

ARTIGO

FATORES ASSOCIADOS À ROTATIVIDADE DE DIRETORES NO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO¹

Felipe Macedo de Andrade - (<https://orcid.org/0000-0002-1153-2614>) *
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro - RJ, Brasil

Mariane Campelo Koslinski - (<https://orcid.org/0000-0002-9644-5041>) **
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro - RJ, Brasil

Ricardo Ceneviva - (<https://orcid.org/0000-0001-5464-1119>) ***
Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro - RJ, Brasil

RESUMO: Este estudo investiga a rotatividade de diretores no município do Rio de Janeiro, no período de 2006 a 2012, período que compreende o momento antes e depois da implementação de políticas de responsabilização escolar pela Secretaria Municipal de Educação. O objetivo do estudo foi investigar os fatores associados às taxas de rotatividade de diretores em escolas de ensino fundamental da rede municipal, frente ao aumento das pressões sobre o cargo de diretor, decorrentes da mudança nas regras de provimento de cargo e da adoção de políticas de responsabilização escolar. Os resultados sugerem que a experiência do diretor, a porcentagem de alunos com distorção idade-série nas escolas e o desempenho dos estudantes estão associados à probabilidade dos diretores permanecerem no cargo, em especial nos mandatos que se iniciaram no período após a adoção de políticas de responsabilização escolar.

Palavras-chave: Rotatividade de diretores; Políticas de responsabilização escolar; Avaliação da educação; Seleção de diretores.

CONTEXTUAL FACTORS RELATED TO SCHOOL PRINCIPAL'S TURNOVER IN THE CITY OF RIO DE JANEIRO

ABSTRACT: This study investigates school principal's turnover in the city of Rio de Janeiro from 2006 to 2012, a period that includes the years before and after the implementation of school accountability policies by the Municipal Education Department. The goal of the study was to investigate

* Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Educação da UFRJ. Professor do CAP/UFRJ.
E-mail: <felipema8@gmail.com> .

** Doutora em Sociologia pela UFRJ. Professora do Programa de Pós-Graduação em Educação da UFRJ.
E-mail: <mckoslinski@gmail.com> .

*** Doutor em Ciência Política pela DCP/USP. Professor Adjunto do IESP/UERJ.
E-mail: <Ceneviva@gmail.com> .

the contextual factors related to school principal's turnover rates at public primary schools, due to a growth of pressures over school principal's position, because of changes in the requirements to become a principal and the implementation of school accountability policies. The results suggest that the principal's experience, the percentage of pupils with age/grade gap in schools, and student performance are associated with the likelihood of principals' re-elections, especially at mandates that began in the period after the implementation of school accountability policies.

Keywords: Principal's turnover; School accountability; Educational evaluation; School principal's selection.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo investiga o padrão e fatores associados à rotatividade de diretores da rede municipal do Rio de Janeiro entre 2005 e 2012. Observa possíveis mudanças no padrão de rotatividade de diretores, bem como seus condicionantes, após um possível aumento das pressões sobre os diretores escolares decorrente tanto da implementação dos sistemas de avaliação e diversas medidas que compõem a política de responsabilização escolar, além de mudanças na forma de provimento do cargo de diretor na rede municipal do Rio de Janeiro.

Diversos estudos realizados em contextos internacionais mostram que a rotatividade de diretores está associada às condições de trabalho tais como salário, jornada de trabalho, responsabilidades institucionais, estresse, falta de autonomia, burocracia e características demográficas dos alunos (DeANGELIS; WHITE, 2008; HERTLING, 2001; LADD; ZELLI, 2002; NI; SUN; RORRER, 2013; PAPA, 2007; PARTLOW, 2007; SHEPPARD, 2010). Além disso, argumentam que políticas de responsabilização escolar têm gerado, como consequência não intencionada, o aumento da rotatividade de diretores. Este fenômeno seria mais recorrente em contextos em que o desenho das políticas não é capaz de medir de forma adequada a eficácia escolar ou do diretor e as metas estabelecidas não são vistas como justas ou factíveis por atores escolares e, portanto, responsabilizariam diretores por fatores que estão além do seu controle (LADD, 2001).

Investigações sobre fatores associados à rotatividade tornam-se relevantes, de um lado, frente às evidências trazidas por estudos que observam grande variação na eficácia/produktividade de diretores, em especial em escolas com alunado de baixo nível socioeconômico. Assim, as escolas podem beneficiar-se da rotatividade se a avaliação dos diretores e/ou políticas de responsabilização escolar forem capazes de pressionar os menos eficazes e atrair os mais eficazes (RONFELDT; LOEB;

WYCKOFF, 2012). De outro lado, a rotatividade de diretores pode ser considerada como uma consequência não intencionada/indesejável uma vez que mudanças na cultura e nas práticas escolares e de gestão levam tempo para acontecer (FULLAN, 2001; PARTLOW, 2007) e esse pode não ser consoante com a urgência de alcançar metas estabelecidas para diretores e/ou para escolas por políticas de responsabilização escolar. Além disso, a rotatividade pode ser vista como indesejável frente às evidências amplamente observadas da relação entre eficácia escolar e a experiência dos diretores (FULLAN, 2001).

No contexto brasileiro diversos estados e municípios implementaram seus sistemas de avaliação escolar e elaboraram políticas de responsabilização escolar com distintos desenhos (KOSLINSKI *et al.*, 2015; BROOKE; CUNHA, 2011). Seguindo esta mesma direção, o município do Rio de Janeiro adotou em 2009 um sistema de avaliação do desempenho dos estudantes e dispositivos de responsabilização escolar. A política envolve consequências às escolas e funcionários a partir do estabelecimento de metas variadas para as escolas, bônus salarial e mecanismos de corresponsabilização das escolas, secretaria de educação e de suas instâncias intermediárias.

Mesmo com a introdução de políticas de responsabilização no Brasil, ainda não existe uma discussão mais aprofundada sobre como avaliar a eficácia da escola, do diretor e dos professores. Isto é, a discussão acadêmica sobre as metodologias utilizadas para o estabelecimento de metas ainda é incipiente (KOSLINSKI; CUNHA; ANDRADE, 2014). Além disso, se, de um lado, poucos estudos se propõem a estimar o impacto de tais políticas no cotidiano das escolas e nas práticas escolares (SOUSA; KOSLINSKI, 2017), de outro, observa-se uma ausência de trabalhos sobre impacto na rotatividade de diretores.

Com base no contexto apresentado anteriormente, o objetivo deste artigo é investigar os fatores associados à rotatividade de diretores na rede municipal do Rio de Janeiro no período de 2005 a 2012. Este período compreende um ciclo anterior e outro posterior à implantação de mecanismos de responsabilização escolar no município e mudanças na forma de provimento do cargo de diretor escolar. As questões que guiam este trabalho são: Qual o padrão da rotatividade de diretores entre 2005 e 2012? Quais características estão associadas à probabilidade do diretor não ser reeleito ou deixar o cargo antes do término do mandato? As características associadas à rotatividade de diretores mudaram após a implementação das políticas de responsabilização escolar em 2009?

Partimos da hipótese de que houve mudanças nos padrões e fatores associados à permanência dos diretores nas escolas, em

especial no que diz respeito ao desempenho das escolas em avaliações externas. Para atender às questões de pesquisa foram ajustados modelos de regressão logística para estimar as probabilidades dos diretores não serem reeleitos ou deixarem o cargo antes do término do mandato com base em variáveis relacionadas às características de oferta e desempenho escolar, experiência do diretor e desempenho das escolas. Os resultados indicam que as variáveis relacionadas ao desempenho interferem nas chances dos diretores continuarem ou não no cargo somente no segundo período analisado, após a implementação dos dispositivos de responsabilização escolar e mudanças na forma de provimento de cargo dos diretores.

2. ROTATIVIDADE DE DIRETORES

A rotatividade de diretores pode ser caracterizada como uma mudança sistemática à frente do cargo e/ou a frequência que esse fenômeno ocorre em um determinado período de tempo (PARTLOW, 2007). Diversos estudos indicam os diretores escolares desempenham um papel chave na transformação do cotidiano escolar, mesmo que o impacto de suas intervenções não seja necessariamente direto. As ações dos diretores funcionam mais como indutoras de ações e comportamentos de professores que, por sua vez, podem afetar o desempenho dos estudantes (ELACQUA *et al.*, 2015). Todavia, ainda são poucos os estudos que investigam os fatores associados à rotatividade de diretores, mesmo com a bibliografia de eficácia escolar apresentando evidências da relação entre a experiência e a estabilidade no cargo com os resultados escolares (DHUEY e SMITH, 2009; BRANCH, HANUSHEK e RIVKIN, 2012; DeANGELIS e WHITE, 2011).

A maior parte dos estudos que investigam fatores associados à rotatividade de diretores focaliza o contexto norte americano, que apresenta ampla experiência na adoção de políticas de responsabilização de diretores. Sheppard (2010), por exemplo, investigou quais fatores estavam relacionados à permanência e rotatividade em uma amostra de diretores de escolas públicas de ensino médio no estado do Texas. No primeiro momento da análise, os diretores foram separados em dois grupos. O grupo um abarcava somente aqueles que permaneceram no cargo de um a quatro anos antes de mudarem para outra escola pública do estado. Já o grupo dois incluía diretores que permaneceram nesta função de cinco a quinze anos antes de se transferirem para outra escola. Tanto o número de indivíduos em cada grupo como suas

características demográficas eram equivalentes. Para verificar quais fatores estavam associados à permanência/rotatividade dos diretores, os autores empregaram um modelo de regressão logística em que a variável dependente era dicotômica e representava cada um dos dois grupos. As variáveis independentes retratavam as características contextuais dos diretores (sexo, idade, raça, salário e nível educacional), de oferta das escolas, além de variáveis criadas a partir de respostas dos diretores sobre os fatores associados à permanência/rotatividade.² Os resultados das análises indicam que o salário foi o principal indicador da rotatividade de diretores em escolas do ensino médio. Assim, as chances de diretores mais experientes, com cinco anos ou mais à frente da escola, deixarem o cargo devido ao salário eram duas vezes maiores que diretores menos experientes.

Em estudo com enfoque similar, DeAngelis e White (2011) examinaram os fatores associados à permanência e rotatividade dos diretores do estado de Illinois durante o período de 2001 a 2008. Para tanto, os diretores foram classificados ano a ano de acordo com as seguintes categorias: 0- diretores que permaneceram no cargo no ano subsequente, 1- diretores que se mantiveram na função, mas se transferiram para outra escola do mesmo distrito, 2- diretores que permaneceram no cargo, mas trocaram para uma escola de outro distrito, 3- diretores que mudaram de função e, 4- diretores que deixaram o sistema público de ensino de Illinois. Para verificar o efeito das características contextuais associadas às escolas e diretores sobre a variável dependente descrita acima, os autores empregaram um modelo de regressão logística multinomial. Os resultados dessas análises indicaram que mulheres têm significativamente menores chances de se transferirem para outras escolas dentro e fora do distrito em comparação com homens. Além disso, para cada ano adicional na idade, as chances do diretor se mover para outra escola do mesmo distrito aumentavam cerca de 19%. Os resultados também indicaram que diretores de escolas de ensino médio são menos propensos a trocarem de escolas dentro do distrito em comparação com diretores de escolas de ensino fundamental. As características dos estudantes apresentaram pequeno impacto sobre a mudança de diretores. Por outro lado, o desempenho dos estudantes exibiu um efeito sobre o processo de permanência/rotatividade. Mais especificamente, diretores de escolas que atingiram as metas no *Adequate Yearly Progress* (AYP) exibiram menores chances de transferência para escolas dentro do distrito ou de deixar o sistema público de ensino em comparação com diretores de escolas que não atingiram suas metas. Além disso,

diretores de escolas com as maiores porcentagens de professores ‘não qualificados’³, como definido pela lei “Nenhuma Criança Deixada para Trás” (no original, No Child Left Behind Act (NCLB)), tinham maiores chances de se transferirem para outras escolas fora do distrito e deixar o sistema público de ensino quando comparados com diretores de escolas com baixas porcentagens de professores ‘não qualificados’.

Em trabalho com modelagem estatística similar, Ni, Sun e Rorrer (2013) compararam a rotatividade de diretores nas *charter schools* e nas escolas públicas do estado de Utah. As autoras partiram da hipótese de que diretores das *charter schools* sofreriam maior pressão por resultados dos estudantes e, portanto, apresentariam maior probabilidade de deixar o cargo. Na comparação dos resultados dos dois tipos de escolas, os autores verificaram que os diretores das *charter schools*⁴ estão mais sujeitos a deixarem o cargo de diretor. Por outro lado, os resultados para diretores mais experientes das *charter schools* vão na direção contrária, com menor probabilidade de deixarem na escola, de transferirem-se para outra escola ou de deixarem o sistema educacional. Diante dos resultados, os autores concluíram que a demanda intensiva por *accountability*, eficácia, eficiência, escolha e equidade tornou a posição de diretor escolar muito complexa para os dois tipos de escola, mas que a maior instabilidade no cargo nas *charter schools* pode estar associada a maior autonomia que essas escolas possuem de contratação e demissão de funcionários (NI, SUN e RORRER, 2013).

Os estudos anteriores mostram que os fatores associados à demanda e condições de trabalho têm um importante papel sobre o fenômeno da rotatividade. Dessa forma, os diretores podem ser responsabilizados por características escolares sobre as quais possuem pouco ou nenhum controle. Levando esse fator em consideração, diversos estados norte americanos elaboraram indicadores que buscam medir o efeito dos diretores sobre o desempenho dos estudantes. Por exemplo, Liu, Charley e Fuller (2013) examinam em que medida os estados norte-americanos têm adotado medidas de avaliação dos diretores, os mecanismos utilizados para criação de indicadores de qualidade e, se os resultados das avaliações eram utilizados para tomada de decisão. A investigação dos autores indica que os estados têm empregado diferentes critérios para avaliar a eficácia dos diretores, desde ganho percentual no desempenho dos estudantes após a entrada do novo diretor, até medidas de valor agregado. Mas, mesmo com os métodos estatísticos mais sofisticados, tais indicadores ainda são imprecisos e podem culminar em erros de contratação, demissão, recompensa e sanção aos diretores e escolas (LIU, CHERLEY e

FULLER, 2013). Além disso, é possível que nesses sistemas educacionais as escolas de baixo desempenho sejam àquelas que apresentem taxas mais altas de rotatividade de diretores. Portanto, a troca de um diretor pode ser benéfica para as escolas com baixos indicadores educacionais, no entanto, não existe garantia de que o diretor recém-contratado será mais eficaz que seu antecessor, principalmente em escolas de baixo desempenho, com desvantagens econômicas e geográficas e que experimentam maior dificuldade em atrair diretores mais eficazes.

A investigação acerca das pressões sobre o diretor escolar, os fatores associados ao fenômeno da rotatividade no cargo e desafios para avaliar sua qualidade/eficácia tem avançado no contexto internacional. No entanto, no Brasil, ainda são escassas as evidências sobre o tamanho do fenômeno, sua relação com as formas de provimento ao cargo, os fatores relacionados às políticas educacionais/pressões da responsabilização escolar e as características das escolas.

3. DIRETORES SOBRE PRESSÃO? POLÍTICAS DE RESPONSABILIZAÇÃO ESCOLAR E FORMAS DE PROVIMENTO DE CARGO NO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO

Nos últimos anos, mudanças nas diretrizes das políticas educacionais do município do Rio de Janeiro podem ter levado ao crescimento de pressões sobre os diretores escolares. Essa característica parece ser análoga em estados e municípios que adotaram seus próprios sistemas de avaliação, indicadores de qualidade e, especialmente, mecanismos de responsabilização escolar com altas consequências.

No Brasil, não existe uma determinação para o provimento do cargo de diretor de escola. Portanto, fica a cargo das Secretarias de Educação estabelecer seus próprios critérios de seleção ao cargo. De acordo com os dados do questionário do diretor da Prova Brasil de 2015, as formas de preenchimento do cargo para todas as escolas públicas do país apresentam as seguintes porcentagens: concurso público (7%), eleição (22%), indicação (46%), processo seletivo (3%), processo seletivo e eleição (11%), processo seletivo e indicação (6%) e, outra forma (5%).

No município do Rio de Janeiro, o cargo de diretor é preenchido com base em processo seletivo e eleição, mas os critérios têm sofrido mudanças ao longo dos anos. Tal cargo parece ter se tornado um elemento chave do sistema educacional a partir do aumento de requerimentos de qualificação, responsabilidades e estabelecimento de metas claras de desempenho associados a incentivos financeiros.⁵ Anteriormente, no edital para o preenchimento de vagas ao cargo

em 2008, os interessados em se tornarem gestores das escolas eram selecionados com base em um plano de gestão, elaborado em consonância com a política educacional vigente no município, autoavaliação do trabalho em sua esfera de atuação, avaliação elaborada pelo conselho da escola e grêmios estudantis em função do trabalho desenvolvido pelo candidato. A última etapa consistia na consulta à comunidade para escolha do diretor.⁶

O município do Rio de Janeiro adotou em 2009, um sistema de avaliação próprio do desempenho dos estudantes (Prova Rio) e dispositivos de responsabilização aos agentes escolares. Tais dispositivos incluem o Prêmio Anual de Desempenho (PAD), programa que premia, em forma de um 14º salário, todos os funcionários das escolas que alcançam as metas de desempenho. No ano seguinte, o sistema de responsabilização escolar com estabelecimento de metas foi estendido para a Secretaria Municipal de Educação (SME), Coordenadorias Regionais de Educação (CREs).

Com a introdução dos mecanismos de responsabilização no município a partir de 2009, os critérios para seleção de diretores se tornaram mais rigorosos, exigindo candidatos com maior capacidade técnica de interpretação e análise dos dados educacionais. Essa demanda por profissionais com perfil específico pode ser verificada nas exigências estabelecidas no edital para diretores de 2011,⁷ a partir da necessidade de certificação em curso de Gestão Educacional Pública oferecido pela SME, termo de compromisso com metas de melhoria do Ideb/IDE-Rio e redução das taxas de reprovação e evasão escolar. Além disso, o plano de gestão do candidato seria avaliado por uma banca examinadora composta por membros das instâncias central e intermediária.⁸ A última etapa permaneceu a mesma do edital de 2008, com consulta à comunidade para nomeação do novo diretor da escola. Em 2013, o município do Rio de Janeiro instituiu um programa intitulado de Líderes Estratégicos,⁹ em que foram definidos cargos considerados de alto impacto para a governança pública, entre eles, os diretores das escolas. Aos ocupantes desses cargos foram fixadas metas individuais de desempenho.

As políticas de responsabilização escolar implementadas no município a partir de 2009 e as mudanças nos editais para diretores de escolas podem ter resultado em maior pressão sobre o cargo de diretores para alcançar as metas de desempenho estabelecidas pela política. O aumento da pressão sobre o cargo pode ter resultado em um efeito em duas direções, o primeiro, mais dramático, com a saída do cargo durante o mandato e segundo, um pouco menos dramático, inibindo ou desestimulando diretores a uma nova candidatura.

4. METODOLOGIA

Para atender às questões de estudo propostas, elaboramos um banco de dados¹⁰ que permitiu acompanhar os diretores¹¹ e as características das escolas de ensino fundamental da rede municipal do Rio de Janeiro ano a ano, durante o período de 2005 a 2012.¹² Esse intervalo de tempo compreende um período antes e depois da implementação da política de responsabilização escolar e compreende as mudanças nas formas de provimento ao cargo de diretor, além de três ciclos de eleições de diretores.¹³ Assim, foram ajustados modelos de regressão logística que buscaram estimar a probabilidade das seguintes situações: (i) 0- diretor permanece no cargo e é reeleito (categoria de referência) e, (ii) 1- diretor trocou de função durante o mandato¹⁴ ou não foi reeleito para um novo ciclo de gestão.

As análises foram divididas em dois ciclos de gestão. O primeiro compreendeu o período de 2006 a 2008/ 2009. Como o mandato do diretor na rede municipal tem duração de três anos, só foi possível verificar a situação de reeleição/não reeleição no ano posterior (2009). O segundo ciclo compreendeu o período de 2009 a 2011/2012.

O quadro 1 apresenta as variáveis empregadas nos modelos, tipo, descrição e base de dados de origem. Esse quadro pode, portanto, ser dividido em dois blocos, um com variáveis associadas às características do alunado e outro com características dos diretores, desempenho nas avaliações em larga escala e política de responsabilização. O estudo, parte do pressuposto de que ambos os blocos de variáveis podem estar relacionados à permanência/rotatividade de diretores, justificando sua inserção nesta análise. Por exemplo, a rotatividade de diretores pode ser afetada pelo perfil do alunado que a escola recebe, uma vez que as metas estabelecidas pela política de responsabilização escolar da rede municipal do Rio de Janeiro não compreendem controles relacionados às características demográficas dos estudantes. Tal desenho de responsabilização escolar pode, por exemplo, incentivar o êxodo de professores e diretores para escolas com características “mais desejáveis” e que, portanto, teriam maior probabilidade de receber o bônus pelo alcance das metas de desempenho (LADD, 2001). Além disso, o estudo de Carrasqueira *et al.*, (2015) observou que junto com as medidas de responsabilização escolar, a Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro adotou diversos programas específicos de melhoramento de indicadores de qualidade para escolas com menores desempenhos nas avaliações externas. Estas medidas, provavelmente, também contribuem para o aumento de pressões sobre diretores e professores das escolas focalizadas por tais programas.

QUADRO 1. Descrição das Variáveis Utilizadas nos Modelos.

Nome	Tipo	Descrição	
Variável Dependente			
Troca por ciclo	Dicotômica	O diretor que permanece durante o mandato e é reeleito para um mandato seguinte = 0 / Diretor que deixa o cargo antes do término do mandato ou que permanece durante o mandato, mas não se candidata ou se reelege para um novo mandato = 1.	Dados SME
Variáveis Explicativas			
Atraso Escolar	Contínua	Indica a porcentagem de alunos por escola com algum atraso escolar.	Indicador Inep
Indicador de Pobreza	Contínua	Indica a porcentagem de alunos elegíveis ao recebimento do Bolsa Família por escola.	Dados SME
Máxima Educação	Contínua	Porcentagens de estudantes com pais com ensino médio e/ou superior completo ou incompleto	Dados SME
Experiência diretor	Contínua	Número de anos que o diretor atua na rede municipal do Rio de Janeiro. Calculada com base na data de posse do indivíduo	Dados SME
Proficiência de Matemática em 2005	Contínua	Proficiência não padronizada da escola em matemática na Prova Brasil de 2005	Prova Brasil
Proficiência de Matemática em 2009	Contínua	Proficiência não padronizada da escola em matemática na Prova Brasil de 2005	Prova Brasil
Bônus 2009 - 2010	Dicotômica	Indica se a escola recebeu a bonificação referente ao cumprimento de metas em 2009 e/ou em 2010 (1 = Sim / 0 = Não).	Prova Rio
Baixo Desempenho	Dicotômica	<i>Dummies</i> que indicam se as escolas estavam entre os dez piores indicadores por CRE ¹⁵ em um dos anos ou segmento educacional, ou se a escola possui os piores indicadores nos dois anos ou nos dois segmentos educacionais	Prova Brasil

Fonte: Elaboração Própria.

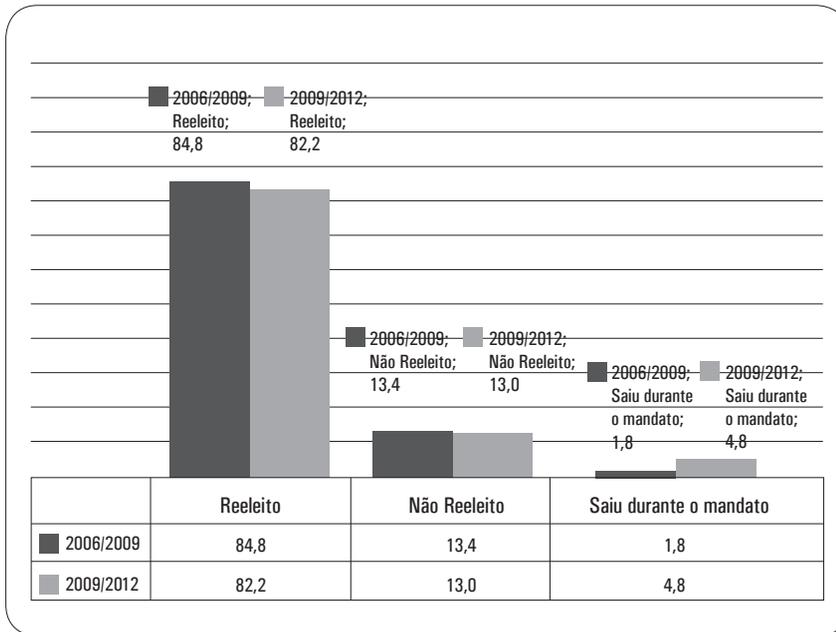
QUADRO 2. Descrição das Variáveis Utilizadas nos Modelos

Nome	Média	Desvio Padrão
Máxima Educação (2006)	29.31	13.95
Máxima Educação (2009)	31.90	14.01
Atraso Escolar (2007) ¹⁶	23.93	12.14
Atraso Escolar (2009)	21.87	11.10
Indicador de Pobreza (2006)	25.19	10.69
Indicador de Pobreza (2009)	29.01	12.12
Experiência Diretor (2006)	16.74	6.76
Experiência Diretor (2009)	19.53	6.79
Baixo Desempenho (2005)	0.34	-
Baixo Desempenho (2005/2009)	0.35	-
Proficiência de Matemática em 2005 (5o ano) ¹⁷	188.89	13.03
Proficiência de Matemática em 2005 (9o ano)	247.13	15.05
Proficiência de Matemática em 2009 (5o ano)	215.65	16.68
Proficiência de Matemática em 2009 (9o ano)	243.22	14.97
Bônus 2009/2010	0.72	-

Fonte: Elaboração Própria.

O gráfico 1 apresenta as porcentagens de diretores que foram reeleitos, não reeleitos ou que deixaram o cargo de diretor antes do término do mandato para os períodos de 2006-2008/2009 e 2009-2011/2012.

GRÁFICO 1. Porcentagem de reeleição, não reeleição e troca durante o mandato (2006-2008/2009 e 2009-2011/2012).¹⁸



Fonte: Elaboração Própria.

O gráfico 1 indica pequenas variações para as três categorias em questão nos dois períodos analisados. Ainda assim, a porcentagem de diretores reeleitos apresentou uma pequena queda do primeiro para o segundo ciclo de gestão. Já para a categoria de diretores não reeleitos, as porcentagens entre os dois períodos se mantêm estáveis. Para o grupo de diretores que trocou de função durante o mandato, há um leve aumento de indivíduos que deixaram o cargo antes do término do mandato no período de 2009 a 2012 em relação ao ciclo anterior.¹⁹ Uma possível explicação para as pequenas variações nas porcentagens pode estar na curta linha histórica analisada, ou seja, não sabemos como era o padrão das três categorias antes de 2005. Portanto, não sabemos se os resultados apresentados no gráfico acima são decorrentes de flutuações aleatórias. Por outro lado, é possível que a incorporação e a longevidade da política tenham um impacto maior sobre o tamanho do fenômeno da rotatividade em anos posteriores, que pode indicar uma compreensão mais apurada, por parte dos diretores, das regras e mecanismos das políticas educacionais. Além disso, a pressão para receber o bônus por desempenho e outras medidas adotadas pelo

município que aumentam a responsabilidade e responsabilização dos diretores podem também influenciar as taxas de rotatividade no cargo posteriores ao período analisado. Por fim, outra possível explicação é que as tendências observadas podem ser um indicativo de que os diretores não sofrem tanta pressão como esperado.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As análises realizadas foram divididas em dois momentos, representando os períodos de mandato dos diretores. O primeiro momento compreendeu o intervalo de 2006-2008/2009, ou seja, o ciclo de 2006 a 2008, com a possibilidade de novo ciclo se iniciando em 2009, caso o diretor fosse reeleito. No segundo momento, o período concebido foi de 2009 à 2011/2012. Para cada momento analisado foram ajustados quatro modelos distintos. No primeiro modelo de cada ciclo foram inseridas variáveis correspondentes às características demográficas das escolas, como: máxima educação dos pais, porcentagem de alunos com algum atraso escolar, porcentagem de alunos de em situação de vulnerabilidade socioeconômica e experiência do diretor. O segundo modelo acrescenta as variáveis anteriores mais um indicador de escolas de baixo desempenho. O terceiro modelo foi ajustado com as variáveis de oferta escolar e a média de desempenho das escolas de anos iniciais em matemática. O quarto modelo é similar ao anterior, substituindo a variável de desempenho de matemática dos anos iniciais pela de anos finais do ensino fundamental.²⁰

5.1. PRIMEIRO CICLO (2006-2008/2009)

Neste primeiro ciclo, as variáveis inseridas nos modelos estão associadas ao início do mandato de cada diretor. Por exemplo, após a eleição de diretores em 2005, o mandato foi iniciado no ano posterior. Portanto, foram acrescentadas variáveis contextuais de 2006 e 2007, além do desempenho de 2005, que só foi divulgado em 2006.

Nossa hipótese parte da premissa de que são as variáveis relacionadas ao perfil do alunado no início de mandato²¹ que contribuem para a tomada de decisão pelos diretores de permanência ou não à frente do cargo e que grande parte delas não apresentaria grande variação no período de dois anos. As tabelas a seguir apresentam os resultados dos modelos ajustados para o primeiro ciclo.

TABELA 1. Regressões logísticas estimando as chances de o diretor trocar de função ou não ser reeleito (2006-2008/2009)²²

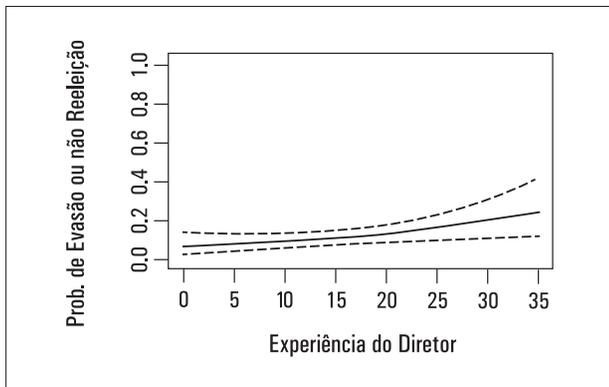
	<i>Variável Dependente:</i>			
	0- Reeleito /	1- Trocou de Função ou Não Reeleito		
	(1)	(2)	(3)	(4)
Máxima Educação	1.003 (0.010)	1.009 (0.012)	1.005 (0.014)	1.014 (0.020)
Atraso Escolar	1.008 (0.011)	1.023 (0.012)	1.012 (0.015)	1.006 (0.023)
Indicador de Pobreza	1.007 (0.013)	1.013 (0.014)	1.019 (0.016)	1.013 (0.022)
Proficiência Mat 2005 5 ano			1.011 (0.013)	
Proficiência Mat 2005 9 ano				0.988 (0.014)
Experiência Diretor	1.036* (0.018)	1.031 (0.019)	1.042* (0.022)	1.013 (0.028)
Baixo Desempenho		0.756 (0.314)		
Constante	0.058*** (0.759)	0.032*** (0.847)	0.003* (2.563)	1.243 (3.667)
Observações	603	549	456	206
Log Likelihood	-255.147	-223.829	-174.615	-99.281
Akaike Inf. Crit.	520.293	459.658	361.231	210.562
<i>Nota:</i>		*p < 0.1; **p < 0.05; ***p < 0.01		

Os resultados do primeiro²³ modelo indicam que todas as variáveis, mesmo sem serem estatisticamente significativas, estão associadas ao aumento da probabilidade dos diretores deixarem o cargo antes do término do mandato ou não serem reeleitos para um novo ciclo. Os modelos posteriores apresentam coeficientes e significâncias estatísticas similares ao primeiro modelo. Portanto, as variáveis que tentam captar a máxima educação dos pais, o atraso escolar dos estudantes, a porcentagem de alunos de baixo NSE, as escolas com menores indicadores de qualidade e seus respectivos desempenhos em matemática, não parecem estar associados às

chances dos diretores permanecerem ou não no cargo no período de 2006 a 2009. No entanto, a variável de experiência, única que apresentou significância, sugere que diretores que possuíam maior número de anos na rede de ensino, contavam com probabilidades superiores de trocarem de função ou não serem reeleitos.

A partir dos resultados apresentados, foram calculadas as probabilidades previstas para a variável de experiência do diretor, controlando pela média das demais variáveis inseridas nos modelos. A ideia foi demonstrar como as probabilidades dos diretores não se reelegerem ou trocarem de função antes do término do mandato se comportavam à medida que os anos de experiência do diretor na rede de ensino do município do Rio de Janeiro aumentavam.²⁴

Gráfico 2. Probabilidades previstas para a variável de experiência do diretor no primeiro ciclo (2006-2008/2009)



Fonte: Elaboração própria a partir do modelo 3 da tabela 1.

O gráfico 2 apresenta as probabilidades previstas para a variável de experiência do diretor na rede municipal do Rio de Janeiro no primeiro ciclo de gestão analisado.²⁵ É possível constatar que mesmo que essa variável tenha apresentado significância estatística, seu efeito não é tão amplo, pois as probabilidades de os diretores deixarem o cargo antes do término do mandato ou não se reelegerem para um próximo ciclo varia pouco. Por exemplo, a probabilidade prevista para um diretor com cinco anos de experiência não permanecer no cargo é de 8%, já para um diretor com experiência de quinze anos, a probabilidade prevista de deixar o cargo sobe para 12%. Uma hipótese para o aumento da probabilidade de saída do cargo em função da ampliação da experiência é a possibilidade de aposentadoria. Como no município do Rio de Janeiro grande parte dos diretores já atuou como docente ou coordenador pedagógico é possível que estes

indivíduos não permaneçam muitos anos na direção das escolas antes de se alcançarem a idade mínima de aposentadoria.

5.2. SEGUNDO CICLO (2009-2011/2012)

Nas análises para o segundo ciclo de gestão foram inseridas as variáveis contextuais associadas às condições de oferta, experiência do diretor e desempenho das escolas na Prova Brasil, além de uma variável que indica se a escola recebeu o Prêmio Anual do Desempenho em 2009 e/ou 2010. Abaixo, são apresentados os resultados dos modelos para o segundo ciclo de gestão.

TABELA 2. Regressões logísticas estimando as chances de o diretor trocar de função ou não ser reeleito (2009-2011/2012)²⁶

	<i>Variável Dependente:</i>			
	0- Reeleito / 1- Trocou de Função ou Não Reeleito			
	(1)	(2)	(3)	(4)
Máxima Educação	1.004 (0.009)	1.006 (0.010)	0.996 (0.011)	1.039* (0.020)
Atraso Escolar	1.037*** (0.010)	1.033** (0.011)	1.032* (0.013)	1.054* (0.023)
Indicador de Pobreza	1.004 (0.009)	0.997 (0.010)	0.992 (0.011)	1.016 (0.016)
Experiência Diretor	1.042** (0.015)	1.050** (0.017)	1.058** (0.019)	1.066* (0.025)
Bônus		0.713 (0.230)	0.744 (0.265)	0.897 (0.333)
Baixo Desempenho		1.284* (0.254)		
Proficiência Mat 2009 5 ano			0.993 (0.009)	
Proficiência Mat 2009 9 ano				0.971* (0.014)
Constante	0.030*** (0.657)	0.035*** (0.745)	0.194 (2.037)	3.147 (3.504)
Observações	733	651	540	273
Log Likelihood	-331.194	-290.535	-229.400	-135.445
Akaike Inf. Crit.	672.387	595.070	472.799	284.889
<i>Nota:</i>		*p < 0.1; **p < 0.05; ***p < 0.01		

Em todos os modelos ajustados para o segundo mandato, a variável de atraso escolar, que mede a porcentagem de alunos com algum atraso acadêmico, se mostrou significativa e com os indicadores na mesma direção. Assim, esses resultados indicam maior probabilidade de sair do cargo para diretores de escolas com maior porcentagem de alunos em situação de atraso escolar. Ao mesmo tempo, a variável de atraso escolar está associada ao fluxo, que é utilizado para o cálculo dos indicadores de qualidade (Ideb e IDE-RIO).²⁷ Como no primeiro ciclo de gestão analisado neste artigo, a variável que indica a porcentagem de alunos em situação de vulnerabilidade socioeconômica permanece sem associação direta com a reeleição ou troca de diretores na rede de ensino. Esses resultados indicam que somente algumas variáveis contextuais parecem estar associadas à rotatividade de diretores no cargo.

A variável de experiência sugere que diretores que possuíam maior número de anos na rede de ensino contavam com probabilidades superiores de deixarem a gestão das escolas antes do término do mandato ou não se reelegerem. Essa variável se mantém significativa em todos os modelos ajustados para o segundo ciclo. Esses resultados podem indicar uma renovação no perfil dos diretores frente às demandas da política de responsabilização implementada no município do Rio de Janeiro.

O modelo 2 aponta que os diretores de escolas com baixos desempenhos apresentam uma probabilidade maior de deixarem o cargo antes do final do mandato ou não serem reeleitos em comparação com aqueles diretores que terminaram o mandato e foram reeleitos. A hipótese é de que os gestores dessas escolas estivessem sobre pressão de instâncias superiores por aumento no desempenho dos estudantes. Da mesma maneira, o aumento do desempenho de matemática no nono ano da Prova Brasil de 2009 diminui as chances dos diretores deixarem a gestão das escolas antes do término do ciclo de três anos ou de não serem reeleitos. Por outro lado, a variável que indica as escolas que receberam a premiação em 2009 e/ou 2010 diminui a probabilidade dos diretores deixarem o cargo, mas essa variável não apresentou significância estatística em nenhum dos modelos.

É possível que os diretores estejam se sentindo mais pressionados e, talvez, se considerem menos capazes de aumentar o desempenho dos alunos e atingir as metas estabelecidas (LADD, 2001). Além disso, a utilização de mecanismos indiretos para a avaliação do desempenho dos gestores pode resultar em sentimento de injustiça, impotência ou aumento da pressão sobre os diretores frente às questões que o diretor pode pouco modificar.

Abaixo foram calculadas as probabilidades previstas para as variáveis de experiência do diretor, atraso escolar e desempenho das escolas em matemática no nono ano.

GRÁFICO 3. Probabilidades previstas para a variável de experiência do diretor no segundo ciclo (2009-2011/2012)



Fonte: Elaboração própria a partir do modelo 3 da tabela 2.

O gráfico 3 exibe as probabilidades previstas para a variável de experiência do diretor no segundo ciclo de gestão. Como descrito na seção que apresentou os resultados para esse período, a variável de experiência se mostrou significativa em todos os modelos.

Os resultados deste gráfico indicam que diretores mais experientes possuem probabilidade maior de deixarem o cargo antes do término do mandato ou de não se reelegerem para um novo ciclo de gestão. Por exemplo, a probabilidade prevista para um diretor com cinco anos de experiência deixar o cargo ou não se reeleger é de 8%, enquanto para um diretor com experiência de vinte anos a probabilidade prevista é de 18%. A variável que indica a experiência do diretor apresentou um efeito mais forte no segundo ciclo de gestão em comparação com o primeiro ciclo. Esses resultados podem ser interpretados como uma renovação no cargo seja em função da aposentadoria de diretores com mais tempo no cargo, como a hipótese proposta para o primeiro ciclo de gestão analisado, seja em decorrência do desestímulo para reeleição de um dado perfil de diretores frente às novas demandas e pressões do cargo. Entrevistas com diretores que deixaram o cargo durante o mandato ou não se reelegeram nos dois ciclos analisados permitiriam identificar com mais precisão quais foram as circunstâncias associadas à saída do cargo.

GRÁFICO 4. Probabilidades previstas para a variável atraso escolar no segundo ciclo (2009-2011/2012)



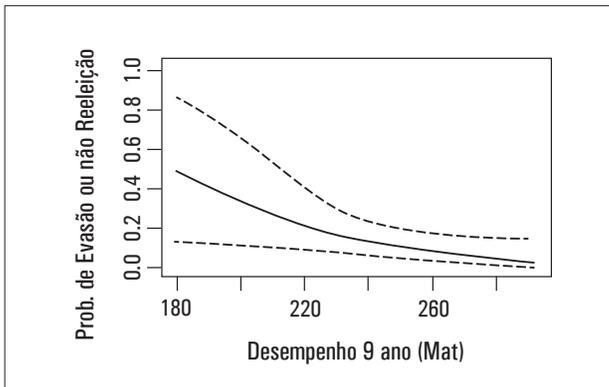
Fonte: Elaboração própria a partir do modelo 3 da tabela 2.

As probabilidades previstas no gráfico 4 apontam que a porcentagem de alunos com distorção idade-série está associada à permanência do diretor na escola. Esses resultados indicam que à medida que a porcentagem de alunos com algum atraso escolar aumenta a probabilidade do diretor deixar o cargo antes do término do mandato ou não se reeleger também cresce. A probabilidade prevista para um diretor deixar o cargo em uma escola com cerca de 10% dos alunos com atraso escolar é de aproximadamente 11%, ao passo que para um diretor de uma escola com 25% dos alunos com atraso escolar é cerca de 20%.

Como mencionado na discussão sobre os efeitos das variáveis da tabela 2, a porcentagem de alunos com algum atraso escolar está associado à probabilidade de permanência do diretor na escola. É interessante salientar também que essa variável não se mostrou significativa no primeiro ciclo de gestão, ou seja, parecia não interferir no processo de rotatividade de diretores, mas os efeitos nesse segundo momento indicam que a porcentagem de alunos com algum atraso escolar impacta na probabilidade de permanência do diretor no cargo. Diferentes estudos indicam que as taxas de fluxo escolar nos sistemas educacionais brasileiros ainda são muito elevadas, apesar da melhora nas últimas duas décadas, se comparadas com sistemas educacionais de outros países, indicando a manutenção de uma pedagogia da repetência (KLEIN, 2006; ALVES, 2007; RIBEIRO, 1991). Dessa forma, o fluxo escolar tem um papel significativo nas políticas de responsabilização que consideram essa variável para o cálculo de indicadores de qualidade. A associação entre o percentual de alunos

em atraso escolar e a rotatividade de diretores pode ser explicada, em partes, pelo aumento da pressão sobre os diretores para elevarem as taxas de fluxo frente às demandas da política de responsabilização. Outra possibilidade seria a evasão de diretores de escolas com altas taxas de alunos com atraso escolar. Em última análise, o êxodo de diretores dessas escolas poderia resultar em aumento da desigualdade no sistema educacional (LADD, 2001).

GRÁFICO 5. Probabilidades previstas para a variável de desempenho no segundo ciclo (2009-2011/2012)



Fonte: Elaboração própria a partir do modelo 4 da tabela 2.

O gráfico 5 utilizou a variável de desempenho em matemática dos alunos do nono ano na Prova Brasil de 2009 para calcular as probabilidades previstas dos diretores deixarem ou não a gestão das escolas. Os resultados indicam que quando o desempenho das escolas aumenta a probabilidade do diretor se afastar da gestão da escola diminui. Ao utilizarmos os níveis de proficiência da Prova Brasil para calcularmos a probabilidade prevista, chegamos ao seguinte cenário, quando o desempenho é fixado em 174 pontos (nível abaixo do básico) a probabilidade prevista de o diretor deixar o cargo é de 54%, já para o desempenho de 225 pontos (nível básico) a probabilidade cai para 21% e, quando o desempenho está em 275 (nível adequado)²⁸ a probabilidade passa para 5%. A associação da variável de desempenho no segundo ciclo (2009-2011/2012) com a não reeleição ou a saída do cargo antes do término do mandato pode ser o reflexo de mudanças nos critérios adotados pelas instâncias centrais (Coordenadorias Regionais de Educação e Secretaria Municipal de Educação) para avaliar o desempenho e a eficácia das escolas municipais da rede.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho investigou os padrões e mudanças na taxa de rotatividade de diretores e os fatores associados às taxas de rotatividade na rede municipal do Rio de Janeiro, no período de 2005 a 2012. Mesmo se tratando de uma análise exploratória, este estudo é pioneiro no Brasil, pois pouco se sabe sobre o fenômeno da rotatividade de diretores e como este é afetado pela adoção de políticas que geram maior pressão sobre os diretores. Pesquisas realizadas em outros contextos apontam que fatores como o salário, sexo, idade, experiência e desempenho dos estudantes podem levar à rotatividade de diretores e, grande parte desses estudos atesta que as políticas de responsabilização escolar foram parcialmente responsáveis, não só pela ampliação das atribuições e pressões direcionadas aos gestores escolares, como pelo aumento da rotatividade no cargo (SHEPPARD, 2010; DeANGELIS & WHITE, 2011).

Os resultados das análises desenvolvidas neste estudo indicam que a taxa de rotatividade dos diretores não aumentou no período posterior à implementação das políticas de responsabilização no município do Rio de Janeiro, mas os fatores associados à rotatividade se modificaram no segundo período de gestão analisado, em especial, o desempenho das escolas e a porcentagem de alunos com distorção idade-série.

Uma limitação deste estudo está relacionada à curta linha histórica de análise, portanto, é possível que as pressões sobre os diretores tenham aumentado com as novas demandas estabelecidas pelo programa Líderes Estratégicos e as mudanças nos editais para diretores. Além disso, os dados não permitem aferir quais diretores são mais ou menos eficazes e nem o perfil dos diretores que substituíram aqueles que deixaram o cargo durante o mandato ou que não se reelegeram. Dessa forma, não sabemos se as pressões das políticas de responsabilização trouxeram uma contribuição positiva, ou seja, assegurar diretores mais eficazes e capazes de promover a aprendizagem dos estudantes, ou se levam a trocas que não necessariamente trazem maior eficácia para o cargo, mas somente maior instabilidade na gestão das escolas. Isso sugere a importância de se continuar analisando os ciclos de gestão posteriores, já que a política se consolida e passa a fazer parte do cotidiano escolar. Este artigo observou os fatores associados à rotatividade de diretores na rede municipal do Rio de Janeiro, no entanto, essa análise não permite fazer inferência causal em relação ao impacto da política de responsabilização escolar sobre a rotatividade. Em análises posteriores pretendemos empregar

modelos mais apropriados e linha histórica mais ampla para observar o impacto da mudança dos diretores no desempenho dos estudantes, principalmente em escolas de baixo desempenho.

REFERÊNCIAS

ALVES, F. Qualidade da educação fundamental: integrando desempenho e fluxo escolar. **Ensaio (Fundação Cesgranrio)**, v. 15, p. 525-542, out/dez, 2007.

BROOKE, N. O Futuro das Políticas de Responsabilização Educacional no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, v.36, n. 128, p. 377-401, maio/ago. 2006.

BROOKE, N.; CUNHA, M. A. A. A avaliações externa como instrumento de gestão educacional nos estados. **Estudos & Pesquisas Educacionais**, Fundação Victor Civita, v. 2, p. 3-64, 2011.

CARRASQUEIRA, K. ; ANDRADE, F. M. ; KOSLINSKI, M. C. ; CUNHA, C. P. ; REGIS, A. . Políticas de Responsabilização Escolar: um estudo exploratório sobre as estratégias de instâncias intermediárias na rede municipal do Rio de Janeiro. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 9, p. 75, 2015.

CUSHING, K.; KERRINS, J.; JOHNSTONE, T. **Disappearing principals. Leadership**, 32(5), 28. Retrieved January 11, 2008 from Master FILE Premier database.

DeANGELIS, K. J.; WHITE, B. R. **Principal turnover in Illinois public schools, 2001-2008 (IERC 2011-1)**. Edwardsville, IL: Illinois Education Research Council, 2011.

DIAMOND, J. B.; SPILLANE, J. P. High stakes accountability in Urban Elementary Schools: Challenging or Reproducing Inequality? **Teachers College Records**, v. 106, n. 6, p. 1145-1176, 2004.

ELACQUA, G.; OLIVEIRA, J. B. A.; MARTINEZ, M.; CHRISTOPHE, M. Educação **baseada em evidências**: como saber o que funciona em educação. Brasília: Instituto Alfa e Beto, 2015.

FIGLIO, D.; ROUSE, C. “Do Accountability and Voucher Threats Improve Low-Performing Schools?” **Journal of Public Economics**, 90(1-2): 239-255, 2006.

FULLAN, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey- Bass.

HEILIG, J. V.; DARLING-HAMMOND, L. Accountability Texas-Style: The Progress and Learning of Urban Minority Students in a High-Stakes Testing Context. **Educational Evaluation and Policy Analysis**, v. 30, n. 2, 2008.

HERTLING, E. Retaining principals. **Eric Digest**, 147. (ERIC Document Reproduction Service No. ED454567). Retrieved December 18, 2001.

KERRINS, J.; CUSHING, K., e JOHNSTONE, T. Anticipated vacancies, hiring practices, and new principal competencies in school district in the state of California, 1997-2003. **Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development**, 13, 73-87, 2001.

KLEIN, R. Como está a educação no Brasil? O que fazer? **Ensaio (Fundação Cesgranrio)**, v.14, p. 139-172, abr/jun, 2006.

KOSLINSKI, M. C.; CARRASQUEIRA, K.; ANDRADE, F. M. & CUNHA, C. P. Políticas de responsabilização educacional: modelos possíveis e uma análise preliminar da política do município do Rio de Janeiro. In: CAVALIERI, A. M. & SOARES, A. J. **Políticas educacionais no Estado do Rio de Janeiro** (2015).

KOSLINSKI, M.; CARRASQUEIRA, K.; ANDRADE, F. M.; PORTELA, C.; REGIS, A. Políticas de responsabilização escolar de alta consequência e práticas escolares: um estudo exploratório da rede municipal do Rio de Janeiro. In: MELO, B. P.; DIOGO, A. M.; FERREIRA, M.; LOPES, J. T.; GOMES, E. E. **Entre a Crise e a Euforia: Práticas e Políticas no Brasil e em Portugal**.

LADD, H. F. School-Based Educational Accountability Systems: the promise and the pitfalls. **National Tax Journal**, v. 54, n. 2, 2001.

LADD, H. F.; ZELLI, A. School-Based Accountability in North Carolina: The Responses of School Principals. **Educational Administration Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 494-529, oct. 2002.

LIU, J.; CHARLEY, E.; FULLER, E. **Evaluating principals: an analysis of current State strategies**. Trabalho apresentado no Congresso do UCEA, Indianápolis, 2013.

MURALIDHARAN, K.; SUNDARARAMAN, V. Teacher performance pay: experimental evidence from India. **National Bureau of Economic Research**. Cambridge, Massachusetts, p. 37, [11], 2009. 84.

NAKAMURA, D.; SAMUELS, C. A. In schools, changes at the top: Area faces shortages of new principals. **The Washington Post**, 2000.

NI, Y.; SUN, M.; RORRER, A. **Principal Turnover: Upheaval and Uncertainty in Charter Schools?** University Council for Educational Administration (UCEA) 2013.

PAPA, F. "Why do Principals Change Schools? A Multivariate Analysis of Principal Retention." **Leadership and Policy in Schools** 6, n. 3, p. 267-290, 2007.

PARTLOW, M. Contextual factors related to elementary principal turnover. *Planning and Changing*, 38(1/2), 60-76. Retrieved December 13, 2007 from **Education Research Complete database**, 2007.

RIBEIRO, S. C. **A pedagogia da repetência**. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 5, n. 12, maio/ago. 1991.

RONFELDT, M.; LOEB, S.; WYCKOFF, J. How Teachers Turnover Harms Student Achievement. **CALDER Working Paper** n. 70, January, 2012.

ROUSE, C.; HANNAWAY, J.; GOLDBERGER, D.; FIGLIO, D. Feeling the Florida heat? How low-performing schools respond to voucher and accountability pressure. **NBER Working Paper**. n. 13681, 2007.

SOUSA, S. Z.; KOSLINSKI, M. C. Avaliação em larga escala, índices e premiação: iniciativas de estados brasileiros e seus efeitos. In: SETTON, M. G. J. (org.). **Mérito**,

desigualdades e diferenças: cenários da (in)justiça escolar Brasil e Portugal. São Paulo: Annablume Editora, 2017.

SHEPPARD, R. R. **Determining Factors that Influence High School Principal Turnover Over a Five Year Period.** 2010. Tese (Doutorado) – University of North Texas, Texas. 2010.

TOWNSEND, T; ACKER-HOCEVAR, M. A.; BALLENGER, J.; PLACE, A. W. School Leadership Challenges Under No Child Left Behind: Lessons from UCEA's Project, **“Voices from the Field: Phase 3”**. University Council for Educational Administration (UCEA) 2013.

WHALEY, J.; COX, C. **Developing the effective teacher, hiring, evaluation, and retention practices for the school administrator.** Gaithersburg, Maryland: Aspen Publications, 2002.

NOTAS

¹ Este trabalho contou com financiamento da FAPERJ, edital Jovem Cientista do Nosso Estado.

² As respostas dos questionários que tratavam dos fatores associados à permanência/rotatividade foram categorizadas de acordo com a escala Likert (1- sem influência, 2- pouca influência, 3- influência moderada, 4- influente e, 5- muito influente). A mesma escala de intensidade, porém com apenas quatro categorias (1- de modo algum, 2- muito pouco, 3- até certo ponto e, 4- em grande medida) foi empregada para avaliar a influência dos fatores escolares que motivaram os diretores a mudarem de escola.

³ Segundo a lei NCLB, para se tornar um professor altamente qualificado são necessários dois requisitos: 1- graduação na área de ensino, 2- certificação estadual para o ensino em sala de aula, obtido através de uma avaliação de conhecimentos e competências. Portanto, um professor não qualificado, segundo a política, é aquele que não possui o item 2.

⁴ As *chartes schools* são escolas caracterizadas pelo financiamento compartilhado entre os setores público e privado, além de maior autonomia na gestão, metodologia de ensino, alocação de recursos e contratação de professores.

⁵ O cargo de diretor é uma função gratificada, portanto, não há concurso público exclusivo para tal função no município.

⁶ Portaria E/AIE nº33 de 16 de setembro de 2008.

⁷ Apesar das constantes mudanças no edital para diretores, não há, no município do Rio de Janeiro, um número limite de reeleições para os diretores.

⁸ Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro do dia 09/09/2011.

⁹ Decreto Nº 36673 de 1º de Janeiro de 2013.

¹⁰ As informações contidas na base de dados foram retiradas de quatro bases: (I) Magíster-informação administrativa dos funcionários da rede de ensino do município do Rio de Janeiro como data de posse na rede municipal, sexo, escola que está alocado, mudança de cargo, além de características das escolas e estudantes; (II) Prova Brasil – Desempenho das escolas na Prova Brasil de 2005 e 2009; (III) Censo Escolar – características das escolas e

estudantes nos anos de 2006 e 2009 e; (IV) Indicador Educacional/Inep – Proporção de alunos com distorção idade-série por escola.

¹¹ Neste trabalho foram considerados apenas os diretores principais das escolas, portanto, diretores adjuntos não foram considerados.

¹² O período de análise considerado neste trabalho foi determinado com base na disponibilidade dos dados que tivemos acesso.

¹³ As consultas públicas para escolha dos diretores ocorrem sempre no ano anterior ao início do mandato. Por exemplo, 1º ciclo: consulta em 2005 para início do mandato em 2006, 2º ciclo: consulta em 2008 para início do mandato em 2009 e, 3º ciclo: consulta em 2011 para início do mandato em 2012. Portanto, todos os diretores, independente se reeleitos ou não, iniciam o mandato na mesma data.

¹⁴ O termo ‘o diretor trocou de função durante o mandato’ se refere aos diretores que interromperam seus respectivos mandatos. Essa interrupção pode ser resultado de inúmeros motivos/circunstâncias, que podem ser pessoais ou determinadas por instâncias superiores, tais como: retorno a sala de aula, coordenação pedagógica ou função administrativa na escola, assumir o cargo de diretor adjunto na mesma escola ou em outra unidade, ser nomeado para cargo em outra instância (SME ou CRE), ser afastado do cargo, entre outras inúmeras possibilidades. Neste artigo, não analisamos qual a função/cargo o diretor assumiu posteriormente, apenas codificamos como troca àqueles que se ausentaram do cargo de diretor principal.

¹⁵ As Coordenadorias Regionais de Educação (CRE) são instâncias intermediárias, ligadas à SME, que trabalham em conjunto com um grupo de escolas e auxiliam na implementação das políticas educacionais. Na política de responsabilização do município do Rio de Janeiro, as CREs também possuem metas que contam com o desempenho das escolas, portanto, é possível que elas pressionem as escolas com desempenhos mais baixos.

¹⁶ Foi utilizado o indicador de proporção de alunos com distorção idade-série de 2007 porque é o primeiro ano da linha histórica disponibilizado pelo Inep.

¹⁷ Foram utilizadas as proficiências na escala SAEB não padronizadas.

¹⁸ As análises contaram com informações de 603 diretores de 603 escolas no período de 2006 a 2009 e 733 diretores de 733 escolas no período de 2009 a 2012.

¹⁹ Apesar do número de diretores que deixou o cargo durante o mandato crescer do primeiro para o segundo ciclo, o número de casos nessa categoria continuou baixo, de 11 no primeiro período para 35 no segundo. Com uma série temporal maior, poderíamos verificar se essa categoria continuou com tendência de aumento e, portanto, analisar a variável com três desfechos: 1- reeleito, 2 – não reeleito e, 3- saiu durante o mandato.

²⁰ O terceiro e quarto modelos são distintos apenas para a variável de desempenho. Em função da rede de ensino do município do Rio de Janeiro possuir poucas escolas com quinto e nono anos do ensino fundamental, as análises foram ajustadas separadamente. O terceiro modelo para diretores de escolas que oferecem anos iniciais e o quarto modelo para diretores de escolas que oferecem anos finais. Essa opção impede uma perda amostral significativa e evita que os resultados correspondam a um perfil específico de escolas.

²¹ Variáveis como máxima educação dos pais, atraso escolar dos alunos e baixo nível socioeconômico.

²² Foi calculada a exponencial para todos os coeficientes apresentados na tabela1, portanto, eles estão em chances.

²³ O número de observações no terceiro modelo e, principalmente, no quarto modelo são inferiores em função do número de escolas que participaram da primeira edição da Prova Brasil em 2005. Os modelos 1 e 2 incluem todas as escolas de ensino fundamental que possuem informações das variáveis inseridas no modelo. O modelo 3 exclui todas as escolas que oferecem anos finais do ensino fundamental mas não oferecem anos iniciais do mesmo segmento de ensino. E o modelo 4 exclui todas as escolas que oferecem anos iniciais e que não oferecem anos finais do ensino fundamental. Dessa forma, os diretores de escolas não participantes da Prova Brasil 2005 não são considerados no terceiro e quarto modelos. A falta desses dados, que não pode ser solucionada, não permite saber o efeito da variável de desempenho sobre as chances dos diretores deixarem o cargo para as demais escolas.

²⁴ As probabilidades previstas para a variável de experiência do diretor foram calculadas com base no modelo 3, da tabela 1 dos resultados para o primeiro período de gestão.

²⁵ Os gráficos de probabilidade prevista apresentados neste trabalho foram elaborados com base na variável que indica reeleição/não reeleição para cada ciclo (2006-2009 e 2009-2012) e variáveis contextuais que apresentaram alguma significância estatística nas tabelas 1 e 2. A linha contínua no gráfico corresponde a probabilidade prevista do diretor deixar o cargo antes do término do mandato ou não ser reeleito considerando a variação da variável contextual. As linhas pontilhadas nos gráficos representam os intervalos de confiança em relação a probabilidade prevista.

²⁶ Foi calculada a exponencial para todos os coeficientes apresentados na tabela2, portanto, eles estão em chances.

²⁷ O Ideb e IDE-RIO são indicadores que são utilizados para o cálculo de metas do Prêmio Anual do Desempenho. Além disso, o IDE-RIO, tal qual o Ideb é calculado a partir da nota padronizada em matemática e língua portuguesa e fluxo escolar.

²⁸ Para facilitar a interpretação, diversas secretarias de educação dividem a escala de desempenho do SAEB em quatro níveis: abaixo do básico (abaixo de 150 pontos), básico (150 a 200 pontos), adequado (201 a 250 pontos) e avançado (acima de 250 pontos).

Submetido: 07/07/2017

Aprovado: 15/01/2018

Contato:

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Faculdade de educação
(anexo - sl 108 e 109)
Av. Pasteur, 250, Campus da Praia Vermelha
Rio de Janeiro | RJ | Brasil
CEP 22.290-240