

## **QUALIDADE DA EDUCAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA: O CASO DE JOINVILLE**

**Marta Luz Sisson de Castro** - PUCRS-BRASIL  
msisson@pucrs.br

Os fatores que afetam a qualidade da educação são de interesse da comunidade internacional pois cada vez mais se mede através de testes objetivos os resultados da aprendizagem. Os resultados internacionais medidos por estudos da UNESCO (2002), INEP(2004), Novóia (1999) e outros estudos sintetizados por Dourado, Oliveira, Santos (2007) indicam que estes fatores estão agrupados em dimensões extra-escolares e intra-escolares. E considerando as dimensões extra-escolares chamam a atenção

que a produção de qualidade da educação sob o ponto de vista extra-escolar, implica por um lado, políticas públicas, programas compensatórios e projetos escolares e extra-escolares para enfrentamento de questões como fome, violência, drogas, sexualidade, desestruturação familiar, trabalho infantil, racismo, transporte escolar, acesso a cultura, saúde e lazer, entre outros, considerando-se as especificidades de cada país e sistema educacional. Por outro lado, implica efetivar uma visão democrática da educação como direito e bem social que deve expressar-se por meio de um trato escolar pedagógico que ao considerar a heterogeneidade sociocultural dos sujeitos-alunos seja capaz de implementar processos formativos emancipatórios. (DOURADO, OLIVEIRA, SANTOS, 2007, p. 15)

Em relação às dimensões intra-escolares identificaram as relacionadas ao sistema em termos de condições de oferta do ensino, a escola considerando a gestão e a organização do trabalho escolar, e as relacionadas ao professor sua formação, profissionalização e ação pedagógica e por último a dimensão relacionada ao aluno, considerando o acesso, permanência e desempenho escolar. A dimensão relacionada à escola parece estar mais claramente implicada com o caso estudado de Joinville.

O documento da Organização para o Desenvolvimento e Cooperação Econômica 'Schooling for Tomorrow' de 2001, identificou alguns elementos chave para a gestão da escola do futuro que deveria ser um centro comunitário de aprendizagem. A escola focada não somente no desenvolvimento de conteúdos, mas também no ensino de cidadania, valores e temas importantes para a comunidade local. Colegialidade nas decisões envolvendo toda a escola e a família, a comunidade envolvida e beneficiada com investimentos públicos. Programas de valorização profissional do professor e dos benfeitores da escola, foram os fatores identificados pelo documento de 2001.

Parece claro para vários autores que uma boa escola, é aquela em que a aprendizagem ocorre.

Uma escola de qualidade ou uma boa escola é ... aquele em que existe um clima favorável à aprendizagem, em que os professores e gestores são líderes animadores e em que a violência é substituída pela cultura de paz e pelo gosto de os alunos irem a uma instituição que atende a suas necessidades. Uma boa escola tem um currículo significativo: mantém um pé no seu ambiente e outro na sociedade em rede. ( MATSUURA,2004,p.18)

Klein (2006) estabelece como padrão de qualidade exigir que 75% dos alunos da série estivessem acima do nível satisfatório e que todos estivessem acima do nível básico..Desta forma um sistema educacional é de qualidade quando seus alunos aprendem e passam de ano.

Os indicadores da OECD sobre o nível de gestão da escola consideram como aspectos importantes desta dimensão:

- a estrutura e as características da escola, em especial quanto aos projetos desenvolvidos.

-o ambiente educativo e/ ou clima organizacional.

-o tipo e as condições da gestão.

-o projeto político pedagógico da escola.

- a participação e a integração da comunidade escolar.

- a visão de qualidade dos agentes escolares..

-a avaliação da aprendizagem e do trabalho escolar realizado.

-a formação e condições de trabalho dos profissionais da escola

-a dimensão do acesso, permanência e sucesso na escola.

O município de Joinville se destaca exatamente pela dimensão intra- escolar de gestão e organização do trabalho escolar.. O secretário Municipal de Educação está no cargo há mais de 11 anos, esta estabilidade permitiu a construção de um trabalho consistente frente aos vários desafios da prática.

O município de Joinville foi selecionado para este estudo de caso, pois apresentava instrumentos de gestão como o planejamento estratégico certa estabilidade no cargo de Secretário Municipal de Educação (SME) pois o Secretário já estava no cargo desde 1997. Talvez esta estabilidade associada ao fator tempo permitiu a construção de uma equipe e um projeto de gestão que foi aos poucos se tornando realidade. O município recebeu prêmios e se destacou por seus resultados na prova Brasil. Existe um consenso sobre a qualidade da educação oferecida no município, pela

população, pelas avaliações externas. Na entrevista realizada em 2006 para o projeto anterior, ficou muito clara a liderança e a organização do município de Joinville. O Secretário na ocasião colocou claramente que para ele seria uma escola de qualidade e o que eles ele buscava alcançar

*... veja bem o seguinte, na sua cabeça e na minha pra se ter uma boa escola, um bom processo de ensino, eu preciso ter infra-estrutura física adequada, eu preciso ter uma equipe de pessoas devidamente capacitadas, que vibrem com o que fazem, eu preciso ter um bom programa de ensino, chama de currículo, chama de proposta pedagógica da escola, preciso ter programas de ensino, e preciso ter os pais trabalhando conosco ( Entrevista com o SME de Joinville, 2006, p. 16)*

E continua enfatizando a importância de um ambiente agradável e sadio na escola

*Nossas escolas, quando nós entramos em 97, o prédio, a maioria afastava o aluno, o professor, e a família, agora se constitui numa atração, o que é maravilhoso quando o aluno vai pra escola e gosta de permanecer lá, o prédio pode fazer isso, não só o pedagógico. ( Entrevista com o SME de Joinville, 2006, p. 17)*

Este posicionamento implica num investimento grande nas áreas físicas das escolas, ele esclarece dizendo:

*Você vê que pra fazer isso aqui, nós estamos desembolsando 25 milhões deste ano e do início do ano que vem, 25.829.000 dá 26 milhões.(Entrevista SME, 2006. p.20)*

Talvez como consequência deste processo o número de alunos nas escolas municipais cresceu muito, passando de

*Quando nós chegamos aqui, na Secretaria de Educação, nós tínhamos na rede municipal 38.000 alunos. Hoje, são 62.000 Entrevista com o SME de Joinville, 2006 p.1)*

Os alunos preferem as escolas municipais do que as estaduais, e assim sobram vagas nas escolas estaduais e para as escolas municipais existe uma lista de espera.. Ele esclareceu que a educação municipal é popular por uma série de razões:

*Não tem ameaças de greve, continuidade da formação do pessoal, a capacitação é contínua, nós damos uniformes, nossa merenda é uma verdadeira grande, nossa merenda é uma verdadeira refeição. E não tem greve, não tem greve, enquanto que na rede estadual quase que todo ano tem uma ameaça.(Entrevista com o SME Joinville,2006, p.4)*

Comenta que o município fez o plano municipal em 2005, e que na ocasião estava adaptando a metodologia do planejamento estratégico. Este foi um dos fatores que chamou a atenção, pois nos outros 14 municípios da Região Sul visitados no estudo “Gestão da Escola Básica III- Integrando a teoria e a prática. “ foi muito raro

encontrarmos plano de gestão da educação municipal.” Nesta entrevista inicial o Secretário enfatizou bastante o planejamento estratégico e a definição de metas.

Quando foi planejada nossa visita em Fevereiro de 2008, fomos inicialmente, encaminhadas para gerente de Ensino, que nos trouxe a questão do envolvimento do município com a Fundação Airton Senna, a partir de 2001. Este fato não havia sido mencionado pelo Secretário na nossa entrevista inicial. Ficamos um pouco surpresos com o novo dado. Segundo, a gerente o município de Joinville recebeu um convite para participar de um projeto da Fundação Airton Senna o projeto da escola Campeã, que refletia muitos dos pontos e da filosofia claramente assumida do SME de Joinville na entrevista realizada em 2006. Havia também uma ligação bastante próxima com o vice-prefeito na época da proposta, 2001, que hoje é o prefeito. Este envolvimento histórico com o projeto e com a valorização da educação como investimento, talvez seja um dos fatores de sucesso da gestão. A gerente de ensino descreve o programa, enfatizando a qualidade do ambiente escolar e da merenda, dos professores e da vontade de melhorar.

*Escola Campeã se chamava o programa. E o que consistia esse programa Escola Campeã: era um desafio para esses municípios que aderissem a esse programa melhorassem o ensino no seu município, era um desafio. E aí o vice-prefeito na época reuniu-se conosco, perguntou se a gente tinha vontade e nós dissemos: com certeza é isso que estamos querendo. Nós tínhamos aí um índice de reprovação da primeira série que era de 25%, é um absurdo, a gente não se conformava com isso aí, mas também não se dava conta de melhorar. Então vontade só não adianta você tem que ter luzes, alguma coisa a mais você tem que ter. Claro que tem que ter investimento, também, investimento financeiro, né. E o que constava nessa Escola campeã? Aí constava assim: prédios bons, óbvio, o aluno tem que ter prédio bom, confortável, bonito, pra estudar porque a alto-estima dele, ele já tem que sair de casa com aquela auto-estima boa, pensando assim: “a minha escola é maravilhosa, é boa, lá eu tenho bons professores, lá eu tenho merenda saudável, lá eu gosto de ficar. Começava por aí, eu gosto de ir para minha escola” (Entrevista com a gerente de ensino, 2008, p. 2)*

Este projeto fornecia as escolas participantes um acompanhamento de avaliação de técnicos externos da Fundação Airton Senna que vinham dar uma orientação direta para os diretores, professores. Cada escola era orientada para estabelecer seus objetivos em termos de rendimento, nível de aprovação dos alunos, frequência, rotinas e acompanhamento dos diferentes processos na gestão da escola. O material era bastante detalhado e visava um acompanhamento e controle dos resultados. Nas próprias palavras da gerente:

*“Os técnicos da Escola campeã vinham aqui quase que mensalmente e detectavam: vocês não tem instrumentos que mostre a vocês como está acontecendo o dia-a-dia lá no ensino, lá na escola, vocês se contentam com o resultado lá no final do ano quando a coisa já acabou, aí não adianta mais. Então foram instalados muitos instrumentos de acompanhamento nas escolas, muitos instrumentos, acompanhamento das médias bimestrais dos alunos, se estavam abaixo de cinco, porque ali as intervenções tinham que acontecer, ali encima disso, então, instrumentos de leitura dos alunos de livros lidos, então foi dado todo aquele incentivo para a leitura, porque provado está que o aluno precisa ler e está faltando leitura nesse país, e está ainda, mas dentro do município de Joinville a gente procurou melhorar bastante isso.” (Entrevista com a gerente de ensino, 2008, p. 2)*

Os resultados da aplicação da nova metodologia começaram a aparecer, primeiro foi a idéia da leitura que foi aos poucos se transformando de prática, em cultura. Partia-se da idéia que um bom hábito de leitura é essencial para a boa performance acadêmica. O projeto das escolas campeãs parece ter se baseado na literatura internacional sobre escolas efetivas, desenvolvida na década de 1980 com escolas de zonas urbanas, com sérios problemas de rendimento.

A gerente de ensino, explica como aos poucos foi se estendendo a ação da Fundação Airton Senna dentro da rede municipal de educação de Joinville.

*Então, desde lá começamos a desenvolver essa cultura da leitura. Aí as diretoras começaram a gostar daquilo, porque o aluno da primeira série começou a melhorar, aí instalamos o hábito da leitura na segunda série, na terceira série, nas séries iniciais. Na quinta, sexta e sétima eles já adquiriram aquilo e aquilo por si só já vai pra frente. Então isso aí foi um ponto bastante interessante. Foi criada também a cultura do não faltar à escola, tudo com tabela, com cartazes, pinta-se lá todos os dias em verdinho se ele estava na aula e vermelhinho se ele faltou à aula e nenhum aluno queria mais ver o nome dele lá no vermelhinho, então começaram luzes a se acender para o aluno. Então, porque o aluno faltava muito, o aluno não lia, então como ia aprender? Então tem toda essa questão e assim nós caminhamos com muitos outros instrumentos de rotina do supervisor, do orientador, a rotina do diretor, a rotina da vice-diretora, rotina de todo o pessoal da escola. O supervisor acompanhando as aulas do professor, acompanhando o planejamento do professor, sabe é aquele acompanhamento, aquele olhar encima da aprendizagem dos alunos e aí nós fomos melhorando os índices a cada ano que passava. Esses manuais que estão ali Escola Campeã, então, um é Gerenciando a Escola Eficaz, o outro é Manual de Procedimentos e Rotinas, rotinas instaladas na escola, você não pode ser que nem uma barata tonta dentro da escola, sem planejar seu dia, isso não é só o professor, isso é a merendeira, isso é o vigia, o diretor, o supervisor, todos, a menina da biblioteca... (Entrevista com a gerente de ensino, 2008, p. 2)*

Estes instrumentos e manuais de procedimento foram aos poucos sendo instalados no sistema municipal de educação, e os resultados começaram a aparecer em 2006. A participação da Fundação Airton Senna, hoje Rede Vencer com seus técnicos, parece ter sido aos poucos substituída por técnicos do próprio município

A gerente de ensino continua esclarecendo que aos poucos o sistema foi mudando com um uso de um software, que envia todos os dados para São Paulo e também que agora os técnicos locais é que vão para São Paulo.

*Aí os superintendentes passaram a se interar um pouco mais sobre suas escolas, a se responsabilizar mais pelos resultados, análise bimestre por bimestre das notas, das médias abaixo de cinco... existe um programa chamado Controler que manda todo o bimestre as notas para São Paulo, eles têm um controle lá e nós um aqui. (Entrevista com a gerente de ensino, 2008, p.5 )*

*... Antes tinha os técnicos que vinham aqui, agora nós vamos a São Paulo. A Dalva que é coordenadora de gestão; a Cátia que é coordenadora do Circuito Campeão e eu coordenadora da Rede Vencer. Cada vez uma de nós vai a São Paulo numa reunião, aonde a gente conversa sobre os resultados da rede. Eles já têm o diagnóstico do município para ir discutindo com a gente, não se pode enganar ninguém, entendeu, não dá pra enganar, não é um faz de conta é real, trabalho encima da realidade, as notas bimestrais vão todas, eles fazem todo um estudo, apontam aonde a gente tem ameaças, ainda. A gente vem, faz seis reuniões por ano com os nossos diretores, totalmente encima da Rede Vencer, os nossos avanços, os resultados das escolas. A Dalva que é coordenadora de gestão e eu que sou coordenadora de rede a gente se encarrega dessas reuniões e a Cátia que é uma superintendente que é coordenadora do Circuito Campeão, daqueles acompanhamentos todos das fichas de acompanhamento: fichas de leitura, de livros lidos, de faltas, por aí a fora e de notas, de médias, então ela faz esses seis encontros com os supervisores das escolas, que são os coordenadores pedagógicos que a Rede chama, nos chamamos de supervisores. E aí também tem todo um período que se passa analisando os dados e por aí a fora. Bem, o que se resultou disso tudo depois de tanto tempo foi realmente um crescimento nosso nos índices de aprovação de alunos, tanto que o MEC lançou Aprova Brasil, lançou..., bom a outra já tinha o SAEB já existe a mais tempo, mas ele lançou o Aprova Brasil aonde medem os índices de proficiência de alunos, desenvolvimento do município. Estabeleceu-se encima do IDEB uma meta Brasil que até 2021, veja só, eles lançaram longe porque mediante a média alcançada na prova Brasil eles não poderiam estabelecer a curto prazo essa meta, não iam alcançar, então estabeleceram para 2021 que todo o Brasil deva estar com média cinco, não, seis, média seis, todo o Brasil consiga no IDEB média seis.*

A participar no programa das escolas campeãs pode ter sido um dos fatores responsáveis pelo sucesso de Joinville, mas o trabalho em equipe, a integração com a Secretária, a construção de uma equipe. O próprio SME falando sobre a forma como são selecionadas as diretoras, diz que no município não ocorrem eleições para o cargo, mas

que a seleção é feita a partir de um conhecimento da pessoa e de suas caminhadas. Nas entrevistas realizadas nas escolas encontramos uma coerência muito grande entre o que foi colocado pela gerente de ensino, o próprio SME e o que encontramos no contexto escolar.

Visitamos a escola Hans Muller a escola que teve o melhor resultado de todo o estado de Santa Catarina, e logo na entrada da escola, estava a praça de leitura. A escola muito bem cuidada e organizada, era o início do ano letivo e o prédio como um todo nos deu uma ótima impressão, tinha um formato quadrado com vários pavilhões voltados para o centro com um pátio no meio. Achei que a situação arquitetônica, facilitava muito a comunicação na escola.

A entrevista com as diretoras, mostrou que elas, como o SME estão há muito tempo na escola, e que já estavam na época da outra diretora. A questão da estabilidade na função parecer ser um fator importante para a construção de resultados no município. Várias das diretoras entrevistadas estão há muito tempo no cargo e acreditam que isso facilita o seu processo de gestão, como expressa a diretora do Hans Muller.

*É, nós estamos aqui eu e a Marli há 25 anos e eu acredito... ah as pessoas dizem porque o segredo do sucesso da escola, eu acredito que grande parte se deva a isso a não rotatividade do professor, a não rotatividade do aluno, porque cria esse elo, esse respeito, até esse gostar de vir pra escola, que vai encontrar pessoas conhecidas. Os alunos não têm tanto aquela surpresa, hoje sai um, amanhã entra outro, os professores se identificam, os alunos se identificam, saem só na oitava. (Entrevista com a diretora da Escola Hans Muller, Fevereiro de 2008, p.1 )*

Além disso, há uma identidade da escola que vem de pai para filho, os alunos se percebem como parte desta comunidade.

*Então vem o avô, a avó, o tio, então acho que os nossos ex-alunos voltam muito pra escola. Volta e meia eles saem daqui entram na do estado, na hora do recreio eles vem pra cá, eles voltam sempre, sempre. Têm ex-alunos que vem com o filho neném, com a criança pra escola. Olha essa menina que ta aí é ex-aluna, tem filho... (Entrevista com a diretora da Escola Hans Muller, Fevereiro de 2008, p.1 )*

O trabalho em conjunto com a família, a valorização do comprometimento, da leitura e a manutenção da identidade da escola na comunidade parecem ser fatores importantes, A diretora comenta que ela e a vice-diretora tentam manter a tradição e a história da escola.

*Eu acredito muito nisso, porque não tem uma quebra. A nossa diretora, que já estava aqui quando eu trabalhava aqui, nós seguimos muito o que ela pregava, é uma pessoa iluminada. Por conhecê-la e trabalhar com ela sabíamos como era o ritmo, então a gente continuou tentando fazer aquele perfil dela e acredito que tenha dado certo, o resultado tá aí, né. Entrevista com a diretora da Escola Hans Muller, Fevereiro de 2008, p.12 )*

Os quadros de formatura dos alunos, recebem um destaque especial no local de encontros comunitários, e está ali além das fotos dos formando de cada ano, a foto da diretora anterior da escola, que serve de modelo para os gestores a

A escola Hans Muller, está muito bem pintada, conservada e apresentada, incluiremos abaixo, várias fotos que documentam as boas condições físicas da escola.

Em todos os contextos podemos observar, ordem, limpeza, cuidado com os jardins, as paredes parecem recém- pintadas, e os recursos utilizados para a obras já citados pelo SME em 2006., e em 2008, com c continuidade deste investimento em 2008. Quando a gerente administrativa explicou o processo pelo qual, a educação municipal de Joinville, consegue fazer não somente um investimento grande em 2005-2006 o investimento foi de 26 milhões de reais. Foram construídas 4 novas escolas, construção de 8 novos centros de educação Infantil, ampliações e reforma em 9 escolas, ampliação e reformas de 4 centros de educação infantil, e construção de 11 quadras esportivas. <sup>1</sup>

A gerente administrativa, esclareceu que tinha o papel de ser a representante do Prefeito dentro da Secretária Municipal de Educação e que esta questão de manutenção, construção e reforma estava sob sua coordenação. Ela era o elo político com o prefeito, na medida o setor administrativo é responsável pelas obras e investimentos diretos, independente de questões mais estruturais como salários e projetos regulares. Ela disse que no início de cada ano, ela compra material para construção, tijolos, tintas, cimento, e estoca estes materiais. Possui um grupo de trabalhadores sob sua supervisão que realizam as reformas, tudo é feito de forma legal com licitação e seguindo as normas legais da administração pública.. Ela ainda ressaltou a importância da nossa pesquisa para divulgar o que está ocorrendo em Joinville.

*...a repórter já me falou da pesquisa de vocês, que eu acho fundamental, é um dos caminhos para abrir portas para outras cidades que não tem o mesmo processo que o nosso. Não podemos ir nas outras cidades e dizer assim: assim funciona. Essa tua*

---

<sup>1</sup> Obras descritas no folder Pacotão da Educação onde estão discriminadas as obras realizadas e o custo. Recebemos também uma outra publicação que mostra cada escola reformada.



*pesquisa vai ajudar muita gente. Com certeza porque Joinville está sendo um caso favorável exatamente porque temos uma gestão compartilhada. Trabalhamos muito com prefeitura, educação, escola, comunidade e APP. Um trabalho compartilhado que dá certo. Conseguimos em um ano fazer reformas em 75 unidades escolares com a gestão financeira e parcerias, APP, escolas e comunidades. Até final de 2008 concluímos as 140 unidades, revitalizadas, adequadas pela vigilância Sanitária, adequadas com rampas de acessibilidade, tudo com parcerias, nós sozinhos não damos conta, somos incompetentes, a prefeitura é incompetente sozinha. ( Entrevista com a gerente administrativa, p.1)*

Em seu depoimento, muito claro e direto ela explica a forma como a Secretaria de Educação do município de Joinville se organiza.

*O que foi que fizemos: eu licitei material de construção, faço uma licitação de material de construção por ano em torno de 1 milhão para atender as escolas da comunidade. Esse um milhão eu tenho disponível com dois, três, quatro fornecedores. Nas unidades eu vejo, essa tenho que revitalizar. Contratei uma empresa terceirizada com dezesseis pessoas para mão-de-obra entre eles: mestre de obras, pedreiro, pintor, eletricista, encanador, tudo dentro desse pacote, que é nosso. Nós coordenamos, o mestre de obras presta serviço pra nós. Eu digo aonde eles vão. Onde se vai hoje? Temos um cronograma de obra, eles ficam em grupinhos de três ou quatro, escola tal, escola tal. Todas as quintas-feiras temos reunião, terminamos essa, começamos naquela. Com o material de construção e com a mão de obra eu não contrato uma empresa terceirizada, nós fizemos. Se pagasse 80 mil a reforma de uma escola de 20 salas, não sai por menos disso. Com os nossos homens e nosso material vamos fazer por trinta, então é uma diferença incrível e você consegue fazer, em dois anos consegui fechar 140 unidades revitalizadas e aí acontece isso, as diretoras com gratidão nos entregam: “obrigado Walquiria”. . ( Entrevista com a gerente administrativa, p.1)*

Desta maneira conseguem realizar obras e manter as escolas em ordem, todas as escolas visitadas estavam super organizadas, bonitas. A manutenção das escolas conta assim com esta estratégia, mas também com a colaboração da comunidade. A gerente administrativa narra a experiência de uma escola e enfatiza a participação dos pais e da comunidade para arrecadar fundos e ajudar na manutenção das escolas.

*A escola Nove de Março era considerada uma escola rural hoje não é mais escola rural, mas ela tem 134 alunos, mas nossos homens vão lá e fazem até casinha de boneca. Mas aí os pais vão pra dentro e ajudam no mutirão, pintam tudo, pintam pátio, faz rifa, ganharam uma sala de informática, nós demos o computador, os pais fazem as mesas, a pintura, isso é gestão compartilhada, uma coisa que deu certo que não se consegue se você não fizer parceria. Fizemos essa compra de material por ano vai se pagando conforme a mediação do material, tenho licitação normal, legal, a licitação da mão-de-obra, legal, feito por pregão. Só pago mediante a nota fiscal do material que é usado, quer dizer, é legal com o tribunal de contas acompanhando, só que somos nós que fizemos, com a APP. Pra complementar, ah uma cortina, cortina não veio, não tem no material de construção, aí vamos fazer o que, vamos fazer uma rifa, compro o*

*microondas e vocês fazem a rifa, arrecado dois, três mil reais; fazem o dia do sorvete, eles chegam a arrecadar mil reais no dia, cada um compra um sorvete de um real, isso passou a incentivar, passou a ser uma mola que impulsionasse pra frente as escolas, porque elas não sabiam como começar, as comunidades não pode fazer sozinha. As diretoras se voltavam bastante para o pedagógico, elas não tinham essa linha de parceria, então isso serviu como uma mola. Hoje a nossa ajuda... estávamos com uma margem de 22% ano passado, hoje estamos com uma margem de 15% financeira da revitalização o restante é tudo arrecadado. A comunidade começa a ter um envolvimento, os filhos delas freqüentam aquilo... . (Entrevista com a gerente administrativa, p.2)*

A escola Ivo Campos, visitada por nós, foi a mais luxuosa, e neste caso, a diretora identificou parcerias com diversas firmas e indústrias locais que financiavam parte das despesas, além disso, a diretora da Escola Ivo Campos, se revelou bastante empreendedora e com muito bom gosto em suas escolhas, Escolhia cores e materiais que predominavam em determinado ambiente, por exemplo, a sala de orientação era todo lilás, e os móveis tinham sido trabalhados com uma técnica de decape tudo feito de forma colaborativa, por um grupo de mães da escola. Na sala da diretora que aparece na foto abaixo, predominava a cor de laranja nos estofados, e os móveis eram muito bonitos e luxuosos, bastante superiores as condições que encontramos na universidade.

A gerente administrativa diz que a parceria com os pais, e com a direção das escolas foi essencial para o sucesso do trabalho, ela diz que quando a escola ficava pronta pintada, a cultura de uma manutenção era passada para os pais, a comunidade e a própria diretora. A escola é como tua casa tem que cuidar dela sempre, se quebra um vidro tem de repor, se há problemas com as calhas tem de ser consertado. O envolvimento da comunidade fez com que diminuíssem de forma significativa, os arrombamentos e furtos nas escolas, assim como as pichações.

*e quando entregamos e inauguramos a escola, agora a manutenção pais, vamos cuidar, seus filhos têm que cuidar para ninguém pichar, essa escola é de seu filho, não deixe quebrar vidro, dali pra cá começou a evitar vândalos na escola. Todo final de ano tínhamos dez, quinze escolas arrombadas, este final de ano tivemos três, o que me deixou muito feliz e, foi assim coisinha mínima arrombar uma porta pra pegar a merenda, coisinha muito mínima, então essa parceria, essa revitalização com parceria deu certo, isso chamo de gestão da diretora, da equipe da escola. Eu sou incompetente pra atender 140 escolas. É nomeada a diretora, sempre digo pra ela aqui tem um espaço de terra com murro, aqui dentro você é a gestora, aqui dentro você vai cuidar como se cuida-se de tua casa, se uma telha cair não vir aqui do centro, você vai ver que a telha caiu, você tem o braçal na escola, põe uma escada ajuda a trocar, se você trocar uma a chuva não vai cair dentro, se você não trocar aquela vai apodrecer a madeira, então essa conscientização que ela é gestora fez uma diferença muito grande na administração. Essa idéia não se tinha antes, a diretora cuida do pedagógico a*

*gestão quem fazia era só a prefeitura. Quando começamos esse trabalho, tinha escolas que estavam há dez, quinze anos sem pintar. E aí ficava todo um visual feio, qual o primeiro impacto da criança ao chegar na escola, ou pelo menos quando eu procurava escola para meus filhos e hoje procuro para meus netos, escola ta bonita bem cuidada então a diretora é boa, é o primeiro impacto, o cartão de visita. Então aquilo me angustiava. Trabalhava na câmara de vereadores, ensino profissionalizante, faz apenas três anos que estou na educação, quando vim pra cá encontrei um monte de barreiras, hoje tenho as portas abertas porque deu certo, então a conscientização de gestão compartilhada foi uma coisa boa que aplicamos aqui. ( Entrevista com a gerente administrativa, p.2)*

Ela conta que para implantar este sistema teve de provar para o SME que daria certo e ela conta que iniciou pelo prédio da própria Secretária de Educação, e diz que está há três anos na função de gerente, e que em três anos estão conseguindo revitalizar as 140 escolas do município. Recebemos uma publicação que mostra as obras realizadas em cada escola, identifica a escola, a obra realizada, o custo e apresenta fotos com os resultados. Folheando o relatório pode-se observar os prédios coloridos com uma excelente apresentação.

*Em 2005 o que fiz pra que eles acreditassem, esse nosso prédio aqui, que este é o prédio da secretaria da educação, era feio, velho mal pintado, comecei por aqui, não tinha dinheiro fui atrás de parceiros, fornecedores de tinta, me deram todas as tintas, fui atrás de parceiros conseguimos mão-de-obra, pinteí sem custo pra nós. Aí mostrei pro secretário, secretário dá pra fazer, funcionou, ali começamos e nós então compramos material, convocamos e contratamos uma mão-de-obra e hoje estamos finalizando, faltam oito para concluir das 140, estamos quase com missão cumprida é nossa gestão compartilhada que defendo e se você puder levar isso pro maior número de pessoas possíveis., isto dá certo. ( Entrevista com a gerente administrativa, p.3)*

Visitamos também a escola Laura Andrade, e a diretora desta escola também trabalha há vinte e cinco anos como professora no sistema municipal de Joinville, e começou como diretora desta escola com a vinda do Prof. Sylvio para a Secretária e desta forma ela tem o mesmo tempo que ele na função. Neste caso, também aparece a questão da estabilidade na função como necessária para a construção de mudanças estáveis na educação. Ela comenta a mudança significativa que ocorreu na escola desde que ela assumiu a gestão da escola indicada pelo Prof. Sylvio

*.” Quando entrei nessa escola, onze anos atrás, era tudo diferente do que temos hoje... essa escola aqui Marta, ninguém parava, ninguém ficava aqui, desde a parte física, os professores, os profissionais eles não vestiam a camisa, eles não eram competentes.*

*Então tinha muitas coisas erradas aqui, diretor mesmo se ficava dois três meses era muito, então havia muita rotatividade.” (Entrevista diretora escola Laura Andrade, Fevereiro de 2008, p. 1)*

Ela esclarece que hoje na escola, tudo está muito diferente por que existe uma direção na escola que é compartilhada com pais, alunos professores e aos poucos foram sendo alcançados os objetivos e a melhoria da escola.

*“penso assim: se hoje a gestão funciona é porque temos uma equipe que dirige a escola. Sempre coloco para meus alunos, até... não só pros professores. Porque eles sabem que dirigem comigo, fazemos uma direção democrática, sempre nas reuniões com pais estamos elencando... sempre coloco assim pros pais: a escola está funcionando, e se funciona é porque eles me ajudam a dirigir, eu não dirijo a escola sozinha, nós não dirigimos a escola sozinha, e damos muita abertura... quando falo nós é porque não sou eu é todo mundo que resolve aqui na escola, por isso que dá certo, então a gente questiona muito os pais, onde vocês acham que deve melhorar,” (Entrevista diretora escola Laura Andrade, Fevereiro de 2008, p. 1)*

E diz que o segredo de sua administração é a parceria com os pais. Diz que para o uso de recursos são estabelecidas prioridades e que para cada ano, tem objetivos de aprovação, frequência. Comenta que às vezes enfrenta dificuldades para alcançar alguns objetivos e dá o exemplo

*De quinta a oitava série, por eles já estarem nessa fase de pré-adolescência eles já acham que podem fazer o que quiserem, então esse é o nosso problema de sempre. Esse ano, nesses dois dias que a gente sentou, procuramos ver o que não deu certo no ano anterior para ser meta esse ano e o programa de responsabilidade fizemos um acordo com os professores: tudo que diz respeito a responsabilidade será cobrado de uma forma mais rigorosa, inclusive... o que a gente cobra: o dever de casa de quinta a oitava série, as vezes alguns pais vem aqui e perguntam: não foi feito prova? Ele não levou nada pra casa. Mas ele levou e esse que não apresentou provavelmente tirou uma nota baixa, não deve ter estudo, por isso fizemos essa cobrança, é falta de responsabilidade isso, então não entregou a prova assinada, não entregou o trabalho, porque às vezes eles esquecem, o professor dá o trabalho com antecedência, é cobrado responsabilidade, e outros itens mais. Aí de que forma: vamos premiar a turma no bimestre com um dia de lazer diferenciado para aqueles alunos que conseguirem 100% de responsabilidade, que conseguiram entregar todas as atividades em dia. Não gostaríamos de dar, mas a gente sabe que o prêmio é bom, quem não vai gostar de receber o prêmio, e dessa vez não vamos cobrar por aluno, vamos cobrar por sala, porque se estou na mesma sala do fulano, mas tem um prêmio bom eu vou dizer pro meu amigo só por tua causa a gente não recebeu, então ele vai ter que ficar estimulado de alguma forma, além do professor da sala o amigo vai ter que.... (Entrevista Diretora da Escola Laura Andrade, Fevereiro de 2008, p.4)*

A partir da avaliação do ano anterior a escola estabelece metas e procura melhorar a sua performance, o projeto descrito acima de responsabilidade foi desenvolvido a partir

deste processo. Também nesta escola apareceu claramente a questão de valores sendo implementada, a foto do pátio da escola, mostra os valores pintados nas colunas, como mostra a foto a seguir. A gerente de Assistência ao educando, diz que a Secretaria Municipal de Joinville trabalha com seis pilares que são responsabilidade, respeito, senso de justiça, sinceridade, cidadania e zelo. (Entrevista gerente de Assistência ao educando, Fevereiro de 2008,

Para os alunos mais velhos está em andamento o projeto da responsabilidade com premiação das turmas. Achei muito interessante a idéia dos combinados, que servem como regras de convivência e que são reforçados por toda a equipe.

A entrevista com o Secretário Sylvio, confirmou muito dos dados apresentados nas escolas, indicando uma unidade de coerência entre as políticas implementadas no município. Além disso, apareceu muito claramente a liderança e o respeito que o SME recebe de suas diretoras e professoras. Parece claro, que uma série de fatores ajuda a entender o sucesso de Joinville, a estabilidade do SME no cargo que permitiu a construção de uma equipe com consenso em uma série de pontos, a proposta de Rede Vencer enfatizando a leitura, o resultado acadêmico, o apoio do prefeito, os recursos disponíveis. Em seu depoimento, ele enfatizou o fator afetivo e o comprometimento dos profissionais com a educação.

*São todos esses fatores e principalmente tem que ter um plano de ação, um trabalho, sem um plano de trabalho aí você começa a chutar pra esquerda pra direita em função das pressões. Plano de trabalho é fundamental porque você tem o todo da educação, mas não um plano de gaveta, um plano pra valer, um plano de verdade que sirva de orientação e diretriz. Talvez o fator mais importante não seja o plano de trabalho, o fator mais importante é que tudo tem que ter ( ), claro que esse plano, tudo o que eles disseram, metas, ações diretrizes, ( ), outro fator muito importante, e aí não estou falando em ordem, os alunos prioridade absoluta; outro fator extremamente importante que você conhece é a estrutura física. Os prédios, as instalações têm que ter um visual agradável, tem que ser atrativo, que as crianças e os jovens se sintam bem de estar naquela escola, naquelas instalações, tem que ter um ambiente agradável, atrativo, senão for, o que impulsiona a ir lá? Claro que tem outros aspectos, mas o prédio tem que ter um “chamariz”. Depois vem a equipe de pessoas, essa equipe de pessoas, todas elas têm que fazer com competência profissional, e a competência profissional você vai buscando em cada momento que você... vai aprimorando. Mas quando a gente trata com o ser humano, só o aspecto da competência não é suficiente. Se o sentimento... coração tem que falar alto, muita afetividade. Além do afeto, do coração e da sabedoria tem que ter um compromisso com o que se vai fazer. Pois tem a proposta pedagógica que vai preparar o aluno pro hoje e pro amanhã, pra continuidade dos estudos e pra vida profissional. E essa proposta pedagógica que*

*comentei antes, ela tem que ter embasamento no plano municipal de educação, nos programas de ensino e nas diretrizes que são emanadas aqui da secretaria.*

A proposta educacional do município de Joinville apresenta um plano bem definido de ação, antes era o plano municipal, agora ele se apresenta como o planejamento estratégico. Uma ênfase nas condições físicas de funcionamento da escola, prédios revitalizados, instalações atraentes para os alunos e professores. Uma equipe de pessoas bem preparadas e comprometidas, o envolvimento dos pais, a busca de parcerias, o acompanhamento do processo pedagógico com uso de instrumentos de gestão, frequência e resultados acadêmicos, a proposta pedagógica, e como coloco o SME, afetividade o coração tem de estar presente. Ele esclarece que em certas questões ele tem uma posição bem conservadora.

*E eu sou meio que quadrado na questão dos filhos, dos alunos, pra mim aluno tem que ter frequência, pra mim aluno tem que participar efetivamente das aulas, pra mim aluno tem que fazer lição de casa, esse é o meu entendimento, porque aluno pra não fazer dever de casa são aqueles espoletas, que só na aula dominam tudo, mas isso é uma minoria, né. A maioria tem que ter dever de casa, sim. (Entrevista com Secretário Sylvio, Fevereiro de 2008, p.4)*

O foco no aluno, a seleção adequada da liderança tudo isto conduz a uma certa unidade e coerência nas práticas da Secretaria Municipal de Joinville. As escolas desta forma possuem “uma determinada independência” e se responsabilizam pelos resultados. A seleção das diretoras, o SME diz que “são pessoas, que como seres humanos e profissionais são exemplos na sua forma de ser” (Entrevista com Secretário Sylvio, Fevereiro de 2008, p.4). As diretoras entrevistadas de uma forma geral, apresentam algumas características de liderança e também imprimem sua marca na escola, dentro do contexto geral de planejamento e acompanhamento. A importância da proposta pedagógica e de diretrizes gerais que saem da Secretaria é essencial, diz o SME:

*Porque a proposta pedagógica tem que estar fundamentada nas diretrizes maiores, nos princípios que saem da secretaria. A escola na sua comunidade tem o dever e a liberdade de estabelecer a proposta pedagógica, não pode ser uma unidade escolar divorciada da realidade, então os princípios têm que partir daqui, as linhas têm que partir daqui. (Entrevista com Secretário Sylvio, Fevereiro de 2008, p.2)*

O SME acredita que uma boa formação para o aluno requer uma boa base, e com uma ênfase em leitura, pode-se construir um bom trabalho educacional se estiver bem

alicerçado. Ele é bastante exigente com sua equipe e acredita que sempre há espaço para melhorar. Na entrevista com a diretora do Centro Infantil anexo a escola Hans Müller, uma ex-diretora conta que ele exigiu o projeto pedagógico do Centro Infantil, e ela disse que não tinham nem idéia de como fazer, foi um desafio, mas elas fizeram e aprenderam muito no processo.

*Participei com muitos porque fiquei quase quinze anos na administração e mesmo antes quando trabalhava em sala vi muitos secretários que passaram e nós nunca tivemos um tão comprometido, sempre buscando melhorias, mesmo ele com toda a idade que tem, mas ele é especial. Só mesmo aquele que não gosta de sair da sua zona. Se muitas coisas que eu sei hoje aprendi por causa dele, pelas exigências que ele fazia da gente como pessoa, por exemplo: eu há doze anos não sabia nem o que era um projeto, porque dentro da educação infantil não se pedia um projeto, se pedia um plano de trabalho, mas não um projeto político pedagógico mais amplo, não se sabia. Quando ele pediu isso pra nós, foi um bando de gente pedindo pra morrer, eu passei noites sem dormir, mas hoje se sei o que sei eu agradeço muito a ele que cobrou isso da gente (Entrevista com a Diretora do Centro Infantil, p.2)*

Quando questionamos as diretoras entrevistadas sobre o Secretário Sylvio, elas foram unânimes em confirmar sua liderança.

*.Professor Sylvio é assim uma pessoa maravilhosa e ele não mede esforços pra nos ajudar, sempre pede pra gente: senhorita, isso vai ser bom pra quantos alunos? Vai ser bom pra um? Já tomei isso como base: se for bom pra um não é bom, mas se for bom pra um número maior então isso realmente tem que fazer. Ele é uma pessoa muito competente, comprometida e eu particularmente gosto muito do Sylvio. Está sempre pronto a ajudar, nas reuniões que temos. A Glória é uma pessoa bem companheira ta sempre nos acompanhando, qualquer dúvida está pronta a ajudar e a Cátia superintendente da secretaria da educação que a gente... houve um crescimento grande com a ajuda dela, então a gente troca muito. (Entrevista diretora da Escola Laura Andrade, Fevereiro de 2008, p. 9)*

Ela continua confirmando a unidade da mensagem recebida, foco no aluno e buscando a aprendizagem do aluno.

*A proposta pedagógica da escola norteia todo o ensino, a aprendizagem da escola, sempre observando o foco principal da proposta que é o sucesso do aluno e o professor Sylvio sempre reforça isso com a gente, sucesso do aluno é tudo, mas pra você conseguir sucesso tudo isso que falei... vários fatores tem que estar juntos, um continua, complementa o outro. A gente gosta muito do que faz, por isso falamos muito bem. Sempre há uma procura muito grande na nossa escola, professor mesmo, chegou um aqui hoje que queria vir pra cá, teve uma recomendação muito boa da escola. (Entrevista diretora da Escola Laura Andrade, Fevereiro de 2008, p. 9)*

A diretora do CAIC, também expressa claramente sua visão do Secretário Sylvio

*...estou no CAIC... nessa escola entrei em fevereiro de 2004... então conto o ano corrido: fiquei 2004, 2005, 2006, 2007 e estou indo pra 2008, cinco anos que estou aqui. Realmente o professor Sylvio, haja vista que não tenha um que diga o contrário do que vou falar, a educação em Joinville, a causa dessa maravilha toda, porque temos uma educação de sucesso graças a ele a assessora dele, acho que a Glória tem tudo a haver com isso, porque o trabalho dos dois foi um trabalho em conjunto, foi válido, é sempre unido e nos colocando a par de tudo. Como ia dizendo a educação mudou muito. Estou na educação desde 1979, claro que saí e voltei em 81 e desde 81 estou até hoje. Mudou radicalmente, dá pra ver como dizem. Fiz pós-graduação em São Paulo e lá foi comentado muito sobre educação nos municípios do Brasil inteiro, porque tinha n cidades, até interiores e capitais, e quando nos foi perguntado como era a educação em Joinville, comentávamos sobre educação, salários, era um espanto pra eles. (Entrevista com diretora do CAIC, Fevereiro de 2008, p.1)*

O sucesso da educação de Joinville pode ser explicado por uma série de fatores listados, nesta análise, partindo da liderança do Secretário Sylvio, a influência de Rede Vencer, o investimento da Prefeitura, a situação econômica do município, a estratégia de ação da gerente administrativa que está conseguindo revitalizar as escolas de uma forma inusitada no contexto educacional brasileiro. A existência de uma série de projetos descritos pela gerente de assistência ao educando, que vão desde uma merenda de qualidade, até a educação alimentar integrada com a orientação para que as cantinas das escolas mantenham alimentos saudáveis. Não podemos ainda no espaço deste relatório parcial descrever todos os projetos apresentados, mas podemos afirmar que existe um número bem significativo de projetos em andamento que vão desde o projeto de valores até projetos de incentivo a amamentação. O estabelecimento de parcerias com firmas e empresas locais, permitiu que Escolas como a Ivo Campos, apresentasse uma aparência extremamente cuidadosa, que também refletia o bom gosto da diretora, e seu empreendedorismo. A unidade de ação e o consenso entre os princípios adotados e os resultados alcançados reforçam as práticas adotadas.

O turno intermediário é o maior problema da educação municipal de Joinville, no momento atual, pois por falta de espaço o turno intermediário ainda está sendo mantido. Com a finalização das obras previstas para este ano, provavelmente haverá salas de aula suficientes para todos. A procura pela escola municipal fez com que o número de alunos crescesse de forma significativa, como mostramos na entrevista do



SME de 2006, passando de 38000 para 62000 alunos e talvez tenha causado a necessidade de manutenção do intermediário.

Outra questão que pode ser discutida é o uso regular de instrumentos de gestão, esta prática pode ser criticada pelo nível de controle sobre a gestão das escolas que devem atender a uma série de rotinas e práticas. Este processo de planejamento utiliza índices quantitativos de frequência e aprovação e pode deixar a desejar em termos de projetos criados pela própria escola. Na escola Laura Andrade, o projeto de responsabilidade para os jovens pré-adolescentes pode ser um exemplo de projetos específicos para cada escola. De um lado os indicadores são muito úteis, de outro limitam o nível de autonomia de cada escola. A diversidade de projetos e ações pode ser por si só um indicador de qualidade da educação. A ênfase em resultados quantitativos talvez seja o primeiro passo na construção da qualidade da educação. Dentre os elementos identificados a estratégia utilizada pela gerente de ensino para a revitalização física das escolas superando as limitações do uso de recursos públicos através de licitações para cada obra, é uma solução extremamente criativa e que deve ser divulgada para possível uso em outros municípios.

### Referências

DOURADO, Luiz Fernandes, OLIVEIRA, João Ferreiraç SANTOS, Catarina de Almeida **A Qualidade da Educação: Conceitos e Definições**. MEC\_INEP, 2007

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Relatório Problematização da Qualidade na Pesquisa: levantamento do custo-aluno ano em escola de educação básica que oferecem condições para oferta de um ensino de qualidade**. Brasília: INEP, 2004.

KLEIN, Ruben, Como está a educação no Brasil: O que fazer: Rio de Janeiro: **Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas Educacionais**, v.14,n.51, Junho,2006..

MATSUURA, Koichiro **Qualidade da educação: Desafio do século 21**. Noticiário UNESCO, Brasília, n 25, set;dez; 2004.

NOVOA, Antonio,(Coord) **As organizações escolares em análise**: Lisboa: Dom Quixote. 1999

ORGANIZAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO E COOPERAÇÃO ECONÔMICA. **Schooling for Tomorrow**. 2001.

UNESCO. Panorama educativo de las Américas; Informe Regional. Proyecto Regional de Indicadores Educativos.Santiago, Chile, enero, 2002. disponível em <http://www.prie.cl> acesse 10 de maio de 2006