

## 5 Considerações Finais

No presente trabalho, fiz uma análise da gestão educacional de Tocantins, com base nos principais programas implementados e nas mudanças ocorridas nos indicadores educacionais do Estado, no período de 2000 a 2005.

Ao longo da pesquisa, encontrei algumas dificuldades. A primeira delas foi em relação à literatura específica sobre gestão educacional. Ainda temos poucos estudos sobre a gestão no nível das secretarias estaduais de educação. A produção acadêmica atual está mais dedicada à gestão no nível dos municípios ou das escolas. Este último nível, em especial, recebe a contribuição dos estudos sobre as escolas eficazes. E foi essa produção que me apoiou na definição de elementos para avaliar a qualidade da gestão.

A segunda dificuldade foi geográfica. Tocantins está localizado na Região Norte do país e é um estado novo, sobre o qual eu tinha quase nenhum conhecimento no início da pesquisa. Ao longo de quase dois anos, fui me apropriando, em parte, da realidade do estado através da leitura de alguns textos e de longas viagens pela rede mundial de computadores. O próprio sítio da secretaria foi um grande aliado, pois, através dele, tive acesso a dados sobre os principais programas e as notícias mais recentes do estado, na área da educação. O acesso semanal a essas notícias foi uma boa ferramenta na construção do trabalho, pois me possibilitou certa familiaridade com a Seduc-TO e com os assuntos que ela considera importantes. Outra ajuda importantíssima foi dada pela própria Secretária de Educação, que além de me conceder entrevista para o trabalho, também facilitou o meu contato com a equipe da Assessoria de Planejamento da Secretaria, que enviou por meio eletrônico parte dos dados sobre a educação no estado.

E a terceira dificuldade que encontrei foi justamente em relação aos dados. A pesquisa no Brasil tem avançado muito nos últimos anos e nossos sistemas de coleta e armazenamento de dados também. Porém, ainda temos que avançar mais. Os dados do Saeb, que serviram de base para o tópico em que trato do desempenho dos alunos tocaninenses, têm alguns limites. O principal deles é que o erro padrão da maioria dos resultados estaduais é muito alto, o que nos impede de afirmar mudanças menores dos índices com mais precisão. Outro problema, ainda em relação ao Saeb, foi a demora na divulgação dos resultados. Os resultados do ciclo de 2005 foram divulgados apenas em

fevereiro de 2007, o que fez com que a pesquisa atrasasse um pouco para a incorporação dos novos dados.

Diante dessas dificuldades, o presente trabalho apresenta algumas limitações. A primeira delas é que, por ser a gestão de uma secretaria um tema extremamente complexo e com muitas facetas, foi inviável uma análise contemplando o assunto em todos os seus aspectos. Assim, foi preciso escolher o recorte da análise. Optei por ancorar minha interpretação em alguns dos programas principais realizados pela Secretaria, pois considerei que eles dão uma idéia mais concreta das mudanças implementadas. Também trabalhei com os principais indicadores educacionais do estado no Ensino Fundamental e Médio ao longo do período, com o objetivo de verificar em que medida os programas estão relacionados aos avanços nos resultados.

Ao privilegiar esses aspectos, outros, por sua vez, não tiveram tanto destaque. Foi o caso dos demais programas da secretaria e dos dados sobre Educação Infantil. Outra questão que não foi suficientemente abordada foi a estrutura organizacional da Secretaria. Por isso não apresentei com detalhes o organograma, as diferentes funções exercidas pelos membros da equipe, a relação da secretaria com as escolas, Diretorias Regionais de Ensino e Municípios.

Por ter trabalhado apenas com os dados do Saeb divulgados pelo Inep, e não com a base de dados do sistema, não pude apontar resultados relativos à equidade, pois não foi possível associar ao trabalho dados sobre o nível socioeconômico das famílias. Em relação aos dados do EdudataBrasil, também existem lacunas: alguns deles vão até o ano de 2004 ou têm dados faltantes em alguns anos. Assim, em algumas análises, ficaram faltando dados mais recentes e, em outras, dados de um ano específico.

Os limites explicitados, por sua vez, apontam para possibilidades de futuros estudos. Seria interessante realizar uma pesquisa com a base de dados do Saeb para tentar entender como os resultados do estado estão se comportando em relação ao objetivo de diminuir as diferenças causadas pelos problemas socioeconômicos. Também poderia ser realizado um estudo sobre as principais mudanças nas atividades de gestão da secretaria (atividades-meio), em termos de: organização e fluxo das atividades. Outras pesquisas também poderiam se dedicar ao estudo de como os diferentes atores (técnicos, professores, pais, alunos) incorporaram essas mudanças.

Mesmo tendo consciência dessas limitações, considero que o trabalho trás contribuições importantes para a gestão educacional. Vimos que o Brasil, nos anos 80 e 90, passou por mudanças políticas que afetaram diretamente a gestão educacional. Com

a redemocratização do país (anos 80) e valorização da dimensão gerencial na administração (anos 90), houve ampliação do acesso à educação e descentralização dos recursos financeiros e das políticas sociais. Essas transformações vieram acompanhadas de importantes mudanças na legislação, como a CF/88 e a LDB 9394/96, que fortaleceram a gestão democrática ao estabelecerem mecanismos de participação no nível dos sistemas (planos e conselhos de educação nacional, estaduais e municipais) e no nível dos estabelecimentos de ensino (a gestão democrática, os conselhos escolares e a autonomia financeira e pedagógica das unidades de ensino).

Paralelamente a isso, ganhou força um debate sobre a necessidade de se oferecer uma educação de qualidade e com equidade para todos. E novas competências passaram a ser esperadas dos gestores educacionais, pois eles têm um papel de extrema importância na condução e na realização de políticas educacionais que atendam a essas demandas. Dos docentes também foi exigido maior nível de formação inicial e contínua reflexão sobre o seu trabalho através de formação continuada. O país avançou na oferta quantitativa do ensino, principalmente o obrigatório, porém é consenso que ele precisa avançar mais em qualidade.

Nesse contexto, a experiência de Tocantins é interessante de ser analisada e divulgada, pois tem como foco a melhoria dos resultados educacionais e apresenta um forte comprometimento com a qualificação profissional. O estado é o mais novo da federação: foi criado em 1988, após um longo período de divergências entre o norte e sul do antigo estado de Goiás. Ele está localizado na Região Norte do país e, apesar de estar em constante crescimento após a sua criação e possuir potencialidades de investimento, ainda apresenta baixo índice de desenvolvimento social.

A gestão educacional iniciada em 2000 no estado implantou vários programas com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino. Dentre eles, destaquei: o Planejamento Estratégico da Secretaria, que contribuiu para que a equipe definisse seus principais objetivos e estruturasse ações para atingi-los; o programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada, que transferiu recursos financeiros para as escolas e contribuiu para a efetivação da democratização da participação da comunidade; o Progestão, que proporcionou conhecimentos sobre gestão escolar aos diferentes profissionais que trabalham na escola; o programa Formação Continuada de Professores, que promoveu a capacitação em serviço dos professores de matemática e língua portuguesa da rede estadual; o programa Evasão Escolar Nota Zero, que contribuiu com a redução significativa dos índices de abandono escolar no estado; e o

processo de seleção de diretores de unidade escolar através do mérito, que buscou extinguir o clientelismo político que ainda existia no estado e dotar as escolas de diretores com maior capacidade para lidar com os atuais desafios do cargo.

Através desses e de outros programas, Tocantins fez avanços significativos ao longo da atual gestão e apresentou fatores característicos de uma gestão de qualidade, como: comprometimento político do dirigente, busca por parcerias, valorização dos profissionais da educação, fortalecimento da gestão escolar e da gestão democrática. Relacionado com esses fatores, está o fato de que os principais indicadores educacionais do estado (acesso, fluxo e desempenho) apresentaram, em sua maioria, mudanças positivas no período de 2000 a 2005.

O acesso ao Ensino Fundamental aumentou bastante na última década, tanto no país quanto no estado, estando praticamente universalizado na faixa etária de 7 a 14 anos. Na faixa etária de 15 a 17 anos, a frequência à escola também cresceu, chegando, em 2005, a 83% em Tocantins. Ainda existe, portanto, uma diferença entre o acesso à educação nas duas faixas etárias e ela está relacionada, principalmente, à criação do Fundef, que favoreceu a ampliação das vagas no Ensino Fundamental.

O fluxo foi o indicador que apresentou os melhores resultados. Comparado com as taxas da Região Norte, do Brasil e dos estados com IDH-M semelhante, Tocantins obteve os maiores aumentos de aprovação e as maiores quedas no abandono no período entre 1999 e 2004. A aprovação aumentou de 70% para 84% no Ensino Fundamental e de 72% em 1999 para 76% no Ensino Médio. E o abandono, por sua vez, teve uma queda de 13 pontos percentuais no Ensino Fundamental (passou de 21,1% para 5,9%) e de 7 pontos percentuais no Ensino Médio (passou de 25% para 18%). A grande queda no abandono, em especial no ensino obrigatório, aponta para um efeito do programa Evasão Escolar Nota Zero, instituído pela Seduc-To. Entretanto, apesar de ter caído 7 pontos, a taxa de abandono no Ensino Médio ainda se apresentava em um patamar muito alto em 2004 (17,6%).

A reprovação, por sua vez, teve um pequeno aumento no mesmo período (1,5 pontos no Ensino Fundamental e 2,9 pontos percentuais no Ensino Médio), que pode estar relacionado com a diminuição do abandono, pois os alunos que antes ficavam excluídos da escola têm mais chances de serem retidos, já que, em geral, são os que apresentam nível sócio-econômico mais baixo e pior desempenho.

Para analisar a evolução do desempenho dos alunos do estado do Tocantins, utilizei os resultados do Saeb no período de 1999 a 2005. Ao longo da primeira metade

da década atual, as médias estaduais de proficiência melhoraram tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática, na 4ª série do Ensino Fundamental (11,5 e 2,4 pontos, respectivamente) e no 3º ano do Ensino Médio (6,79 e 7,19 pontos, respectivamente). Esses avanços podem ser relacionados à importância dada pelo estado de Tocantins ao aluno, ao monitoramento das metas estabelecidas no planejamento e aos programas de formação inicial e continuada de professores realizados pelo estado em parceria com outras instituições.

Esses fatores, entretanto, não impediram que na 8ª série houvesse uma tendência queda na média de proficiência (-3,5 em Língua Portuguesa e -3,4 em Matemática). Essa queda, assim como o aumento da reprovação, de acordo com o que a minha análise indica, com base em alguns autores, provavelmente está relacionada à redução das taxas de abandono, redução esta que é maior no segundo segmento do Ensino Fundamental. Com essa redução, os alunos com pior desempenho e que passam a ser retidos na escola contribuem para que a queda na média de desempenho.

Recentemente, o governo brasileiro lançou um índice que faz uma síntese dos dados de fluxo e desempenho das unidades federativas – o índice de desenvolvimento da educação básica – Ideb. No ranking do Ideb, Tocantins apresentou o melhor resultado entre os estados com IDH-M baixo (3,3) e ficou bem próximo ao índice nacional (3,4).

A experiência de gestão educacional no Estado de Tocantins trás contribuições que podem servir de inspiração para outros gestores estaduais ou municipais. Ela mostrou que o planejamento é um instrumento importante na condução de uma gestão, pois ajuda a equipe a focar os objetivos gerais e a unir forças na mesma direção. O constante monitoramento dos programas e das metas também contribui para que os objetivos sejam atingidos e redirecionados e não sejam esquecidos ao longo do caminho.

A definição do foco da gestão no aluno favorece a realização de um trabalho voltado para o principal objetivo da escola: ensinar, fazendo com que o aluno obtenha sucesso em sua vida escolar. A clareza do foco é muito importante, pois evita que questões burocráticas ou mesmo demandas sociais ganhem mais força que as questões pedagógicas.

O investimento na formação inicial e continuada dos profissionais da educação também é outro ponto alto da gestão tocantinense. São os gestores, os professores e os demais profissionais da escola os responsáveis pela qualidade do ensino oferecido numa

rede de ensino. Essa formação possibilita aos profissionais uma visão mais ampla do trabalho, a troca de experiências e ferramentas mais adequadas para enfrentar os problemas do cotidiano. Foi uma forma de valorização dos educadores, que além de tudo, ainda tem o mérito de vir acompanhada de uma reestruturação no seu plano de carreira.

A Seduc-TO também foi hábil na busca por parcerias para seus projetos. Aproveitou as oportunidades oferecidas pelo Governo Federal, como o PES, PDDE, Escola Ativa. Fez parceira com diferentes fundações: Cesgranrio, Ayrton Senna, Ford, Roberto Marinho, Lemann, entre outras. Também conseguiu o apoio de órgãos públicos para o projeto Evasão Escolar Nota Zero, como o Ministério Público Estadual, o Tribunal de Justiça, os Conselhos Tutelares e de Direitos das Crianças e Adolescente e as Secretarias do Trabalho e de Ação Social e Juventude. Esse programa merece destaque, inclusive, porque provou que é possível atingir resultados concretos com o trabalho em parceria.

A experiência de Tocantins também mostrou que é possível realizar a descentralização dos recursos para as unidades escolares e que isso fortalece a autonomia das escolas e a participação da comunidade. responder

Assim, chego ao final desta pesquisa, acreditando que a questão principal do trabalho foi contemplada. “Quais são os principais programas e ações da Seduc-To realizados a partir de 2000 e que impactos propiciaram nos indicadores educacionais de Tocantins até 2005?” A questão pode ser assim respondida: os programas PES, Progestão, Formação Continuada de Professores, Escola Compartilhada de Gestão Comunitária, Evasão Escolar Nota Zero e Seleção de Diretores Escolares por mérito contribuíram para que o estado apresentasse melhora em seus dados de acesso, fluxo e desempenho ao longo do período analisado.