

Estudo Exploratório sobre Eficiência nas Escolas Municipais Paulistas: melhores práticas e desempenho no IDEB

- ▮ Jonas Ferreira *
 - ▮ Alexandre Pereira Salgado Junior **
 - ▮ Juliana Chiaretti Novi ***
 - ▮ Irene Kazumi Miura ****
 - ▮ Débora Oliveira Diogo *****
-

Resumo

O objetivo foi identificar práticas pedagógicas e de gestão que possam ter contribuído para o desempenho das escolas municipais paulistas do Ensino Fundamental no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Em termos metodológicos, este estudo sobre eficiência escolar desenvolveu-se em duas etapas para se estudar a eficiência escolar. Na primeira, 1.298 escolas foram classificadas em eficientes ou ineficientes em relação aos dados utilizados na pesquisa, por meio da técnica da Análise Envoltória de Dados (DEA). Na segunda, foi realizada pesquisa de campo em dez dessas escolas. Assim, com base nos estudos de caso e na literatura, os resultados desta pesquisa mostram evidências de 23 práticas pedagógicas e de gestão que podem ter contribuído para o desempenho das escolas no Ideb. Espera-se, que essas práticas possam contribuir para o planejamento escolar, visando organizar ações norteadoras que proporcionem melhorias e sentido prático para os profissionais da educação.

Palavras-chave: Planejamento e avaliação escolar. Ideb. Investimento em educação. Análise Envoltória de Dados (DEA).

* Mestre em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo (FEARP/USP) e pesquisador do Grupo de Estudos em Eficiência (GREFIC/USP). E-mail: jonasferreira@usp.br.

** Professor Associado do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEARP-USP). Livre-docente em Administração pela Universidade de São Paulo (FEARP-USP). E-mail: asalgado@usp.br.

*** Doutoranda em Administração de Organizações do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEARP/USP). Pesquisadora do Grupo de Estudos em Eficiência (GREFIC/USP). Professora na Universidade de Ribeirão Preto (Unaerp).; E-mail: juliananovi@fearp.usp.br.

**** Professora Associada do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEARP-USP). Livre-docente em Administração pela Universidade de São Paulo (FEARP-USP).; E-mail: ikmiura@gmail.com.

***** Mestre em Educação pela Universidade Cidade de São Paulo. Diretora escolar - Secretaria da Educação do Estado de São Paulo.; E-mail: deboradiogo16@gmail.com.

1. Introdução

Por impactar no crescimento e desenvolvimento econômico, bem como garantir a manutenção das instituições democráticas, a educação é um tema relevante (PRESTES; VÉRAS, 2009; BARRO; LEE, 2010; PINTO, 2012). Segundo Benegas (2012, p. 570), “é relativamente consensual que o crescimento e desenvolvimento de longo prazo de uma nação passam inevitavelmente pela oferta abrangente e de qualidade do ensino básico”.

A educação alavanca para o desenvolvimento, proporcionando redução das desigualdades, por meio da produtividade qualificada atrelada ao aumento do nível do padrão social - mais evidente, nas esferas econômica e sociopolítica (OLIVEIRA, 2003; FERRETTI, 2004; RESENDE; WYLLIE, 2006; MANFREDI, 1998; FERRETTI; SILVA JUNIOR, 2000; CUNHA et al., 2009; SOUSA, 2014).

No Brasil, na década de 1990, houve a promoção da universalização do acesso ao Ensino Fundamental e a expansão do Ensino Médio (OLIVEIRA, 2007; VELOSO, 2011; BRASIL, 2012; RIBEIRO; GUSMÃO, 2010). Em 2012, dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Inep (2013) mostraram que, dos 50,5 milhões de alunos matriculados na Educação Básica, 29,7 milhões deles estavam no Ensino Fundamental. Além disso, 68,2% dos alunos estudavam nas redes municipais. Essa significativa participação do Ensino Fundamental na Educação Básica é resultado das transformações ocorridas no Sistema Educacional Brasileiro.

Contudo, esse aumento do acesso à educação não foi acompanhado por melhorias na qualidade do ensino oferecida aos alunos da rede pública (SOUSA, 2014; LEME; PAREDES; SOUZA, 2009; BLASIS, 2013). Andrade (2011), ao discorrer sobre o avanço da educação no Brasil, ressalta a importância em se diferenciar quantidade e qualidade. Esta, é o fator mais importante para explicar o crescimento econômico segundo o pesquisador, portanto, há a necessidade de estudos nessa área.

“Cada escola tem autonomia para refletir, propor e agir na busca da qualidade da educação. [...] Compreendendo seus pontos fortes e fracos, a escola tem condições de intervir para melhorar sua qualidade de acordo com seus próprios critérios e prioridades” (SÃO PAULO, 2004, p. 5).

Dessa forma, dentre as ferramentas que podem contribuir para preencher as lacunas existentes, principalmente, relacionadas à melhoria da qualidade da educação,

estão os testes de avaliação em larga escala (BLASIS, 2013). E, muito embora existam divergências sobre o impacto de seus resultados na aprendizagem, ainda constituem uma forma de se avaliar o desempenho dos alunos do ensino fundamental no país (SOLIGO, 2010; SOUSA, 2014; FERNANDES, 2007; GREMAUD; FELICIO; BIONDI, 2007; BLASIS, 2013; FERNANDES; GREMAUD, 2009; BONAMINO, SOUSA, 2012).

Os resultados dos testes padronizados refletem o nível da qualidade do ensino oferecido no país (RIVKIN; HANUSHEK; KAIN, 2005; BLASIS, 2013). Ademais, para Sousa (2014, p. 415), “essa perspectiva remete, no limite, ao confronto com os princípios que estão norteando as políticas educacionais no país, em particular, um redirecionamento dos alicerces que pautam a noção do que constitui uma gestão eficiente e eficaz da educação”.

Já em avaliações internacionais, como por exemplo relatórios do Fórum Econômico Mundial (BILBAO-OSORIO; DUTTA; LANVIN, 2013) e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OECD (PISA, 2009; 2016), refletem o mau desempenho dos alunos brasileiros em relação a outros países (MENEZES-FILHO, 2007; CAVALCANTI; GUIMARÃES; SAMPAIO, 2010).

Em 2015, “o desempenho dos alunos no Brasil está abaixo da média dos alunos em países da OCDE em [...] leitura (407 pontos, comparados à média de 493 pontos) e em matemática (377 pontos, comparados à média de 490 pontos)” (PISA, 2016, p. 1).

Além disso, os resultados das avaliações externas também são utilizados para ampliar as informações e subsidiar a implementação de políticas públicas educacionais que, quase sempre, esbarram na limitação dos recursos destinados as escolas públicas brasileiras (SAVIANI, 2007; FELÍCIO; TERRA; ZOGHBI, 2012; DIAZ, 2012; LIMA; FONSECA JÚNIOR; OLIVEIRA, 2016). Blasis (2013, p. 263), afirma que já é possível “a existência de movimentos de intensificação do uso das avaliações externas e seus resultados por redes educacionais e escolas, no Brasil, na articulação e organização do trabalho pedagógico”.

Para Benegas (2012, p. 569), o processo produtivo para gerar o ensino público deve ocorrer em dois estágios, onde “o primeiro estágio consiste na execução orçamentária para a contratação dos recursos físicos e humanos alocados no setor. O segundo estágio utiliza os recursos contratados no primeiro estágio para gerar efetividade do ensino”.

Dessa forma, torna-se importante o desenvolvimento de pesquisas que busquem identificar as principais práticas escolares que possam colaborar para um melhor desempenho e para que os Secretários Municipais de Educação, escolas e os Diretores possam planejar e utilizar os recursos disponíveis de forma eficaz (DIAS; MELÃO, 2009; SOLIGO, 2010).

“Há duas décadas avaliações educacionais em larga escala são realizadas no Brasil para subsidiar secretarias de educação na formulação de políticas educacionais e escolas no aprimoramento de práticas pedagógicas e de gestão” (BLASIS, 2013, p. 251).

Entretanto, a abordagem dos principais estudos nessa problemática são de caráter quantitativo ou qualitativo, conforme descrito a seguir. Primeiramente, as pesquisas de caráter quantitativo, segundo o Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais (GAME, 2002), aplicam como metodologia o modelo *input-output* (entrada-saída) procurando perceber se os recursos humanos, materiais e financeiros e as características dos alunos (entradas) são capazes de acrescentar algo aos resultados escolares dos alunos (saídas). Para os autores, tal perspectiva limita-se ao fato das escolas serem consideradas como “caixa-preta”. Isto porque os processos que levam ao desempenho dos alunos, a ambiência e a organização escolar são ignorados (LIMA; FONSECA JÚNIOR; OLIVEIRA, 2016).

Já as pesquisas de caráter qualitativo buscam abrir tal “caixa-preta”, com a finalidade de conhecer seus processos internos e os fatores que impactam o desempenho dos alunos (GAME, 2002; RIBEIRO; RIBEIRO; GUSMÃO, 2005; RIBEIRO; GUSMÃO, 2010).

“Uma questão que justifica uma investigação mais cuidadosa é o quanto o gasto público alocado na educação básica tem sido eficiente não apenas com relação a abrangência da oferta, mas também com relação a qualidade do ensino” (BENEGAS, 2012, p. 570). Com isso, “o desafio consiste, de um lado, na ampliação da experimentação de uso dos resultados com essa perspectiva; de outro lado, na investigação dos seus efeitos sobre o trabalho pedagógico e a aprendizagem dos estudantes” (BLASIS, 2013, p. 263).

Pensando nesse contexto, foi proposta por Salgado Junior e Novi (2014) uma metodologia quali-quantitativa, de forma integrada e colaborativa, para estudar a eficiência escolar. Esses autores utilizam a Análise Envoltória de Dados (DEA) para escolha e seleção das escolas eficientes e ineficientes em transformar investimento financeiro em

desempenho nas avaliações externas. Posteriormente, são realizados estudos de múltiplos casos nas escolas, a fim de conhecer seus processos internos, ou melhor, suas práticas.

Portanto, nesta pesquisa, buscou-se estudar as escolas públicas municipais do Ensino Fundamental do estado de São Paulo para identificar práticas que melhor possam ter contribuído para o desempenho das escolas no Ideb. A relevância desta pesquisa foi contemplada pelo apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), pelo qual os autores agradecem.

2. Metodologia

2.1 Primeira etapa: quantitativa

A Análise Envoltória de Dados, ou *Data Envelopment Analysis* (DEA), utiliza programação linear na construção de fronteiras não-paramétricas (COOPER; SEIFORD; TONE, 2000; FRIED; LOVELL; SCHMIDT, 1993). As fronteiras “são de especial aplicação a organizações que empregam múltiplos recursos para gerar múltiplos resultados nos casos em que há recursos e resultados [...] cujos valores relativos são de difícil mensuração, como ocorre com o setor educacional” (BROTTI; LAPA, 2007, p. 627). Estudos recentes têm aplicado a técnica no setor educacional (LIMA; FONSECA JÚNIOR; OLIVEIRA, 2016; SALGADO JUNIOR; NOVI, 2014; 2015; SALGADO JUNIOR et al., 2015; REGALO et al., 2016).

Portanto, a metodologia aplicada neste estudo foi estruturada em duas fases. Na primeira, foi utilizada a técnica DEA para identificar as escolas públicas municipais paulistas do ensino fundamental eficientes e ineficientes em transformar investimento financeiro, nível socioeconômico (NSE) e infraestrutura em desempenho no Ideb. Na segunda fase, de abordagem qualitativa, foi realizado um estudo de campo, que envolveu estudo de caso, por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação sistemática das escolas.

Foram consideradas como Unidades Tomadoras de Decisão, ou *Decision Making Units* (DMUs) 1.298 escolas públicas municipais do ensino fundamental do estado de São Paulo. A escolha desse universo de escolas ocorreu pela representatividade que elas possuem sobre o total de matrículas do ensino fundamental - correspondem a 68,2% dos

29,7 milhões de alunos matriculados no ano de 2012 (INEP, 2013). Outro fator que determinou a escolha dessas escolas como DMU foi a restrição do Finbra (Finanças do Brasil) em disponibilizar apenas o investimento financeiro feito para este grupo de escolas (BRASIL, 2013).

Para a realização desta etapa da pesquisa foram utilizados dados sobre o investimento financeiro municipal anual por aluno, o nível socioeconômico, a infraestrutura escolar e o desempenho no Ideb. Para obtenção da variável investimento financeiro foi calculado o quociente do investimento financeiro anual do município em educação no ano de 2011, disponibilizado pelo FINBRA, pelo número de alunos matriculados no município no mesmo período, fornecido pelo Censo Escolar e disponibilizado pelo INEP, obtendo-se assim o valor do investimento financeiro anual por aluno de cada município no ensino fundamental (1ª a 9ª série).

Já o NSE médio das escolas foi disponibilizado por Alves, Soares e Xavier (2014), que classificam as escolas em sete grupos de acordo com seu perfil socioeconômico, sendo: (1) Mais Baixo; (2) Baixo; (3) Médio Baixo; (4) Médio; (5) Médio Alto; (6) Alto; e (7) Mais Alto. Referente à variável infraestrutura foram considerados itens como número de computadores por aluno e número de salas por aluno, disponibilizados pelo INEP. Para finalizar, os dados sobre o desempenho médio por escola pública municipal no IDEB dos alunos do estado de São Paulo, no ano de 2011, foram obtidos na base de dados do INEP.

Na base de dados que resultou desta recolha de informação estão disponíveis as informações sobre investimento financeiro anual por aluno em cada município, itens de infraestrutura, bem como o NSE médio das escolas e o desempenho médio por escola pública municipal no IDEB, tornou-se possível a aplicação da técnica DEA. Com o objetivo de identificar quais escolas (DMUs) que conseguem gerar maior desempenho no IDEB, foi utilizado o modelo *Banker, Charnes e Cooper* (BCC), orientado a *output*. Os motivos dessa escolha são em função do ganho de escala e de se poder maximizar os resultados a partir dos recursos disponíveis, conforme Salgado Junior et al. (2014). Com o uso deste modelo, o BCC, é construída a fronteira de eficiência onde são identificadas as escolas eficientes e ineficientes.

As variáveis utilizadas no modelo DEA, suas classificações como *inputs* e *outputs*, suas definições, bem como as fontes que foram utilizadas no modelo matemático, são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação das variáveis utilizadas no modelo utilizado da pesquisa

Classificação	Variável	Definição	Fonte de dados
<i>Input</i>	Investimento Anual Municipal (R\$) por aluno do Ensino Fundamental (1ª à 9ª série) em 2011	Razão entre o Investimento Anual Municipal destinado às escolas públicas do ensino fundamental pelo número de alunos por município neste nível de ensino em 2011.	FINBRA/Inep
<i>Input</i>	Nível Socioeconômico (NSE) médio dos alunos por escola em 2011	Situação econômica e social dos alunos	Alves, Soares e Xavier (2014)
<i>Input</i>	Infraestrutura	Número de computadores existentes na escola por aluno ¹ Número de alunos por sala	Inep
<i>Output</i>	Nota média por escola no Ideb no estado de São Paulo no ano de 2011	É um indicador de qualidade educacional que relaciona de forma positiva informações de rendimento escolar (aprovação) e desempenho (proficiências) em testes padronizados.	Inep

Fonte: Os autores (2015).

Outrossim, o emprego do índice de NSE médio das escolas proposto por Alves, Soares e Xavier (2014), foi implementado por ser um dos mais citados na literatura da área. Ademais, ao longo deste estudo, é possível identificar relações entre o desempenho educacional e as variáveis ora utilizadas, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Estudos e variáveis relacionadas ao desempenho educacional

Variáveis	Autores
Investimento	Barros e Mendonça (1998)
	OCDE (2007)
	Franco (2008)
	INEP (2011)
	Batalha, Miranda e Lírio (2012)
NSE	Coleman (1966)
	Plowden et al. (1967)
	Soares e Alves (2003)
	Gamoran e Long (2006)
	Soares e Andrade (2006)

¹ Essa variável (número de computadores) poderia ter sido considerada dentro de um conjunto de recursos e não apenas de forma isolada, pois além dos computadores há outros recursos didático-pedagógicos que podem contribuir para a qualidade na educação. No entanto, este foi o modelo adotado nesta pesquisa por julgamento e conveniência dos autores.

Infraestrutura	Quinhões (1999)
	CEPAL (2000)
	GAME (2002)
	Dourado, Santos e Oliveira (2007)
	Teixeira (2009)

Fonte: Os autores (2015).

Dessa forma, pelo emprego da técnica DEA, e da aplicação do *software Frontier Analyst 4.1* foram cinco as escolas consideradas eficientes, ou seja, uma localizada em cada município, totalizando cinco municípios. As escolas consideradas eficientes foram determinadas pela fronteira de eficiência gerada pela DEA. Portanto, as escolas consideradas eficientes, parecem representar uma porcentagem relativamente menor.

Contudo, é importante destacar que, o resultado gerado pelo modelo matemático proposto, é similar ao estudo recente intitulado “Avaliação e os Determinantes da Eficiência do Ensino Fundamental nos Municípios Goianos: uma análise em dois estágios” realizado por Lima, Fonseca Júnior e Oliveira (2016, p. 440), uma vez que os resultados obtidos por esses pesquisadores “sugerem que menos de 8% dos municípios analisados têm máxima eficiência na educação básica. Ademais, as evidências empíricas mostram que os municípios com economia mais dependente da administração pública tendem a ter desempenho superior”, diante das DMUs submetidas à DEA.

Já em relação à ineficiência, ressalta-se que ela é relativa. Em outras palavras, quando o modelo matemático determina que as escolas eficientes são as que estão localizadas na fronteira de eficiência, todas as outras escolas, que estão abaixo da fronteira, são consideradas ineficientes.

Portanto, para poder se atingir o objetivo proposto neste estudo foram escolhidas, por julgamento e conveniência dos pesquisadores em função de possuírem características similares às eficientes, outras cinco escolas consideradas ineficientes (em relação às eficientes). Inclusive, considerou-se também o fato de estarem localizadas na mesma cidade.

2.2 Segunda etapa: qualitativa

Na segunda etapa da pesquisa, foi realizado um estudo de múltiplos casos nas dez escolas, a fim de se identificar as práticas pedagógicas e de gestão que mais podem ter

contribuído para a eficiência ou ineficiência do desempenho das escolas municipais paulistas do ensino fundamental no Ideb.

Na pesquisa de campo, cinco municípios foram visitados, contendo uma escola considerada eficiente, de acordo com a técnica DEA e outra, considerada relativamente ineficiente. O propósito foi reduzir uma possível ambiência diferenciada, por exemplo, diferentes secretarias municipais de educação ao se estudar as escolas. Nesse sentido, cada qual em seu município, uma mesma secretaria é responsável por uma escola eficiente e outra ineficiente.

A elaboração dos roteiros de entrevistas semiestruturada que foram utilizados nos estudos de caso junto aos Secretários municipais de educação, Diretores, Professores de língua portuguesa e matemática, pais e alunos, foi feita com base no trabalho principal de Salgado Junior e Novi (2015), São Paulo (2004), Ribeiro e Gusmão (2010) bem como na literatura relacionada aos fatores que influenciam o desempenho escolar.

Dessa forma, os instrumentos de pesquisa foram elaborados baseados em indicadores previamente definidos, a fim de mensurar, por meio de uma escala de frequência de 1 a 10, as práticas pedagógicas e de gestão das escolas eficientes e das consideradas ineficientes. Às práticas identificadas foram atribuídos alta e baixa frequência em ambos os grupos de escolas. Alta e baixa no sentido de quantidades identificadas de acordo com os critérios definidos pelos pesquisadores e que estão descritos no item 3.2.

O relatório final desta pesquisa foi composto pela descrição das práticas com diferença expressiva entre as escolas estudadas e também pela percepção e resultados encontrados por outros pesquisadores acadêmicos, ou seja, que corroboram ou não com os resultados ora encontrados.

3. Resultados

3.1 Primeira etapa

Os resultados após a aplicação da primeira etapa da metodologia podem ser observados nas Tabelas 1 e 2. A Tabela 1, sintetizam os dados das cinco escolas municipais paulistas do ensino fundamental consideradas eficientes pela técnica DEA. A Tabela 2, sintetiza os dados das cinco escolas identificadas como ineficientes. Ou seja, as escolas

foram classificadas e selecionadas por julgamento e conveniência pelos pesquisadores. Os critérios foram os seguintes: considerou-se aquelas com escore DEA abaixo de 0,80 – em uma escala de 0 a 1) localizadas nos mesmos municípios das eficientes e com características de investimento financeiro, infraestrutura e NSE similar às escolas eficientes.

Tabela 1 - Caracterização das cinco escolas eficientes selecionadas pela técnica DEA

Município	UF	Escola	n° de habitantes	n° de alunos	Investimento anual por aluno em 2011	Ideb 2011	Escore DEA	NSE (Alves; Soares; Xavier, 2014)
1	SP	A	24.933	413	4.367,93	6,47	100,0	6 (Alto)
2	SP	B	43.473	351	3.685,24	3,52	100,0	3 (Médio-Baixo)
3	SP	C	636.876	975	8.363,81	6,29	100,0	5 (Médio-Alto)
4	SP	D	6.005	211	3.522,26	4,98	100,0	5 (Médio-Alto)
5	SP	E	40.393	383	3.535,48	6,06	100,0	4 (Médio)

Fonte: Os autores (2015).

Tabela 2 - Caracterização das cinco escolas ineficientes selecionadas pela técnica DEA

Município	UF	Escola	n° de habitantes	n° de alunos	Investimento anual por aluno em 2011	Ideb 2011	Escore DEA	NSE (Alves; Soares; Xavier, 2014)
1	SP	F	24.933	148	4.367,93	5,14	77,92	5 (Médio-Alto)
2	SP	G	43.473	893	3.685,24	3,64	60,09	4 (Médio)
3	SP	H	636.876	628	8.363,81	4,72	75,01	5 (Médio-Alto)
4	SP	I	6.005	294	3.522,26	4,50	79,40	5 (Médio-Alto)
5	SP	J	40.393	421	3.535,48	5,18	78,54	5 (Médio-Alto)

Fonte: Os autores (2015).

3.2 Segunda etapa

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas com base numa grade de análise do tipo fechada para fazer sua transcrição e procedeu-se à leitura do material selecionado na coleta de dados.

O tipo de grade utilizada neste trabalho foi a fechada, onde são definidas preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa. Posteriormente, os elementos a serem integrados na categoria estabelecida são identificados no material selecionado. Foi, assim, criado o protocolo de entrevista com categorias preestabelecidas, para analisar o conteúdo da comunicação de acordo com estas categorias e sistematizado em tabelas. Por fim, foram atribuídas notas para efeito de comparação.

Desse modo, após as entrevistas e observações *in loco* realizadas nos dois grupos de escolas, foi possível verificar a frequência das práticas pedagógicas e de gestão identificadas em cada uma delas.

Os critérios adotados pelos pesquisadores para definir uma diferença expressiva (em relação à alta e baixa frequência) da influência da prática no desempenho no Ideb, foram: (1) quando a diferença das médias entre escolas eficientes e ineficiente for entre 0 e 1,99 não há diferença expressiva; (2) quando a diferença entre as médias for entre 2,0 e 3,99 a diferença é pouco expressiva e (3) quando a diferença entre as médias for igual ou superior a 4,0 a diferença é considerada expressiva.

Para as práticas medidas pelo indicador binário (sim/não) o critério para definição de uma prática com diferença expressiva, teve como critério adotado pelos pesquisadores: (1) quando o módulo da diferença entre o número de respostas – sim – das escolas eficientes e ineficientes for entre 0 e 2 não há diferença expressiva; (2) quando o módulo da diferença entre o número de respostas – sim – for 3 a diferença é considerada pouco expressiva; e (3) quando o módulo da diferença entre o número de respostas – sim – for maior ou igual a 4 a diferença é considerada expressiva.

Complementarmente e, de extrema importância, foram os estudos encontrados na literatura relacionados aos indicadores estudados.

3.3 Práticas pedagógicas e de gestão identificadas nas escolas eficientes e ineficientes

Participação da comunidade nas tomadas de decisões da escola nos colegiados

Apesar de ambígua para análise, esta prática apresentou maior diferença expressiva entre as escolas eficientes e ineficientes, sugerindo que a participação, envolvimento e cobrança da comunidade no ambiente escolar tende a ser um fator que contribui para a melhoria de desempenho dos alunos. Ambígua porque, na prática, ao ser “cobrado” pela comunidade, a escola como um todo está sendo mal gerida, principalmente, em relação aos recursos financeiros. O papel do Diretor destaca-se nesse sentido, pois ele figura como um elo existente na ambiência escolar tanto externa quanto internamente (MEC, 2006). Por outro lado, “[...] quem pode definir bem e dar vida às orientações gerais sobre

² Em anexo há três Quadros contendo os resultados das entrevistas realizadas para avaliar a frequência de indicadores que compõe o instrumento pedagógico e de gestão das escolas eficientes e ineficientes.

qualidade na escola, de acordo com os contextos socioculturais locais, é a própria comunidade escolar” (SÃO PAULO, 2004, p. 5) e, portanto, a participação efetiva dos pais no resultado do desempenho do aluno vem do acompanhamento pedagógico.

Recursos providos da Associação de Pais e Mestres (APM) e de Rifas e Festividades

Estas práticas, na maioria das vezes, voltam-se para realização de eventos a fim de angariar recursos para a escola, que podem ser revertidos na compra de materiais e modernização da escola (ZAIKIEVICZ; SCHNECKENBER, 2012). Pode ser importante para atender às demandas específicas da escola de forma descentralizada. Essas práticas tiveram diferença pouco expressiva entre os grupos de escolas. Na rede estadual de São Paulo, a APM serve também para receber as verbas públicas, administradas pela equipe gestora junto com os membros da APM e, por vezes, do Conselho Escolar também. Não são todas as escolas que conseguem angariar fundos para APM da própria comunidade em eventos, portanto, contam com verbas públicas, em sua maioria.

Participação dos pais ou responsáveis nas reuniões pedagógicas, em eventos festivos da escola e na APM

Segundo o Mec e Unicef (MEC, 2008), as APMs são associações civis, independentes da escola, que têm tradicionalmente como missão aproximar os pais do cotidiano escolar e arrecadar recursos complementares para a escola. Esses recursos embasam algumas melhorias infraestruturais da escola, por exemplo. As outras práticas (participação dos pais ou responsáveis nas reuniões pedagógicas e em eventos festivos da escola) ocorreram com diferença expressiva entre os grupos de escolas e possui maior capacidade de explicar o desempenho no Ideb. Esse resultado corrobora com os estudos de Alves e Soares (2007), onde se afirma que tais comportamentos são encontrados com alta frequência em grupos dos pais ou responsáveis cujos alunos possuem realmente melhor desempenho em avaliações. Em contrapartida, no outro grupo (que possuem pior desempenho) é frequente o desinteresse em relação à vida escolar. Para Game (2002) e Dourado e Oliveira (2009), a participação ativa é de fundamental importância para a produção de uma escola de qualidade, com resultados positivos em termos de aprendizagem e é fundamental também para a aquisição de recursos que poderão ser utilizados de forma descentralizada, tais como a prática da participação nas APMs.

Frequência de leitura dos alunos

Apesar da obviedade desta prática, uma vez que a leitura pode melhorar a qualidade de resultados educacionais, ela foi identificada com diferença mais expressiva entre os grupos de escolas eficientes e ineficientes no desempenho no Ideb em Português. Esse resultado, portanto, sugere que a maior frequência de leitura dos alunos tende a promover ganhos de desempenho. O próprio Ler e Escrever apresenta uma série de práticas de leitura, como roda de leitura, leitura compartilhada, interpretação, etc. O interessante é observar como se introduz essa prática de leitura no dia a dia, na sala de aula e nos espaços educativos da escola. Faz parte das práticas, por exemplo, disponibilizar locais para que as crianças possam adquirir o hábito da leitura e também em possuir um acervo de livros e uma biblioteca. Corroboram nesse sentido os estudos de Delmanto (2009), Farias (2010), Souza, Souza e Bonfim (2010), onde o ato de ler incrementa a capacidade crítica e o desenvolvimento intelectual do aluno, permitindo ganhos diversos como capacidade de defender argumentos ou pontos de vista, desenvolvimento de pensamentos, ideias e imaginação.

Possuir e manter o acervo da biblioteca; estimular a utilização do espaço para leitura

Foi possível verificar na literatura estudos que destacam a importância de se possuir um bom acervo na biblioteca da escola (BEZERRA, 2008; DOURADO; OLIVEIRA, 2009). Segundo Hillesheim e Fachin (2003, p. 35), “as atividades de incentivo à leitura são imprescindíveis em qualquer escola, principalmente no ensino fundamental, onde estas atividades deveriam ser realizadas com a colaboração mútua entre professores e a biblioteca”. Esta prática apresentou diferença pouco expressiva entre os grupos de escolas, portanto, o tamanho do acervo não garante que os alunos tenham acesso ou usufruam, mas sim, o estímulo. Os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem do aluno podem despertar o interesse do aluno para o hábito da leitura.

Acompanhamento do docente sobre o desempenho do aluno na disciplina de Português

O acompanhamento é atividade comum e implícita na educação. No entanto, esta prática foi considerada uma atividade com diferença expressiva entre os grupos de escolas, pois permite ganhos de desempenho, além de promover o engajamento do aluno com o aprendizado do conteúdo, uma vez que ele sabe que é monitorado, mediado. Essa

atividade também foi abordada em diversos trabalhos e estão estabelecidas no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) do Ministério da Educação (OLIVEIRA; BORUCHOVITCH; SANTOS, 2008; MEC, 2008; MEC, 2010; BORUCHOVITCH, 2001). Para Unicef (2010), o acompanhamento dos alunos é uma forma de buscar reduzir a desigualdade entre as escolas, pois é necessário dar apoio pedagógico e acompanhamento próximo aos alunos com maiores dificuldades, colocando o professor como peça-chave para uma educação de qualidade.

Recuperação paralela e reforço no contraturno nas disciplinas: Português e Matemática

Esta prática apresentou diferença pouco expressiva entre escolas eficientes e ineficientes. Torna-se, portanto, interessante conhecer os motivos desse resultado, uma vez que esta atividade é considerada pela literatura como importante para promover melhoria no desempenho do aluno. Desse modo, verificou-se que as aulas de reforço são ministradas e os alunos as frequentam. A Unicef (2010), também destaca atividades de reforço como boas práticas adotadas por municípios, sendo apontada como uma importante metodologia de promover melhoria de desempenho e aprendizagem. Azevedo (2008) afirma que um programa de reforço e recuperação contínua é um dos fatores que permite que as instituições de ensino obtenham bons resultados no desempenho uma vez que ajudam a suprir as necessidades e carências educacionais dos alunos.

Rotatividade de professores das disciplinas de Português e de Matemática

A rotatividade de professores de ambas as disciplinas apresentou diferença expressiva entre as escolas eficientes e ineficientes. Essa prática impacta na ineficiência da educação, e ainda, atrelada a ela o fato das discussões sociais e econômicas. Na prática, os alunos ficam desorientados quando, durante o ano letivo, passam pela turma mais de 4 ou 5 professores. O rendimento tende a cair e a frequência diminui. Isto é um resultado desastroso, pois foi improdutivo o processo de ensino-aprendizagem. Infelizmente, o sistema educacional público permite que isso aconteça. Foi, portanto, identificado um melhor desempenho em escolas com baixa rotatividade de professores dessas disciplinas. Nesse sentido também os estudos de Biondi e Felício (2007) que apontam a baixa

rotatividade como fator de melhoria na *performance* dos alunos. Pode-se inferir que o aumento da rotatividade do professor impede uma sequência didática de ensino, onde a aprendizagem dos alunos pode sofrer uma desestruturação e nesse sentido também os estudos de Alves e Soares (2007). Considera-se que, quanto maior a rotatividade dos professores (principalmente, destas disciplinas por serem pilares da avaliação externa), pior tende a ser o desempenho dos alunos. Game (2002) corrobora com esse resultado ao apontar que a rotatividade dos professores afeta o ensino e a aprendizagem, tanto pela demora nas designações dos professores quanto pela limitação e falta de opção de escolha dos professores pela escola.

Distribuição da carga horária ou da grade curricular com os requisitos avaliados nas avaliações externas

Diferença pouco expressiva entre escolas eficientes e ineficientes nesta atividade. Pode-se inferir que ela tem pouca capacidade explicativa na diferença do desempenho entre as escolas. Na literatura foram encontrados autores que defendem que esta atividade pode influenciar positivamente o desempenho dos alunos (LEME et al., 2012; CENPEC, 2013).

Preparação específica para o Ideb na disciplina de Português

A preparação foi uma das atividades com diferença mais expressiva entre as escolas eficientes e ineficientes. Essa preparação permite que os alunos se capacitem de maneira mais apropriada para os testes, refletindo no seu desempenho, conforme afirmam Setúbal (2010), Oliveira (2011) e Cenpec (2013), que apontam que a preparação adequada dos alunos tende a refletir em notas maiores. A abordagem metodológica e os conteúdos da formação partem da perspectiva de que as informações produzidas pelas avaliações externas contribuem para o diagnóstico de necessidades dos sistemas de ensino e escolas e podem induzir à formulação de políticas com efeitos positivos na prática pedagógica e na aprendizagem. Entretanto há controvérsias entre os autores tradicionais, a maioria é contra qualquer tipo de treinamento para avaliações e até as questionam por visar a meritocracia. Interessante trazer esse contraponto para a análise dessa prática. A maioria entende que a preparação não garante o conhecimento, apenas o resultado que, no caso do Saesp, por exemplo, gera um bônus para os profissionais.

Acompanhamento do docente sobre o desempenho do aluno na disciplina de Matemática

Esta prática apresentou diferença expressiva entre as escolas eficientes e ineficientes e, portanto, demonstrou capacidade explicativa no desempenho dos alunos. Isso sugere que o acompanhamento do docente tende a ser um fator que influencia no desempenho do aluno. Neste sentido, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) estabelece que o acompanhamento de cada aluno deve ser realizado periodicamente (MEC, 2008) com o objetivo de reduzir problemas de desempenho por falta de compreensão ou entendimento das disciplinas. Para Boruchovitch (2001), o monitoramento do próprio processo de aprender é essencial para o bom desempenho dos alunos.

Preparação específica para o Ideb na disciplina de Matemática

Esta é uma prática com diferença expressiva entre as escolas eficientes e ineficientes na avaliação do desempenho. Assim como na preparação específica para o Ideb na disciplina de Português, foram encontrados estudos que corroboram com este resultado (UNICEF, 2010; OLIVEIRA, 2011; CENPEC, 2013).

Acompanhamento dos pais ou responsáveis nos deveres escolares dos filhos

Esta prática apresentou diferença expressiva entre escolas eficientes e ineficientes na avaliação do desempenho. Apesar de ser uma atividade também comum na literatura, na prática, é uma das que mais se tem a percepção de contribuir para o desempenho do aluno. Corroboram nesse sentido Ferreira e Barrera (2010) e Bezerra e Kassouf (2006), ao afirmar que tal prática pode incidir diretamente em um bom rendimento escolar do aluno.

Apoio dos pais ou responsáveis na validação das ações da escola

Prática com diferença expressiva entre as escolas eficientes e ineficientes. A importância desta prática para explicar o desempenho dos alunos é justificada pelo apoio às regras, projetos e demais ações estabelecidas pela escola, criando um ambiente coeso, de disciplina e respeito a todos os atores escolares (diretor, professores, funcionários, alunos, etc.), propício ao desenvolvimento da aprendizagem (FERREIRA; BARRERA, 2010; MEC, 2008). Ainda nestes estudos uma grande parte das redes de ensino pesquisada destacaram a interação e o apoio dos pais as ações da escola como fatores de melhor

desempenho dos alunos. Essa prática de fato colabora para a integração de toda a comunidade escolar (alunos, professores, gestores, funcionários, pais e familiares). Aqui há uma ambiência de relacionamentos interpessoais e da gestão de pessoas na escola.

Regras claras e definidas do sistema disciplinar

Prática também que apresenta diferença expressiva entre as escolas eficientes e ineficientes. Este resultado sugere que, quando as regras escolares são claras e conhecidas por toda comunidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários, etc.), tende a haver um maior respeito por elas, o que cria um ambiente favorável ao desenvolvimento da aprendizagem, e contribui para o melhor desempenho dos alunos. O Mec e Bid (MEC, 2010) corroboram com tal observação ao afirmar que a existência de normas de convivência claras, conhecidas e acordadas por todos garante um ambiente disciplinado, propício à atenção, à reflexão, ao debate, ou seja, proporciona as condições tidas como imprescindíveis ao ensino-aprendizagem dos alunos. Para Leite e Tocornal (2012), Mec e Unicef (MEC, 2006), a importância do bom relacionamento entre alunos e professores é um fator fundamental para o bom desempenho dos alunos em teste de avaliação em larga escala. Gera confiança entre os atores escolares, fundamental nos relacionamentos.

Disciplinaridade no comportamento discente

Esta prática também apresentou maior diferença expressiva entre os grupos das escolas eficientes e ineficientes deste trabalho. Isso indica que o comportamento disciplinar dos alunos no ambiente escolar contribui para que eles tenham um melhor desempenho no Ideb. A influência deste fator no desempenho dos alunos, também é destacada por Cianflone e Andrade (2007), Aquino (1998), Pires (1999), Vasconcelos (2009), La Taille (2010) e Silva (2016). Para os autores, sem um comportamento disciplinado dos alunos, torna-se difícil o trabalho pedagógico significativo, que contribuirá para um melhor desempenho. Há contribuições desta prática para o desempenho e aprendizado do aluno, conforme pode ser verificado na literatura.

Reconhecimento dos discentes em relação à figura do professor, diretor e funcionários

Outra prática também com uma diferença expressiva entre os grupos de escolas. Libâneo (2001), Dourado e Oliveira (2009), corroboram com tal resultado ao apontar que, nas escolas de boa qualidade (aquelas em que os alunos possuem bom desempenho), os alunos reconhecem e valorizam o trabalho dos professores e, também, por essa razão, se envolvem mais no processo de ensino-aprendizagem. Autores contemporâneos da educação tratam mais da qualidade dos relacionamentos que se dão dentro da escola e do reconhecimento e valorização do papel dos educadores, do que especificamente do respeito aos mesmos, pois este estaria intrínseco (GALVÃO et al., 2010; NUNES, 2012; RODRIGUES; DIAS; FREITAS, 2010; CHRISPINO; CHRISPINO, 2008; CHRISPINO; DUSI, 2008).

4. Considerações

Os resultados desta pesquisa, onde se aplicou uma metodologia que integra as abordagens qualitativa e quantitativa para se estudar a eficiência escolar, identificaram evidências de um conjunto de 23 práticas pedagógicas e de gestão que possam ter contribuído para o desempenho no Ideb das escolas municipais paulistas do Ensino Fundamental.

No entanto, generalizar os resultados ora identificados não constituem os objetivos desta pesquisa, que os apresentou de forma a proporcionar discussões e comparações relacionadas aos estudos encontrados na literatura.

Segundo critério de julgamento e, com base nos estudos de caso realizados nas dez escolas e cinco SMEs, foram definidos critérios considerados relevantes em relação às diferenças nos dois grupos de escola. Todavia, este limite não é conceitual, podendo ser questionado e redefinido por outros pesquisadores que desejem refazer este estudo no mesmo ou em outro universo de escolas.

Neste estudo, a influência das práticas no desempenho do Ideb aumenta à medida em que há um incremento na diferença da frequência encontrada pela mesma atividade nas escolas eficientes e ineficientes. Por outro lado, quando esta diferença é pequena, a tendência é que a influência desta atividade no desempenho do aluno seja reduzida, uma vez que ela tem menor poder para explicar como as escolas com condições similares

(investimento financeiro, NSE, infraestrutura, etc.), podem obter resultados diferentes no Ideb.

Destaca-se, o apoio dos pais ou responsáveis na validação das ações da escola que é, na prática, um indicador de qualidade que contribui para o desempenho do aluno ao integrar toda a comunidade escolar (alunos, professores, gestores, funcionários, pais e familiares). Faz diferença na frequência dos alunos e na rotatividade dos professores também, produzindo um ambiente melhor, de confiança, para o aprendizado. Ao contrário, a alta rotatividade dos professores constitui uma prática que pode prejudicar esse desempenho e o processo de ensino aprendizagem.

Destaque também para as práticas relacionadas ao desempenho dos alunos nas disciplinas português e matemática, juntamente ao acompanhamento do docente no processo de ensino-aprendizagem do aluno. Outro fator determinante está relacionado à preparação específica para a avaliação externa. Tal fato pode ser justificado pelo raciocínio exigido nas questões e apresentou diferença expressiva no desempenho entre as escolas eficientes e ineficientes.

Em relação ao sistema disciplinar também se mostrou relevante a inclusão dessa prática, pois o estabelecimento de regras claras e definidas do sistema disciplinar cria um ambiente de respeito, favorável ao desenvolvimento da aprendizagem. Isso também é um relevante indicador de qualidade, pois gera confiança entre os atores escolares. Também foi identificado que o comportamento disciplinar dos alunos no ambiente escolar contribui para um melhor aprendizado e, conseqüentemente, para que eles tenham um melhor desempenho.

Dessa maneira, importante o apoio da equipe gestora no cumprimento das regras junto a alunos e professores. Vasconcelos (2009) trata bem desse tema. Seria interessante saber como a escola trata de desenvolver as regras de convivência existentes no campo da heteronomia até que os alunos mesmo reflitam no campo da autonomia, da auto-organização.

Espera-se que tais resultados possam ser utilizados pelas SMEs para destinação de recursos financeiros, pelos diretores na gestão dos processos administrativo-pedagógicos da escola e professores, para que elaborem um planejamento visando a organização de ações norteadoras do trabalho educacional. Em suma, que essas práticas possam ser

aperfeiçoadas ou implementadas no planejamento escolar para que proporcionem melhorias e sentido prático para os profissionais da educação.

Referências

- ALVES, M. T. G.; SOARES, J. F. As pesquisas sobre o efeito das escolas: contribuições metodológicas para a Sociologia da Educação. *Sociedade e Estado*, [S.l.], v. 22, n. 2, p. 435-473, 2007.
- ALVES, M. T. G.; SOARES, J. F.; XAVIER, F. P. *Índice do nível socioeconômico (NSE) das escolas de educação básica brasileiras: banco de dados - versão 3*. Belo Horizonte: Núcleo de Pesquisa em Desigualdades Escolares (Nupede); Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais (Game); Universidade Federal de Minas Gerais, 2014.
- ANDRADE, E. C. Rankings em educação: tipos, problemas, informações e mudanças. *Estudos Econômicos*, [S.l.], v. 41, n. 2, p. 323-343, 2011.
- AQUINO, J. G. A indisciplina e a escola atual. *Rev. Fac. Educ.*, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 181-204, 1998.
- AZEVEDO, A. J. A organização do ensino em ciclos e o regime de progressão continuada. *Revista Científica Eletrônica de Pedagogia*, [S.l.], v. 5, n. 12, 2008.
- BARRO, R. J.; LEE, J.-W. A new data set of educational attainment in the world, 1950–2010: NBER Working Paper No. 15902. The National Bureau of Economic Research. [S.l.], n. 15.902, 2010. Disponível em: <<http://www.nber.org/papers/w15902>>. Acesso em: 3 dez. 2016.
- BARROS, R. P.; MENDONÇA, R. S. *Investimento em educação e desenvolvimento econômico: a economia brasileira em perspectiva*. Rio de Janeiro: IPEA, 1998, p. 605-614.
- BATALHA, C.; MIRANDA, M.; LIRIO, V. Investimento em educação e seu efeito na qualidade do ensino nas escolas municipais em Minas Gerais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS REGIONAIS E URBANOS, 10., 2012. Recife. *Trabalhos Completo...* Recife: ENABER, 2012.
- BENEGAS, M. O uso do modelo NetWork DEA para avaliação da eficiência técnica do gasto público em ensino básico no Brasil. *Revista Economia*, [S.l.], v. 13, n. 3, 2012, p. 569-601.
- BEZERRA, M. G.; KASSOUF, A. L. Análise dos fatores que afetam o desempenho escolar nas escolas das áreas urbanas e rurais do Brasil. In: CONGRESSO SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 44., 2006, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza: SOBER, 2006.
- BEZERRA, M. A. C. O papel da biblioteca escolar: importância do setor no contexto educacional. *CRB-8 Digital*, São Paulo, v. 1, n. 2, out. 2008.
- BILBAO-OSORIO, B.; DUTTA, S.; LANVIN, B. *The global information technology report 2013: growth and jobs in a hyperconnected world*. [S.l.], 2013. Disponível em:

<http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2013.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2016.

BIONDI, R. L.; FELÍCIO, F. *Atributos escolares e o desempenho dos estudantes: uma análise em painel dos dados Saeb*. Brasília, DF: Inep, 2007. Disponível em: <http://www.oei.es/pdfs/atributos_escolares_desempeno_brasil.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2016.

BLASIS, E. Avaliações em larga escala: contribuições para a melhoria da qualidade na educação. *Cadernos Cenpec*, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 251-268, 2013.

BONAMINO, A.; SOUSA, S. Z. Três gerações de avaliação da educação básica. *Educação e Pesquisa*, [S.l.], v. 38, n. 2, p. 373-388, 2012.

BORUCHOVITCH, E. Algumas estratégias de compreensão em leitura de alunos do ensino fundamental. *Psicologia Escolar e Educacional*, [S.l.], v. 5, n. 1, 2001.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. *Estados e municípios: dados do FINBRA*. Brasília, DF: STN, 2013. Disponível em: <http://www3.tesouro.fazenda.gov.br/estados_municipios/index.asp> Acesso em: 10 set. 2016.

_____. *Sistema educacional: educação básica*. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/educacao//sistema-educacional/educacao-basica>> Acesso em: 10 set. 2016.

BROTTI; M. G.; LAPA, J. S. Modelo de avaliação do desempenho da administração da escola sob os critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância. *Avaliação*, Campinas, v. 12, n. 4, p. 625-661, 2007.

CAVALCANTI, T.; GUIMARÃES, J.; SAMPAIO, B. Barriers to skill acquisition in Brazil: public and private school students performance in a public university entrance exam. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, [S.l.], v. 50, n. 4, p. 395-407, 2010.

CENPEC. Avaliação e aprendizagem. In: BLASIS, E.; GUEDES, P. M. (Coord.). *Avaliações externas: perspectivas para a ação pedagógica e a gestão do ensino*. São Paulo: Fundação Itaú Social, 2013.

CEPAL. Comissão econômica para a América Latina e Caribe. equidad, desarrollo y ciudadanía. *Documento de 2000*, México, 2000.

CHRISPINO, A.; CHRISPINO, R. A judicialização das relações escolares e a responsabilidade civil dos educadores. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p. 9-30, 2008.

CHRISPINO, A.; DUSI, M. L. H. M. Uma proposta de modelagem de política pública para a redução da violência escolar e promoção da cultura da paz. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 61, p. 597-624, 2008.

- CIANFLONE, A. R. L.; ANDRADE, É. N. F. Práticas avaliativas no ensino fundamental e cultura escolar. *Paideia*, [S.l.], v. 17, n. 38, p. 389-402, 2007.
- COLEMAN, J. S. et al. *Equality of educational opportunity*. Washington, DC: US, 1966. Disponível em: <<http://www.icpsr.umich.edu/icpsrweb/ICPSR/studies/06389>>, Acesso em: 7 set. 2016.
- COOPER, W. W.; SEIFORD, L. M.; TONE, K. *Data envelopment analysis*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000.
- CUNHA, J. M. et al. Social segregation and academic achievement in state-run elementary schools in the municipality of Campinas, Brazil. *Geoforum*, [S.l.], v. 40, n. 5, p. 873-883, 2009.
- DELMANTO, D. A leitura em sala de aula. *Construir Notícias*, [S.l.], ano 8, n. 45, p. 24-26, 2009.
- DIAS, N. F. C.; MELÃO, N. F. R. Avaliação e qualidade: dois conceitos indissociáveis na gestão escolar. *Tékhné-Revista de Estudos Politécnicos*, [S.l.], n. 12, p. 193-214, 2009.
- DIAZ, M. D. M. Qualidade do gasto público municipal em ensino fundamental no Brasil. *Revista de Economia Política*, [S.l.], v. 32, n. 1, p. 128-141, 2012.
- DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. *Cad. Cedes*, [S.l.], v. 29, n. 78, p. 201-215, 2009.
- DOURADO, L. F.; SANTOS, C. A.; OLIVEIRA, J. F. A qualidade da educação: conceitos e definições. *Série Documental (INEP)*, [S.l.], v. 24, n. 22, p. 05-34, 2007.
- FARIAS, M. P. Refletindo a prática de leitura no ensino superior. *Revista Multidisciplinar IESC*, [S.l.], v. 1, n. 2, 2010.
- FELÍCIO, F.; TERRA, R.; ZOGHBI, A. C. The effects of early childhood education on literacy scores using data from a new Brazilian assessment tool. *Estudos Econômicos*. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 97-128, 2012.
- FERNANDES, R. *Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)*. [S.l.], 2007. (Texto para discussão n. 26). Disponível em: <<http://www.publicacoes.inep.gov.br/detalhes.asp?pub=4121>>. Acesso em: 15 set. 2016.
- FERNANDES, R.; GREMAUD, A. P. Qualidade da educação: avaliação, indicadores e metas. In: *Educação básica no Brasil: construindo o país do futuro*. Rio de Janeiro: Elsevier, v. 1, p. 213-238, 2009.
- FERREIRA, S. H. A.; BARRERA, S. D. Ambiente familiar e aprendizagem escolar em alunos da educação infantil. *Revista Psico*, [S.l.], v. 41, n. 4, p. 462-472, 2010.

FERRETTI, C. J. Considerações sobre a apropriação das noções de qualificação profissional pelos estudos a respeito das relações entre trabalho e educação. *Educação & Sociedade*, [Rio de Janeiro], v. 25, n. 87, p. 401-422, 2004.

FERRETTI, C. J.; SILVA JUNIOR, J. R. Educação profissional numa sociedade sem empregos. *Cadernos de Pesquisa*, Rio de Janeiro, v. 109, p. 43-66, 2000.

FRANCO, A. M. de P. *Os determinantes da qualidade da educação no Brasil*. 2008. 146 f. Tese (Doutorado em Economia)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

FRIED, H. O.; LOVELL, C. A. K.; SCHMIDT, S. S. (Ed.). *The measurement of productive efficiency: technique and applications*. New York: Oxford University Press, 1993. Disponível em: <<http://pages.stern.nyu.edu/~wgreene/FrontierModeling/SurveyPapers/Lovell-Fried-Schmidt.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

GALVÃO, A. et al. Violências escolares: implicações para a gestão e o currículo. *Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 18, p. 425-42, 2010.

GAME. Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais. Escola eficaz: um estudo de caso em três escolas da rede pública do estado de Minas Gerais. *Relatório de Pesquisa*. SOARES, J. F. (Coord.). [Belo Horizonte], 2002. 114 p.

GAMORAN, A.; LONG, D. *Equality of educational opportunity: a 40-year retrospective*. [S.l.]: Wisconsin Center for Education Research Working Paper, 2006.

GREMAUD, A. P.; FELICIO, F.; BIONDI, R. L. *Indicador de efeito escola: uma metodologia para a identificação dos sucessos escolares a partir dos dados da prova Brasil*. Brasília, DF: INEP, 2007.

HILLESHEIM, A. I. A.; FACHIN, G. R. B. Biblioteca escolar e a leitura. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis*, v. 8-9, n. 1, p. 35-45, 2003.

INEP. Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Censo escolar da educação básica 2012*. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basicas-censo>> Acesso em: 20 ago. 2016.

INEP. Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Descrição dos níveis da escala de desempenho de língua portuguesa-saeb*. Brasília, DF, 2011. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/prova_brasil_saeb/escala/2011/escala_desempenho_portugues_fundamental.pdf>. Acesso em: 4 set. 2016.

LA TAILLE, Y. Moral e ética: uma leitura psicológica. *Psic.: Teor. e Pesq.*, [S.l.], v. 26, n. especial, p. 105-114, 2010.

LEITE, C. R.; TOCORNAL, P. V. Convivência escolar: uma reflexão a partir do ponto de vista do professor e do aluno. *Imagens da Educação*, [S.l.], v. 2, n. 3, p. 45-53, 2012.

LEME, M. C. S. et al. The impact of structured teaching methods on the quality of education in Brazil. *Economics of Education Review*, [S.l.], v. 31, n. 5, p. 850–860, 2012.

Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272775712000660>>. Acesso em: 24 set. 2016.

LEME, M. C. S.; PAREDES, R.; SOUZA, A. P. A municipalização do ensino fundamental e seu impacto sobre a proficiência no Brasil. In: VELOSO, F. et al. (Ed). *Educação básica no Brasil: construindo o país do futuro*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier. 2009. p. 261-280.

LIBÂNEO, J. C. O sistema de organização e gestão da escola. In: LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, A. F. R.; FONSECA JÚNIOR, S. B.; OLIVEIRA, G. R. Avaliação e os determinantes da eficiência do Ensino Fundamental nos Municípios Goianos: uma análise em dois estágios. *Meta: Avaliação*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 24, p. 440-462, 2016.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. *Educação e Sociedade*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 64, p. 13-49, 1998.

MEC. Ministério da Educação e Cultura. Fundo das Nações Unidas para a Infância - UNICEF. *Aprova Brasil: o direito de aprender*. Estudos de boas práticas de educação pública em escolas avaliadas pelo Prova Brasil: caderno de campo – orientações e instrumentos de trabalho para os pesquisadores. Brasília, DF, 2006.

_____. *Redes de aprendizagem: boas práticas de municípios que garantem o direito de aprender*. Brasília, DF: Ministério da Educação e Cultura, 2008.

_____. Ministério da Educação e Cultura. BID. Banco Interamericano de Desenvolvimento. *Melhores práticas em escolas de ensino médio no Brasil*. Brasília, DF: INEP, 2010.

MENEZES-FILHO, N. A. *Os determinantes do desempenho escolar no Brasil*. São Paulo: Ibmec. 2007.

NUNES, A. O. *Como restaurar a paz nas escolas: um guia para educadores*. Editora Contexto, 2012.

OCDE. Organization for Economic Co-operation and Development. *Education at a Glance 2007: OECD Indicators*. [S.l.]: Programme for International Student Assessment, 2007.

OLIVEIRA, A. P. M. *A Prova Brasil como política de regulação da rede pública do Distrito Federal*, Brasília, DF: UNB, 2011. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/9334/1/2011_AnaPauladeMatosOliveira.pdf>. Acesso em: 10 set. 2015.

OLIVEIRA, R. Empresariado industrial e a educação profissional brasileira. *Educação e Pesquisa*, [S.l.], v. 29, n. 2, p. 249-263, 2003.

OLIVEIRA, R. P. Da universalização do ensino fundamental ao desafio da qualidade: uma análise histórica. *Educação & Sociedade*, [S.l.], v. 28, n. 100, p. 661-690, 2007.

OLIVEIRA, K. L.; BORUCHOVITCH, E.; SANTOS, A. A. A. Leitura e desempenho escolar em português e matemática no ensino fundamental. *Paideia*, [S.l.], v. 18, n. 41, p. 531-540, 2008.

PINTO, A. M. As novas tecnologias e a educação. *Revista Portal Anpedsul*, [S.l.], v. 5, 2012.

PIRES, D. B. Disciplina: construção da disciplina consciente e interativa em sala de aula e na escola. *Educação & Sociedade*, [S.l.], v. 20, n. 66, 1999.

PLOWDEN, L. B. et al. *Children and their primary school: a report of the central advisory council for education*. London: HMSO, 1967. Disponível em: <<http://www.educationengland.org.uk/documents/plowden/>>. Acesso em: 20 out. 2016.

PISA. Programme for International Student Assessment. Results: what students know and can do. Student Performance in Reading. [S.l.]: Mathematics and Science, 2009.

_____. Programme for International Student Assessment. *Results from PISA 2015: resumo de resultados nacionais do PISA 2015*. [S.l.]: OECD, 2016.

PRESTES, E.; VÉRAS, R. Educação, qualificação, trabalho e políticas públicas: campos em disputas. *Revista Lusófona de Educação*, [S.l.], n. 14, p. 45-59, 2009.

QUINHÕES, M. E. T. Biblioteca escolar: sua importância e seu espaço no sistema educacional do Estado do Rio de Janeiro. In: VIANNA, M. M.; CAMPELLO, B.; MOURA, V. H. V. *Biblioteca escolar: espaço de ação pedagógica*. Belo Horizonte: EB; UFMG, p. 178-182, 1999.

REGALO, E. H. et al. Melhores práticas que podem contribuir para o desempenho dos alunos brasileiros do ensino fundamental. *Meta: Avaliação*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 22, p. 1-28, 2016.

RESENDE, M.; WYLLIE, R. Retornos para educação no Brasil: evidências empíricas adicionais. *Economia Aplicada*, [S.l.], v. 10, n. 3, p. 349-365, 2006.

RIBEIRO, V. M.; RIBEIRO, V. M.; GUSMÃO, J. B. Indicadores de qualidade para a mobilização da escola. *Cadernos de Pesquisa*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 124, p. 227-251, 2005.

RIBEIRO, V. M.; GUSMÃO, J. B. Uma leitura dos usos dos indicadores da qualidade na educação. *Cadernos de Pesquisa*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 141, p. 823-847, 2010.

RIVKIN, S. G.; HANUSHEK, E. A.; KAIN, J. F. Teachers, schools, and academic achievement. *Econometrica*, [S.l.], v. 73, n. 2, p. 417-458, 2005.

RODRIGUES, M. C.; DIAS, J. P.; FREITAS, M. F. R. L. Resolução de problemas interpessoais: promovendo o desenvolvimento sociocognitivo na escola. *Psicologia em Estudo*, [S.l.], v. 15, n. 4, p. 831-839, 2010.

- SALGADO JUNIOR, A. P.; NOVI, J. C. Proposta metodológica: avaliação externa e desempenho dos alunos. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, [S.l.], v. 30, n. 3, 2014.
- _____. Proposta de práticas administrativo-pedagógicas que possam contribuir para o desempenho dos alunos de escolas municipais do ensino fundamental na Prova Brasil. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 88, p. 631-662, 2015.
- SALGADO JUNIOR, A. P. et al. Investment potential for new sugarcane plants in Brazil based on assessment of operational efficiency. *The International Food and Agribusiness Management Review (Online)*, [S.l.], v. 17, p. 41-64, 2014.
- SALGADO JUNIOR, A. P. et al. Eficiência na gestão escolar: em busca das melhores práticas em escolas municipais brasileiras do ensino fundamental. *Meta: Avaliação*, Rio de Janeiro, v. 7, p. 85-122, 2015.
- SÃO PAULO. *Indicadores da qualidade na educação: ação educativa*, Unicef, PNUD, Inep-MEC (Coord.). São Paulo: Ação Educativa, 2004.
- SAVIANI, D. O plano de desenvolvimento da educação: análise do projeto do MEC. *Educação e Sociedade*, [S.l.], v. 28, n. 100, p. 1231-1255, 2007.
- SETÚBAL, M. A. Equidade e desempenho escolar: é possível alcançar uma educação de qualidade para todos. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, [S.l.], v. 91, n. 228, p. 345-366, 2010.
- SILVA, R. R. Disciplina Escolar e gestão de sala de aula no campo educacional brasileiro. *Educação & Realidade*, [S.l.], v. 41, n. 2, p. 533-554, 2016.
- SOLIGO, V. Possibilidades e desafios das avaliações em larga escala da educação básica na gestão escolar. *Política e Gestão Educacional (on-line)*, [S.l.], v. 8, p. 1-15, 2010.
- SOARES, J. F.; ALVES, M. T. G. Desigualdades raciais no sistema brasileiro de educação básica. *Educação e Pesquisa (USP)*, São Paulo, v. 29, p. 147-165, 2003.
- SOARES; J. F.; ANDRADE, R. J. Nível socioeconômico, qualidade e equidade das escolas de Belo Horizonte. *Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 50, 2006, p. 107-126.
- SOUSA, S. Z. Concepções de qualidade da educação básica forjadas por meio de avaliações em larga escala. *Avaliação*, Campinas, v. 19, n. 2, p. 407-420, jul. 2014.
- SOUZA, L. V. A.; SOUZA, I. M. A.; BONFIM, E. C. Leitura no ambiente escolar: do incentivo à Prática. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE, 4., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: NPGED, 2010.
- TEIXEIRA, R. A. Espaços, recursos escolares e habilidades de leitura de estudantes da rede pública municipal do Rio de Janeiro: estudo exploratório. *Revista Brasileira de Educação*, [S.l.], v. 14, n. 41, p. 232-390, 2009.

UNICEF. *Caminhos do direito de aprender: boas práticas de 26 Municípios que melhoraram a qualidade da educação*. Brasília, DF: UNICEF, 2010.

VASCONCELOS, C. S. *Indisciplina e disciplina escolar: fundamentos para o trabalho docente*. São Paulo: Cortez, 2009.

VELOSO, F. A evolução recente e proposta para a melhoria da educação no Brasil. In: BACHA, E. L.; SCHWARTZMAN, S. (Ed.). *Brasil: a nova agenda social*. Rio de Janeiro: LTC, 2011. p. 215-253, 2011.

ZAİKIEVICZ, A. P.; SCHNECKENBERG, M. O trabalho do coordenador pedagógico e o projeto político pedagógico: uma relação necessária. *Publicatio UEPG*, [S.l.], v. 20, n. 1, p. 67-79, 2012.

Recebido em: 07/01/2017

Aceito para publicação em: 18/04/2017

Exploratory Study on efficiency in municipal schools in São Paulo: best practices and performance in the Basic Education Development Index

Abstract

The aim was to identify pedagogical and management practices that may have contributed to the students' performance in the Basic Education Development Index in the municipal schools of São Paulo. In methodological terms, two steps were employed to study school efficiency. In the first one, 1,298 schools were classified as efficient or inefficient in relation to the data used in the research, using the Data Envelopment Analysis (DEA) technique. In the second, field research was carried out in ten of these schools. Thus, based on case studies, literature and content analysis, the results of this research show evidence of 23 pedagogical and management practices that may have contributed to the students' performance in the Basic Education Development Index. These practices are expected to be able to contribute to school planning, aiming to organize guiding actions that provide improvements and practical meaning for educational professionals.

Keywords: School planning and evaluation. Basic Education Development Index. Investment in education. Data Envelopment Analysis (DEA).

Estudio Exploratorio sobre Eficiencia en las Escuelas Municipales de San Pablo: mejores prácticas y rendimiento en el Ideb

Resumen

El objetivo de este trabajo fue identificar prácticas pedagógicas y de gestión que contribuyeron para el rendimiento de las escuelas primarias municipales de San Pablo en el Índice de Desarrollo de la Educación Básica (Ideb). En términos metodológicos, este estudio sobre la eficiencia escolar se desarrolló en dos etapas para estudiar el tema propuesto, la eficiencia escolar. En la primera se clasificaron 1.298 escuelas distinguiéndolas entre eficientes e ineficientes con relación a los datos utilizados en la investigación, por medio de la técnica del Análisis Envolvente de Datos (DEA). En la

segunda, se realizó una investigación de campo en 10 de esas escuelas. Así, basado en los estudios de caso y en la literatura correspondiente, los resultados de esta investigación muestran evidencias de 23 prácticas pedagógicas y de gestión que pueden haber contribuido para el rendimiento de las escuelas en el Ideb. Se espera, entonces, que esas prácticas puedan contribuir para la planificación escolar, con el objeto de organizar acciones orientadoras que ofrezcan mejoras y sentido práctico para los profesionales de la educación.

Palabras clave: Planificación y evaluación escolar. Ideb. Inversión escolar. Análisis Envolverte de Datos (DEA).

ANEXO I - Resultado das Práticas Pedagógicas nas Escolas Eficientes e Ineficientes

Instrumento	Indicador	Descrição Atividade	Média das Escolas Eficientes	Média das Escolas Ineficientes
Pedagógico	1. Desempenho Prova Português	1.1. Autonomia do docente no ensino dessa disciplina.	8,4	8,4
		1.2. Frequência de leitura dos alunos.	8,8	3,2
		1.3. Rotatividade dos Professores nessa disciplina.	2,4	7,6
		1.4. Frequência que o docente acompanha o desempenho do aluno	9,2	5,2
		1.5. Recuperação paralela e reforço no contraturno.	5,6	3,2
		1.6. Projetos que colaborem para melhor desempenho.	4,4	2,8
		1.7. Distribuição da carga horária ou da grade curricular com os requisitos avaliados no Ideb	4,4	2
		1.8. Preparação específica para o Ideb	8,8	3,2
	2. Desempenho Prova de Matemática	2.1. Autonomia do docente no ensino dessa disciplina	8,4	8,4
		2.2. Frequência que o docente acompanha o desempenho do aluno	8,8	4,8
		2.3. Rotatividade dos Professores nessa disciplina	2,4	7,6
		2.4. Recuperação paralela e reforço no contraturno	5,6	3,2
		2.5. Projetos que colaborem para um melhor desempenho	2	2,4
		2.6. Distribuição da carga horária ou da grade curricular com os requisitos avaliados o Ideb	4,4	2
		2.7. Preparação específica para o Ideb	8,8	2,8
	3. Participação da Família	3.1. Participação dos pais nas reuniões	9,2	3,6
		3.2. Participação dos pais em eventos festivos da escola	8,4	4,4
		3.3. Contribuição na manutenção da estrutura física escolar	2	2
		3.4. Participação dos pais na APM	6,4	2,4
		3.5. Acompanhamento dos pais nos deveres escolares dos filhos	7,2	2,4
		3.6. Apoio dos pais na validação das ações da escola	9,6	3,2
		3.7. Frequência com que os pais utilizam o transporte público para ir à escola	2,4	2,4
	4. Reprovação Discente e Sistema Disciplinar	4.1. Autonomia do docente no processo de reprovação do aluno	7,6	6
		4.2. Existência de Sistema de Reprovação	SIM =5; NÃO =0	SIM =5; NÃO =0
		4.3. Regras claras e definidas do sistema disciplinar	9,6	3,6
		4.4. Grau de disciplinaridade no comportamento discente	10	3,6
		4.5. Respeito dos discentes em relação à figura do Professor, Diretor e funcionários	10	4
		5.1. Existência de laboratório de informática na escola	SIM =2; NÃO =3	SIM =2; NÃO =3
5.2. Frequência das aulas de informática		2	2	

5. Laboratório de Informática	5.3 Número de computadores para cada 100 alunos	3,384	4,124
6. Biblioteca	6.1 Tamanho do acervo da biblioteca	8	6
	6.2 Variedade do acervo da biblioteca	7,2	6,4
7. Sala de Leitura	7.1 Existência de sala de leitura na escola	SIM =1; NÃO =4	SIM =2; NÃO =3
	7.2 Utilização da sala de leitura	3,6	2,8
8. Transporte	8.1 Frequência com que os alunos utilizam o transporte público para ir à escola	6	5,6
	8.2 Número de matrículas	466,6	476,8
9. Docentes	9.1 Porcentagem de docentes pertencentes ao gênero feminino	79,29	73,71
	9.2 Porcentagem dos docentes tem o magistério concluído	2,364	1,852
	9.3 Porcentagem dos docentes que tem o curso de licenciatura concluído	74,206	71,368
	9.4 Porcentagem dos docentes que tem ensino superior concluído	97,506	98,01
	9.5 Porcentagem dos docentes que tem especialização concluída	38,518	36,328
	9.6 Número docentes para cada 100 alunos.	7,5	7,2
	9.7 Incentivo financeiro	SIM =3; NÃO =2	SIM =3; NÃO =2
	9.7.1 Plano de carreira financeiramente atrativo	SIM =3; NÃO =2	SIM =3; NÃO =2
	9.7.2 Salários acima da média regional	SIM =3; NÃO =2	SIM =3; NÃO =2
9.7.3 Progressão salarial	SIM =4; NÃO =1	SIM =4; NÃO =1	
10. Funcionários	10.1 Número de funcionários para cada 100 alunos	9,836	10,742

ANEXO II - Resultado das Práticas de gestão escolas eficientes e ineficientes – SMEs

Instrumento	Indicador	Município 1	Município 2	Município 3	Município 4	Município 5	
SME	1. Constituição da SME	1.1. Todo corpo administrativo por indicação política	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM
		1.2. Parte concursada e parte por indicação política	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
		1.3. Escolha do Diretor					
		1.3.1. Indicação política	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM
		1.3.2. Eleição pela comunidade escolar	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
		1.3.3. Concurso público	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
	2. Organização Secretaria	2.1. Organograma					
		2.2. Governança					
		2.3. Organização de projetos (área de captação)	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	3. Secretário	3.1. Formação (curso superior etc.)	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
		3.2. Cursos complementares em Gestão	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
		3.3. Pré-requisitos para se tornar Secretário					
		3.3.1. Formação em pedagogia	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
		3.3.2. Curso superior completo	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
		3.3.3. Não há pré-requisitos	NÃO	SIM	SIM	SIM	NÃO
		3.4. Autonomia para criação/alteração de políticas educacionais	6	8	10	2	4
		3.5. Análise crítica da situação do município	2	6	10	2	8
	4. Capacidade da SME na Captação de Recursos Financeiros	4.1. Projetos federais e estaduais	2	2	6	2	4
		4.2. Parceria com empresas	2	4	4	2	2
		4.3. Grau de conhecimento dos indicadores financeiros municipais	2	6	2	4	2
		4.4. Recursos providos da APM	2	2	8	2	2
	5. Destinação do Recurso Financeiro Descentralizado e Centralizado	5.1. Reparos emergenciais	2	2	2	2	6
		5.2. Transporte	10	4	2	10	8
		5.3. Cursos, palestras, orientações didático-pedagógicas	4	10	4	2	8
	6. Transição de novo Secretário e nova equipe	6.1. Grau de alteração do quadro de funcionários ao fim de cada gestão da prefeitura (4 anos)	8	4	10	8	10
	7. Critério para matrícula de alunos	7.1. Por zoneamento	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
		7.2. Por escolha da família	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	8. Ensino Fundamental Ofertado Exclusivamente Pela Rede Pública	8.1 Exclusividade da oferta do ensino fundamental pela rede pública	SIM	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
	9. Informações Adicionais	9.1. Percentual de escolas rurais no município	19,05	0,0	0,0	50,0	0,0
		9.2. Existência de política de progressão continuada	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
9.3. Incentivos para participação em olimpíadas custeadas pelo Município		4	8	8	4	6	