes na zona urbana.

A questão do deslocamento foi colocada pelo mesmo como um dos grandes problemas relacionados à sua unidade. A dificuldade de estar todos os dias em todas as unidades, cumprir com as obrigações administrativas, atender pais de alunos, controlar frequência, coordenar a gestão pedagógica são fatores que considerou indissociáveis dos resultados obtidos.

Ainda, atribuiu a falta de comunicação com a Secretaria e a falta de apoio na organização do quadro de funcionários aos maus resultados, visto que possuía deficiência de docentes, com faltas difíceis de suprir por não haver profissionais à disposição na Secretaria com esta atribuição, culminado em que dispensar os alunos mais cedo por esta razão, considerando estes os principais desafios de sua unidade.

Questionado sobre a atual gestão em comparação com a anterior na construção das metas de governo, atribui à seleção de gestores e professores um grande diferencial, pois consegue trabalhar sem interferência política, apesar que ainda sofre com as faltas e a ausência de subordinação dos professores em relação à gestão da unidade. Faz crítica à gestão, pois apesar de ter havido seleção para gestores, não houve formação específica em gestão escolar, o que dificultou muito o trabalho no início.

Acerca do resultado do IDEB, diz que realizou todos os esforços possíveis para atingi-lo, contudo sempre remete aos problemas acima como potenciais influenciadores do resultado. Tem consciência de sua responsabilidade enquanto gestor, mas confessa sentir-se isolado do resto da comunidade escolar, acredita que por conta da localidade onde está inserida a unidade, muito distante da cidade. Conclui dizendo que desde que assumiu a unidade, exceto pela

chegada da internet e da troca de alguns computadores e da melhoria da infraestrutura física, não houve aumento do quadro de funcionários.

Quanto à importância dos componentes analisados no IDEB e SAEPE, o gestor enfatiza que tentou trabalhá-los individualmente para tentar melhorar o resultado, mas a unidade tem um histórico de alta reprovação e distorção idade série, e que mesmo com todas as dificuldades, conseguiu inserir seus alunos na prova, visto que o IDEB ainda não havia sido medido nesta escola desde então.

Quando saíram os resultados, informa o gestor que a SEDUC encaminhou para os gestores, mas diante da pandemia, não houve nenhum tipo de diálogo para melhoria dos indicadores, atribuindo este fato também à eleição municipal, que paralisou boa parte das atividades, exceto aquelas do projeto aula em casa.

Conclui reafirmando que apesar de todos os seus esforços, não conseguiu um resultado satisfatório em virtude dos problemas com a unidade, falta de professores, repetência e desinteresse da comunidade escolar nas atividades dos alunos, salvo um ou outro responsável que procurava a escola para saber como o filho estava se saindo. Acha que as outras unidades que não sejam na cidade e estejam inseridas em localidades distantes, passem pelo mesmo problema.

**e) Análise das Entrevistas**

Após a coleta das entrevistas, buscou-se traçar um paralelo entre as escolas com melhor e pior avaliação para entender de forma objetiva os pontos de convergência e/ou divergência, que apontassem numa única direção, corroborando com as entrevistas dos secretários.

Observou-se, em parte, que as escolas mais bem avaliadas possuem gestores engajados e uma comunidade escolar favorável enquanto que as demais unidades, dentro de suas especificidades, possuem problemas comuns às redes de ensino como falta de professores, de engajamento da comunidade escolar e visíveis aspectos de falta de habilidades de liderança, em especial para gerir pessoas, elementos fundamentais a uma boa gestão escolar.

Os questionários procuraram analisar os principais aspectos relacionados aos resultados ou às razões que os tornaram possíveis. Teve-se o cuidado de evitar qualquer direcionamento das respostas, ainda que atendessem ao solicitado, se estendessem ou fugissem do tema,

permitindo, assim, a descoberta de questões intrínsecas aos processos e não observadas inicialmente.

Ao analisar as entrevistas sob o ponto de vista da cooperação e do alinhamento das metas de governo com a pauta educacional, os gestores foram uníssonos ao apontar como fator de impacto as ações que foram desenvolvidas nas escolas, de caráter transversal às outras pastas, mas com reflexo na comunidade escolar. Exames de vista, entrega dos kits alimentação aos estudantes, kits do material escolar, vacinação dos professores contra a Covid-19, entrega do cartão alimentação, Programa Escola pela Paz, Programa Tempo Certo e tantas outras demonstraram haver conexão e coesão ao planejamento das ações municipais realizado de maneira colaborativa com as escolas.

Todos os entrevistados trouxeram informações sobre a pandemia de COVID-19 vivida a partir de 2020, afirmando que a adaptação ao ensino remoto e posteriormente híbrido foram desafiadores, pese esses fatos estarem fora do período delimitado para o objeto de análise deste trabalho, o conteúdo foi mantido, visando manter a integralidade dos desafios enfrentados pelos diretores.

As substituições escolares como um dos principais desafios, foi mencionada tanto nos melhores resultados quanto nos piores como, nas zonas urbana e rural, como fator prejudicial à continuidade do ensino. Por tratar-se de uma questão de alto risco, qual seja não haver aulas, a ausência de professores, sua rotatividade ou substituições passa ser um tema que desperta curiosidade sobre como os gestores com os melhores desempenhos lidaram com o problema. Inicialmente pode-se inferir que a localização das escolas não era o componente determinante. Ao mesmo tempo, a questão do engajamento das equipes surge como ponto de convergência. Embora seja uma busca contínua, pudemos observar que o incremento nesse aspecto é determinante para bons resultados, a despeito do que ocorreu com as escolas com os piores resultados.

Ressalta-se que o compromisso da gestão foi pontuado como diferenciado em relação às gestões anteriores, o que corrobora o atendimento e priorização da Educação conforme o plano de governo

Analisando as entrevistas, um dos aspectos que chamou atenção quanto à divergência entre os apontamentos firmados pelos gestores foi em relação à comunicação da Secretaria de Educação com as unidades escolares. Os gestores que obtiveram os piores resultados alegaram

que a comunicação é dificultosa, ao contrário dos gestores cujas unidades foram mais bem avaliadas, onde a comunicação foi entendida como satisfatória e eficaz.

Tais fatores aparentam estar ligados a uma disposição dos gestores em aceitar ou absorver profissionalmente e de maneira pragmática as informações ou auxílios da Secretaria de Educação. Com base na análise das entrevistas é possível considerar que não havia por parte da Gestão Educacional leniência no trato com as unidades. Havia o fornecimento de conteúdo e diretrizes para o atendimento das exigências da rede, assim como disponibilidade e receptividade dos gestores em acolher as orientações e replicá-las em suas unidades.

Ainda pela leitura das entrevistas, tem-se que o quadro de gestores é formado na sua maioria por professores efetivos, alguns com mais de 10 (dez) anos de exercício da docência na rede. Com isso, pode-se aferir que a gestão de uma unidade, por mais singularidades que tinham entre os aspectos pedagógicos e gerenciais, não possuem gestores com as competências técnicas necessárias aos processos de gestão de pessoas, planejamento e gestão administrativa, com a devida clareza de objetivos sobre as necessidades de uma unidade escolar, seja em relação ao ambiente em si, seja em relação aos resultados que se pretende atingir, fato que pode creditar os bons resultados à disponibilidade e comprometimento dos burocratas do nível com as políticas propostas.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância do IDEB enquanto uma avaliação nacional com escalabilidade em todo o país, sugere-se que ele possivelmente seja o principal indicador usado pelas redes de ensino para medir a qualidade da Educação Básica. Composto de avaliação em português e matemática, bem como das taxas de aprovação e evasão escolar, ou seja, indicadores de resultado e impacto a avaliação requer a gestão de outros elementos indiretos sobre a gestão da Educação quanto à infraestrutura, merenda de qualidade, transporte escolar, busca ativa, estratégia pedagógica, aplicação do currículo e gestão de pessoas no serviço público, um dos maiores desafios da gestão pública brasileira.

A análise dos resultados, através dos indicadores apresentados, revela que é possível trazer resultados positivos quanto à melhoria do IDEB no município de Caruaru, mas também o quão longo é o caminho a ser percorrido, diante dos desafios de converter ações de governo, como por exemplo, a criação de um ciclo extenso de formações citados pelos entrevistados, em políticas de Estado. A coleta de dados orçamentários reforça a identificação dos possíveis

motivos de melhoria nos resultados do Ideb de 2019 no município, mas também aponta que, nem sempre, alto volume de recursos é sinônimo de qualidade quando não há planejamento e monitoramento constante das ações, além de servidores engajados e receptivos à mudança de cultura num ambiente extremamente politizado como o da Educação.,

Conforme observado nos dados primários e secundários, a gestão desta pasta passa por dois pontos de divergência superáveis mas que exigem coordenação nas altas esferas de governo, são eles: o olhar pedagógico, assim compreendida a percepção técnica voltada ao estudo dos problemas relacionados à educação dos jovens como um todo e os modernos processos de gestão administrativa focada em resultados, com processos claros e resolutivos, planejamento e monitoramento de longo prazo, procurando sempre a institucionalização dos processos, diante dos desafios diretos e indiretos  da complexidade ambiente político brasileiro e da alta rotatividade de cargos nas diferentes esferas de poder. .

A fórmula parece simples, porém, como toda política pública, sua implementação ou modificação para adequar-se ao planejamento orçamentário e de governo prescinde de diálogo com a comunidade impactada, articulação política, gestão administrativa profissional, preocupada com as pessoas, clareza de objetivo, persistência e muita paciência. Encontrar todos esses predicados num Plano de Governo e mais, em um gestor público é, talvez, o maior desafio para transformar a Educação brasileira.

Caruaru apresentou algumas dessas características, mas ainda tem muito a desenvolver, especialmente se considerarmos o fato de ser a maior cidade do interior do Estado de Pernambuco, ou seja, enfrenta todos os desafios de uma cidade de médio porte, em um ambiente político volátil e numa rede de ensino fragmentada por décadas de descaso e uso político da máquina, considerações afirmadas pelos entrevistados que relataram o despreparo da gestão anterior para o gerenciamento dos desafios educacionais. Outro desafio explicitado com frequência pelos respondentes é que o tempo de implementação das ações não corresponde às demandas necessárias para aumento de uma avaliação como o Ideb e tão pouco seguem a lógica orçamentária de gastos anuais. Sendo assim, é esperado que a reeleição da prefeita possa ser direcionada para criação de mecanismos que institucionalizem as ações que aparentam ter sido o diferencial no Ideb de 2019. Porém, é compreensível que o desafio se tornou ainda pior dado que, possivelmente, o município pode ter perdido algumas conquistas na Educação em decorrência da pandemia. Ainda não é de conhecimento público o tamanho do impacto, porém

parece ser inevitável que quase dois anos de suspensão de aulas presenciais não vá impactar negativamente na próxima avaliação nacional. .

No que tange à capacidade institucional, Caruaru demonstrou que as cinco dimensões possíveis de intervenção para a construção da capacidade institucional propostas por Taylor (2010) foram ao menos iniciadas no que diz respeito à melhoria da Educação. A construção do conhecimento base da organização (*building the knowledge base*), por meio do qual é possível a obtenção de um melhor entendimento dos objetivos, propósitos e formas de ação da organização, aparece tanto na proposta de plano de governo quanto na alocação orçamentária. O conhecimento da situação educacional do município, através dos relatórios de auditoria do Tribunal de Contas e dos achados no início da gestão em 2017 em números e em fatos, permitiu que metas fossem traçadas e que a agenda fosse priorizada. De modo que entender os fatores pretéritos, analisá-los e, a partir daí, formular estratégias e metas são passos determinantes para intervenção na construção da capacidade institucional.

Restou evidente que o desenvolvimento profissional (*professional development*), relacionado à formação dos recursos humanos também foi objeto de enfoque. Nas entrevistas realizadas à gestão diretiva das escolas apontou como ponto forte e positiva a formação dos professores de forma continuada, iniciando por uma imersão na BNCC logo em 2017, através de encontros presenciais na Secretaria de Educação e disponibilização de material, bem como da implementação do Currículo da Educação Básica do município. Porém, um dos entrevistados reforça a ausência de formações sobre o tema gestão escolar, uma ação importante para complementar a estratégia do processo seletivo, ação esta que todos os respondentes indicaram como uma ótima maneira de reduzir as influências políticas, sobretudo do poder legislativo.

O fortalecimento organizacional (*organisational strengthening*); que envolve os níveis intraorganizacional e interorganizacional, parece poder ser verificado pela atuação coordenada de diferentes partes do Executivo, segundo os dados primários coletados. Exemplos dessas ações foram a realização dos programas Trilhas e Aluno presente, Programa Tempo Certo[10], a elaboração de planos de ensino junto às escolas, as parcerias com universidades públicas, e tantas ações que demonstraram o planejamento municipal colaborativo com as escolas. É importante destacar a ação do programa Trilhas explicado anteriormente, uma vez que a atuação

[10] Os programas Aluno Presente (responsável pela redução da evasão escolar), Escola pela Paz (que realiza ações em conjunto com a secretaria de ordem pública para mitigar a violência no entorno das unidades) e Tempo Certo (que visa garantir os alunos em sala de aula na idade correta), foram fundamentais para melhoria dos resultados.

no contra turno com profissionais qualificados aponta ser um caminho com alta potencialidade de difusão em termos de políticas públicas, uma vez que diagnostica e interfere cotidianamente nas habilidades que não estão sendo desenvolvidas pelos alunos, com possibilidade de impactar diretamente nos resultados do IDEB. Porém, é importante ressaltar que, em termos de interação entre as secretarias e os outros poderes, como o legislativo, a gestão aparenta continuar com desafios consequentes da gestão anterior na cidade. Observou-se também diferenças no engajamento da comunidade escolar entre as regiões, uma ação que requer alta articulação com toda a rede de ensino e a criação de instrumentos que institucionalizem o comprometimento coletivo, aumentando o senso de pertencimento e a participação democrática de outros atores como os responsáveis pelos alunos.

Reformas diretivas (*directive reforms*); e reformas que estimulam mudanças na organização (*facilitative reforms*), todas relacionadas às leis e políticas desenvolvidas no âmbito governamental podem ser evidenciadas por meio da relação de seleções simplificadas para gestão e docência e a criação de ações como o Escolas em Tempo Integral, através da criação de normas e regulamentação das atividades da Secretaria, necessárias à narrativa de convencimento das equipes. Novamente, entende-se que o estímulo e a criação de reformas diretivas requerem sustentabilidade e apoio político em diversos âmbitos. Apesar de observação da importância das ações, as ações podem perder força política na disseminação da rede e não há dados suficientes neste trabalho que reforce o comprometimento completo dos gestores escolares, apesar de o indicador parece ser fortemente presente nas falas da amostra selecionada.

No que tange ao elemento da formação da agenda e as relações entre a teoria de múltiplos fluxos de John Kingdon, vislumbrou-se que as políticas públicas adotadas conversaram com os problemas sociais que perpassam a pauta educacional, desde a construção do plano de governo em 2016, tendo como etapa inicial um processo de diálogo com a população caruaruense. Especificamente, observa-se que a formação de agenda para priorização da Educação foi algo “comprado” pela prefeita desde o início, mas que necessitou de quebras políticas em relação ao que a gestão anterior priorizada e um processo de convencimento da própria rede que os problemas educacionais eram difusos e não poderiam se concentrar somente na demanda populacional de aumento do acesso às creches.

A resposta sobre porque alguns problemas se tornam importantes para o governo foi delineada pelos diferentes escalões da burocracia, ao encontro da teoria dos múltiplos fluxos, conforme levantamento das necessidades, obtida através dos indicadores fornecidos

principalmente pelas Secretarias de Ação Social, saúde e Educação, onde se concentram os maiores volumes de demanda por serviços públicos.

Equacionar o orçamento às demandas na formação da agenda pode ter impactado na distribuição das receitas e despesas, visto que o histórico apontado pelos entrevistados apresentava mau uso do recurso público, distribuindo disponibilidade orçamentária em ações com pouco ou nenhum impacto sobre os problemas. A partir da compreensão da realidade dos gastos públicos, observa-se melhor equalização na alocação das despesas, de tal sorte que, conforme demonstrado anteriormente, o percentual de recursos gastos em relação ao orçado, subiu de pouco mais de 71% em 2017 para mais de 91% em 2019.

Como visto, a mudança de agenda é consequência da convergência entre três fluxos: problema, solução e política. Apesar das análises não conseguirem comprovar evidências para todos os elementos dos fluxos, as ações de implementação parecem evidenciar que a Educação integrou de fato a agenda prioritária do governo caruaruense entre 2016 e 2020, por um lado por uma prefeita que priorizou a pauta desde o plano de governo, por outro uma rede que começou a participar mais ativamente das decisões pedagógicas das escolas, impactando diretamente ou indiretamente nos resultados educacionais. Observa-se também que a rede de ensino tem potencial para aproximar a participação popular quanto à cobrança por mais e melhores serviços públicos, fator explorado na identificação de melhorias no ambiente escolar no que tange à infraestrutura, ações que parecem ter sido valorizadas pelos responsáveis e estudantes, segundo as informações de dados primários.

Por fim, conclui-se que os gestores da pasta da Educação conseguiram “organizar a casa” no início da gestão e proporcionar ações colaborativas e focalizadas nos reais problemas da rede, como por exemplo, defasagem de habilidades e aprendizagens e alocação de recursos sem priorização, com potencial inclusive para influenciar outros municípios por meio da difusão de ações como o programa Trilhas e o Aluno presente, estratégias que parecem ter tido repercussão positiva e podem ter impactado positivamente nos resultados do Ideb de 2019. Em termos de institucionalização, o estudo não conseguiu mapear completamente quais alavancas podem potencializar e sustentar as ações citadas, fator ainda mais preocupante quando observamos que os entrevistados da gestão já não fazem parte do quadro de funcionários da atual gestão. Entende-se que as capacidades institucionais só se concretizam como tais quando há perenidade e alavancas que potencializem sua disseminação no Estado. Observa-se que a participação de gestores das escolas parece ser um caminho frutífero para que essa

institucionalização de ações seja permanente e produza frutos para além dos resultados positivos em avaliações como IDEB. Ainda, o estudo demonstra outras possíveis análises para que essas observações finais sejam exploradas e novos caminhos para a Educação caruaruense sejam trilhados e continuados.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, L. F. **Cooperação Intermunicipal: experiências de Arranjos de Desenvolvimento da Educação no Brasil. Colabora Educação**; Instituto Positivo, 2017. Disponível em:<https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/cooperacao-intermunicipal-experiencias-de-arranjos-de-desenvolvimento-da-educacao-no-brasil,81c29a38-2ee1-4f6b-9f6e-bcc67adb4336>Acesso em 21 de agosto de 2021.

ALVES, Maria T G; SOARES, J. F.. **Contexto escolar e indicadores educacionais: condições desiguais para a efetivação de uma política de avaliação educacional**. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ep/a/PkVXrTbnCJDktQxLZNK7dDj/?lang=pt>.Acesso em 06/09/2021.

ARAUJO, Valdeluza. **Entrevista I.** [jan. 2022]. Entrevistador: Leila Vieira. São Paulo, 2010. 1 arquivo .mp3 (33 min.). O áudio da entrevista na íntegra encontra-se no Anexo 4 deste arquivo.

ARRETCHE, M**. Uma contribuição para fazermos avaliações menos ingênuas.** In: MOREIRA, Maria Cecília Roxo; CARVALHO, Maria do Carmo Brant de (Org). Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais. São Paulo: IEE|PUC SP, 2001.

BRASIL**. Ministério da Educação. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. Brasília, 2022.

BRASIL. [Constituição (1988**)]. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

CAED. **Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação. Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco**. Universidade de Juiz de Fora. Disponível em: https://avaliacaoemonitoramentopernambuco.caeddigital.net/#!/programa. Acesso: 20/09/21

CAPELLA, A. **Formação de agenda governamental: perspectivas teóricas**. XXIX Encontro Anual da ANPOCS. UNESP, 2005.

CAPELLA, A. **Perspectivas Teóricas sobre o Processo de Formulação de Políticas Públicas.** In: Hochman, Gilberto; Arretche, Marta e Marques, Eduardo (org.) Políticas Públicas no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2007 (pp. 87-110).

CARUARU. **Lei Orçamentária Anual, Nº 6.784, 03 de dezembro de 2021**. Disponível em: <https://caruaru.pe.gov.br/lei-orcamentaria-anual-loa-2022/>. Acesso: 12 de fevereiro de 2022.

_____. **Lei Orçamentária Anual, Nº 6.784, 03 de dezembro de 2021**. Disponível em: <https://caruaru.pe.gov.br/loa-2016/>. Acesso: 12 de fevereiro de 2022.

_____**. Lei Orçamentária Anual**. Disponível em: https://caruaru.pe.gov.br/loa-2016. Acesso em 13 de fevereiro de 2022

_____. **Portal da Transparência.** Disponível em: https://caruaru.pe.gov.br/portal-da-transparencia/despesas/. Acesso em 20 de Setembro de 2021.

CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA [Site Institucional], 2020. **Ranking de Competitividade Municipal.** Disponível em: https://www.clp.org.br/competitividade/. Acessado em 27 de novembro de 2020.

DATAPEDIA. [Site institucional]. **Indicadores de Qualidade da Educação de Caruaru.** Disponível em: <https://datapedia.info/cidade/2392/pe/caruaru#qualidade-educacao>. Acesso em: 19 de setembro de 2021.

Departamento de Pesquisas Educacionais, São Paulo - SP, Brasil. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cebape/a/4MLpGjhvDYbjzKXXhjzGgPB/?lang=pt&format=pdf> Acesso em 21 de agosto de 2021.

DUARTE, N. **O impacto da pobreza no Ideb: um estudo multinível**. Rev. bras. Estud. pedagog. (online). Brasília, v. 94, n. 237, p. 343-363, maio/ago. 2013. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rbeped/a/9rCJD4RtTJm5F8qVYfBc4SM/abstract/?lang=pt#>Acesso em 21 de agosto de 2021

FARIA**,** C. A. (org) **Implementação de políticas públicas: teoria e prática**. Belo Horizonte: Ed. PUC Minas, 2012.

FERNANDES, F. **Capacidade institucional: uma revisão de conceitos e programas federais de governo para o fortalecimento da administração pública**. Fundação Carlos Chagas /

FERNANDES, Fabiana S., 2016. **Capacidade institucional: uma revisão de conceitos e programas federais de governo para o fortalecimento da administração**. Disponível em: públicahttps://www.scielo.br/j/cebape/a/4MLpGjhvDYbjzKXXhjzGgPB/?format=pdf&lang=pt. Acesso em 13 de janeiro de 2022.

FERNANDES, R.; GREMAUD, A**. Qualidade da educação: avaliação, indicadores e metas**. In: VELOSO, Fernando et al. (Orgs.). Educação básica no Brasil: construindo o país do futuro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. 213-238.

GIACOMONI, J; PAGNUSSAT, J. L (coords.). **Planejamento e Orçamento Governamental.** Brasília:ENAP, 2006. (vol. 1).

HOWLETT, Michael; RAMESH, M. & PERL, Anthony. **Introdução: Por que estudar política pública? Política Pública: seus ciclos e subsistemas (uma abordagem integradora),** Tradução da 3a edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

IDEB - ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA – **Ideb. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais 'Anísio Teixeira'** – INEP Ministério da Educação - MEC, 2017. Disponível em: http://ideb.inep.gov.br/. Acesso em 05 de fevereiro de 2022.

IDEB – ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA Ideb. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais 'Anísio Teixeira' – INEP Ministério da Educação – **Nota Técnica. MEC,** 2017. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_basica/portal_ideb/o_que_e_o_ideb/Nota_Tecnica_n1_concepcaoIDEB.pdf>. Acesso em 11 de Fevereiro de 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE . **Censo Brasileiro de 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE . **Cidades e Estados - Caruaru**. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pe/caruaru.html. Acesso em 16 de Setembro de 2021

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE . **Cidades e Estados - Pernambuco**. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pe.html. Acesso em 13 de fevereiro de 2022.

LOTTA, G. *et al*. **Teorias e Análises sobre Implementação de Políticas Públicas no Brasil.** Organizadora. Enap, 2019.

MARÇAL RIBEIRO**,** P. R**. Histórias da Educação Escolar no Brasil**. Notas para reflexão. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/paideia/n4/03.pdf. Acesso em 27 de novembro de 2020

MARQUES, E. **As políticas públicas na ciência política**. In: Marques, E. e Faria, C. (org.). A política pública como campo multidisciplinar. São Paulo, Editora Unesp,2013.

MARTINS, A. *et al.* **A capacidade institucional de municípios paulistas na gestão da educação básica**. Cadernos de Pesquisa v.43 n.150 p.812-835 set./dez. 2013. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cp/a/nB5RQZ7qjSNTtSHLjhgkfgS/?lang=pt&format=pdf>Acesso em 21 de março de 2021.

MEC. Ministério da Educação [Site institucional]. **Ideb - Apresentação.** Disponível em: http://portal.mec.gov.br/conheca-o-ideb. Acesso em 16 de Setembro de 202

MONTEIRO, V; ARRUDA, E. **O impacto da violência urbana nos indicadores de evasão escolar na Região Metropolitana de Fortaleza.** IPEA, 2011. Disponível em <https://www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area3/area3-artigo19.pdf>Acesso em 21 de agosto de 2021.

QEDU. [Site institucional]. **Ideb - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. Disponível em: <https://academia.qedu.org.br/ideb/o-que-e-o-ideb-2/?repeat=w3tc>. Acesso em: 9 de fevereiro de 2022.

QEDU.[Site institucional**] Estatísticas educacionais do Município de Caruaru**. Disponível em: <https://qedu.org.br/cidade/4449-caruaru/aprendizado>. Acesso em 26 de novembro de 2020.

SELO UNICEF. [Site Institucional] **Indicadores para estimular o desenvolvimento infantil.** Disponível em : http://www.selounicef.org.br/sites/default/files/indicadores/2017-2020/dadosfinais_PE_Caruaru.pdf. Acesso em 27 de novembro de 2020.

SOUZA, C. **Políticas públicas: uma revisão da literatura.** Sociologias [online]. 2006, n. 16, pp. 20-45.

TAYLOR, A. **Model Background Briefing Notes. Sidney: CMA Sydney Metropolitan, New South Wales Government, 2010.** (Project "Advancing Water Sensitive Urban Design: a rapid assessment of "Institucional Capacity" in local government agencies).

TAYLOR, A. **Model background briefing notes.** Sidney: CMA Sydney Metropolitan/New South Waler Government, 2010.

TSE. **Planos Municipais de Governo**. Disponível em:< https://divulgacandcontas.tse.jus.br/divulga/#/candidato/2016/2/23817/170000018034> Acesso em 11 de fevereiro de 2022.

VIDAL, J. P. **Uma observação autorreferencial na Defensoria Pública do Estado do Pará**. Amazônia, Organizações e Sustentabilidade, v. 2, n. 1, p. 85-98, 2013

# 6. ANEXOS

## ANEXO 1 - Tabela IDEB por Escola - 4ª Série | 5º Ano:

| | Ideb Observado | | | | | | | | Metas Projetadas | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Escola | 2005 | 2007 | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 | 2017 | 2019 | 2007 | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 | 2017 | 2019 | 2021 |
| EM MANOEL LIMEIRA | | | 2.8 | 4.1 | 4.2 | 4.1 | 4.8 | 7.1 | | | 3.1 | 3.4 | 3.7 | 4.0 | 4.3 | 4.6 |
| EM JOEL PONTES | 3.6 | 3.5 | 4.0 | 5.0 | 4.9 | 5.5 | 5.0 | 6.4 | 3.7 | 4.0 | 4.4 | 4.7 | 5.0 | 5.3 | 5.6 | 5.8 |
| EM N. SRA. DE FÁTIMA | 4.5 | 5.0 | 5.1 | 4.9 | 4.7 | 5.3 | 5.1 | 6.4 | 4.6 | 4.9 | 5.3 | 5.6 | 5.8 | 6.1 | 6.3 | 6.6 |
| EM RUBEM DE LIMA | | | | | | 5.0 | 5.6 | 6.4 | | | | | | 5.3 | 5.6 | 5.8 |
| EM AUGUSTO TABOSA | 4.5 | 4.9 | 5.2 | 5.7 | 5.2 | 6.0 | 5.9 | 6.2 | 4.5 | 4.9 | 5.3 | 5.5 | 5.8 | 6.0 | 6.3 | 6.5 |
| EM GENESIO CAMPOS | 3.0 | 3.4 | 3.9 | 4.5 | 4.8 | 4.3 | 5.1 | 6.1 | 3.1 | 3.4 | 3.8 | 4.1 | 4.4 | 4.7 | 5.0 | 5.3 |
| EM SANTOS ANJOS | | | | | | 4.4 | 5.1 | 6.1 | | | | | | 4.7 | 5.0 | 5.2 |
| EM KERMÓGENES DIAS | 3.4 | 3.8 | 4.3 | 4.6 | 4.1 | 4.4 | 4.9 | 6.0 | 3.4 | 3.8 | 4.2 | 4.5 | 4.8 | 5.0 | 5.3 | 5.6 |
| EM GIANETE SILVA | 3.7 | 3.3 | 4.1 | 4.7 | 4.0 | 4.4 | 5.5 | 6.0 | 3.7 | 4.1 | 4.5 | 4.8 | 5.1 | 5.4 | 5.6 | 5.9 |
| EM ALVARO LINS | 3.9 | 4.3 | 4.1 | 4.5 | 4.3 | 4.5 | 5.1 | 5.9 | 4.0 | 4.3 | 4.7 | 5.0 | 5.3 | 5.6 | 5.8 | 6.1 |
| EM AMARO MATIAS | | 4.5 | 4.3 | 4.7 | 4.2 | 4.8 | 5.3 | 5.8 | | 4.7 | 5.0 | 5.3 | 5.5 | 5.8 | 6.1 | 6.3 |
| EM PROF MACHADINHO | 3.6 | 3.2 | 3.2 | 4.6 | 3.9 | 4.3 | * | 5.8 | 3.7 | 4.0 | 4.4 | 4.7 | 5.0 | 5.3 | 5.6 | 5.8 |
| EM MARIA LOURDES PEPEU | | | | | | | | 5.7 | | | | | | | | 6.0 |
| EM NATALICE LIMEIRA | | | | | | | 5.8 | 5.7 | | | | | | | 6.1 | 6.3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EM JOSELIA FLORENCIO | 3.0 | 3.3 | 4.1 | 3.9 | 4.1 | 4.9 | 5.0 | 5.7 | 3.0 | 3.4 | 3.8 | 4.1 | 4.4 | 4.7 | 5.0 | 5.3 |
| EM CRISTINA TAVARES | 3.2 | 3.4 | 2.9 | 4.3 | 3.5 | 4.4 | 5.6 | 5.6 | 3.3 | 3.6 | 4.0 | 4.3 | 4.6 | 4.9 | 5.2 | 5.5 |
| EM DUDA UMBUZEIRO | | | | | | | 4.7 | 5.6 | | | | | | | 5.0 | 5.3 |
| EM MESTRE VITALINO | 3.2 | 3.6 | 4.1 | 4.2 | 3.6 | 4.1 | 4.5 | 5.6 | 3.3 | 3.6 | 4.0 | 4.3 | 4.6 | 4.9 | 5.2 | 5.5 |
| EM PEDRO DE SOUZA | 3.4 | 3.6 | 4.2 | 4.8 | 4.2 | | 5.7 | 5.6 | 3.4 | 3.8 | 4.2 | 4.5 | 4.7 | 5.0 | 5.3 | 5.6 |
| EM CASA DO TRABALHADOR | 3.8 | 4.2 | 4.6 | 5.0 | 4.3 | 5.5 | 5.8 | 5.6 | 3.8 | 4.2 | 4.6 | 4.9 | 5.2 | 5.4 | 5.7 | 6.0 |
| EM LAURA FLORENCIO | 3.4 | 3.6 | 3.6 | 4.4 | 4.2 | 4.4 | 5.5 | 5.5 | 3.5 | 3.8 | 4.3 | 4.5 | 4.8 | 5.1 | 5.4 | 5.7 |
| EM MARIA DO SOCORRO | | | 4.4 | | | | ** | 5.5 | | | 4.7 | 5.0 | 5.2 | 5.5 | 5.8 | 6.1 |
| EM OSCAR BARRETO | | | | | | | 5.4 | 5.5 | | | | | | | 5.7 | 5.9 |
| EM TABOSA DE ALMEIDA | | | 3.7 | 4.3 | 5.2 | | 6.4 | 5.5 | | | 4.0 | 4.3 | 4.6 | 4.9 | 5.2 | 5.5 |
| EM LANDELINO ROCHA | | | 3.6 | 5.3 | 4.5 | 5.0 | 5.3 | 5.5 | | | 3.9 | 4.2 | 4.5 | 4.8 | 5.1 | 5.3 |
| EM MARIA ALICE | | | | | | | | 5.4 | | | | | | | | 5.7 |
| EM ALTAIR PORTO | | | | | 4.3 | | ** | 5.4 | | | | | 4.6 | 4.9 | 5.2 | 5.4 |
| EM TÍPICA RURAL | | | 3.6 | | 4.2 | | 3.8 | 5.4 | | | 3.9 | 4.2 | 4.5 | 4.8 | 5.1 | 5.4 |
| EM AMARO DE LIRA E CESAR | 3.7 | 4.2 | 4.0 | 4.5 | 3.9 | 3.9 | 5.5 | 5.3 | 3.7 | 4.1 | 4.5 | 4.8 | 5.0 | 5.3 | 5.6 | 5.9 |
| EM DUQUE DE CAXIAS | 4.1 | 4.1 | 4.4 | 3.9 | 4.3 | 4.7 | 4.8 | 5.3 | 4.1 | 4.5 | 4.9 | 5.1 | 5.4 | 5.7 | 6.0 | 6.2 |
| EM JOSE CLEMENTE | | | 3.4 | 3.9 | | 4.2 | 5.1 | 5.3 | | | 3.6 | 3.9 | 4.2 | 4.5 | 4.8 | 5.1 |
| EM CESARINA | | | 3.8 | 3.7 | 4.0 | 3.7 | 4.9 | 5.3 | | | 4.0 | 4.3 | 4.6 | 4.9 | 5.2 | 5.5 |
| EM MARIA BEZERRA TORRES | | | 3.4 | 5.1 | 3.5 | 4.0 | 4.7 | 5.3 | | | 3.7 | 4.0 | 4.3 | 4.6 | 4.9 | 5.2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EM TOME CLAUDINO | | | 4.2 | | | | 4.4 | 5.3 | | | 4.5 | 4.8 | 5.1 | 5.3 | 5.6 | 5.9 |
| EM MARIA CANDIDA | | | | | | | 5.0 | 5.2 | | | | | | | 5.3 | 5.5 |
| EM CAPITAO RUFINO | | | 4.0 | 4.9 | 4.2 | 5.0 | 5.5 | 5.1 | | | 4.3 | 4.6 | 4.8 | 5.1 | 5.4 | 5.7 |
| EM IVA DO CARMO | | | | 3.2 | 3.5 | | 4.9 | 5.1 | | | | 3.5 | 3.8 | 4.1 | 4.4 | 4.7 |
| EM MARIA ANUNCIADA | | | | | | | 4.0 | 5.0 | | | | | | | 4.3 | 4.6 |
| EM PADRE PEDRO | | | | | | | | 5.0 | | | | | | | | 5.2 |
| EM PROF LAURENTINO | | | | | | | 4.5 | 5.0 | | | | | | | 4.8 | 5.1 |
| EM LEUDO VALENÇA | | 4.2 | 3.6 | 4.4 | 4.1 | 4.1 | 4.7 | 5.0 | | 4.4 | 4.7 | 5.0 | 5.3 | 5.5 | 5.8 | 6.1 |
| EM SINHAZINHA | 3.8 | 2.8 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.2 | 4.6 | 5.0 | 3.9 | 4.2 | 4.6 | 4.9 | 5.2 | 5.5 | 5.8 | 6.0 |
| EM TERESA NEUMA | 2.9 | 3.3 | 3.6 | 4.0 | 3.9 | 4.0 | * | 5.0 | 3.0 | 3.3 | 3.7 | 4.0 | 4.3 | 4.6 | 4.9 | 5.2 |
| EM PAULINA MONTEIRO | | 4.1 | 4.0 | 5.1 | 4.2 | 4.4 | 4.7 | 4.9 | | 4.3 | 4.6 | 4.9 | 5.1 | 5.4 | 5.7 | 6.0 |
| EM LUIZ PESSOA | 3.1 | 3.3 | 3.8 | 3.7 | 3.6 | 3.9 | 4.9 | 4.8 | 3.2 | 3.5 | 3.9 | 4.2 | 4.5 | 4.8 | 5.1 | 5.4 |
| EM GUIOMAR LIRA | | 2.6 | 3.3 | 3.8 | 4.1 | 4.0 | 5.7 | 4.8 | | 2.9 | 3.2 | 3.5 | 3.8 | 4.1 | 4.4 | 4.7 |
| EM MARGARIDA MIRANDA | | | | | 4.0 | 3.6 | 4.9 | 4.8 | | | | | 4.3 | 4.6 | 4.8 | 5.1 |
| EM MARIA FELIX | | | 3.0 | 3.6 | 3.1 | 4.0 | 4.1 | 4.7 | | | 3.2 | 3.5 | 3.8 | 4.1 | 4.4 | 4.7 |
| EM PRESIDENTE KENNEDY | | | 3.3 | 3.9 | 3.2 | 4.0 | 4.6 | 4.7 | | | 3.6 | 3.9 | 4.2 | 4.5 | 4.8 | 5.1 |
| EM JOSE FLORENCIO LEAO | 2.6 | 2.9 | 3.7 | 3.0 | 3.3 | 3.2 | 4.1 | 4.7 | 2.7 | 3.0 | 3.4 | 3.7 | 4.0 | 4.3 | 4.6 | 4.9 |
| EM NOSSA SENHORA DAS DORES | | | | | | | | 4.6 | | | | | | | | 4.9 |
| EM DOM DINO | | | | | | | | 4.4 | | | | | | | | 4.7 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EM MARIA JOSE DE FRANÇA | | | | | | | 4.5 | 4.4 | | | | | | | 4.8 | 5.0 |
| EM CACILDA SANTOS | | | | | | 3.8 | 4.2 | 4.0 | | | | | | 4.1 | 4.3 | 4.6 |
| EM ALFREDO PINTO | | | 3.1 | 1.4 | | | ** | ** | | | 3.3 | 3.6 | 3.9 | 4.2 | 4.5 | 4.8 |
| EM CAPITAO JOAO VELHO | | | | 4.6 | | | 2.7 | ** | | | | 4.9 | 5.2 | 5.5 | 5.7 | 6.0 |
| EM DOM MIGUEL | | | | | | | 6.4 | ** | | | | | | | 6.6 | 6.8 |
| EM JOAO VENIO | | | | | | | 3.4 | ** | | | | | | | 3.9 | 4.2 |
| EM MAJOR SINVAL | | | 2.6 | | 3.7 | | ** | ** | | | 2.9 | 3.2 | 3.5 | 3.8 | 4.1 | 4.4 |
| EM SANTA INES | | | | 2.9 | | | ** | ** | | | | 3.2 | 3.4 | 3.7 | 4.0 | 4.3 |

## ANEXO 2- Tabela IDEB por Escola - 8ª Série | 9º Ano

| | Ideb Observado | | | | | | | | Metas Projetadas | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Escola | 2005 | 2007 | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 | 2017 | 2019 | 2007 | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 | 2017 | 2019 | 2021 |
| EM IVA DO CARMO | | | | | | | 4.8 | 6.2 | | | | | | | 5.1 | 5.3 |
| EM JOÃO LYRA FILHO | | | | | | | | 5.8 | | | | | | | | 6.0 |
| EM PROF RUBEM DE LIMA | | | | | | 5.1 | 4.9 | 5.7 | | | | | | 5.4 | 5.6 | 5.8 |
| EM LAURA FLORENCIO | 2.4 | 2.4 | 2.7 | 2.1 | | 3.0 | 3.8 | 5.5 | 2.4 | 2.7 | 3.0 | 3.5 | 4.0 | 4.2 | 4.5 | 4.8 |
| EM MESTRE VITALINO | 2.8 | 2.1 | 3.7 | 4.0 | 3.7 | 3.7 | 3.6 | 5.5 | 2.8 | 3.0 | 3.2 | 3.6 | 4.0 | 4.3 | 4.5 | 4.8 |
| EM KERMOGENES DIAS | 3.7 | 2.9 | 3.8 | 3.4 | 3.7 | 3.8 | * | 5.5 | 3.7 | 3.9 | 4.2 | 4.6 | 4.9 | 5.2 | 5.4 | 5.7 |
| EM LANDELINO ROCHA | | | 3.3 | 3.6 | 3.7 | 3.5 | 4.8 | 5.4 | | | 3.4 | 3.7 | 4.0 | 4.3 | 4.6 | 4.9 |
| EM ALVARO LINS | 3.6 | 3.2 | 3.1 | | 3.4 | 3.2 | 4.1 | 5.1 | 3.6 | 3.8 | 4.1 | 4.5 | 4.9 | 5.1 | 5.4 | 5.6 |
| EM MARIA DO SOCORRO DE FREITAS | | | 3.9 | 4.1 | 4.1 | 4.1 | 4.0 | 5.1 | | | 4.1 | 4.4 | 4.7 | 4.9 | 5.2 | 5.4 |
| EM CRISTINA TAVARES | 3.7 | 3.3 | 2.6 | | | | 4.1 | 5.0 | 3.7 | 3.9 | 4.2 | 4.6 | 4.9 | 5.2 | 5.4 | 5.7 |
| EM PROF MACHADINHO | 3.8 | 3.1 | 3.2 | 3.1 | 2.9 | 2.9 | * | 5.0 | 3.8 | 4.0 | 4.2 | 4.6 | 5.0 | 5.3 | 5.5 | 5.8 |
| EM MARGARIDA MIRANDA | | | | | | 3.1 | 3.9 | 5.0 | | | | | | 3.5 | 3.8 | 4.0 |
| EM JOSE CLEMENTE | | | 3.1 | 3.6 | 3.7 | 3.8 | 4.2 | 4.8 | | | 3.3 | 3.6 | 3.9 | 4.1 | 4.4 | 4.7 |
| EM CASA DO TRABALHADOR | | | | | | | 4.8 | 4.8 | | | | | | | 5.0 | 5.3 |
| EM ALFREDO PINTO | | | 2.1 | 2.0 | | | 3.8 | 4.7 | | | 2.3 | 2.6 | 2.9 | 3.2 | 3.5 | 3.7 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EM CESARINA MOURA | | | 3.4 | 3.0 | 3.6 | 3.8 | 4.3 | 4.7 | | | 3.6 | 3.9 | 4.2 | 4.4 | 4.7 | 5.0 |
| EM MARIANA LIMA | | | | | | | 4.7 | 4.7 | | | | | | | 5.0 | 5.2 |
| EM PADRE PEDRO | | | | | | | | 4.6 | | | | | | | | 4.9 |
| EM DOM DINO | | | | | | | | 4.5 | | | | | | | | 4.8 |
| EM TABOSA DE ALMEIDA | | | 3.5 | 3.7 | 4.4 | 4.3 | 5.0 | 4.5 | | | 3.7 | 3.9 | 4.3 | 4.5 | 4.8 | 5.1 |
| EM MANOEL LIMEIRA | | | | | | | | 4.5 | | | | | | | | 4.8 |
| EM MARIA FELIX | | | 3.0 | | 2.2 | 3.1 | * | 4.5 | | | 3.1 | 3.4 | 3.7 | 4.0 | 4.3 | 4.5 |
| EM LEUDO VALENÇA | | 4.3 | 3.9 | | 2.2 | 4.0 | 3.5 | 4.5 | | 4.4 | 4.6 | 4.9 | 5.2 | 5.5 | 5.7 | 5.9 |
| EM MARIA BEZERRA TORRES | | | 3.0 | 3.6 | | 3.8 | 3.3 | 4.5 | | | 3.1 | 3.4 | 3.7 | 4.0 | 4.2 | 4.5 |
| EM CAPITAO JOAO VELHO | | | 2.7 | 2.9 | 2.4 | 2.4 | 2.6 | 4.3 | | | 2.9 | 3.1 | 3.4 | 3.7 | 4.0 | 4.3 |
| EM PRESIDENTE KENNEDY | | | 3.0 | 2.5 | 3.4 | 3.7 | 3.7 | 4.3 | | | 3.1 | 3.4 | 3.7 | 4.0 | 4.2 | 4.5 |
| EM LAURENTINO | | | | | | | * | 4.3 | | | | | | | | 4.5 |
| EM DUQUE DE CAXIAS | | | | | 3.1 | 2.8 | * | 4.3 | | | | | 3.3 | 3.6 | 3.8 | 4.1 |
| EM LUIZ PESSOA | 3.3 | 3.3 | 3.8 | | | 3.3 | ** | 4.2 | 3.3 | 3.4 | 3.7 | 4.1 | 4.5 | 4.8 | 5.0 | 5.3 |
| EM JOSE LEAO | | 2.6 | 2.8 | | 2.3 | | 3.6 | 4.2 | | 2.7 | 2.9 | 3.2 | 3.6 | 3.8 | 4.1 | 4.4 |
| EM TERESA NEUMA | 2.7 | 3.3 | 3.4 | | | 2.8 | * | 4.1 | 2.7 | 2.9 | 3.2 | 3.6 | 4.0 | 4.2 | 4.5 | 4.8 |
| EM FRANCISCA MARIA | | | | | | | | 3.8 | | | | | | | | 4.0 |
| EM AMARO DE LYRA | 2.5 | 3.1 | 3.6 | | 2.4 | | ** | ** | 2.6 | 2.8 | 3.1 | 3.5 | 3.9 | 4.2 | 4.5 | 4.7 |
| EM DUQUE DE CAXIAS | 1.8 | 2.1 | 2.6 | 2.6 | | | ** | ** | 1.9 | 2.2 | 2.6 | 3.1 | 3.6 | 3.8 | 4.1 | 4.4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EM JOEL PONTES | | | 2.9 | | | | ** | ** | | | 3.1 | 3.4 | 3.8 | 4.0 | 4.3 | 4.6 |
| EM N SRA DE FATIMA | | | 4.6 | | | | 5.7 | ** | | | 4.7 | 5.0 | 5.3 | 5.6 | 5.8 | 6.0 |
| EM PEDRO DE SOUZA | | 3.5 | 3.6 | | | | ** | ** | | 3.6 | 3.8 | 4.2 | 4.5 | 4.7 | 5.0 | 5.3 |
| EM GIANETE SILVA | 3.5 | 3.9 | 3.9 | | | | ** | ** | 3.6 | 3.7 | 4.0 | 4.4 | 4.8 | 5.0 | 5.3 | 5.5 |
| EM JOSELIA FLORENCIO | 2.5 | 2.9 | 2.9 | | | | * | ** | 2.6 | 2.8 | 3.2 | 3.7 | 4.1 | 4.4 | 4.7 | 4.9 |
| EM SINHAZINHA | | 2.3 | 2.8 | | | | ** | ** | | 2.5 | 2.7 | 3.1 | 3.5 | 3.7 | 4.0 | 4.3 |

**ANEXO 3 - Questionários quantitativos:**

**Questionário 1 -** Ex-Secretário de Educação (2019 a 2020)

---

**PERFIL - SECRETÁRIO 1 (Período 2017 a 2019)**

Nome, cargo na época e tempo de exercício

1. Qual é o seu histórico profissional na prefeitura de Caruaru?
2. Ingresso e saída no cargo de secretário de educação

**Formação de agenda:**

1. Você fez parte da equipe de elaboração do plano de governo? Se sim, qual era a perspectiva da equipe acerca da pauta da Educação?
2. Era possível considerar que a educação em Caruaru em 2016 estava deficiente? Se sim, em que aspectos?
3. Quais eram as forças políticas existentes, principais stakeholders e influenciadores?
4. Havia pressão dos cidadãos acerca do acesso e qualidade às escolas?
5. Qual era a composição do legislativo municipal antes e depois das eleições de 2016? Essa composição poderia afetar a agenda da Educação?
6. A alternância de governo gerou mudanças significativas no município? Como?
7. Como era a atuação do Ministério da Educação junto aos municípios?
8. Como era a relação do município com o Estado em relação à Educação?

**Formação e implementação:**

1. Quais eram os maiores desafios diagnosticados na sua gestão?
2. Qual era o principal foco do planejamento para o primeiro ano de mandato na Educação?
3. Como era a relação da Educação com as demais pastas?
4. Quais foram os principais indicadores de gestão utilizados para avaliação e monitoramento da política pública?
5. Havia comunicação entre as universidades e a pasta?
6. Em uma escala de 0 a 5, como você avalia a rotatividade no grupo de comissionados? Sendo 0 baixa e 5 alta. Explique
7. Na sua opinião, quais são as principais contribuições do IDEB? Quais são os maiores desafios e limitações desse instrumento?
8. Na sua opinião, quais são as principais contribuições do SAEPE? Quais são os maiores desafios e limitações desse instrumento?

9. Foi criado um grupo de planejamento e monitoramento das variáveis do IDEB e SAEPE?
10. Houve alteração na alocação de receita a fim de que o IDEB e o SAEPE fossem priorizados? Se sim, como?

**Questionário 2 -** Diretor(a) Escola com **maior desempenho** nos instrumentos de avaliação - zona rural e zona urbana

---

**PERFIL** - Diretor(a) Escola

Nome, cargo na época e tempo de exercício

1. Qual é o seu histórico profissional na prefeitura de Caruaru?
2. Ingresso e saída no cargo de diretor/a de educação

**Formulação e implementação:**

3. Quais são os principais desafios que você enfrenta na gestão da escola que você atua?
4. Os resultados do IDEB e SAEPE avançaram simultaneamente na última gestão municipal?
5. Como você avalia a participação das escolas na construção das metas de governo da atual gestão? Houve alguma mudança significativa em relação aos governos anteriores? Se sim, qual?
6. Como você avalia a comunicação com a Secretaria Municipal em relação ao cotidiano da escola?
7. Você considera que o planejamento das ações municipais foi realizado de maneira colaborativa com as escolas?
8. Qual a relevância do IDEB e SAEPE para a sua atuação como diretor/a?
9. Como a gestão escolar se organiza em relação às metas bianuais do IDEB? Em qual gestão isso teve início?
10. A secretaria municipal apresentou e acompanhou um planejamento por escola para atingimento da meta dos instrumentos de avaliação?
11. Qual a sua opinião acerca dos componentes analisados no IDEB e SAEPE?
12. Há um monitoramento anual dos resultados do IDEB e SAEPE por parte da secretaria? Caso contrário, a escola possui a prática e os instrumentos de monitoramento?
13. Quais são as principais contribuições do IDEB e SAEPE? Quais são os maiores desafios e limitações desses instrumentos?

14. Qual o engajamento da comunidade local nos resultados dos alunos na escola?
15. O que você atribui como maior fator responsável pelo desempenho do IDEB na escola em que você atua?

**Questionário 3 -** Diretor(a) Escola com **menor** desempenho nos instrumentos de avaliação- zona rural e zona urbana

---

**PERFIL** - Diretor(a) Escola

Nome, cargo na época e tempo de exercício

1. Qual é o seu histórico profissional na prefeitura de Caruaru?
2. Ingresso e saída no cargo de diretor/a de educação

**Formulação e implementação:**

3. Quais são os principais desafios que você enfrenta na gestão da escola que você atua?
4. Os resultados do IDEB e SAEPE avançaram simultaneamente na última gestão municipal?
5. Como você avalia a participação das escolas na construção das metas de governo da atual gestão? Houve alguma mudança significativa em relação aos governos anteriores? Se sim, qual?
6. Como você avalia a comunicação com a Secretaria Municipal em relação ao cotidiano da escola?
7. Você considera que o planejamento das ações municipais foi realizado de maneira colaborativa com as escolas?
8. Qual a relevância do IDEB para a sua atuação como diretor/a?
9. Como a gestão escolar se organiza em relação às metas bianuais do IDEB? Em qual gestão isso teve início?
10. A secretaria municipal apresentou e acompanhou um planejamento por escola para atingimento da meta?
11. Qual a sua opinião acerca dos componentes analisados no IDEB e SAEPE?
12. Há um monitoramento anual dos resultados do IDEB e SAEPE por parte da secretaria? Caso contrário, a escola possui a prática e os instrumentos de monitoramento?
13. Quais são as principais contribuições do IDEB e SAEPE? Quais são os maiores desafios e limitações desse instrumento?
14. Qual o engajamento da comunidade local nos resultados dos alunos na escola?

15. O que você atribui como maior fator responsável pelo desempenho do IDEB na escola em que você atua?

**Questionário 3 -** Ex-Secretário da Fazenda (Período 2017 a 2019)

Tema: Formação de agenda e implementação

**PERFIL - SECRETÁRIO**

Nome, cargo na época e tempo de exercício

1. Qual é o seu histórico profissional na prefeitura de Caruaru?
2. Ingresso e saída no cargo de secretário da Fazenda

**Formação de agenda**

3. Você fez parte da equipe de elaboração do plano de governo? Se sim, qual era a perspectiva da equipe acerca da pauta da Educação?
4. Era possível considerar que a educação em Caruaru em 2016 estava deficiente?
5. Quais eram as forças políticas existentes, principais stakeholders e influenciadores?
6. Havia pressão dos cidadãos acerca do acesso e qualidade às escolas?
7. É possível afirmar que o legislativo municipal influenciava a gestão da educação antes de 2017? De que maneira essa composição poderia afetar a agenda da Educação?
8. Na sua opinião, qual(is) a(s) mudança(s) mais significativa(s) no município com a alternância do governo?

**Implementação**

9. Quais eram os maiores desafios diagnosticados na sua gestão em relação ao orçamento da Educação?
10. Qual era o principal foco do planejamento para o primeiro ano de mandato na Educação, quanto à realização das despesas?
11. Como era a relação da Educação com a Fazenda e demais pastas?
12. Quais foram os principais indicadores de gestão utilizados para avaliação e monitoramento das políticas públicas municipais?
13. Em uma escala de 0 a 5, como você avalia a rotatividade no grupo de comissionados na sua pasta? Sendo 0 baixa e 5 alta. Explique
14. Houve alteração na alocação de receita a fim de que o IDEB e o SAEPE fossem priorizados? Se sim, como?

15. É possível afirmar que o orçamento previsto para a Educação antes de 2017 era superestimado?
16. Quais medidas foram adotadas pela Secretaria da Fazenda para equalizar o orçamento previsto x executado na educação?

**Roteiro semi-estruturado para entrevista em profundidade:** Coordenadora do Ensino Fundamental durante a gestão 2016/2020 ou cargo/responsabilidade semelhante.

---

1. Desde quando você é servidora na prefeitura? Em quais cargos? Especificamente entre 2016 e 2020?
2. Na sua opinião, quais eram os principais desafios do ensino fundamental antes da gestão da prefeita e durante?
3. Havia uma meta de aumento do IDEB compartilhada e de conhecimento de todos? As escolas tinham planos e metas individuais?
4. Como você avalia a participação das escolas na dos planejamentos do ensino fundamental?
5. Quais estratégias foram adotadas para cada uma das variáveis que compõem o IDEB? Exemplo Evasão Escolar, Aprovação, resultados da prova Brasil
6. Na sua opinião quais foram os principais diferenciais que proporcionaram o aumento do IDEB nos anos iniciais na gestão?
7. Por que não conseguiram atingir o IDEB dos anos finais nem em 2017 nem em 2019?
8. Quem eram as principais forças políticas que favorecem ou atrapalharam?

**ANEXO 4- Respostas aos questionários**

**Questionário:** Secretário da Fazenda (Período 2017 a 2019)

---

**PERFIL – SECRETÁRIO**

Nome, cargo na época e tempo de exercício

Diogo de Carvalho Bezerra, Secretário da Fazenda, período 2017 a 2019.

1. Qual é o seu histórico profissional na prefeitura de Caruaru?
   Fui secretário da Fazenda (2017 a 2020),
   Presidente da Autarquia de Urbanismo e Meio Ambiente (2018-2019)
   Secretário de Planejamento e Gestão (2019-2020)
2. Ingresso e saída no cargo de secretário da Fazenda
   (Período 2017 a 2020)

**Formação de agenda**

3. Você fez parte da equipe de elaboração do plano de governo? Se sim, qual era a perspectiva da equipe acerca da pauta da Educação?
   Sim, fiz parte da equipe de governo, no período sabíamos do enorme deságio frente principalmente a necessidade de atender a demanda por vagas de creche.
4. Era possível considerar que a educação em Caruaru em 2016 estava deficiente?
   Sim, sabíamos do resultado do último IDEB, principalmente da difícil relação entre a gestão anterior e os professores.
5. Quais eram as forças políticas existentes, principais stakeholders e influenciadores?
   Os trabalhadores se dividiam em três forças representativas, mostrando em parte a dificuldade de negociação, mas também a divisão interna que existia entre os próprios professores. Os vereadores exerciam um papel importante principalmente na indicação de gestores e professores contratados temporiamente.
6. Havia pressão dos cidadãos acerca do acesso e qualidade às escolas?
   Não, de uma forma geral a população não fazia uma pressão efetiva. A pressão partia de alguns formadores de opinião e dos professores.
7. É possível afirmar que o legislativo municipal influenciava a gestão da educação antes de 2017? De que maneira essa composição poderia afetar a agenda da Educação?
   Sim, influencia total por parte do legislativo. Na verdade, essa influência se dava por interesse pessoal e não se pensava efetivamente na educação.

8. Na sua opinião, qual(is) a(s) mudança(s) mais significativa(s) no município com a alternância do governo?

   A principal mudança e na construção da indicação dos gestores através de processo seletivo, apesar da mudança ocorrer de forma gradual, pois o processo solicitava tempo de experiência, e neste caso a maioria dos gestores continuaram sendo o mesmo, a indicação do local e a sua equipe não necessariamente seguiram a mesma influência do legislativo.

**Implementação**

9. Quais eram os maiores desafios diagnosticados na sua gestão em relação ao orçamento da Educação?

   A maior dificuldade, sempre foi no cumprimento dos 25%. Por mais que se tenha um planejamento, a demorar dos processos desde a decisão do que seria prioritário até o fechamento da licitação não ocorria dentro do prazo e um ano.

10. Qual era o principal foco do planejamento para o primeiro ano de mandato na Educação, quanto à realização das despesas?

    Houve a indicação do lançamento dos juntos pela educação, programa que previa o investimento de aproximadamente 60 milhões na educação. As atividades foram concentradas nas reformas de escola e aquisição de material principalmente para vagas de creche.

11. Como era a relação da Educação com a Fazenda e demais pastas?

    Acredito que a maior dificuldade da educação seja com ela mesma e a falta de autonomia para tomada de decisão. Em relação, a fazenda o tratamento sempre foi o mais proativo possível.

12. Quais foram os principais indicadores de gestão utilizados para avaliação e monitoramento das políticas públicas municipais?

    Dois foram os principais indicadores, o número de vagas de cresce e o gasto com os 25%.

13. Em uma escala de 0 a 5, como você avalia a rotatividade no grupo de comissionados na sua pasta? Sendo 0 baixa e 5 alta. Explique

    0, na pasta praticamente não houve rotatividade, uma alteração apenas no cargo de secretário executivo, mas os dois gerentes foram os mesmo durante os 4 anos.

14. Houve alteração na alocação de receita a fim de que o IDEB e o SAEPE fossem priorizados? Se sim, como?

Na verdade, a pasta com mais recurso sempre foi a educação então o direcionamento sempre foi, na maior parte, para infraestrutura dos prédios e investimento nas vagas de creches.

15. É possível afirmar que o orçamento previsto para a Educação antes de 2017 era superestimado?

    Em 2016, a prefeitura de Caruaru não atingiu os 25% ficando bem abaixo da meta.

16. Quais medidas foram adotadas pela Secretaria da Fazenda para equalizar o orçamento previsto x executado na educação?

    A receita do munícipio teve alguns período de alta, o que sempre indicou uma alta das metas durante o próprio exercício, por exemplo, em um ano houve um aumento de 24% o não ajuda na relação previsto e executado.

**Questionário:** Secretário de Educação (2019/2020)

---

Tema: Formação de agenda e implementação

**PERFIL – SECRETÁRIO**

Nome, cargo na época e tempo de exercício

Henrique César Freire de Oliveira, Secretário de Administração/Educação, 2017/2020.

1. Qual é o seu histórico profissional na prefeitura de Caruaru?

   Secretário executivo de Adm, Secretário de Adm, Secretário de Educação e Secretário Executivo de Planejamento, Orçamento e Gestão

2. Ingresso e saída no cargo de secretário de Educação

   (Período 2019 a 2020)

**Formação de agenda**

3. Você fez parte da equipe de elaboração do plano de governo? Se sim, qual era a perspectiva da equipe acerca da pauta da Educação?

   Sim, a perspectiva era de priorizá-la no Plano de Governo, principalmente em relação às vagas de creche, principal queixa da comunidade, bem como da estrutura física das escolas, equipe docente e de gestão escolar, que estavam em processo de desintegração pela falta de atenção da gestão anterior.

4. Era possível considerar que a educação em Caruaru em 2016 estava deficiente?

Sim, conforme resultado do IDEB e achados no início da gestão de 2017, onde foram identificadas falhas gerais, que iam desde a qualidade da merenda, infraestrutura da rede, falta de acompanhamento da gestão e dos docentes.

5. Quais eram as forças políticas existentes, principais stakeholders e influenciadores?

   O município possui três grupos políticos distintos e muito influentes, dois dos quais geriram a cidade por 16 anos, e que, apesar de discursarem sobre a importância da educação, sempre a utilizaram como massa de manobra para influenciar os resultados das eleições.

   Entre os funcionários, não havia a cultura do profissionalismo, pois essa nunca foi apresentada aos mesmos. As atividades na secretaria se resumiam a seguir aquilo que era proposto de forma muito simples e direta, sem esforços e sem vontade de mudar.

   A Câmara de Vereadores também exercia um papel muito forte de indicação de funcionários e gestores, retirando da secretaria a capacidade de engajamento.

   Ainda na gestão de 2017 a 2020 houve muita influência dos vereadores, especialmente nos 2 primeiros anos.

   As seleções simplificadas ajudaram a reduzir essa influência, visto que o ingresso na profissão não dependia mais da indicação política.

6. Havia pressão dos cidadãos acerca do acesso e qualidade às escolas?

   Em parte, principalmente nas creches, face demanda crescente por vagas.

   A medida em que a infraestrutura foi melhorando, as pessoas passaram a se apropriar da escola e isso causou de forma tímida, mas crescente, um desejo por mais melhorias.

7. É possível afirmar que o legislativo municipal influenciava a gestão da educação antes de 2017? De que maneira essa composição poderia afetar a agenda da Educação?

   Sim, com certeza. O legislativo impunha ao Governo a indicação de funcionários em todos os níveis, sem atenção à qualidade do ensino, mas apenas para manter suas bases eleitorais. O executivo também era permissivo, pois sem apoio na Câmara, não conseguiria aprovar seus projetos.

8. Na sua opinião, qual(is) a(s) mudança(s) mais significativa(s) no município com a alternância do governo?

   O rompimento do ciclo de politização da educação. Não foi imediato, mas foi iniciado desde o primeiro dia de mandato, através das seleções para gestores e posteriormente para funcionários, o que causou muita indignação dos vereadores, pois

muitos dos seus funcionários indicados, acabaram demitidos e os que entraram, sempre lhes foi dito que eles ali estava por mérito próprio, não devendo aos interesses dos vereadores. Esse processo levou bastante tempo para transformar a cultura dentro da gestão, que ainda tem alguns resquícios de interferência do próprio governo, mas melhor que no início da gestão.

**Implementação**

9. Quais eram os maiores desafios diagnosticados na sua gestão em relação ao orçamento da Educação?

   Adequar a destinação dos recursos às reais necessidades da rede. Muitos recursos da educação estavam alocados em ações ineficientes, isso atrapalhava o planejamento e consequentemente a aplicação adequada dos 25%, sempre muito difícil de ser cumprida.

10. Qual era o principal foco do planejamento para o primeiro ano de mandato na Educação, quanto à realização das despesas?

    Cumprimento de vagas de creche, compra de equipamentos, infraestrutura e melhoria da merenda escolar.

11. Como era a relação da Educação com as demais pastas?

    As demais pastas, sempre por determinação da Prefeita, deviam atender a Educação sempre que possível, contudo, muitas não se importavam. Exceto pela Fazenda, que sempre se dedicou à atender a pasta, as demais funcionavam à base da insistência e das ordens da chefe do executivo.

12. Quais foram os principais indicadores de gestão utilizados para avaliação e monitoramento das políticas públicas municipais em educação?

    Gastos com educação e resultados do IDEB/SAEPE

13. Em uma escala de 0 a 5, como você avalia a rotatividade no grupo de comissionados na sua pasta? Sendo 0 baixa e 5 alta. Explique

    Foram 3 secretários em 4 anos, muitas mudanças nas equipes de gestão pedagógica e equipes internas, desfavorecendo a continuidade de um planejamento de longo prazo.

14. Houve alteração na alocação de receita a fim de que o IDEB e o SAEPE fossem priorizados? Se sim, como?

Não, infelizmente os recursos destinados à educação sempre visaram a infraestrutura e os equipamentos, além de melhorias em outros setores. Acreditamos que resultado do IDEB e SAEPE ter melhorado, ainda que discretamente, foi fruto de investimento na qualidade pedagógica, com estratégia junto aos gestores e professores para as provas.

15. É possível afirmar que o orçamento previsto para a Educação antes de 2017 era superestimado?

    Sim, pois entre o planejado e o executado, além da incoerência de gastos, não havia cumprimento dos 25% dos gastos obrigatórios.

16. Quais medidas foram adotadas pela Secretaria da Educação para equalizar o orçamento previsto x executado na secretaria?

    Planejando a melhor forma de gastar os recursos, onde de fato havia necessidade. Quando havia receita disponível não atrelada aos 25%, investíamos em fardamento e outros itens, com os 25%, compramos imóveis, material escolar de qualidade, trocamos as bancas, quadro negro, compramos ar-condicionados, reformamos as unidades.

**Questionário 3:** Escola com maior desempenho nos instrumentos de avaliação na zona urbana em 2018

---

Tema: Formulação e implementação

**PERFIL**

Nome: Erivaldo Gomes de Moura

Cargo: Gestor Escolar

Tempo de exercício como Gestor Escolar: 4 anos

1. Histórico Profissional na Prefeitura de Caruaru?

Professor de Português e Matemática nas escolas regulares e de Tempo Integral e Gestor Escolar.

2. Ingresso no cargo de Diretor Escolar.

Em 02 de fevereiro de 2018, através de um processo de seleção interna, permanecendo até a presente data.

**Formulação e implementação**

3. Quais são os principais desafios que você enfrenta na gestão da escola que você atua?

Atualmente, o grande desafio tem sido as substituições de professores e funcionários, o que tem prejudicado a continuação do trabalho escolar. São constantes os pedidos de transferências por parte dos professores e funcionários, bem como de substituições encaminhadas pela SEDUC, o que acaba interferindo diretamente no aprendizado dos estudantes. A Covid-19, também impactou de forma negativa, uma vez que dificultou a parceria que era estabelecida com as famílias que eram mais presente. As aulas remotas e híbridas foi um grande desafio porque tivemos que nos reinventar, nos adaptar aos novos tempos e trilhar por novos caminhos. Bem como as famílias que tiveram que acompanhar mais de perto os filhos em casa, para ajudar nas devolutivas com relação as atividades impressas e no acompanhamento das aulas pelo WhatsApp, Aula em casa pela TV Câmara, Zoom/Google Meet, Canal no Youtube e outras ferramentas tecnológicas utilizadas pelos estudantes nas atividades remotas.

4. Os resultados do IDEB e SAEPE avançaram simultaneamente na ultima gestão municipal?

Sim. O município de Caruaru tem avançado nos últimos 4 anos, graças ao grande aporte de recursos investidos na área educacional pela gestão municipal atual, com as requalificações das escolas, melhoria salarial dos servidores da educação, entrega de kits de material didático, de kits de fardamento, de kits de merenda, do Cartão alimentação, formações continuadas para professores e funcionários, acompanhamento pedagógico e monitoramento pedagógico e administrativo e a parceria das famílias. Todo esse conjunto de ações elevou a autoestima dos professores, funcionários, estudantes e familiares. Consequentemente, tais medidas se refletiram nos resultados do IDEB e SAEPE. Em 2019 a Escola Municipal Joel Pontes obteve o **Maior IDEB - 6,4** na zona urbana. O **IDEPE** de 2018 da Escola Joel Pontes, Anos Iniciais do Ensino Fundamental foi de 5,49, o **Maior IDEPE** da zona urbana. A atual gestão municipal tem focado e envidado todos os esforços no sentido de transformar a vida das pessoas pelas educação.

5. Como você avalia a participação das escolas na construção das metas de governo da atual gestão? Houve alguma mudança significativa em relação aos governos anteriores? Se sim, qual?

Sim. As escolas têm sido convidadas sempre para participar de encontros com a gestão municipal no sentido de contribuir nas ações para o atingimento de metas do atual governo.

Houve sim, mudanças significativas do governo atual em relação aos governos anteriores, tais como: Mudanças na Educação, na Segurança pública, na estrutura física da cidade, Urbanismo, na formação continuada, nos cursos de requalificação, na criação de emprego e renda, na melhoria da qualidade de vida das pessoas, no trato e apoio ao homem do campo, na pavimentação de estradas, na entrega de casas populares, na construção e limpeza de açudes, na eletrificação rural, na requalificação das escolas, nos parques e praças, na via Parque, na construção de escolas e creches, na compra de prédios para a educação, enfim...

6. Como você avalia a comunicação com a Secretaria Municipal em relação ao cotidiano da escola?

Avalio como positiva e dentro da normalidade a comunicação no nosso dia a dia com a SEDUC. Nos comunicamos por meio das mídias digitas, aplicativos e plataformas, tais como: 1doc, Grupos de WhatsApp, Zoom, Google Meet, reuniões presenciais, telefonemas e documentos físicos procurando estar mais perto das unidades escolares orientando e apoiando no que for necessário.

7. Você considera que o planejamento das ações municipais foi realizado de maneira colaborativa com as escolas?
Sim. As ações municipais sempre foram fortalecidas com o engajamentos das comunidades, da Gestação Escolar, dos estudantes, dos professores, funcionários e as famílias. Ações que foram desenvolvidas na escola: Exames de vista, entrega dos Kits alimentação aos estudantes, kits do material escolar, vacinação dos professores contra a Covid-19, entrega do cartão alimentação, Programa Escola pela Paz, Programa Tempo Certo e tantas outras.
8. Qual a relevância do IDEB e SAEPE para a sua atuação como diretor/a?
O SAEPE é realizado anualmente e serve para diagnosticar o aprendizado dos estudantes dos 2º, 5º e 9º anos do ensino fundamental e dos 3º anos do ensino médio, com o objetivo de mensurar o nível de proficiência dos estudantes em português e matemática.

É um instrumento de avaliação do desempenho dos estudantes da rede estadual. Considero muito importante e relevante o Sistema de Avaliação da Educação de Pernambuco, uma vez

que os resultados divulgados servirão para que façamos uma reflexão e análise a partir do diagnóstico do histórico da aprendizagem dos estudantes, sendo muito relevante para traçar estratégias pedagógicas, o planejamento e execução do Plano de Ação do ano seguinte.

O IDEB, Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, é o principal indicador da qualidade do ensino básico no Brasil. Em escala de 0 a 10, sintetiza dois conceitos , a aprovação escolar e o aprendizado em português e matemática.
O IDEB serve para diagnosticar a qualidade do ensino como para direcionar políticas de distribuição de recursos do MEC e orientar os gestores educacionais sobre investimentos e ações. Um bom resultado no IDEB está relacionado com a atenção na aprendizagem e na aprovação. Na minha gestão o bom resultado obtido IDEB de 6,7 em 2019, foi o foco no acompanhamento do ensino, da aprendizagem dos estudantes, o monitoramento da presença e a análise do fluxo escolar dos anos anteriores.

9. Como a gestão escolar se organiza em relação às metas bianuais do IDEB? Em qual gestão isso teve início?
A gestão escolar tem se organizado de forma coletiva, com o engajamento da comunidade escolar, num movimento que envolve os pais ou responsáveis, estudantes, professores, funcionários, nos reunindo mensalmente com o objetivo de conscientizar a todos sobre a importância da parceria estabelecida para alcançarmos a meta.
Teve início na gestão atual.

10. A secretaria municipal apresentou um planejamento por escola para atingimento da meta dos instrumentos de avaliação?
Sim. A Meta para 2019 do IDEB era 6,0, a escola Joel Pontes atingiu a nota de 6,7. Houve um crescimento na proficiência em português e matemática nos 2º e 5º anos do Ensino Fundamental no SAEPE de 2018 e 2019.

11. Qual a sua opinião acerca dos componentes analisados no IDEB e SAEPE?
Na minha opinião os componentes analisados no SAEPE e IDEB, português e matemática, são os mais importantes da grade curricular, uma vez que português é a nossa língua e temos que aprender o adequado na competência de leitura e interpretação de textos para o nosso cotidiano. Matemática porque necessitamos resolver situações problemas no nosso dia a dia, portanto, temos que aprender o adequado na competência de resolução de problemas.

12. Há um monitoramento anual dos resultados do IDEB e SAEPE por parte da secretaria?

Sim. O IDEB é monitorado a cada 2 anos e o SAEPE anualmente. A SEDUC desenvolve esse monitoramento a partir de uma coordenação a nível de rede, buscando o aprimoramento e o avanço nos níveis qualitativos de proficiência dos nossos alunos numa perspectiva de melhora na qualidade da educação em nosso município.

13. Quais são as principais contribuições do IDEB e SAEPE? Quais são os maiores desafios e limitações desses instrumentos?

Os resultados do IDEB e SAEPE servem para uma tomada de decisão sobre a divulgação desses resultados. É feito uma análise dos dados e uma reflexão para que seja elaborado um planejamento e executado com a participação de todos os segmentos envolvidos, equipe gestora, professores, funcionários, famílias e estudantes, procurando corrigir eventuais distorções com vistas ao atingimento das metas estabelecidas.

Os maiores desafios são a busca ativa dos estudantes para fazer com que o maior número de alunos possíveis estejam presentes no dia das provas. O engajamento e a participação efetiva dos pais como nossos maiores parceiros, uma vez que a nossa comunidade é composta de trabalhadores e nem sempre atendem o chamado da escola. Certas limitações com relação as ferramentas tecnológicas. A resistência de alguns professores, enfim...

14. Qual o engajamento da comunidade local nos resultados dos alunos na escola?

É um desafio enorme fazer com que os resultados sejam positivos, mas a comunidade de um modo geral tem participado e se engajado nessa luta que é de todos, ninguém faz educação sozinho, a transformação da sociedade pela educação é um papel de todos. Por isso temos insistido, persistido e não desistido desse propósito de elevar os níveis de aprendizagem com a participação da comunidade.

15. O que você atribui como maior fator responsável pelo desempenho do IDEB na escola em que você atua?

Eu atribuo o bom desempenho do IDEB da nossa escola, a um conjunto de fatores: A determinação da prefeita Raquel Lyra, como representante legítima do Poder Público Municipal, quando priorizou a educação como sendo o foco de sua gestão, a menina dos seus olhos, onde buscou de forma incansável transformar Caruaru pela educação, e a partir daí a educação passou a ter um destaque diferente das outras gestões do município, no cenário

estadual e nacional. A um trabalho de equipe, ao comprometimento, a responsabilidade e a dedicação dos professores e funcionários, ao engajamento dos nossos estudantes, a parceria com as famílias, ao apoio da Secretaria de Educação no monitoramento pedagógico, nas formações continuadas, nas orientações aos gestores como conduzir o trabalho no dia a dia, nas avaliações diagnósticas e somativas em rede, nas aulas de reforço aos estudantes que não alcançaram a aprendizagem adequada, na entrega dos materiais didáticos, na entrega do fardamento, nos exames e nas entregas de óculos, nas vacinas na escola, na saúde bucal, na melhoria da estrutura física do prédio com as requalificações e manutenções, melhorando a autoestima de professores, funcionários, estudantes, pais e a comunidade em geral.

**Questionário 4**

---

**PERFIL**

Nome: SEVERINO S. CRISTOVAM BARBOSA

Cargo: Gestor Escolar

Tempo de exercício como Gestor Escolar: 05 ANOS

1. Histórico Profissional na Prefeitura de Caruaru?

Sou professor do fundamental I na REDE há quinze anos, nunca saí da sala de aula exceto, quando fiz a seleção pra a gestor escolar.

2. Ingresso no cargo de Diretor Escolar.

01 Fevereiro de 2018

**Formulação e implementação**

3. Quais são os principais desafios que você enfrenta na gestão da escola que você atua?

- Manutenção de uma boa infraestrutura, garantindo recursos materiais para uma educação de qualidade, pois temos uma estrutura precária
- Uma boa gestão das finanças, evitando gastos desnecessários;
- Manter bons profissionais, satisfeitos e engajados, pois a maioria são contratados e substituídos com facilidade;
- Estudantes e famílias satisfeitos e com o perfil aderente à instituição

4. Os resultados do IDEB e SAEPE avançaram simultaneamente na ultima gestão municipal?

Os resultados do IDEB e SAEPE avançaram simultaneamente, porém o SAEPE foi um pouco mais discreto em alguns indicadores.

5. Como você avalia a participação das escolas na construção das metas de governo da atual gestão? Houve alguma mudança significativa em relação aos governos anteriores? Se sim, qual?
Houve diversos avanços como por exemplo a própia seleção de gestores escolares, o plano municipal de educação

6. Como você avalia a comunicação com a Secretaria Municipal em relação ao cotidiano da escola?
A SEDUC vem buscando cada vez mais melhorar os canais de comunicação com as escolas, vejo um esforço enorme em ampliar e aperfeiçoar essa relação entre SEDUC e escolas.

7. Você considera que o planejamento das ações municipais foi realizado de maneira colaborativa com as escolas?
A SEDUC vem colhendo bons frutos com um planejamento aliado as escolas.

8. Qual a relevância do IDEB e SAEPE para a sua atuação como diretor/a?
Ter um bom resultado é imprescindível, para motivar toda a comunidade escolar e mostrar que sempre podemos mais.

9. Como a gestão escolar se organiza em relação às metas bianuais do IDEB? Em qual gestão isso teve início?
Quando assumi a gestão escolar da escola Manoel Limeira, percebi que as pessoas só se preocupavam com IDEB quando estava próximo das avaliações, então a equipe gestora organizou um plano para trabalhar IDEB durante o ano letivo e sempre fazendo a avaliação no final de cada ano e refazendo o plano para os próximos anos.

10. A secretaria municipal apresentou um planejamento por escola para atingimento da meta dos instrumentos de avaliação?
A SEDUC foi essencial na escola Manoel Limeira pois deu todo o suporte para atingimento da meta dos instrumentos de avaliação, com professores de reforço, transporte escolar aula no contra turno e formações.

11. Qual a sua opinião acerca dos componentes analisados no IDEB e SAEPE?

Todos os componentes no IDEB e SAEPE estão no currículo municipal de Caruaru.

12. Há um monitoramento anual dos resultados do IDEB e SAEPE por parte da secretaria?
A SEDUC Disponibiliza todos os resultados detalhados para estudos com os técnicos e as técnicas da secretaria e as escolas.

13. Quais são as principais contribuições do IDEB e SAEPE? Quais são os maiores desafios e limitações desses instrumentos?
O IDEB e o SAEPE consegue mobilizar toda a escola fazendo com que todos se envolvam no proceso de ensino de aprendizagem, contribuíndo com experiências incríveis, no entanto os instrumentos nos desafia enquanto gestão e comunidade escolar na sua adequação para a realidade em que está sendo inserido.

14. Qual o engajamento da comunidade local nos resultados dos alunos na escola?
Houve uma mobilização com toda a comunidade escolar para estudo e frequência dos estudantes, assim a escola reduziu evasão e reprovação.

15. O que você atribui como maior fator responsável pelo desempenho do IDEB na escola em que você atua?
Professores comprometidos e capacitados;
Apoio da SEDUC.

**Questionário 5**

---

Nome: Kennedy Bezerra Bispo
Cargo: Gestor Escolar
Tempo De Exercício Como Gestor Escolar: 5 Anos Na Rede Privada / 4 Anos Na Rede Pública

1 - Historico profissional na prefeitura:
Professor Contratado de 1995 a 1998
Professor Efetivo a partir de 1998
Coordenador Pedagógico de 2005 a 2017
Gestor Escolar de 2018 até o presente momento

2 - Ingresso no cargo de diretor escolar:

Através do processo seletivo promovido pela prefeitura municipal

3 - a) Participação familiar mais efetiva e próxima a gestão escolar
b) Os desafios impostos pelo período pandêmico: aulas remotas, busca ativa, falta de conectividade, situação financeira familiar, a saúde mental do corpo docente e discente;
c) A volta às aulas de forma hibrida, por todos os cuidados exigidos pelos protocolos sanitários;
d) A defasagem clara no processo ensino/aprendizagem, que levará anos para a devida reparação;
e) Falta de professores para as devidas substituições daqueles que foram afetados pela pandemia e estão legalmente afastados para tratamento de saúde.

4 - Sim. O quadro apesentado foi mais satisfatório, embora sempre almejando o ideal.

5 - Manter escolas funcionando com mais de 75% dos alunos não presencialmente, cremos ser o esforço de uma tarefa conjunta, porém serão necessários anos de esforço para uma recuperação de fato e de verdade de todos os aspectos que direta ou indiretamente estão alinhados com esse processo: situação financeira, presença familiar, desconectividade. Em relação aos governos anteriores, percebe-se uma maior preocupação com as questões físicas prediais que tanto dificultam a acomodação digna dos profissionais em educação, de seus alunos e de suas comunidades. Construções de creches, quadras poliesportivas, laboratórios, estão entre os difereniais, quando comparados às gestões anteriores, que claramente se acomodaram em relação a esta.

6 - Apesar da criação de sistema com 1doc e da implantação de uma comunicação mais simultânea, percebe-se que muitas falhas precisam ser corrigidas no que diz respeito às informações de cunhos administrativo, pedagógico que simplesmente são repetitivas, mostram falhas de armazenamento e não atendem a um pré-requisito importantíssimo, a diminuição com os gastos excessivos com papel, ainda consideravelmente grande e que não atende ao desejo maior de preservação ambiental, um  dos pilares da educação.

7 - em parte, sim. Manter itens com saúde, segurança pública, urbanização , limpeza urbana de forma alinhada aos interesses da SEDUC, em tempos esquisitos e perplexos, foi assertivo. A criação de um cartão alimentício e a distribuição de merenda para as comunidades carentes dos alunos da rede municipal mostrou a preocupação com o bem-estar social do município.

8 - Os resultados nos ajudam a focar nas deficiências apresentadas e nos desafiam a melhorar os resultados apresentados. Há sempre o que melhorar.

9 - Seguindo as orientações da SEDUC, como órgão maior, tendo um olhar focado na realidade da comunidade escolar. Reforços escolares, busca ativa, reuniões pedagógicas.10 - Sim.

11 - É latente a defasagem nos componentes curriculares de português e matemática, porem existe uma necessidade de expansão maior para outros componentes. Se há discussão antiga e prolixa sobre a interdisciplinaridade, o cuidado é para que não haja um retrocesso.

12 - Existe sim.

13 - A logística de entrega de provas; o formato de aplicação; muitas vezes o despreparo do aplicador; a falta de sintonia entre as secretarias de educação do município e do estado.

14 - Ainda há uma confusão entre os familiares menos esclarecidos em relação à importância dos resultados destas avaliações e do quanto elas têm um poder de decisão nas ações futuras da educação como um todo. O quantitativo de provas internas e externas, aplicadas muitas vezes traz confusão e desorientação aos pais e a comunidade precisa saber o porquê dos objetivos e metas destas avaliações. Entretanto já se vê uma movimentação mais positiva da comunidade em relação ao engajamento necessário.

15 - Ação conjunta (equipe gestora), corpo docente, equipe administrativa e demais auxiliares contribuem de forma efetiva para a execução, resultado e metas a serem alcançados para uma melhor educação básica no país, estado e município.

**Roteiro 1** Respostas de entrevista qualitativa

---

O áudio na íntegra pode ser encontrado no link: Entrevista qualitativa