

3

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

Na primeira seção deste capítulo, faço uma breve contextualização histórica, geográfica, política e econômica do Estado de Tocantins, bem como uma análise do contexto e da gestão educacional anteriores ao período 2000-2005. Na segunda seção, apresento a gestão educacional em Tocantins a partir da entrada da professora Maria Auxiliadora Seabra Rezende no governo (em 2000), tendo como referência os principais programas implantados no período, entre os quais se destacam: 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. Também faço uma análise das mudanças ocorridas na gestão educacional no estado à luz de algumas categorias da gestão de qualidade apontadas por Xavier (1996). A terceira seção é composta pelas considerações finais do capítulo.

3.1

Contextualização de Tocantins

A história do estado de Tocantins se inicia em 1695, com a exploração do território de Goiás por missionários católicos chefiados por Frei Cristóvão de Lisboa. A expedição subiu o rio Tocantins, fundando uma missão religiosa ao norte da região, onde atualmente se localiza o estado. A influência paulista, de um lado, e a nordestina, do outro, começaram a fomentar uma progressiva diferenciação cultural na capitania de Goiás, que foi criada em 1748. Aliado a isso, os problemas de comunicação, as disputas em torno da cobrança de impostos e as dificuldades de acesso entre as duas regiões fizeram com que a separação se estendesse ao comércio. O norte do estado passou a manter um contato mais próximo com o Maranhão e o Pará, enquanto o sul estreitou laços comerciais com Minas Gerais e São Paulo. Dessa forma, desenvolveu-se um afastamento entre as duas áreas (MEC, 2005). Segundo Lagares:

(...) após seu desbravamento o extremo norte de Goiás foi sendo ocupado por migrantes vindos do norte e nordeste do país. Goiás experimentava assim duas subculturas e costumes diferentes. De um lado os sulistas, mais precisamente os paulistas, e de outro, os nortistas e nordestinos. (1998, p. 52)

Ao longo do século XIX, a possibilidade de desmembramento foi sendo reforçada com a criação da Comarca do Norte. Em 1821, chegou a ser proclamado o Governo Autônomo de Tocantins, devido à revolta pela pesada carga de impostos cobrados da região sem que houvesse nenhum investimento em contrapartida. Porém, com a independência do Brasil, o movimento foi esvaziado e reprimido e o Governo Autônomo abolido. No entanto, as idéias separatistas já estavam disseminadas e trariam conseqüências para a organização do estado de Goiás, que foi criado depois da proclamação da República (1822).

A região passou por um período relativamente calmo a partir de então, embora, em 1920, a divisão entre o norte e o sul de Goiás tenha sido novamente defendida por José Pires do Rio, Ministro da Viação e Obras Públicas do Presidente Rodrigues Alves. A idéia foi bem recebida, mas não se materializou. Apenas em 1960, com a fundação da Cidade de Brasília e a criação do novo Distrito Federal, as idéias separatistas voltam com alguma força, em decorrência das mudanças ocorridas na região. O povoamento, o comércio e a agricultura de Goiás cresceram devido à construção da rodovia Belém-Brasília. De acordo com Lagares (1998), nesta década, a campanha a favor do desmembramento ganhou fôlego com estudantes do norte de Goiás que apoiavam a criação de um novo estado e enfrentavam a oposição do governo. Entretanto, a instauração do regime militar estabeleceu o centralismo político e uma ideologia baseada na segurança nacional, fazendo com que movimento estudantil fosse eliminado.

Em 1972, uma proposta de formação do novo Estado foi apresentada e encontrou um ambiente favorável em virtude da necessidade de ocupar a região do Bico do Papagaio, após o enfrentamento entre a guerrilha do Araguaia e o regime militar. Em 1981, foi criada a Comissão de Estudos do Norte Goiano (CONORTE) com o objetivo principal de promover o estudo e a divulgação das potencialidades e necessidades da região. No início do ano seguinte, um congresso discutiu a criação do novo estado e o resultado concreto foi a realização de uma campanha para eleger o maior número possível de representantes políticos do norte goiano. Foram eleitos José dos Santos Freire e José Wilson Siqueira

Campos para o Congresso Nacional e três representantes para a Assembléia Legislativa Estadual: Hagus Araújo, Brito Miranda e Totó Cavalcante.

Entretanto, a criação de Tocantins ainda iria enfrentar mais alguns obstáculos. O projeto de lei que previa a instituição do estado foi aprovado pelo Congresso Nacional por duas vezes e depois vetado por dois presidentes: primeiro por João Figueiredo e depois por José Sarney. Somente com a promulgação da Constituição de 1988, o estado passou a existir. Miracema do Tocantins foi escolhida como capital provisória até 1990, quando foi concluída a construção de Palmas, a capital definitiva. Em apenas dois anos, a população da recém-criada capital saltou de 5.000 para cerca de 30.000 pessoas. Hoje, a cidade conta com cerca de 210.000 habitantes¹.

A maior parte da população do estado do Tocantins se concentra nas cidades cortadas pela rodovia Belém-Brasília e as taxas de crescimento populacional são muito altas. Embora a maior parte dos habitantes seja de migrantes de outros estados, a população indígena também é representativa. Existem seis grupos nativos - Karajá, Javaé, Apinagé, Krahô, Xerente e Xambioá - totalizando 8.000 pessoas que vivem em reservas demarcadas e sobrevivem da pesca, do cultivo de arroz, feijão, milho, mandioca e da venda de artesanato.

Tocantins² está localizado na região Norte do país - a maior em território e a de menor densidade demográfica - e faz divisa com seis estados: Pará (região Norte); Maranhão, Piauí e Bahia (região Nordeste); e Mato Grosso e Goiás (região Centro-oeste). Possui 139 municípios, 277.621 km² de território e uma população de mais de 1.300.000 habitantes³. Suas cidades mais populosas são Palmas, Araguaína, Gurupi, Porto Nacional, Paraíso do Tocantins e Araguatins. Como está no centro geodésico do Brasil, o estado apresenta características climáticas e físicas tanto da Amazônia quanto da região central do país. O clima é tropical, com uma estação seca e outra chuvosa; a vegetação predominante é o cerrado, que cobre 87,8% da área do Estado, sendo o restante formado por florestas.

¹ População estimada pelo IBGE, em 01.07.05, na cidade de Palmas – To: 208.165 habitantes.

² Os dados sobre o contexto geográfico e econômico do estado do Tocantins foram obtidos nos seguintes sítios: www.ibge.gov.br, www.wikipédia.org e www.tocantins.gov.br.

³ População estimada pelo IBGE, em 01.07.05, no estado do Tocantins: 1.305.728 habitantes.

Figura 1 - Localização geográfica do estado do Tocantins



Fonte: www.wikipédia.org.br

A economia de Tocantins é baseada no comércio, na agricultura, no extrativismo mineral e vegetal e na pecuária. O estado, por ser o mais novo da federação e ainda possuir muitas terras não utilizadas, possui um grande potencial agrícola, como informa o sítio oficial do governo: *Segundo um levantamento do projeto Radam-Brasil, 60% da superfície do Estado são de solos agricultáveis e mais de 25% apresentam condições de produção se utilizada a tecnologia já disponível*⁴.

A agricultura é um dos setores mais importantes. Existe muita agricultura de subsistência, tendo como principais produtos o arroz, o milho, o feijão, a soja, a mandioca e a cana-de-açúcar. A soja, no entanto, também é um dos principais produtos de exportação do estado e vem crescendo nos últimos anos, saltando de 20 mil toneladas, em 2003, para 263 mil toneladas, em 2006. A pecuária é outro setor relevante na economia tocantinense e concentra-se no Vale do Araguaia, a porção mais rica do Estado, com gado bovino e suíno destinados ao corte. Segundo dados do governo de Tocantins, em 2006, o estado imunizou 98% do seu gado contra a febre aftosa, e com o *status* de Zona Livre da Aftosa, cresceu sua exportação para os países europeus. O extrativismo vegetal tocantinense tem como base a extração de babaçu, mamona, pequi, castanha-do-pará e madeira de lei (mogno), enquanto o extrativismo mineral é baseado na exploração do cristal

⁴ Disponível em <http://www.portaldocidadao.to.gov.br/Economia> em 10. 02. 2007.

de rocha. Há depósitos de bauxita, calcário, cassiterita, gesso, estanho, dolomita, gipsita e ouro, mas o potencial mineral não é bem aproveitado.

Quando o estado foi criado, grandes empresas foram atraídas para Araguaína e Gurupi, os principais centros industriais de Tocantins. As principais atividades das indústrias são: fabricação de móveis, manilhas, telhas, tijolos, calcário, cimento, produtos metalúrgicos leves e madeiras para a construção. Além disso, algumas cidades receberam agroindústrias: Palmas, Miracema, Natividade, Figueirópolis, Araguatins e Tocantinópolis.

Para contextualizar as condições sociais e econômicas do estado do Tocantins em relação a outros estados brasileiros que têm situação semelhante, organizei uma classificação dos estados brasileiros de acordo com o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – IDH-M⁵ no ano de 2000⁶. Esta classificação mostra que Tocantins se encontra no grupo dos estados com IDH-M considerado baixo.

Tabela 2 – Classificação dos estados brasileiros segundo o IDH-M em 2000

Nível	Unidade Federativa	2000
Alto 0,800 ou superior	Distrito Federal	0,844
	Santa Catarina	0,822
	São Paulo	0,820
	Rio Grande do Sul	0,814
	Rio de Janeiro	0,807
Médio 0,750-0,799	Paraná	0,787
	Mato Grosso do Sul	0,778
	Goiás	0,776
	Minas Gerais	0,773
	Mato Grosso	0,773
	BRASIL	0,766
	Espírito Santo	0,765
	Amapá	0,753
Baixo 0,700-0,749	Roraima	0,746
	Rondônia	0,735
	Pará	0,723
	Amazonas	0,713
	Tocantins	0,710

⁵ Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) - Índice sintético calculado pela média simples de três sub-índices, referentes às dimensões de Longevidade, Educação e Renda. Embora meçam os mesmos fenômenos do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que foi criado para medir o nível de desenvolvimento humano dos países, os indicadores levados em conta no IDH-M são mais adequados para avaliar as condições de núcleos sociais menores.

⁶ Classificação adotada neste trabalho para agrupar os estados brasileiros por IDH-M semelhante foram: **Alto** – IDH-M superior a 0,801; **Médio** – IDH-M entre 0,750 e 0,799; **Baixo** – IDH-M entre 0,700 e 0,749 e **Muito Baixo** - IDH-M 0,699 ou inferior.

	Rio Grande do Norte	0,705
	Pernambuco	0,705
	Ceará	0,700
Muito baixo 0,699 ou inferior	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 IDH-M na tabela 2, notamos que Tocantins apresenta, em 2000, um índice de 0,710. Esse resultado é mais baixo que o IDH-M médio brasileiro, que é de 0,766. 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).

A situação de Tocantins não é boa em relação ao conjunto de estados brasileiros; no entanto, se observarmos as décadas anteriores, percebemos que houve crescimento após a criação do estado, em 1988. O índice de desenvolvimento humano – IDH⁷, medido pelo Ipea a cada dez anos, mostra que, ao longo das décadas de 70, 80 e 90 a área correspondente ao estado do Tocantins apresentou um índice bem abaixo da média brasileira, mas que, de 1991 para 2000, essa diferença diminuiu consideravelmente. No período 1991-2000, a década seguinte à criação do estado, a média do IDH de Tocantins passou de 0,560 para 0,710, sendo que a educação foi a dimensão que mais contribuiu para este crescimento (MEC, 2005).

Tabela 3 – IDH no Brasil e em Tocantins nos anos de 1970,1980, 1991 e 2000.

	1970	1980	1991	2000
Brasil	0,462	0,685	0,742	0,766
Tocantins ⁸	0,316	0,465	0,611	0,710

Fonte: Ipea/Ipeadata.

⁷ Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) - Índice sintético calculado pela média simples de três subíndices, referentes às dimensões de Longevidade, Educação e Renda.

⁸ Nos anos 70 e 80: IDH da área do estado do Tocantins, que ainda pertencia ao estado de Goiás.

Em relação à educação, dados do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) mostram que o atendimento às crianças de 7 a 14 anos em Tocantins, no ano de 1991, era de 94% e, portanto, maior que a média de atendimento no Brasil, que era de 89%. De 1991 para 2000, Brasil e Tocantins avançaram no atendimento às crianças nessa faixa etária: em 2000, a taxa de atendimento tanto no estado quanto no país era de 96%. Na faixa dos 15 aos 17 anos, o avanço no estado e no país foi bastante parecido: o atendimento no estado de Tocantins passou de 63%, em 1991, para 82%, em 2000. Enquanto isso, o Brasil passou de 62%, em 1991, para 83%. Deste modo, Tocantins ficou muito próximo da média brasileira nas duas faixas etárias.

**Tabela 4 – Taxa de Atendimento
Brasil e Tocantins – 1991/2000**

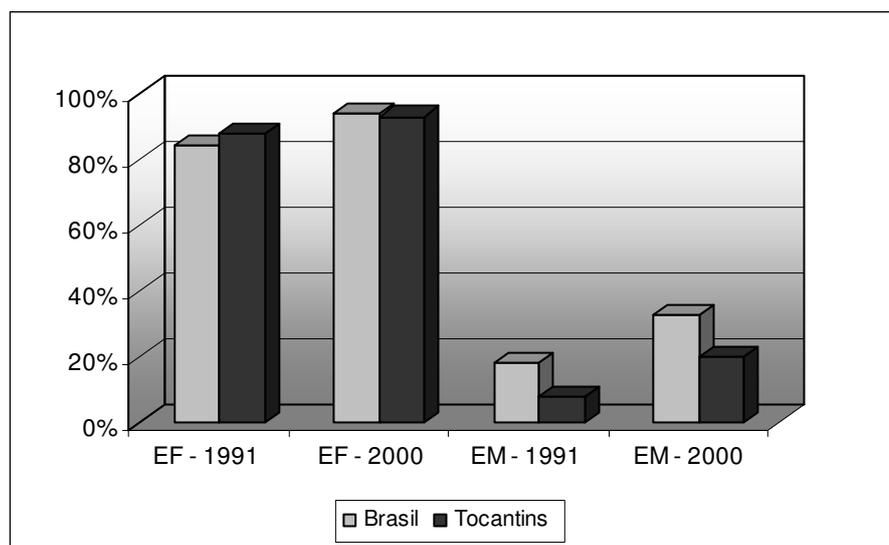
Faixa Etária	UF	1991	2000
7 a 14 anos	Brasil	89%	96%
	Tocantins	94%	96%
15 a 17 anos	Brasil	62%	83%
	Tocantins	63%	82%

Fonte: Inep/Edudata.

Ao observarmos as taxas de escolarização líquida⁹ de Tocantins e do Brasil, nos mesmos anos (1991 e 2000), também percebemos que houve crescimento em todos os níveis de ensino. No Brasil, a escolarização no ensino fundamental passou de 84% para 94% e, em Tocantins, de 88% para 93%. No ensino médio, o Brasil passou de 18% (1991) para 33% (2000), enquanto Tocantins passou de 8% (1991) para 20% (2000). Mesmo apresentando um crescimento significativo, a situação do acesso ao ensino médio no estado, em 2000, ainda deixava muito a desejar (Gráfico 1).

⁹ Taxa de Escolarização Líquida: Trata-se de um indicador que identifica o percentual da população em determinada faixa etária matriculada no nível de ensino adequado a essa faixa etária.

**Gráfico 1 – Escolarização no Ensino Fundamental e Médio
Brasil e Tocantins – 1991 e 2000**



Fonte: Inep/Edudata.

Passo, a partir de agora, a tratar mais especificamente do contexto da gestão educacional em Tocantins, e a descrever, sumariamente, como era a gestão da Seduc-TO no governo anterior ao que analiso nesta dissertação. De fato, a gestão anterior já apresentava uma preocupação com a descentralização e um clima favorável à implantação de diferentes programas de gestão¹⁰. O primeiro deles foi o *Programa Escolas Comunitárias de Gestão Compartilhada*, que partia dos princípios do cooperativismo e pretendia organizar melhor a gestão das escolas, disponibilizando recursos para serem diretamente geridos por elas.

A atual secretária de Educação profa. Maria Auxiliadora Seabra Rezende, inclusive, foi contratada como técnica para desenhar a proposta desse programa, que tinha como objetivo descentralizar recursos e responsabilizar as escolas pela administração da merenda e pela sua própria manutenção, através de um processo de capacitação dos gestores e do desenvolvimento de uma cultura de planejamento. Também visava fazer com que os gestores assumissem atribuições administrativas e pedagógicas e, para tal, incluía como um dos requisitos a

¹⁰ A descrição do contexto educacional em Tocantins foi realizada com base em depoimentos de diretores das escolas estaduais de Tocantins, técnicos da Seduc-TO e da Secretária de educação. Essas entrevistas, às quais tive livre acesso durante a realização deste trabalho, foram realizadas por Bonamino e Paes de Carvalho para a elaboração de *Avaliação do PES – Planejamento Estratégico – do Programa Fundescola*. MEC: Brasília, 2005.

elaboração de um Projeto Político Pedagógico nas unidades escolares (MEC, 2005).

Antes de 2000, também foram implantados outros dois programas do Fundescola¹¹: o Programa de Desenvolvimento da Escola - PDE, em 1998, e o Programa Escola Ativa, em 1999. O *PDE* é patrocinado pelo Fundescola com o objetivo de melhorar a qualidade da gestão escolar e com isso conseguir melhores resultados educacionais. Ao elaborar o plano, a escola realiza um diagnóstico de sua situação, identificando seus valores e definindo sua visão de futuro e missão, bem como traçando objetivos, estratégias, metas e planos de ação a serem alcançados a curto e longo prazo. Para receber os recursos financeiros e apoio técnico para elaborar o PDE, as escolas precisam ter 100 alunos ou mais, organizar unidades executoras, dispor de condições mínimas de funcionamento e apresentar liderança forte. As metas e ações consideradas essenciais para a melhoria da aprendizagem dos alunos devem ser descritas no Projeto de Melhoria da Escola (PME)¹².

O PDE segue as tendências dos governos federais dos anos 90, pois incentiva uma visão gerencial na escola, centrada na racionalização de gastos e na eficiência operacional. Essa proposta recebe críticas de autores (Baffi, 2002; Fonseca, 2003) que consideram que ele favorece uma divisão do trabalho escolar, separando quem decide de quem executa e, portanto, aproximando-se da racionalidade taylorista. Consideram, ainda, que, em oposição ao Projeto Político Pedagógico (PPP)¹³, o PDE fragmenta as ações em projetos desprovidos de sentido político. Fonseca (2003) aponta que, dentro da esfera governamental

¹¹ O Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola) é um programa do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE/MEC), com a interface das secretarias estaduais e municipais de Educação das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste e financiamento proveniente do Banco Mundial (Bird). Tem por objetivo promover um conjunto de ações para a melhoria da qualidade das escolas do ensino fundamental, ampliando a permanência das crianças nas escolas públicas, assim como a escolaridade nessas regiões do país. Sua missão é promover, em regime de parceria e responsabilidade social, a eficácia, eficiência e equidade no ensino fundamental público das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, por meio da oferta de serviços, produtos e assistência técnico-financeira inovadores e de qualidade, que focalizem o ensino-aprendizagem e as práticas gerenciais das escolas e secretarias de educação. Fonte: MEC/Fundescola.

¹² PME é o conjunto de metas e ações selecionadas pela escola, a partir do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE). O projeto viabiliza o repasse de recursos diretamente para a escola, tendo como foco a melhoria da aprendizagem dos alunos. Fonte: MEC/Fundescola.

¹³ Projeto Político Pedagógico é um instrumento de caráter geral, que apresenta as finalidades, concepções e diretrizes do funcionamento da escola, a partir das quais se originam todas as outras ações escolares. Segundo Baffi (2002) ele é *político*, pois se compromete com a formação do cidadão para um tipo de sociedade; e é *pedagógico* porque possibilita a efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão.

pública, convivem duas concepções antagônicas de gestão educacional, provenientes de diferentes matrizes teóricas: uma de caráter gerencial, o PDE, e outra que sinaliza a aspiração da comunidade educativa por uma escola mais autônoma, o Projeto Político Pedagógico - PPP¹⁴.

Mesmo identificando algumas dessas limitações e críticas em relação à metodologia do PDE, e tendo que arcar com parte do seu financiamento¹⁵, a Seduc-TO expandiu voluntariamente o PDE para as todas as escolas da rede estadual que atendiam às exigências do Programa¹⁶, por acreditar na necessidade de se disseminar uma cultura de planejamento nas mesmas. Os técnicos da secretaria e os supervisores das Delegacias Regionais de Ensino¹⁷ assumiram a responsabilidade pelo assessoramento contínuo às escolas, buscando superar os limites do PDE, apropriando-se dos seus aspectos positivos. Os depoimentos dos entrevistados mostram que eles tentaram ficar “*com parte do que interessava do PDE, em termos de lógica do planejamento*” e que a maioria das escolas trabalha com o PPP incorporando alguns elementos do PDE (MEC, 2005).

A segunda ação do Fundescola implantada em Tocantins foi o *Programa Escola Ativa*, que é destinado às escolas rurais com classes multisseriadas (de 1ª a 4ª série)¹⁸, com o objetivo de desenvolver estratégias de ensino de combate à reprovação e ao abandono. A experiência reúne auto-aprendizagem, trabalho em grupo, ensino por meio de módulos, livros didáticos especiais, participação da comunidade, capacitação e formação continuada dos professores e acompanhamento constante de alunos e de docentes. Em 1999, a Escola Ativa foi implantada pelo governo federal em 159 escolas municipais e estaduais de Tocantins e o governo estadual assumiu a implantação de forma autônoma em mais de 44 escolas. Assim, 204 escolas começaram a serem atendidas pela ação.

¹⁴ Para saber mais: FONSECA, Marília (2003). O Projeto Político Pedagógico e o Plano de Desenvolvimento da Escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar.

¹⁵ O Fundescola previa o financiamento integral no primeiro ano de sua implementação do PDE apenas num número limitado de escolas (com mais de 200 alunos) e nas fases subseqüentes, os estados passam a arcar paulatinamente com as despesas, até assumi-las integralmente.

¹⁶ Apenas as escolas rurais de 1ª à 4ª séries não trabalharam com o PDE, pois, em geral, possuíam menos de 100 alunos (exigência do programa) e estavam sendo beneficiadas com o Programa Escola Ativa.

¹⁷ Atualmente denominadas Diretorias Regionais de Ensino – DREs.

¹⁸ As escolas multisseriadas são aquelas em que alunos de diferentes séries estudam em uma mesma classe, com um único professor. Em geral, essas escolas se localizam em zonas rurais afastadas, onde o acesso é difícil e o número de crianças é insuficiente para formar turmas separadas de 1ª à 4ª série.

Antes de 2000, a Seduc-TO trabalhava apenas com o Plano Plurianual (PPA)¹⁹ para realizar seu planejamento. Segundo os técnicos da secretaria entrevistados, que já trabalhavam na gestão anterior, a realização do plano limitava-se à discussão dos aspectos orçamentário e financeiro, não havendo discussões mais aprofundadas sobre os aspectos pedagógicos. Dessa maneira, muitas ações planejadas no PPA acabavam sendo abandonadas ou realizadas apenas parcialmente durante o ano, perdendo-se nas pressões das rotinas administrativas do dia-a-dia (MEC, 2005).

Nos depoimentos dos técnicos também se fez presente a insatisfação com a descontinuidade administrativa vivenciada na Seduc-TO nas gestões anteriores. Eles afirmaram que faltava à secretaria eixos de ação que garantissem a continuidade da política pública de educação estadual, pois, a cada novo(a) secretário(a), o planejamento era reorganizado de acordo com sua leitura da área e suas prioridades. As ações eram desenvolvidas de maneira mais burocrática e as diferentes áreas da Seduc-TO e seus respectivos técnicos não tinham uma noção compartilhada sobre o conjunto do trabalho da secretaria e/ou sobre o orçamento. Predominava, nos diversos setores, a percepção de que se algo não era feito ou não alcançava os resultados desejados, “*a culpa era do outro setor*”.

3.2 A gestão 2000-2005

Foi no contexto apresentado na seção anterior que se tornou Secretária de Educação, em 02 de junho de 2000, a Professora Maria Auxiliadora Seabra Rezende, conhecida como Dorinha. E o objetivo principal desse trabalho é analisar os principais aspectos dessa gestão desde seu início até o ano de 2005.

Em entrevista concedida a mim, no início de 2007, Dorinha afirmou que o fato de ter feito parte da gestão anterior da secretaria, como técnica, facilitou o diagnóstico das principais demandas do ensino e a reorganização das pessoas no início do seu trabalho. Ao longo de sua gestão, muitos programas e ações foram implantados pela Seduc-TO, com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino

¹⁹ A Constituição Federal de 1988 estabelece o funcionamento da administração pública através de três leis hierarquizadas e integradas: o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e o orçamento anual. Segundo art. 165, § 1º, da CF, o Projeto de Lei do PPA deve conter as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

oferecido no estado. Entre eles, destaco: 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.

Destaquei estes programas, pois eles estão sintonizados com as principais tendências educacionais, que apontei capítulo 1, 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. Analiso, agora, cada uma daquelas iniciativas e dou um destaque especial ao PES, pois ele teve um papel fundamental na condução e estruturação da gestão da Seduc-TO, inclusive na implantação dos demais projetos e ações.

Ainda neste tópico, analiso as mudanças ocorridas na gestão educacional em Tocantins à luz de algumas categorias gerenciais baseadas nas referências da literatura apontadas no capítulo anterior, a saber: *o comprometimento político do dirigente, a busca por parcerias, a valorização dos profissionais da educação, o fortalecimento da gestão escolar e a gestão democrática.*

3.2.1 Planejamento Estratégico da Secretaria

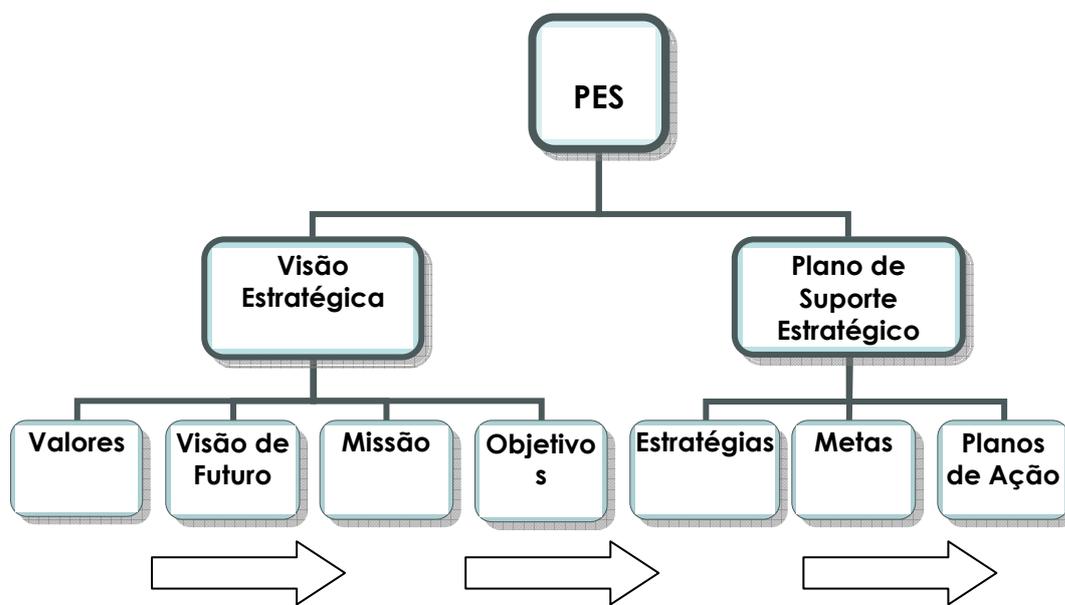
O PES é uma ação patrocinada pelo Fundescola, que possibilita às Secretarias de Educação das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste desenvolverem um processo gerencial, via planejamento estratégico. Ao realizar seu Planejamento Estratégico, a secretaria analisa seu desempenho passado, seus processos, 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.

O documento *Como elaborar o Planejamento Estratégico de sua Secretaria de Educação*²⁰, do Fundescola, indica que o PES é composto de duas partes: visão estratégica e plano de suporte estratégico. A visão estratégica é

²⁰ Xavier, Antônio Carlos da Ressurreição. *Como elaborar o planejamento estratégico de sua Secretaria de Educação*. Brasília: MEC Fundescola, 2001.

composta por valores, visão de futuro, missão e objetivos estratégicos da Secretaria. O plano de suporte estratégico é composto por estratégias, metas e planos de ação. A figura 2 mostra uma representação gráfica do PES:

Figura 2 – Representação Gráfica da Estrutura do PES



Ao elaborar o PES, a secretaria define seus valores, o que espera do futuro, sua missão institucional e seus objetivos estratégicos. A partir desses objetivos, são traçadas metas e, para cada uma delas, um plano de ação. Observe um exemplo de desdobramento de um valor, perpassando todas as etapas até se transformar em um plano de ação:

- *Valor*: Eficiência
- *Visão de Futuro*: ser uma secretaria de referência pela eficiência e eficácia dos serviços educacionais
- *Missão*: garantir sucesso na educação básica
- *Objetivo*: melhorar o desempenho do Sistema Estadual de Ensino
- *Estratégia*: 1.1 - promover a reorganização curricular
- *Meta*: 1.1.1 - reorganizar e implementar o currículo de 1ª a 4ª séries em todas as escolas.
- *Plano de Ação*: O plano de ação contém todas as ações que serão necessárias para atingir a meta, o prazo de início e término de cada uma delas, o agente

responsável pela ação, o resultado esperado e o indicador de que o resultado foi alcançado²¹.

Tanto a secretária de Educação quanto os técnicos da secretaria de Tocantins relatam que, desde o início, estavam conscientes de algumas das limitações teóricas e metodológicas do PES como, por exemplo, a padronização das respostas previstas no seu manual²². Assim como o PDE, essa proposta também é baseada na visão gerencial da escola, centrada na racionalização de gastos e na eficiência operacional, e sofre a crítica de uma parte dos estudiosos, como mostrei na seção anterior. No entanto, a proposta de construção e implementação do PES foi percebida pela equipe gestora da secretaria como uma oportunidade de discussão e “preparação do terreno” para a implantação das mudanças estruturais necessárias, além do fato de contarem com o apoio técnico do Fundescola.

A implementação do PES na Seduc-TO começou em dezembro de 2001, quando houve a definição da coordenação do processo, a formação do Grupo de Sistematização e a definição de uma sistemática regular de reuniões. O grupo começou a estudar o manual do PES em janeiro de 2002 e a capacitação dos técnicos da secretaria e das regionais de ensino ocorreu em fevereiro do mesmo ano. O processo de implementação, no entanto, se estendeu durante todo o primeiro semestre, extrapolando os prazos previstos inicialmente pela equipe do PES/Fundescola. Os prazos foram deliberadamente contrariados, pois a intenção era realizar um processo efetivo de planejamento com o envolvimento e participação de toda a equipe e que superasse a elaboração de um documento formal.

Nesse ponto, as entrevistas com as principais lideranças do processo ressaltaram a firmeza da decisão de desenvolver um processo efetivo e superar a expectativa da mera elaboração de um documento formal para apresentar ao Ministério da Educação. Pode-se dizer que esta postura do grupo – apoiada pela secretária – foi provavelmente uma dos condicionantes do sucesso do processo e do fortalecimento da equipe, valorizando o compromisso profissional e a seriedade de seu empenho. (MEC, 2005, p.10)

²¹ Para ver o plano de ação referente à meta 1.1.1 ver Anexo 3 - Desdobramento da Meta em Plano de Ação.

²² Também percebida no Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE, que lhe servira de base.

O Grupo de Sistematização levantou dados de todas as escolas de Tocantins e esse trabalho foi bastante exaustivo, pois foi preciso superar as limitações burocráticas dentro do próprio núcleo da secretaria, e ainda envolver as Diretorias Regionais de Ensino (DRE) e as escolas na tarefa. Com isso, a quantidade de reuniões precisou ser intensificada. Mas o envolvimento de todas essas esferas foi positivo, pois deu mais concisão ao trabalho e, inclusive, possibilitou às escolas socializarem os conhecimentos que haviam adquirido sobre planejamento no trabalho com o PDE.

Em sua visão estratégica, a Seduc elegeu como valores: (1) *eficiência e eficácia na oferta e nos resultados dos serviços educacionais*; (2) *compromisso e transparência na gestão pública democrática e uso correto dos recursos*; (3) *ações inovadoras e ágeis frente aos desafios* e (4) *integração e articulação nos processos organizacionais*.

Como visão de futuro, definiu: *Seremos uma secretaria de referência pela eficiência e eficácia dos serviços educacionais prestados, pela transparência e compromisso com a gestão pública democrática, e por ações inovadoras, ágeis, integradas e articuladas, visando à formação cidadã do aluno*.

E, como missão: *Garantir a todos o acesso, a permanência e o sucesso na educação básica, assegurando a gestão democrática e a inovação educacional*.

Foram escolhidos quatro grandes objetivos para a educação no estado, que se desdobraram em estratégias e em metas tangíveis. Estes foram os objetivos e as estratégias escolhidas para atingi-los²³:

1º Objetivo – Melhorar o desempenho do sistema estadual de ensino. As estratégias para que isso ocorresse eram: (a) promover a reorganização curricular e (b) fortalecer e ampliar os programas de correção de fluxo e de combate ao abandono escolar. As duas estratégias escolhidas para promover a melhoria do sistema estadual foram realizadas. A secretaria elaborou, com a participação de toda a rede, uma proposta curricular para o ensino fundamental que foi oficializada após um ano de testes e ajustes nas escolas. Em 2007, houve a entrega da proposta do Ensino Médio, que assim como a primeira, também passará por um período de adequação. E para combater o abandono escolar foi realizado o programa Evasão Escolar Nota Zero, que trouxe resultados bastantes positivos

²³ Para conhecer os objetivos, metas e estratégias de Tocantins em detalhes veja anexo 4 – Objetivos, Estratégias e Metas do PES em Tocantins.

para o estado. O programa será mais detalhado ainda nessa seção e os resultados em relação à diminuição do abandono serão explorados mais detalhadamente no próximo capítulo deste trabalho.

2º Objetivo – Promover a Profissionalização, Responsabilização e Valorização dos Profissionais da Educação. A Seduc-TO buscou atingir esse objetivo através das seguintes metas: (a) oferecer formação continuada para todos os profissionais da educação (b) ampliar o número de vagas para cursos de formação em nível superior e (c) reestruturar o plano de carreira. A primeira meta foi atingida através dos vários cursos de formação continuada oferecidos no período. Entre eles, destaque, o programa de Formação Continuada de Professores e o Progestão, que foi direcionado aos demais profissionais da educação. Ambos serão mais detalhados ainda nesta seção.

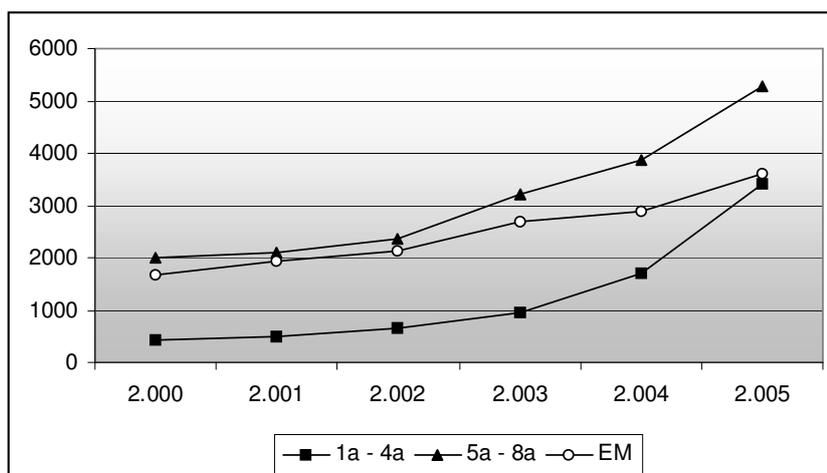
Quanto ao oferecimento de vagas em curso de nível superior, a secretaria apoiou três programas de formação inicial: *Graduação em Regime Especial*, que atendeu 2.743 alunos em cursos de Pedagogia, Ciências, História, Geografia, Matemática, Letras, Biologia e Química; *Complementação Pedagógica para Bacharéis*, que de 2002 a 2004 formou 402 profissionais nas áreas de Biologia, Matemática, Química e Física; e o programa de graduação em *Normal Superior* na modalidade de Educação à Distância, que atendeu até 2004, 7.783 professores. Assim, o problema do elevado número de professores sem a formação mínima para atuar no ensino fundamental e médio ficou praticamente resolvido. Observe a tabela 5, com o percentual de professores sem a formação mínima no período 1996-2005, e o gráfico 2, com o total de funções docentes com nível superior em Tocantins no período de 2000-2005.

Tabela 5 – Percentual de Ocupação sem a Formação Mínima dos Docentes em Tocantins no Ensino Fundamental e Médio - 1996-2005

Ano	Ensino Fundamental		Ensino Médio	
	Funções Docentes	sem formação mínima	Funções Docentes	sem formação mínima
1996	8.316	56%	2.091	54%
2005	13.448	5%	3.794	2%

Fonte: Seduc-TO

Gráfico 2 – Total de Funções Docentes com Nível Superior em Tocantins – de 2000 a 2005²⁴



Fonte: MEC/Inep/Edudata

Assim, no ano 2005, apenas 2% dos professores não tinham a formação mínima necessária para a função que exerciam. E em 2005, dos 17.719 professores existentes, 12.314 tinham nível superior e estavam assim distribuídos: 3.424 no ensino de 1ª à 4ª série, 5.286 no ensino de 5ª à 8ª série e 3.604 no Ensino Médio.

Quanto à terceira meta, reestruturar o plano de carreira, Tocantins implantou o Plano de Cargos, Carreira e Subsídios do Magistério. O Plano é resultado do trabalho de uma comissão formada em 2003. O PCCS estabelece critérios de mobilidade funcional (progressões horizontal e vertical), determinando a titulação, a valorização e a carreira de todos os professores do Estado. O PCCS também orienta ações visando a melhoria da remuneração desses profissionais. Esse eixo da proposta faz referência à avaliação do desempenho e à responsabilização pelo processo ensino-aprendizagem.

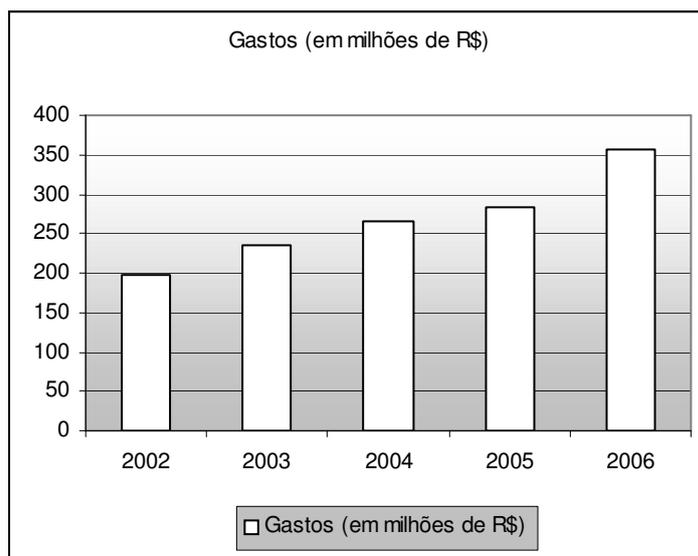
Hoje, Tocantins oferece um dos melhores pisos salariais do país²⁵: R\$ 2.020,00 para o professor concursado, com uma carga de 40 horas semanais. A melhoria da remuneração dos professores pode ser observada no gráfico 2, que mostra a evolução dos gastos com os profissionais da educação no período de 2002 a 2006. Enquanto o Índice Geral de Preços de Mercado (IGP-M) aumentou em 22% no período entre janeiro de 2002 e dezembro de 2006, o aumento na

²⁴ Para ver a tabela que deu origem ao gráfico 1, observe o anexo 5 – Tabela com total de funções docentes com Nível Superior.

²⁵ Segundo pesquisa realizada pela revista Nova Escola, em abril de 2007.

folha de pagamento em Tocantins foi de 78% (gráfico 3). O gasto passou de 198 milhões, em 2002, para 356 milhões, em 2005. É importante mencionar que o número de servidores não teve variações significativas: em 2003 o estado tinha 22.962 servidores e, em 2006, esse número ficou em 23.382.

Gráfico 3 – Total de Gastos com Folha de Pagamento da Seduc-TO de 2002 a 2005 (em milhões de reais)



Fonte: Seduc/TO

3º Objetivo – Reestruturar, Modernizar e Consolidar a Gestão, através das seguintes estratégias: (a) modernizar as ações administrativas, (b) implantar uma política de comunicação e (c) fortalecer o foco na escola. A própria implantação do PES colaborou para que esses objetivos fossem alcançados.

A partir da elaboração do PES foi montada uma estrutura de trabalho na Seduc-TO, que envolvia todos os técnicos da Secretaria, assim como representantes das DRE, das UE e dos pais de alunos. A estrutura do PES reúne os seguintes componentes²⁶: *Equipes dos Planos de Ação, Comitê Estratégico, Coordenador do PES, Líderes de Objetivos, Gerentes de Metas e Grupo de Sistematização*²⁷. Segundo os técnicos, no começo, foi difícil conciliar o número de reuniões (grupo de sistematização, apoio e meta) e o trabalho do cotidiano. Mas o fato de ter continuado a exercer suas rotinas deixou a equipe com “pé no

²⁶ Fonte: <http://www.seduc.to.gov.br/pes/> (Sítio da Seduc-TO, em 21 de setembro de 2005).

²⁷ Para maiores detalhes sobre o papel de cada componente, ver anexo 6 – Descrição dos componentes do PES em Tocantins.

chão” em relação às propostas. As pessoas começaram a entender o orçamento da secretaria (fontes e limitações) e a definir, conjuntamente, quais as prioridades de investimento.

Um novo organograma foi elaborado. Segundo a própria Dorinha, a secretaria “virou do avesso”: “foi doloroso porque as pessoas não separavam o pessoal do profissional”. A equipe gestora entendia que o novo organograma era resultado de uma mudança grande de concepção e se preocupava para que isso não fosse uma mera troca de nome dos setores. Como não conseguiam “mexer a cabeça” de algumas pessoas, resolveram “mexer com” as pessoas. Não foi fácil porque alteraram antigas estruturas e isso tocou em interesses particulares.

Como a realização das ações envolveu a participação de diversos setores e o trabalho em equipe, houve o favorecimento da comunicação. Assim, o PES fez com que os setores se conhecessem melhor e deu a oportunidade para que todos pudessem ver as questões do ponto de vista dos outros. O Ato de elaboração do PPA, que era difícil, pois cada setor queria dinheiro para realizar a sua ação, ficou mais fácil, pois “despersonalizou” os objetivos. Hoje, os principais objetivos são conhecidos por todos e é feita uma ligação direta entre metas do PES e o PPA. O PPA 2004-2007 foi todo alinhado às metas e aos objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico.

4º Objetivo – Implantar um Programa Permanente de Avaliação. Para atingir esse objetivo, eles consideraram que seria preciso: (a) estruturar um plano de avaliação, no qual fossem implantados sistemas de avaliação da aprendizagem escolar, do desempenho dos servidores e uma avaliação institucional da Seduc-TO e das DRE; e ainda, mecanismos de monitoramento da qualidade e resultado dessas avaliações.

Em dezembro de 2001, a Secretaria, em parceria com a Fundação Cesgranrio, realizou uma avaliação em todas as escolas estaduais da rede urbana, com os alunos da 4ª e 8ª séries do Ensino Fundamental e os alunos do 3º ano do Ensino Médio. Ao todo, foram avaliados 39.639 alunos em 1605 turmas de 417 escolas, em testes de múltipla escolha em Língua Portuguesa e Matemática. Além disso, também foram aplicados instrumentos contextuais de caracterização da situação socioeconômica dos alunos, do perfil dos professores e da gestão escolar (SEDUC, 2002). Os resultados dessa avaliação foram importantes para a realização de um diagnóstico da educação no estado, e indicaram que o

desempenho dos alunos tocantinenses estava baixo, principalmente nas séries iniciais. Em Língua Portuguesa, por exemplo, a maior parte dos alunos de 4ª série ficou com desempenho no *nível 1* (22%), o que significa que apenas identificam informações explícitas em um texto simples, ou que nem sequer atingiram esse desempenho, ficando *abaixo do nível 1* (34%). Veja o resultado completo da 4ª e 8ª séries do Ensino Fundamental, na primeira avaliação realizada no estado.

Tabela 6 – Porcentagem de Alunos de 4ª e 8ª série, em Língua Portuguesa e Matemática

Níveis	4ª série EF		8ª série EM	
	LP	MAT	LP	MAT
Abaixo 1	34	21	0	0
1	22	21	4	5
2	20	19	7	15
3	13	17	13	22
4	10	18	44	38
5	1	4	27	18
6	0	0	5	4
7	0	0	0	0

Fonte: Seduc-TO, 2002.

Em relação à avaliação dos docentes, a partir de 2003, foi iniciado um programa de formação continuada de professores, que tinha como proposta a realização de avaliações formativas e somativas. O programa implantou os dois tipos de avaliação e teve mais sucesso em relação ao desenvolvimento do segundo tipo, como veremos no tópico sobre o programa de Formação Continuada de Professores.

Além da avaliação dos discentes, a Seduc-TO também implementou um processo de avaliação de desempenho dos demais profissionais da educação. A avaliação visa analisar a vida funcional do profissional (professores e servidores) através de duas vertentes: desempenho (relações, postura profissional, comprometerimentos) e certificações (conhecimento, competência). O Instrumento de Avaliação de Desempenho do Servidor é composto por dez fatores: responsabilidade, produtividade, assiduidade/pontualidade, integração aos objetivos institucionais, relação interpessoal, planejamento, conhecimento técnico,

criatividade/iniciativa e disciplina. Cada fator possui subfatores, que devem ser preenchidos através de uma escala de valor crescente, de 0 a 10²⁸.

A intenção da secretaria é cruzar estas avaliações com a avaliação de desempenho de alunos e a avaliação de desempenho institucional, com vistas à responsabilização. A política de responsabilização é baseada na idéia de que tanto os estudantes quanto os professores e diretores devem ser responsabilizados pelo desempenho estudantil. Esse tipo de política, em geral, possui quatro características principais: (i) a decisão por parte das autoridades de tornar públicas as diferenças no nível de desempenho das escolas (autoridade), (ii) o uso de testes ou procedimentos padronizados para fornecer este tipo de informação (informação), (iii) critérios para analisar esta informação e para determinar quais escolas tem desempenho melhor (padrões) e, (iv) critérios para a aplicação de incentivos ou sanções conforme padrões estabelecidos (conseqüências)²⁹. Para isso, no entanto, segundo a própria secretária, o processo precisa ser aprimorado. Dorinha demonstrou preocupação com o fato de o professor aparecer como o único responsável pelo desempenho do aluno. Segundo a secretária: *“ele tem responsabilidade, mas não é o vilão, nem o salvador”*.

Como podemos observar pelas exposições anteriores, a Seduc-TO colocou em ação, com maior ou menor sucesso, todas as estratégias escolhidas para atingir os quatro objetivos principais estabelecidos no PES: (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. Dessa forma, é importante destacar a importância que o PES teve na consolidação desses objetivos e estratégias e na implantação dos demais programas da secretaria.

3.2.2

Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada

O Programa Escolas Comunitárias de Gestão Compartilhada tem como objetivo fortalecer a gestão democrática da escola, descentralizar recursos e responsabilizar as unidades escolares pela sua própria manutenção. Também visa

²⁸ Veja o anexo 7 - Avaliação de desempenho do secretário de unidade escolar.

fortalecer os aspectos pedagógicos da gestão e para tal inclui a elaboração de um Projeto Político Pedagógico nas unidades escolares como um dos requisitos para participação no programa.

As escolas passam a receber os recursos de forma direta e a planejar os seus gastos junto com a comunidade. Para isso, foi estruturada a participação do conselho escolar, que em Tocantins se chama Associação de Apoio à Escola, com a presença de alunos, pais, educadores e demais pessoas da comunidade. Os recursos do Tesouro Estadual são repassados todos os meses para a escola e enviados diretamente para a Associação de Apoio à Escola, que define as prioridades financeiras. O programa repassa recursos para custear a manutenção, as ações pedagógicas e obras de pequeno porte das unidades escolares. As despesas com manutenção são referentes aos gastos com merenda escolar, água, energia elétrica, telefone, aquisição de equipamentos, material de consumo e expediente. Uma parte da verba é destinada, especificamente, ao custeio de projetos pedagógicos de Língua Portuguesa e Matemática. Parte do dinheiro ainda pode ser usada para a execução de reformas e ampliações de prédios no valor de até 150.000 reais.

Os membros da associação se reúnem todos os meses para planejar as prioridades da escola. A merenda escolar, que antes era enviada pela Secretaria, passou a ser comprada pelas escolas. A medida foi positiva, pois reduziu o desperdício, incentivou a economia local dos municípios e ofertou alimentos mais saudáveis e de maior qualidade aos alunos. Segundo relato dos técnicos, com o andamento do projeto, os educadores e a comunidade aprenderam de forma gradativa a compartilhar dificuldades e projetos.

O valor recebido por cada escola é calculado em função do número de alunos, de acordo com três referências. Em escolas com até 300 alunos, multiplica-se o número de estudantes por R\$ 11,00 (referência 1). Em escolas com o número de alunos entre 301 e 1000, multiplica-se o número de estudantes por R\$ 6,50 (referência 2). Em escolas com mais de 1000 alunos, multiplica-se o número de estudantes por R\$ 4,50 (referência 3). Além disso, são realizados alguns acréscimos em escolas que possuem quadra poliesportiva (R\$ 170,00), laboratório de informática (R\$ 17,50 por máquina) e para turmas de tempo

²⁹ Para mais informações sobre a política de responsabilização, ver Moe, 2003 e Brooke, 2006.

integral (acrécimo de 50% sobre o valor correspondente ao número de alunos nesse regime).

Para participar do programa, a unidade escolar precisa enviar uma proposta a Seduc-TO. O projeto começou, em 2002, com a participação de 456 escolas e o repasse de 17 milhões de reais. Em 2005, já eram 521 as escolas participantes e o valor total repassado foi de 36 milhões de reais.

Este programa tocantinense está em concordância com as diretrizes mais atuais no âmbito da gestão apontadas no capítulo anterior, a saber: descentralização dos recursos, a gestão democrática e autonomia para as unidades escolares, tanto nos aspectos financeiro e administrativo, quanto no aspecto pedagógico. Assim, as comunidades beneficiadas podem estabelecer suas prioridades e controlar melhor os recursos disponíveis, o que torna o processo mais transparente e a gestão mais eficiente.

3.2.3 - Progestão

O Programa de Capacitação para Gestores Escolares à Distância - Progestão é um curso de formação continuada ministrado à distância, mas que inclui encontros presenciais e experimentos realizados na escola. Foi desenvolvido pelo Conselho Nacional dos Secretários de Educação - CONSED³⁰, em parceria com as Secretarias de Educação e com apoio e cooperação da Fundação FORD, da Universidad Nacional de Educación a Distancia - UNED (da Espanha) e da Fundação Roberto Marinho. A proposta é formar lideranças escolares comprometidas com a construção de um Projeto de Gestão Democrática da escola pública, focada no sucesso escolar dos alunos.

O principal objetivo do Progestão é transformar a gestão escolar numa tarefa de todos, com responsabilidades compartilhadas, a fim de promover a gestão democrática (MACHADO, 2006). A primeira edição do Programa capacitou diretores, coordenadores e gerentes da Seduc-TO e das Diretorias Regionais de Ensino (DREs). A partir da segunda edição, o Progestão foi expandido para as redes municipais de ensino por meio de convênios assinados com os municípios, tendo a União Nacional dos Dirigentes Municipais de

³⁰ Maria Auxiliadora Seabra Rezende é a atual presidente do Consed.

Educação (Undime) como interveniente. Foram capacitados, a partir de então, diretores, coordenadores pedagógicos e professores líderes, em turmas mistas, com o propósito de permitir a troca de experiências entre os gestores das redes estadual e municipal. Ao final da terceira edição, foi assinado convênio com uma Instituição de Educação Superior (IES) – Fundação Universidade de Tocantins (Unitins)/Tecnologia de Educação a Distância (Educon), com o objetivo de garantir aos gestores-cursistas a possibilidade da certificação de pós-graduação, especialização *lato sensu*. Desde a sua implantação, em 2002, o programa contou com a participação de 3.928 profissionais da educação, sendo que 2.090 estão cursando a complementação equivalente à especialização.

O Progestão visa preparar o profissional da educação para compreender a organização e o funcionamento da escola e seu papel social, e para ter condições de acompanhar e auxiliar as tarefas executadas pelos outros colegas. Por isso, em Tocantins, além dos gestores escolares, tiveram a oportunidade de estudar e de avaliar a sua prática pedagógica secretários, coordenadores pedagógicos, professores, coordenadores de bibliotecas e de vídeos. Com isso, a equipe passou a trabalhar de forma mais integrada.

A Proposta Curricular do Progestão foi elaborada de forma interdisciplinar, com estudos voltados para as dimensões pedagógica, jurídica, administrativa e financeira das unidades escolares. A teoria proposta para estudo é posta em prática na escola e discutida durante os encontros realizados com os grupos de discussões. Os cursistas contam com tutores que preparam os encontros presenciais, tiram dúvidas e orientam os alunos através de telefones, fax e e-mail. Uma vez por mês, os cursistas se reúnem para apresentar o que aprenderam e como estão modificando as práticas pedagógicas. 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.

3.2.4 Programa Evasão Escolar Nota Zero

O Programa Evasão Escolar Nota Zero³¹ 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. Em 2001, o programa foi iniciado em fase experimental nas escolas localizadas no município de Palmas, com o objetivo de garantir a permanência dos alunos em sala de aula. Como a proposta deu certo, em 2003, ela foi ampliada para toda a rede pública de ensino.

Os técnicos da Seduc-TO constataram que a escola não é a única responsável pelo abandono e que a maioria das causas de evasão eram extra-escolares (trabalho, necessidade econômica e baixa auto-estima). Por isso, priorizaram o envolvimento com a sociedade e buscaram o apoio de vários parceiros: Conselho Tutelar, Ministério Público, outras Secretarias (de Ação Social, da Juventude, do Esporte), as famílias e a comunidade escolar. Eles promoveram capacitações e reuniões e constituíram grupos de trabalho nas esferas municipal, regional e estadual.

O funcionamento do programa 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, gestores escolares, orientadores educacionais, coordenadores pedagógicos, apoio escolar, professores ou voluntários vai à casa do aluno faltoso para conversar com a sua família e saber os motivos pelo qual ele não está indo à escola. Se a conversa não der muito 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 Ficha de Comunicação

³¹ Os termos *abandono* e *evasão* muitas vezes são usados como sinônimos. No entanto, o sistema de informação e avaliação da educação brasileira diferencia os dois, apontando que o primeiro refere-se a um evento ocorrido dentro de um ano mesmo letivo e o segundo refere-se a um evento ocorrido na transição de um ano letivo para o seu subsequente. Seguindo essa lógica, seria mais adequado o uso do termo Abandono para nomear o programa desenvolvido na Seduc-TO, já que a ausência do aluno é averiguada dentro do próprio ano letivo.

do Aluno Infrequente - Ficai - e pela Secretaria da Educação e Cultura, por meio de relatórios e instrumentos de acompanhamento e avaliação encaminhados pela Diretoria Regional de Ensino.

A maioria dos alunos retorna para a escola, depois de uma simples ação dos educadores da instituição. Segundo os técnicos da Seduc-TO, em 2003, no segundo semestre, foram registrados 4.378 casos de abandono escolar, destes 78,6% foram solucionados pela escola. Em 2004, foram identificados 8.556 alunos que estavam desistindo dos estudos e, destes casos, 76,98% foram resolvidos na escola. No primeiro semestre de 2005, foram registrados 5.072 casos, sendo que 85,6% foram solucionados na própria unidade escolar.

O Programa Evasão Escolar Nota Zero está sendo desenvolvido em 524 escolas estaduais e 590 instituições municipais, atendendo, aproximadamente, 232.347 estudantes da rede estadual e 119.763 alunos da rede municipal. Também como forma de reduzir a evasão, a secretaria realizou a implantação de três escolas de tempo integral, e analisa a possibilidade de implantar mais escolas deste tipo. O critério para a escolha do local de funcionamento das escolas foi a disponibilidade de espaço físico, a existência de altos índices de abandono, o nível socioeconômico dos alunos e o tipo de gestão da escola (equipe aberta à mudança). O resultado desse trabalho de combate à evasão foi uma queda na taxa estadual ao longo do período 2000-2005. Veremos esses resultados com mais detalhes no próximo capítulo, na seção que trata do fluxo escolar.

3.2.5 Formação Continuada de Professores

Em 2001, de um encontro entre a secretária de Educação de Tocantins e Nilma Santos Fontanive, da Fundação Cesgranrio, surgiu a idéia de um programa de melhoria da qualidade do ensino, que foi implementado em 2003. O programa é baseado em uma cooperação técnica entre as duas instituições: o estado é 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 como 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. Durante o curso, são utilizadas as seguintes estratégias: a capacitação de professores-multiplicadores para trabalhar a metodologia do programa com os professores 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 - quinta-feira, sexta-feira e sábado. As quintas e sextas-feiras são incluídas no calendário escolar e os alunos não têm aula nestes dias. Mas a rede estadual de Tocantins cumpre os 200 letivos fixados pela LDB, pois começa o ano quatro dias antes e o termina quatro dias depois para compensar o tempo usado na capacitação.

Uma das estratégias iniciais do curso era a formação de professores-multiplicadores por meio de seminários. Eles eram capacitados para repassar a metodologia do programa aos demais professores. Em 2003, foram capacitados professores em Língua Portuguesa e em Matemática, de 4^a e 8^a série. Em 2004, o programa ampliou a capacitação nessas mesmas disciplinas para os professores de 3^a à 8^a série do Ensino Fundamental. No entanto, o programa encontrou resistência dos professores de quinta a oitava séries, que não aceitavam colegas de trabalho como multiplicadores da capacitação. Isso fez com que essa estratégia fosse alterada no ano de 2005, quando os seminários passaram a ser realizados diretamente com os docentes deste segmento, sem a intervenção de multiplicadores.

Nos seminários com docentes e multiplicadores são discutidos os conteúdos e as atividades dos livros didáticos utilizados pelos professores, que são estimulados a realizar um ensino mais participativo. Eles também recebem um material complementar para trabalhar determinadas habilidades com os estudantes. Este material é distribuído, intencionalmente, em número inferior ao dos alunos nas turmas, para incentivar o professor a realizar trabalhos em grupo na sala de aula.

Outra atividade do programa é a aplicação de avaliações formativas, com a análise dos resultados obtidos pelos alunos e o acompanhamento do seu progresso. Porém, segundo Nilma, esta etapa nunca conseguiu ser totalmente implementada, porque os consultores não conseguiram receber as respostas dos alunos para análise. Os professores encontram dificuldades técnicas para digitar as folhas de respostas provas das turmas e demoram meses para enviá-las. A falta de

recursos do estado é um problema para a realização desta atividade e, como isso não foi solucionado, a avaliação formativa teve de ser alterada. Os professores foram capacitados a aplicar e corrigir as provas dos alunos dando a eles um *feedback* imediato. O objetivo é garantir que os alunos recebam algum tipo de orientação para realizar essa atividade. Essa solução não permitiu que fosse traçado o quadro diagnóstico dos estudantes ou o acompanhamento de sua evolução, que era a idéia inicial do projeto.

No final de 2003, primeiro ano do programa, Tocantins apresentou uma melhora significativa no desempenho dos alunos da 4ª série do ensino fundamental no Saeb³². A responsável pelo programa afirma que a capacitação dos professores contribuiu diretamente com essa melhora.

O programa da Cesgranrio deveria se estender ao Ensino Médio em 2004, mas isso não ocorreu. Foram realizados apenas dois seminários com os docentes deste segmento, um em 2005 e outro em 2006. Mas a capacitação dos professores do Ensino Médio foi iniciada em 2007. Para conquistar a adesão voluntária dos professores, o curso será oferecido sob a forma de aperfeiçoamento, com certificação para os concluintes e conseqüente melhora do salário. A idéia é que, nos anos seguintes, o curso “evolua” para uma especialização e, por fim, para um Mestrado. O objetivo da Cesgranrio é sair do estado dentro de alguns anos, tendo em vista a continuidade, com autonomia, das atividades iniciadas a partir das ações dos docentes formados nos cursos.

3.2.6

Seleção de diretores por mérito

Como apontei no primeiro capítulo, predominava no Brasil, até os anos 80, o provimento ao cargo de diretores através de indicação política. Essa modalidade foi muito criticada no período em que o país estava em processo de democratização, por ser produto da política clientelista brasileira (PARO, 2003: p. 15). A seleção de diretor por mérito passou a ser vista, por alguns grupos, como uma forma de coibição do clientelismo e de garantir objetividade ao processo, pois tinha como base a igualdade de oportunidades e a escolha pautada nas competências requeridas para o cargo. E a eleição de diretores passou a ser

apontada como a melhor opção para a democratização da participação da comunidade escolar.

Em Tocantins, antes da atual gestão, os diretores eram indicados por autoridades políticas. 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 aspectos pedagógicos dela. Para isso, foram estabelecidos critérios para a seleção de candidatos à função gratificada de gestor escolar e as novas competências esperadas para a mesma: capacidade administrativa mais complexa para lidar com a descentralização financeira e a democratização da participação, e competência pedagógica para o trabalho com foco no aluno. Foram privilegiados para o cargo de gestor candidatos com perfis mais dinâmicos, propensos a mudanças e com conhecimento da legislação educacional.

Na última instrução normativa sobre a seleção de diretores³³, as etapas da seleção consistiam em : análise de currículo, análise do plano de trabalho, análise de documentos pessoais do candidato, entrevista individual e produção de texto dissertativo sobre algum estudo de caso. A ênfase no foco pedagógico 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.

Apesar das críticas que este tipo de processo tem recebido, quanto à predominância do caráter técnico sobre o político-democrático, a passagem do provimento do cargo por indicação para o provimento por seleção foi um avanço para o estado. Atualmente, mais um passo está sendo dado: 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 dos candidatos antes da consulta à comunidade. A escolha de diretores envolvendo seleção e eleição busca compatibilizar a avaliação da competência com processos

³² Mostrarei com mais detalhes os dados referentes aos resultados do Saeb, em Tocantins (de 1999 a 2005), no capítulo 4.

³³ Anexo 8 – Instrução Normativa N.º 004, de 3 de abril de 2006. Dispõe sobre o Processo de Seleção de Diretor e perfil do candidato à função gratificada de Diretor de Unidade Escolar da Rede Estadual de Ensino.

democráticos. Recentemente, em pesquisa que buscava investigar em que medida as diferenças de desempenho escolar podem ser explicadas pelas políticas educacionais implementadas nas redes estaduais e municipais, Rodrigues (2007) observou que as redes de ensino que implementaram essa forma de escolha dos diretores escolares apresentam, em média, um aumento de 6,31 pontos no desempenho.

3.2.7 Outros programas

Além dos programas apresentados até o momento, que destaquei por considerar que estão associados a melhorias nos indicadores educacionais do estado, a Seduc-TO, ao longo da atual gestão, tomou outras iniciativas, tais como a adoção do *ABC da Cidadania, Se Liga e Acelera*.

O programa ABC da cidadania é destinado à alfabetização de pessoas com idade acima de 15 anos e desenvolvido através de parcerias com as Prefeituras, Sesi, o Centro Universitário Luterano de Palmas - Ceulp/Ulbra, Ministério da Educação, Instituto Tocantinense Presidente Antônio Carlos – ITPAC – e outras associações. Por sua vez, os Programas *Se Liga e Acelera* foram realizados em parceria com o Instituto Ayrton Senna e visam a correção da distorção idade-série dos alunos não alfabetizados e dos já alfabetizados, respectivamente.

A Seduc-TO também deu atenção especial a duas modalidades de educação: a Educação Indígena e a Educação de Jovens e Adultos (EJA). A Educação Indígena no Tocantins tem como princípio básico a conquista da autonomia socioeconômica e cultural do povo indígena, através da recuperação de sua memória histórica, da reafirmação de sua identidade étnica e do estudo e valorização da sua própria língua. O Governo do Estado melhorou a infraestrutura das escolas indígenas e realiza a Formação em Magistério Indígena, preparando os professores para atuarem nas comunidades onde moram, de forma diferenciada, bilíngüe e intercultural. Além disso, Tocantins foi o terceiro estado brasileiro a criar o Conselho de Educação Escolar Indígena, que tem como objetivo legislar e normatizar todas as questões da educação indígena.

A Educação de Jovens e Adultos – EJA em Tocantins propõe ampliar a visão do jovem e do adulto como construtor de sua própria história. Por isso, tem uma proposta de ensino ativo e vêm se destacando pelos projetos e atividades

desenvolvidos na EJA, tais como: feiras de artes e comidas típicas, concursos de literatura, paródias, músicas e interpretações. A Secretaria tem dois projetos ligados a essa modalidade de ensino: *Direito de Aprender* e *Ressocialização Educativa*. O Programa *Direito de Aprender* leva o Ensino Médio até as regiões mais carentes do estado, através da educação à distância. As aulas acontecem em tele-salas, utilizando material específico e com acompanhamento de mediadores, em locais nos quais não há o ensino médio regular. Outro projeto que ocorre no âmbito da EJA é o de *Ressocialização Educativa*, criado em 2005 e realizado na Casa de Custódia de Palmas, que oferece aulas do ensino fundamental aos presos. Os bons resultados do projeto, como a melhoria da disciplina na casa de detenção, fizeram com que ele também fosse implantado nas unidades prisionais de Araguaína, Porto Nacional e Gurupi. Em 2006, este projeto passou a ser desenvolvido pela Secretaria da Educação e Cultura, Segurança Pública e Cidadania e Justiça.

3.2.8

Aspectos gerenciais da gestão educacional em Tocantins

A experiência da secretaria estadual de educação de Tocantins apresentou alguns dos fatores apontados por Xavier (1996) como fundamentais para a gestão de qualidade dos sistemas de ensino, como: o comprometimento político do dirigente, a busca por parcerias, a valorização dos profissionais da educação, o fortalecimento da gestão escolar e a gestão democrática.

Quanto ao comprometimento do dirigente, pude observar ao realizar esta pesquisa, que a secretária de Educação profa. Dorinha é uma forte liderança no Estado. Ela é admirada e respeitada dentro da Secretaria por estar comprometida e envolvida com as questões educacionais. Sua agenda diária é aberta e está acessível no site da Seduc-TO. Ela deu prioridade à elaboração do PES e, nesse processo, participou das reuniões, apoiou a participação dos técnicos nas mesmas e respaldou a equipe na extrapolação dos prazos determinados pelo Fundescola. Dorinha pauta suas atividades e os programas da Seduc-TO nos principais objetivos traçados para a educação no estado. A secretária também é respeitada fora do âmbito da Secretaria, ao ponto de a Seduc-TO ter sido convidada para passar as diretrizes de elaboração e realização do planejamento estratégico para as demais Secretarias do Estado. Dorinha, inclusive, é a atual presidente do Consed.

Essa liderança também foi observada em pesquisa realizada por consultores do MEC, sobre o Planejamento Estratégico da Secretaria:

Trata-se de uma liderança respeitada, que desperta lealdades sem subserviência, considerada pelos entrevistados como inspiradora e democrática, que se caracteriza por pautar as decisões - e suas intervenções estratégicas na estrutura e na dinâmica do trabalho da SEDUC - por considerações de caráter técnico. (MEC, 2006, p. 11)

Prova de sua liderança e carisma é que a secretária permaneceu no cargo após duas mudanças de governo: em 2003 e em 2007. Assim, nesse aspecto, Tocantins apresenta um contexto favorável à realização de uma gestão de qualidade, pois, segundo Xavier, “*Sem um profundo investimento de tempo e de energia da alta administração, a organização — escola, secretaria — não tem meios de implementar as mudanças estratégicas, culturais e técnicas que a gestão da qualidade requer*” (2006, p. 13).

Em relação à busca por parcerias, a Secretaria de Educação de Tocantins também se mostrou eficiente. Realizou o PES com o apoio do Fundescola e o Programa de Formação Continuada de Professores com o apoio da Cesgranrio. O Programa Evasão Escolar Nota Zero, elaborado pela Seduc-TO, contou com a parceria do Ministério Público Estadual, do Tribunal de Justiça, dos Conselhos Tutelares e dos Direitos das Crianças e Adolescente e das Secretarias do Trabalho e Ação Social e Juventude. O Progestão foi realizado pelo Consed e teve o apoio e a cooperação inicial da Fundação FORD, da Uned e da Fundação Roberto Marinho. Na terceira edição do programa, foi realizado um convênio com a Unitins e a Educon para oferecer o curso em modalidade *lato sensu*. Outro curso de formação continuada de gestores, *Gestão para o sucesso escolar*, foi oferecido em parceria com a Fundação Lemann. A Fundação Ayrton Senna também realiza programas na Seduc-TO, como: Circuito Campeão, Se Liga e Acelera. Ou seja, a Secretaria teve sucesso ao aproveitar as oportunidades de parcerias em projetos externos, como também ao buscar parcerias para seus próprios projetos. Com o apoio das parcerias, a Seduc-TO multiplica recursos, pois passa a receber ajuda financeira e/ou técnica, e não precisa arcar sozinha com as despesas de todos os projetos.

A valorização dos profissionais da educação foi um ponto de destaque na atual gestão educacional em Tocantins. A professora Dorinha afirmou, em

entrevista, que essa foi uma das maiores preocupações de seu governo. E isto pode ser percebido através do comprometimento do estado com a formação continuada dos diversos profissionais e através de diferentes programas implantados no período. Neste trabalho destaquei o Progestão e o programa de Formação Continuada de Professores, porém a Secretaria também ofereceu outros programas, como: Projeto Gestar (formação para professores de 1ª a 4ª da rede municipal), Profuncionário (formação para técnicos de apoio), Gestão para o Sucesso escolar e Gestão Escolar e Tecnologia (para gestores). A secretaria também contribuiu para a ampliação de vagas na educação superior, ao apoiar três cursos de formação inicial: Graduação em Regime Especial, Complementação Pedagógica para Bacharéis, e o programa de graduação em Normal Superior. Outro passo importante na valorização dos profissionais da educação foi a implantação do Plano de Cargos, Carreira e Subsídios do Magistério, que estabeleceu critérios de mobilidade funcional e progressão e proporcionou melhoria no nível salarial do estado.

A gestão escolar foi fortalecida através da mudança de provimento ao cargo de diretor, que antes era por indicação política. Com a mudança para a seleção, foram escolhidos diretores mais aptos a lidar com os novos desafios do cargo e que tiveram mais condições de focar seu trabalho nos interesses dos alunos. Os cursos de formação de gestores também contribuíram para melhorar a atuação desses profissionais, através de reflexão sobre as experiências vividas pelos mesmos e orientação adequada. O Programa Escola Compartilhada de Gestão Comunitária também contribuiu em muito para o fortalecimento da gestão escolar. Com ele, as escolas participantes tiveram autonomia para definir suas prioridades e fazer melhor uso dos recursos orçamentários.

Por sua vez, com a criação da Associação de Apoio à Escola, o diretor passou a contar com o respaldo da comunidade escolar em suas decisões mais importantes. Este último programa também favoreceu a democratização da educação, pois proporcionou aos diferentes membros da comunidade escolar voz e força na tomada de decisões através da Associação de Apoio à Escola (conselho escolar). A secretária de Educação considera os conselhos uma instância importante de democratização e fiscalização; e reconhece que alguns conselhos avançaram mais do que outros em relação à participação e que essa participação é uma construção.

Nós temos conselhos que funcionam muito bem, no sentido de ter uma participação real e democrática, de pais e de funcionário. E outros que ficam mais centralizados na mão do diretor. Eu acho que [a participação] é uma prática importante de estar incentivando, vigiando, orientando (...) é uma construção.³⁴

Além dos conselhos escolares, Tocantins também possui o Conselho Estadual de Educação, o Conselho de Alimentação e o Conselho Indígena. O Estado foi o terceiro no Brasil a criar um Conselho de Educação Indígena e ele tem sido bastante atuante. No início, a própria Secretaria teve receio em relação à sua criação por causa das diferenças de costumes entre os brancos e os indígenas. No entanto, a experiência tem sido um aprendizado para a secretaria de educação e para os membros do conselho: as responsabilidades passaram a ser compartilhadas e houve mais comprometimento. O conselho delibera sobre todos os aspectos da educação indígena e isso tem feito todos crescerem muito.

3.3 Considerações finais do capítulo 3

O estado do Tocantins é o mais novo da federação, foi criado em 1988, com a promulgação da Constituição Federal. A reivindicação pela autonomia do estado, no entanto, era antiga e as divergências entre o norte e sul do antigo estado de Goiás ocorriam desde o final do século XVII, quando missionários religiosos fundaram uma missão no norte do estado.

Tocantins está localizado no centro geodésico do Brasil e pertence à região norte. Seu IDH-M cresceu bastante na década seguinte à criação do estado, mas ainda é baixo, comparado ao dos demais estados brasileiros. Sua economia é baseada na agricultura, tendo a soja como principal produto de exportação. O estado tem boas condições de expansão de suas atividades, pois possui grandes extensões de terras cultiváveis.

A economia e os índices educacionais melhoraram depois da criação do estado. A gestão educacional anterior a que analiso nessa dissertação (2000-2005) era favorável à descentralização e implantou dois importantes programas de gestão, como o PDE e Escolas Comunitárias de Gestão Compartilhada. Assim, quando assumiu a gestão, Dorinha teve a vantagem de encontrar esses programas

³⁴ Em entrevista concedida à autora em 19.03.2007.

em andamento e também de conhecer a secretaria, já que havia participado como técnica no governo anterior.

No período de 2000-2005, a Seduc-TO implantou vários programas com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino oferecido no estado. Destaquei cinco deles, a saber: o PES (i), que ajudou a secretaria a definir seus principais objetivos e a estruturar seu trabalho; o programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada (ii), que foi iniciado na gestão anterior, teve continuidade na atual e efetivou a descentralização financeira, administrativa e pedagógica da educação no estado; o Progestão (iii), que foi destinado a todos os profissionais que trabalham na escola e teve como objetivo proporcionar a eles conhecimentos sobre gestão escolar; o programa Formação Continuada de Professores (iv), que em parceria com a Cesgranrio, promoveu a capacitação em serviço dos professores de Matemática e Língua Portuguesa da rede estadual; o programa Evasão Escolar Nota Zero (v), que conseguiu ótimos resultados e reduziu o índice de abandono no estado; por fim, o processo de seleção de diretores de unidade escolar através do mérito (vi), que buscou proporcionar às escolas diretores com maior capacidade para lidar com os atuais desafios da gestão e extinguiu o clientelismo político que ainda existia no estado, onde os diretores eram nomeados por autoridade política.

Assim, considero que Tocantins fez avanços significativos ao longo da atual gestão. Através dos programas que foram realizados, definiu seus objetivos, traçou metas, escolheu e pôs em ação diferentes estratégias para realizá-los, proporcionou formação inicial e continuada aos professores e demais servidores, implantou sistemas de avaliação, reduziu as taxas de abandono dos estudantes e modificou a forma de provimento ao cargo de diretor escolar. A experiência apresentou fatores bastante importantes para uma gestão de qualidade, tais como: comprometimento político do dirigente, busca por parcerias, valorização dos profissionais da educação, fortalecimento da gestão escolar e gestão democrática.

É esperado que tais mudanças venham acompanhadas da melhoria dos resultados relacionados a atividades-fim da educação. No próximo capítulo analiso, portanto, os resultados obtidos pela Seduc-TO nos principais indicadores educacionais.