

## **A GESTÃO EDUCACIONAL EM TOCANTINS**

FRANÇA<sup>1</sup>, Indira Alves – PUC-Rio – ialves@cict.fiocruz.br

GT: Estado e Política Educacional / n.05

Agência Financiadora: Sem Financiamento

### **Introdução**

Dentre as experiências mais recentes de gestão educacional, o caso da Secretaria de Estado de Educação e Cultura de Tocantins (Seduc-To) se destaca por ter como foco a melhoria dos resultados educacionais e por apresentar um forte comprometimento com a qualificação profissional. Neste trabalho analiso a experiência de Tocantins, no período de 2000 a 2005, com o objetivo de identificar suas principais características e verificar possíveis impactos nos indicadores educacionais do estado.

Desenvolvi este estudo de caso a partir de uma revisão de literatura sobre o tema, do estudo de documentos oficiais, de entrevistas com membros da equipe gestora da secretaria (técnicos e secretária) e da análise da evolução dos principais indicadores educacionais do estado, a saber: acesso, fluxo (aprovação, reprovação e abandono) e desempenho dos alunos do ensino fundamental e médio.

A análise dos dados mostrou que em Tocantins, no período analisado, houve uma melhora do acesso, com aumento da porcentagem de alunos de 07 a 14 anos freqüentando a escola, e uma melhora do fluxo escolar, com aumento da aprovação e queda nos índices de abandono no ensino fundamental. Por fim, houve também uma melhora no desempenho dos alunos tocantinenses avaliados pelo Saeb<sup>2</sup> na 4ª série do ensino fundamental, tanto em língua portuguesa quanto em matemática.

Na sessão seguinte mostro como a reforma do Estado brasileiro provocou mudanças e trouxe desafios para os gestores educacionais. Em seguida, apresento as principais ações e programas implantados pela atual gestão em Tocantins, que estão em sintonia com essas mudanças. E, por fim, me detenho mais tempo em apresentar a evolução dos principais resultados educacionais alcançados no período de 2000 a 2005 pelo estado.

### **A reforma do Estado e novos desafios para a gestão educacional**

Desde o regime militar, quando se consolidou o sistema brasileiro de proteção social, o Brasil viveu um período no qual havia uma centralização não só dos poderes

---

<sup>1</sup> Programa de Pós-Graduação em Educação – Puc-Rio. Mestrado em Educação. Orientadora: Dra. Alicia Bonamino.

administrativos, como também dos recursos financeiros e das políticas sociais (ARRETCHE,1999). E esta centralização de poderes e recursos também ocorria na educação.

No entanto, no início dos anos 80, o país passou a viver um período de redemocratização e suas bases federativas foram sendo recuperadas gradualmente. A população passou a reivindicar, no âmbito educacional, o aumento da democratização do acesso e da permanência dos alunos nas escolas, assim como a autonomia financeira, pedagógica e administrativa das mesmas (BASTOS,1999). Nesse período também houve um aumento significativo da demanda por mudanças na formação de professores, que permitissem uma superação das concepções tecnicistas que predominavam até então e que contribuíssem para a formação de um profissional crítico, propositivo e sintonizado com a atualidade. No âmbito acadêmico, pesquisas sobre escolas eficazes apontaram a importância da valorização da dimensão gerencial na administração da educação.

A partir daí, ocorreram importantes mudanças na legislação. A Constituição Federal de 1988 estabeleceu a descentralização e o regime de colaboração entre os três entes federativos como princípios para a organização dos seus sistemas de ensino. A lei de diretrizes e bases da educação - LDB 9394/96 priorizou o ensino fundamental, a gestão democrática da educação e estabeleceu exigências em relação a formação (inicial e continuada) dos professores. Também definiu as prioridades educacionais para cada uma das três esferas governamentais: união, estados e municípios. E a emenda constitucional - EC 14/96 deu origem ao Fundef<sup>3</sup>, que, apesar de apresentar alguns pontos frágeis, alavancou a efetivação do regime de colaboração, a ampliação da oferta de vagas no ensino fundamental e a melhoria dos salários e da formação continuada de muitos dos professores brasileiros (VERHINE, 2002).

A exigência de democratização do ensino fez emergir um debate sobre a necessidade de se oferecer uma educação de qualidade e com equidade para todos. E, nesse sentido, houve avanços no país. Os principais indicadores educacionais relacionados à qualidade da educação – acesso, fluxo e desempenho – modificaram-se<sup>4</sup>. O acesso ao ensino fundamental aumentou significativamente nas últimas décadas. O fluxo também apresentou melhoras, embora mais tímidas. O desempenho dos alunos,

---

<sup>2</sup> Sistema de Avaliação da Educação Básica.

<sup>3</sup> Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério.

<sup>4</sup> Ver Bonamino (2005, 2006) e Franco (2002a, 2002b, 2005).

verificado pelo Saeb a cada dois anos, no entanto, ainda deixa a desejar: a maioria dos estudantes avaliados encontram-se nos estágios crítico ou muito crítico de aprendizagem. A escola de ensino fundamental ainda apresenta baixa equidade: alunos negros e/ou de nível sócio-econômico mais baixo têm médias de desempenho inferiores às de alunos brancos e/ou de nível sócio-econômico mais elevado.

No sentido de fortalecer a gestão democrática prevista em lei, foram instituídos<sup>5</sup> mecanismos de participação no nível dos sistemas \_ planos e conselhos de educação nacional, estaduais e municipais \_ e no nível dos estabelecimentos de ensino \_ os conselhos escolares, a autonomia financeira das unidades de ensino e o provimento ao cargo de diretores (FREITAS e PILLAS, 2006).

Essas mudanças fizeram com que Estados e Municípios gerissem novos recursos e assumissem novas responsabilidades, o que levou os gestores educacionais a lidar crescentemente com questões relacionadas à descentralização administrativa, financeira e pedagógica da educação. Diante desse contexto, novos desafios foram colocados para as secretarias de educação, seja no nível estadual, seja no nível municipal, tais como: lidar com a descentralização administrativa e financeira dos recursos, fortalecer a gestão escolar, democratizar a participação e trabalhar pela busca de melhores resultados educacionais.

Do ponto de vista gerencial, os impactos gerados pelos processos de descentralização das responsabilidades dos sistemas educacionais sobre a organização das secretarias de educação e das escolas públicas passaram a demandar esforços no sentido da formação de uma nova cultura institucional e de novas competências de gestão. Eles apontam, portanto, para a necessidade de se contar com instrumentos que permitam diagnosticar e aprimorar a capacidade destes gestores para produzir esta nova cultura e competências necessárias à melhoria dos indicadores educacionais locais (MEC, 2005).

### **A experiência de gestão educacional no estado de Tocantins (2000-2005)**

No período de 2000 a 2005, estive como Secretária de Educação a Professora Maria Auxiliadora Seabra Rezende, conhecida no estado como Dorinha. Ao longo de sua gestão, vários programas e ações foram implantados pela Seduc-To. Entre eles, destaque: o Planejamento Estratégico da Secretaria (PES), o programa Escola

---

<sup>5</sup> Ou reformulados, em alguns casos.

Comunitária de Gestão Compartilhada, a Formação Continuada de Gestores Escolares (Progestão), a Formação Continuada de Professores, o programa Evasão Escolar Nota Zero e o processo de seleção de diretores de unidade escolar. Estes programas estão sintonizados com os principais tendências educacionais, que apontei na sessão anterior como: a descentralização e a democratização da educação, o fortalecimento da gestão escolar, a ampliação da participação da comunidade na tomada de decisões, a formação continuada e valorização do magistério e a melhoria da qualidade do ensino.

O PES é uma ação patrocinada pelo Fundescola<sup>6</sup> que possibilita às secretarias de educação das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste desenvolverem um processo gerencial, via planejamento estratégico. Ao realizar seu planejamento estratégico, a secretaria analisa seu desempenho passado, seus processos, suas relações internas e externas, seus valores, sua missão, suas condições de funcionamento e seus resultados. A partir dessa análise, ela projeta o seu futuro, define aonde quer chegar, que estratégias adotará para alcançar seus objetivos, que processos desenvolverá e quem estará envolvido em cada processo.

Em seu planejamento, a Seduc-To direcionou suas forças para quatro grandes objetivos: (1) melhorar o desempenho do sistema estadual de ensino, (2) promover a profissionalização, responsabilização e valorização dos profissionais da educação, (3) reestruturar, modernizar e consolidar a gestão, e (4) implantar um programa permanente de avaliação.

A implantação do PES permitiu, segundo o relato dos entrevistados, uma reorganização e um direcionamento da gestão com foco no aluno. Segundo eles, o trabalho foi bastante difícil no começo: cumprimento de todos os passos, aprofundamento dos estudos e realização de muitas reuniões. Depois, no entanto, os processos foram sendo assimilados, se tornaram rotineiros e o resultado de todo o esforço foi que os objetivos ficaram mais claros, para todos que trabalham na Seduc-To e também nas demais instâncias de ensino, como as DRE<sup>7</sup> e as UE<sup>8</sup>.

Outro programa importante desenvolvido pela secretaria foi o Escolas Comunitárias de Gestão Compartilhada, que teve sua criação na gestão anterior e continuidade na atual. O objetivo do programa é favorecer a autonomia das escolas, através da descentralização dos recursos. A proposta visa melhorar a gestão das escolas,

---

<sup>6</sup> Fundo de Fortalecimento da Escola.

<sup>7</sup> Diretorias Regionais de Ensino.

<sup>8</sup> Unidades de Ensino.

disponibilizando recursos para serem diretamente geridos por elas, como os de merenda e manutenção. As escolas passaram a receber os recursos de forma direta todos os meses e a planejar os seus gastos e prioridades junto com a comunidade (conselho escolar e associação de apoio à escola) . O programa também tem como objetivo fazer com que os gestores assumam responsabilidades pedagógicas. Por isso, incluía como um dos requisitos a elaboração de um projeto político pedagógico nas unidades escolares (MEC, 2005).

O Progestão, por sua vez, é um curso de formação continuada ministrado à distância com encontros presenciais e experimentos realizados na escola. Foi desenvolvido pelo Consed<sup>9</sup>, em parceria algumas fundações, e visa preparar o profissional da educação para compreender o universo da escola, isto é, o seu processo total, e ter condições de acompanhar e auxiliar as tarefas executadas pelos outros colegas. Por isso, em Tocantins, além dos gestores escolares, também os secretários, coordenadores pedagógicos, professores, coordenadores de bibliotecas e de vídeos tiveram a oportunidade de estudar e avaliar a sua prática pedagógica e ao mesmo tempo, conhecer o papel social da escola. Com isso, a equipe passou a trabalhar de forma mais integrada. Profissionais da educação de toda a rede pública de ensino participam do programa e ficaram mais afinados com os objetivos do ensino.

O Progestão atende profissionais da educação, independente do seu nível de escolarização, com carga horária de 270 horas, desenvolvidas em dez encontros presenciais. Os cursistas contam com tutores que preparam os encontros presenciais, tiram dúvidas e orientam os alunos através de telefones, fax e e-mail. Uma das mudanças mais significativas proporcionada pelos estudos do Progestão é a reflexão sobre a gestão democrática. É um processo que está acontecendo nas escolas e sua prática se dá a partir de discussões coletivas como a elaboração do projeto político pedagógico.

O programa Evasão Escolar Nota Zero foi implantado pelo governo do Estado com o objetivo de aumentar a frequência e o rendimento dos alunos, evitando o abandono e a evasão, conforme as metas estabelecidas no PES. Seu funcionamento é baseado em um instrumento de acompanhamento que é preenchido na escola (ficha do aluno). O líder de sala confere se o colega está faltando e repassa a informação para o professor. Na maioria das vezes, um grupo formado por líderes de classe, profissionais

---

<sup>9</sup> Conselho Nacional dos Secretários de Educação.

da escola e voluntários vai à casa do aluno/faltoso para conversar com a sua família e saber os motivos pelo qual ele não está comparecendo às aulas. Se a conversa não der resultado, a escola passa o caso para o Conselho Tutelar, que procura os pais ou responsáveis pelo aluno para resolver o problema. Se o Conselho Tutelar sentir dificuldades para solucionar o caso, repassa-o para o Ministério Público Estadual. Todo esse processo é acompanhado pela escola através da Ficaí<sup>10</sup> e pela secretaria de educação, por meio de relatórios e instrumentos de acompanhamento e avaliação encaminhados pela DRE. Segundo os técnicos da Seduc-To, a maioria dos alunos retorna para a escola, depois de uma simples ação dos educadores da instituição.

O programa de Formação Continuada de Professores é fruto de uma parceria entre a Seduc-To e a Fundação Cesgranrio: a primeira responsável por pagar a viagem e o pró-labore dos consultores enviados pela Fundação; e esta, por sua vez, além de ceder os profissionais que trabalham no programa, também custeia a produção de material didático complementar.

O projeto é realizado no âmbito da rede estadual de ensino e caracteriza-se por ser uma capacitação em serviço dos docentes. O objetivo é fazer com que eles analisem e melhorem o aproveitamento do material didático que utilizam em sala de aula, adotem o ensino participativo e o trabalho em grupo com os alunos. São utilizadas as seguintes estratégias: a capacitação de professores-multiplicadores para trabalhar a metodologia do programa com os colegas e a realização de avaliações formativas e somativas com os alunos, cuja análise dos resultados serve para reavaliar a prática docente. A cada bimestre são realizados três dias de capacitação. Um dos principais frutos desse projeto foi a elaboração de uma proposta curricular para o ensino fundamental e médio no estado.

Outra mudança ocorrida em Tocantins foi o processo de *seleção de diretor* de escola elaborado pela secretaria. Antes, os diretores tocantinenses eram indicados por autoridades políticas. Esse tipo de provimento ao cargo de diretor foi fortemente criticado no período de democratização do país, por ser um resquício das práticas políticas clientelistas brasileiras (PARO, 2003: p. 15). A seleção por mérito foi pensada como a alternativa mais adequada para selecionar candidatos que atendessem ao novo perfil que a secretaria desejava: um profissional que tivesse preparação técnica para gerir a escola, mas que, principalmente, tivesse condições de direcionar sua atenção aos

---

<sup>10</sup> Ficha de Comunicação do Aluno Infrequente.

aspectos pedagógicos dela. A ênfase nesse objetivo foi tão grande que a secretaria criou a figura do coordenador administrativo-financeiro, para liberar o diretor de certas tarefas burocráticas. O processo agilizou mudanças na educação, com a formação de líderes pedagógicos capazes de influenciar a aprendizagem dos alunos e de criar novas metodologias de trabalho. Atualmente, a Seduc-To está em processo final de discussões de um projeto que incluirá a eleição direta no processo seletivo para diretores, mantendo etapas de avaliação técnica aos candidatos antes da consulta à comunidade.

### **Principais indicadores educacionais em Tocantins, de 2000 a 2005.**

Desde o começo da gestão da secretaria de Tocantins ora analisada, houve uma clareza de que o objetivo principal da educação está no aluno e que portanto, o trabalho deve ser pautado na busca da melhoria de condições de acesso e aprendizagem, e, como resultado disso, melhoria dos índices educacionais. Pelo fato de compartilhar dessa percepção, a análise dessas mudanças é o ponto do trabalho ao qual dou mais destaque.

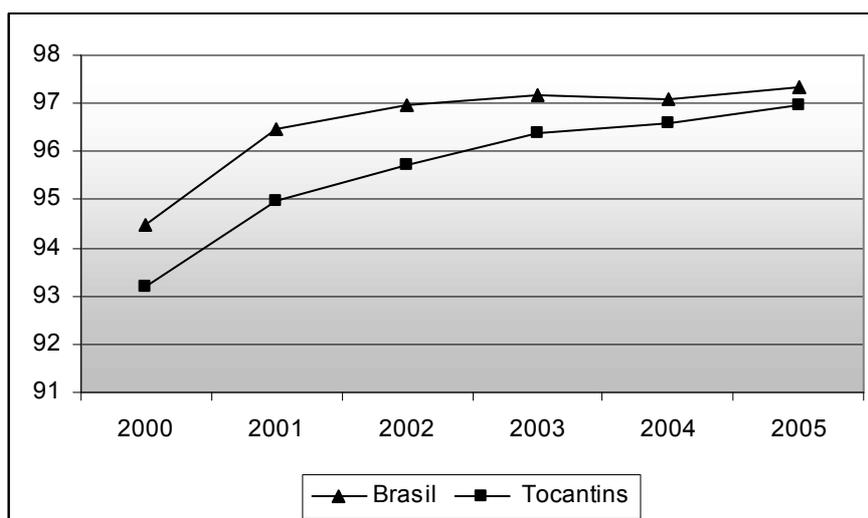
As mudanças ocorridas nos resultados educacionais foram avaliadas através da análise de dados referentes aos seus três principais indicadores: acesso, fluxo e desempenho. Os resultados alcançados pelos alunos do ensino fundamental de Tocantins foram comparados com outros estados brasileiros e/ou com as médias nacionais.

O primeiro indicador, *acesso*, diz respeito ao número de crianças de uma determinada faixa etária que está cursando a escola. O Brasil, principalmente a partir dos anos 90, ampliou o acesso à educação fundamental, tendo praticamente universalizado o atendimento aos alunos de 07 a 14 anos. Nos anos de 2000 a 2005 a frequência à escola dos alunos nessa faixa etária se manteve acima de 95%. Tocantins, que no ano de 2000 tinha 93% das pessoas de 7 a 14 anos na escola, subiu essa porcentagem para 97% em 2005, praticamente se igualando à taxa nacional.

### **Gráfico 1 – Porcentagem de alunos 07 a 14 anos freqüentando<sup>11</sup> a escola no Brasil e em Tocantins – 2000 a 2005**

---

<sup>11</sup> Razão entre o número de pessoas de 7 a 14 anos de idade que freqüentam a escola e o total de pessoas nesta faixa etária



Fonte: Ipea/Ipeadata.

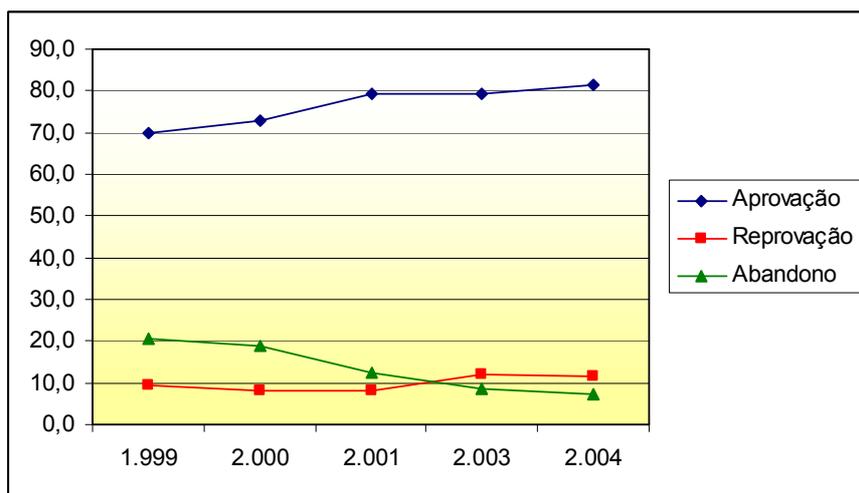
O segundo indicador, *fluxo escolar*<sup>12</sup>, está relacionado às taxas de aprovação, reprovação e abandono em um determinado nível de ensino. Em Tocantins, os dados são bastante positivos no período de 1999 a 2004: a aprovação aumentou de 70% para 81% e o abandono diminuiu de 20% para 7% no ensino fundamental. A reprovação, no entanto, que era de 9,5% em 1999, diminuiu em 2001 e 2002 (ficou em torno de 8%) e aumentou em 2003 e 2004 (ficando em torno de 12%).

Esses resultados são muito positivos: a aprovação teve um aumento de 16% e a reprovação uma diminuição de 65%. Podemos inferir que essa melhora, em especial em relação à abandono, deve-se ao fato da gestão ter focado seus esforços na diminuição do problema e implantado o programa Evasão escolar nota zero para combatê-lo. O aumento da reprovação, por sua vez, pode ser consequência da diminuição da abandono, pois muitos dos alunos que abandonam a escola são os que têm os piores desempenhos. Com a diminuição da abandono, podemos supor que esses alunos tenham engrossado o número de reprovados.

<sup>12</sup> **Fluxo Escolar:** Anualmente o INEP divulga as taxas de aprovação, reprovação e abandono obtidas via os dados de dois Censos Escolares (anos  $t$  e  $t+1$ ). As taxas são calculadas tendo como base a movimentação das matrículas até o fim do ano letivo  $t$ . Sabendo que o Censo Escolar do ano  $t$  informa sobre a situação da escola no início do ano letivo  $t$  e, que o Censo Escolar do ano  $t+1$  informa sobre a situação da escola no fim do ano letivo  $t$ , a taxa de aprovação corresponde a:  $TAP = 100 * APROV_{TK} / MAT_{TK}$  onde,  $APROV_{TK}$  corresponde ao número de alunos aprovados no ano  $t$  na série  $k$  ao final do ano letivo, apurado no Censo Escolar do ano  $t+1$ .  $MAT_{TK}$  corresponde à matrícula inicial no ano letivo  $t$  na série  $k$ , apurado no Censo Escolar  $t$ .

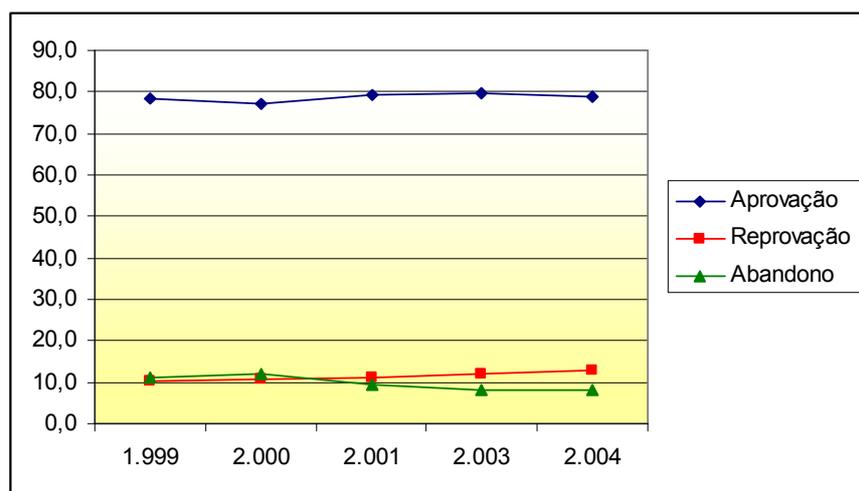
As taxas alcançadas pelo estado de Tocantins são melhores que a taxa dos resultados brasileiros ao fim do período<sup>13</sup>. No Brasil, em 2004, a aprovação ficou em 78%, a reprovação em 13% e o abandono em 8%. Veja os gráficos 3 e 4, e compare os resultados do estado e do país.

**Gráfico 3 – Aprovação, reprovação e abandono no ensino fundamental  
Tocantins – 1999-2001, 2003-2004.**



Fonte: MEC/Inep/Eudata.

**Gráfico 4 – Aprovação, reprovação e abandono no ensino fundamental  
Brasil – 1999-2001, 2003-2004.**



Fonte: MEC/Inep/Eudata.

<sup>13</sup> Os dados são referentes ao somatório geral de todas as escolas: estaduais, municipais e particulares.

De forma geral, dos dados relativos ao fluxo escolar em Tocantins no período de 1999 a 2005, os que mais se destacaram foram os relativos à ao abandono, que apresentaram quedas consideráveis quando comparamos os resultados do início e do fim do período. Podemos associar essas quedas ao investimento e prioridade dada ao combate a abandono escolar, através do programa Evasão escolar nota zero. Os demais resultados também apresentaram melhoras, porém, mais modestas. No entanto, é importante lembrar que tanto a reprovação quanto a abandono ainda se encontram em patamares elevados no Brasil e no estado.

O terceiro índice de qualidade do ensino é o desempenho dos alunos em determinado nível de escolaridade ou idade. O Mec<sup>14</sup> acompanha o desempenho dos alunos de 4ª e 8ª séries do ensino fundamental e da 3ª série do ensino médio, em língua portuguesa e matemática, através do Saeb. Os resultados dos alunos de 4ª série apresentados pelo Saeb entre 1999 e 2005, em língua portuguesa e em matemática, constituem nossa principal fonte de pesquisa sobre o desempenho dos estudantes tocantinenses.

O fato do desempenho estar fortemente relacionado com o nível sócio-econômico (NSE) das famílias é um dos achados mais recorrentes nos estudos sociológicos. Diversas pesquisas (Iturre, 2001; Franco, 2003; Ortigão, 2005) mostram que quanto mais alto o nível sócio-econômico, maior o desempenho dos estudantes nas avaliações em larga escala. Assim, ao compararmos os resultados de desempenho de alunos de diferentes países, estados, municípios e escolas, é necessário levar em consideração as condições econômicas e sociais dos mesmos, pois elas nos ajudam a identificar até que ponto os resultados podem ser fruto das políticas e características escolares ou das condições econômicas e sociais.

Por isso, antes de analisar os resultados de Tocantins no Saeb, é necessário mostrar a situação sócio-econômica do estado, quando comparado aos demais estados da federação e à taxa brasileira. Para que seja possível uma comparação entre estados com condições econômicas e sociais semelhantes, apresentamos o IDHM<sup>15</sup> de cada um dos estados do Brasil.

---

<sup>14</sup> Ministério da Educação.

<sup>15</sup> Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) - Índice sintético calculado pela média simples de três sub-índices, referentes às dimensões de Longevidade (IDHM-L), Educação (IDHM-E) e Renda (IDHM-R).

**Tabela 2 – IDHM nos estados brasileiros em 2000**

Nível	Unidade Federativa	2000
Alto acima 0,8	Distrito Federal	0,844
	Santa Catarina	0,822
	São Paulo	0,820
	Rio Grande do Sul	0,814
	Rio de Janeiro	0,807
Médio 0,75-0,79	Paraná	0,787
	Mato Grosso do Sul	0,778
	Goiás	0,776
	Minas Gerais	0,773
	Mato Grosso	0,773
	<b>Brasil</b>	<b>0,766</b>
	Espírito Santo	0,765
	Amapá	0,753
Baixo 0,7-0,74	Roraima	0,746
	Rondônia	0,735
	Pará	0,723
	Amazonas	0,713
	<b>Tocantins</b>	<b>0,710</b>
	Rio Grande do Norte	0,705
	Pernambuco	0,705
	Ceará	0,700
Muito baixo Abaixo 0,7	Acre	0,697
	Bahia	0,688
	Sergipe	0,682
	Paraíba	0,661
	Piauí	0,656
	Alagoas	0,649
	Maranhão	0,636

Fonte: Pnud

Observando as faixas de IDHM, apresentadas na tabela 2, notamos que Tocantins apresenta, em 2000, um IDHM de 0,710. Esse resultado é mais baixo que o IDHM médio brasileiro, que é de 7,66<sup>16</sup>. Estão na mesma faixa de desenvolvimento humano de Tocantins os seguintes estados: Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima (da região Norte) e os estados do Rio Grande do Norte, Pernambuco e Ceará (da região Nordeste). Levando em consideração a posição sócio-econômica dos estados, vamos à

<sup>16</sup> Países com IDH até 0,49 têm desenvolvimento humano considerado baixo; os países com índices entre 0,50 e 0,79 são considerados de médio desenvolvimento humano; países com IDH maior que 0,80 têm desenvolvimento humano considerado alto.

análise dos seus resultados em desempenho, medidos pelo Saeb, começando com a 4ª série.

**Tabela 1 - Médias de desempenho em Língua Portuguesa na 4ª série EF  
Escolas Estaduais - Brasil e Estados (Saeb 1999 - 2005)**

IDHM	UF	1999	2001	2003	2005	Diferença 1999-2001
Alto	Distrito Federal	162,7	177,7	184	185,6	22,9
Muito Baixo	Acre	153,0	148,1	155,5	170	17,0
Baixo	Ceará	146,2	151,4	163,5	162,3	16,1
Médio	Espírito Santo	167,9	166,2	165,7	181,4	13,5
<b>Baixo</b>	<b>Tocantins</b>	<b>149,7</b>	<b>145,4</b>	<b>164,8</b>	<b>161,2</b>	<b>11,5</b>
Muito Baixo	Sergipe	152,5	147,1	156,1	163,7	11,2
Baixo	Mato Grosso	155,1	149,7	158,9	165,6	10,5
Muito Baixo	Maranhão	153	151,5	159,8	163,2	10,2
Médio	Paraná	183,8	180,1	189	193,8	10,0
Baixo	Minas Gerais	180,2	174,5	178,1	189,4	9,2
Alto	Rio de Janeiro	168	168	168,5	175	7,0
Baixo	Rondônia	159,9	158,5	157,1	166,7	6,8
Alto	Rio Grande Sul	176,8	177,6	184,8	183,2	6,4
Alto	São Paulo	172,9	166,9	176,5	177,9	5,0
Alto	Santa Catarina	175,6	172,6	178,9	179,5	3,9
Muito Baixo	Bahia	158,2	147,9	156,2	161,6	3,4
<b>Baixo</b>	<b>Brasil</b>	<b>172,3</b>	<b>168,3</b>	<b>173,1</b>	<b>175,5</b>	<b>3,2</b>
Baixo	Pará	159,7	157,6	158,4	162,4	2,7
Baixo	Roraima	161,9	154,4	156,3	163,2	1,3
Muito Baixo	Alagoas	156,4	154,5	154,8	155,4	-1,0
Médio	Mato Grosso Sul	168,7	152,5	165,2	167	-1,7
Baixo	Pernambuco	154,8	142,4	153,6	152	-2,8
Muito Baixo	Piauí	151,6	152,5	152,6	148,4	-3,2
Baixo	Amazonas	164,7	162,2	157,3	161	-3,7
Médio	Amapá	161,4	153,3	154,2	156,9	-4,5
Médio	Goiás	171,7	162,8	170,7	165,1	-6,6
Baixo	Rio Grande Norte	149,4	137,9	144,3	142,7	-6,7
Muito Baixo	Paraíba	166	153,4	155,3	156,7	-9,3

A comparação das médias de desempenho da 4ª série em Língua Portuguesa entre os anos de 1999 e 2005 mostra que Tocantins apresentou uma expressiva diferença de resultado entre o início e o final do período: um aumento de 11,5 pontos. A

melhora foi bastante significativa e ficou acima da média brasileira, que foi de 3,2 pontos. Em 2003, Tocantins apresentou o maior avanço entre os estados brasileiros: um ganho de 19,4 pontos. A melhora da pontuação em Tocantins também foi bem maior que a dos estados que possuem o IDH semelhante ao seu. Ao longo do período, o estado do Pará apresentou um aumento de 2,7 pontos e Pernambuco, Rio Grande do Norte e Amazonas apresentaram quedas de -2,8, -3,7 e -6,7 pontos, respectivamente. Cabe destacar também, os resultados positivos dos estados do Acre<sup>17</sup> e do Ceará, que embora apresentem IDH menores que o de Tocantins, conseguiram resultados ainda melhores.

Embora a melhora no desempenho seja expressiva, é importante lembrar que o resultado atingido pelos estudantes tocantinenses ainda não está num nível adequado. A média estadual de desempenho em língua portuguesa, na 4ª série, em 2005, foi de 161,2 pontos, que está situada no estágio crítico de desempenho do Saeb. Esse estágio indica que o aluno está num nível primário, não é leitor competente, lê de forma truncada, apenas frases simples. Portanto, o estado cresceu em desempenho, mas precisa continuar crescendo.

Em matemática, o desempenho também melhorou, se considerarmos o período entre 1999 e 2005. Porém, o aumento foi menor. Veja a tabela 10 e o gráfico 12.

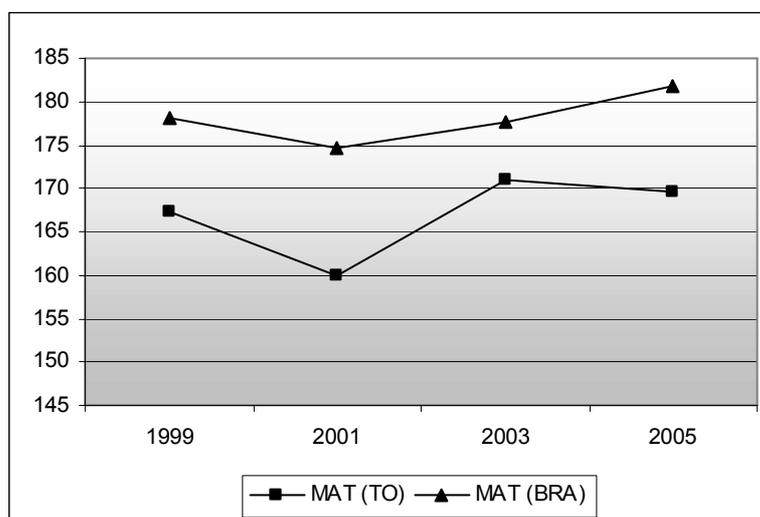
**Tabela 10 - Desempenho em Matemática na 4ª série EF**  
**Escolas Estaduais - Brasil e Estados (Saeb 1999 - 2005)**

IDHM	UF	1999	2001	2003	2005	Diferença 1999-2005
Alto	Distrito Federal	176,2	188	191	201,1	24,9
Baixo	Minas Gerais	188	189,7	193,2	209,9	21,9
Médio	Paraná	190,4	194,8	200,1	208,3	17,9
Muito Baixo	Acre	161,2	151,8	155,7	171,6	10,4
Alto	Rio Grande do Sul	188,4	188,8	193,3	196,7	8,3
Médio	Espírito Santo	179,2	185,4	174,6	186	6,8
Baixo	Roraima	167,3	165,8	162,4	173,5	6,2
Alto	Rio de Janeiro	173,5	172,2	174,7	179	5,5
<b>Baixo</b>	<b>Brasil</b>	<b>178,1</b>	<b>174,7</b>	<b>177,6</b>	<b>181,8</b>	<b>3,7</b>
Baixo	Amazonas	170,1	166,7	163,7	173,6	3,5
Muito Baixo	Bahia	165,8	159,9	166,8	168,5	2,7
Baixo	Pernambuco	159,8	155,3	159	162,4	2,6
Muito Baixo	Maranhão	162,3	160,6	163,4	164,8	2,5
<b>Baixo</b>	<b>Tocantins</b>	<b>167,3</b>	<b>159,9</b>	<b>171</b>	<b>169,7</b>	<b>2,4</b>
Baixo	Mato Grosso	173,9	163,3	170,6	176,1	2,2
Baixo	Rondônia	170	166,7	165,9	172,1	2,1
Muito Baixo	Sergipe	168,4	159,1	161,7	170,1	1,7

<sup>17</sup> O estado do Acre também passou por uma reforma importante do ensino a partir do Pes, no mesmo período que Tocantins. Para maiores informações sobre a educação no Acre, ver Almeida Júnior (2006).

Médio	Mato Grosso do Sul	180,2	164,1	171	179,8	-0,4
Alto	São Paulo	184,6	180,5	181,7	182,9	-1,7
Alto	Santa Catarina	190,1	185,6	185,7	188	-2,1
Baixo	Ceará	162	162,4	164,1	158,9	-3,1
Médio	Amapá	166,7	158,3	160	163	-3,7
Médio	Goiás	182	170,7	177,9	178,3	-3,7
Muito Baixo	Alagoas	169,4	162,6	161,5	164,9	-4,5
Muito Baixo	Piauí	165,3	161,4	155,4	159,3	-6
Muito Baixo	Paraíba	172,7	164,6	167,5	165,9	-6,8
Baixo	Rio Grande do Norte	162	153,7	151,8	154,3	-7,7
Baixo	Pará	174,3	163,3	164,1	162,7	-11,6

**Gráfico 12 - Desempenho em Matemática na 4ª série EF  
Escolas Estaduais - Brasil e Estados (Saeb 1999 - 2005)**



Em matemática, ao final do período 1999-2005, houve um aumento de 2,4 pontos na proficiência dos alunos tocantinenses. Observe que do ano de 1999 para o ano de 2001, período em que houve transição da gestão, o desempenho do estado caiu muito, passando de 167,3 para 159,9. E se considerarmos apenas o período 2001-2005, o avanço é mais significativo: 9,8 pontos.

Assim, podemos perceber que houve melhora no desempenho dos estudantes tocantinenses da 4ª série, tanto em matemática quanto em língua portuguesa, ao longo da gestão que estamos analisando. Entendo que esses resultados não surgem por acaso. Estão relacionados à prioridade dada pela Seduc-To à primeira etapa do ensino fundamental e são frutos diretos dos projetos realizados no período, como: Pes, que possibilitou a delimitação do foco para a educação no estado; o Progestão, que ajudou os profissionais da escola a compreenderem melhor sua prática pedagógica e o papel social da escola; o programa Evasão escolar nota zero, que tem como objetivo aumentar

a frequência e o rendimento dos alunos, e o programa de Formação continuada, que prioriza a criação de formas de ensino ativas, entre outros programas e ações.

### **Considerações Finais**

As reivindicações democráticas da década de 80 provocaram mudanças na administração brasileira que influenciaram a gestão educacional. Essas mudanças se refletiram no âmbito da legislação, com a promulgação da CF/88, a LDB e a EC 14/96. A democratização do ensino foi sendo efetivada através de conquistas como: a descentralização dos recursos, a autonomia das escolas, a ampliação da oferta de ensino, da exigência de formação inicial e continuada para os professores e as mudanças na forma de provimento ao cargo de diretor.

Dentre as atuais experiências de gestão educacional, o caso de Tocantins se destaca por estar sintonizado com essas principais mudanças e ter como foco o aluno. Entre os anos de 2000 e 2005 vários foram os projetos e ações implantados pela Seduc-To para melhorar a qualidade do ensino. Entre eles destaquei : o Planejamento Estratégico da Secretaria (PES), o programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada, a Formação Continuada de Gestores Escolares (Progestão), a Formação Continuada de Professores, o programa Evasão Escolar Nota Zero e o processo de seleção de diretores de unidade escolar.

O Pes possibilitou a Seduc-To estabelecer seus objetivos e prioridades. O programa Escola comunitária de gestão compartilhada fez uso da descentralização administrativa para favorecer a autonomia da escola e a participação da comunidade. O Progestão propiciou aos profissionais da educação uma maior clareza em relação ao objetivo da rede estadual de ensino. O programa de formação continuada de professores promoveu a valorização do magistério e a melhoria da qualidade do ensino oferecido nas escolas. O programa Evasão escolar nota zero produziu uma significativa redução dos índices de evasão.

O resultado desse trabalho pode ser percebido na melhoria dos índices educacionais do estado. Em 2005, 97% das pessoas de 07 a 14 anos do estado freqüentavam a escola, o que indica uma ampliação do acesso ao ensino fundamental. O fluxo escolar melhorou, através do aumento de 16% da aprovação e da diminuição de 65% da evasão no ensino fundamental, entre os anos de 1999 e 2004. Por fim, os alunos de 4ª série do estado também apresentaram uma melhora de desempenho nas provas do Saeb, no período de 1999 a 2005. Em língua portuguesa tiveram um ganho de 11,5

pontos, ficando com a 5ª melhor colocação do Brasil ao longo dos anos analisados. E, em matemática, o resultado também foi positivo, com um aumento de 2,4 pontos se considerarmos o período de 1999-2005 e de 9,8 pontos, se considerarmos o período 2001-2005.

Desta experiência podemos tirar várias lições importantes para a orientação das políticas públicas, dentre elas: a importância da clareza dos objetivos educacionais por parte de todos os profissionais da educação, a focalização nos aspectos pedagógicos do ensino, a descentralização dos recursos, o envolvimento da comunidade na educação, a valorização dos docentes e a busca constante da melhoria dos resultados educacionais.

### **Referências Bibliográficas**

ALMEIDA JÚNIOR, Arnóbio Marques. *O Planejamento Estratégico e a Reforma Educacional do Acre*. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, em convênio com a Universidade Federal do Acre, Rio Branco, 145 f, 2006.

ARRETCHE, Marta T. S. *Políticas Sociais no Brasil: descentralização em um Estado Federativo*. In: Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 14, nº40, 1999.

BASTOS, João Batista. *Gestão Democrática*. Rio de Janeiro: DP& A: SEPE, 1999.

BONAMINO, Alicia. *Características que melhoram o desempenho dos alunos da 4ª série do Ensino Fundamental: evidências a partir dos dados do SAEB 2001*.

BONAMINO, Alicia e outros. *Avaliação de Políticas Educacionais*. In: Caderno de Texto, v.3, Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação – PRADIME, MEC/SEB, Brasília, MEC, 2006.

\_\_\_\_\_ e outros. *Características que melhoram o desempenho dos alunos da 4ª série do Ensino Fundamental: evidências a partir dos dados do SAEB 2001*. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica: 2005.

BRASIL. *EMENDA CONSTITUCIONAL Nº. 14*, de 13 de setembro de 1996.

BRASIL. *LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL*, Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

FRANCO, Creso e BONAMINO, Alicia. *A pesquisa sobre característica das escolas eficazes no Brasil: breve revisão dos principais achados e alguns problemas em aberto*. Educação on line (2005). Revista da Pós-Graduação em Educação. Disponível em: <http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/>

FRANCO, Creso, ALBERNAZ, A.; COIMBRA, C.; ORTIGÃO, M.; MANDARINO, M. *Os Resultados do SAEB em Perspectiva Longitudinal*. Rio de Janeiro, Puc - Rio, 2002a.

\_\_\_\_\_, ALBERNAZ, A. e FERREIRA, F. *Qualidade e Equidade na Educação Fundamental Brasileira*. Maio, 2002b.

FREITAS, Kátia Siqueira de & PILLAS, Sônia Bruggemann. *Gestão Democrática da Educação*. In: Caderno de Texto, v.3, Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação – PRADIME, MEC/SEB, Brasília, MEC, 2006.

ITURRE, Rubén C. *O efeito da “Oportunidade de aprender” sobre o sucesso em matemática na educação básica Argentina*. Revista Eletrônica de Investigação Educativa, vol. 3, n. 2, 2001.

MEC. *Avaliação do PES – Planejamento Estratégico – do Programa Fundescola*. Brasília, 2005.

ORTIGÃO, Isabel. *Currículo de Matemática e Desigualdades Educacionais*. Tese (Doutorado) Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica, 2005.

PARO, Vitor Henrique. *Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia*. São Paulo: Xamã, 2003.

VERHINE, R. E. *A Gestão do Financiamento da Educação Básica: um estudo longitudinal e comparativo no contexto do Estado da Bahia*. In: Revista Em Aberto, nº75. Brasília, MEC, 2002.