

# **GESTÃO COMPARTILHADA: AUTONOMIA DA ESCOLA**

Eusébia de Araújo Pereira Nolêto

## **GESTÃO COMPARTILHADA: AUTONOMIA DA ESCOLA**

Eusébia de Araújo Pereira Nolêto

### **RESUMO**

Sabe-se que a carência da autonomia tão indispensável no âmbito da escola, constitui o grande entrave para o desenvolvimento educacional. Por muito tempo não foi diferente nas escolas do Estado do Tocantins. Este cenário mudou a partir de uma postura descentralizada da Secretaria Estadual da Educação, através de uma autonomia atribuída às escolas quando estas passam a elaborar, executar e avaliar o seu Projeto Político Pedagógico com participação efetiva da comunidade escolar e local. Tudo isso acontece no interior da escola, principalmente nos processos de tomada de decisões, momento este em que todos os co-responsáveis pelo processo educativo, assumem papéis nas dimensões da gestão escolar, a fim de garantir um processo de ensino e aprendizagem com qualidade, visto que é este o principal indicador da conquista desta autonomia. Pautado na filosofia da participação da comunidade no processo educacional, na mudança dos padrões de gestão escolar e no uso adequado dos recursos públicos, o Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada postula garantir as condições físicas e pedagógicas necessárias para a escola oferecer um ensino de qualidade, atendendo assim, a sua função social assegurando a permanência com sucesso do aluno na escola. A partir dessa política implantada pela Secretaria de Educação, no sentido de fortalecer a escola com autonomia construída com base na coletividade, torna-se um sistema educativo consistente, visto que transmite e compartilha com a comunidade a responsabilidade do poder público frente à educação. Neste sentido, o sistema educacional entende que autonomia deve ser uma conquista a ser galgada a cada ação desenvolvida pela escola e que os desafios enfrentados no cotidiano escolar devem servir para apontar novas possibilidades e construir novos rumos. O Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada é uma das experiências pioneiras no Brasil, um processo sistematizado para garantir a autonomia da escola. Hoje, no âmbito da escola, a postura dos atores envolvidos diretamente na educação é fortalecer o processo democrático sem com isso acreditar que a autonomia, uma vez conquistada, deve estagnar-se no patamar que se encontra, mas sim, avançar no gerenciamento das suas ações de forma descentralizada, adequando a gestão às peculiaridades e ao contexto no qual está inserida. Diante dos bons resultados obtidos com essa autonomia e o amadurecimento dos profissionais da educação quanto a compreensão do que seja realmente a autonomia, a Secretaria de Educação busca, fortalecer a gestão da escola e os seus órgãos colegiados com vistas a continuidade do aperfeiçoamento desta autonomia.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 AUTONOMIA COMPARTILHADA.....	4
3 AUTONOMIA COM RESPONSABILIDADE .....	5
4 DA AUTONOMIA PREVISTA NA LEGISLAÇÃO À AUTONOMIA CONSTRUÍDA PELA ESCOLA.....	6
5 PROPOSTA PEDAGÓGICA E AUTONOMIA DA ESCOLA.....	8
6 DESAFIOS E CONQUISTAS DE UM PROGRAMA DE GESTÃO COMPARTILHADA: AUTONOMIA COM RESULTADOS POSITIVOS (2003-2008).....	13
6.1 Resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).....	19
7 AÇÕES DE FORTALECIMENTO DA GESTÃO.....	21
7.1 Monitoramento e avaliação da aprendizagem.....	21
7.2 Prêmio Escola Comunitária do Tocantins.....	22
7.3 Formação continuada para professores.....	23
7.4 Voluntariado e grêmios estudantis.....	23
7.5 Metodologia e Ensino por Blocos de Disciplinas.....	23
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
9 REFERÊNCIAS.....	26

## **1 INTRODUÇÃO**

O Governo do Estado do Tocantins, por meio da Secretaria da Educação e Cultura, criou em 1997, o Programa Escola Autônoma de Gestão Compartilhada, hoje Escola Comunitária de Gestão Compartilhada com o propósito de garantir a todos o acesso, a permanência e o sucesso do aluno na escola.

O Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada tem como objetivo democratizar a gestão educacional, visando dar agilidade e autonomia para a elaboração e implantação do Projeto Político Pedagógico, em conformidade com a realidade e as necessidades de cada unidade escolar do Estado. Além deste fator, visa orientar a participação nas tomadas de decisões referentes às questões educacionais no âmbito da escola, abrangendo as dimensões administrativa, financeira e pedagógica, uma conquista gradativa de uma autonomia construída com base na coletividade.

Neste sentido, a participação efetiva da comunidade no processo educacional e a autonomia progressiva da escola, são indispensáveis para a consolidação de um ensino de qualidade para todos. Entende-se que a educação deve estreitar, ainda mais as relações entre a escola e a comunidade, visando relacionar a aprendizagem com o cotidiano do educando, transformando, assim, a escola num espaço de integração comunitária.

## 2 AUTONOMIA COMPARTILHADA

O contexto educacional vem construindo, gradualmente, a autonomia frente às necessidades impostas pela comunidade escolar ou local. Neste sentido, o Tocantins avançou significativamente com a implantação do Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada que constitui uma política educacional que garante às escolas a autonomia sobre sua gestão pedagógica, administrativa e financeira. Com isso as escolas passam a ser vistas como espaço de construção social, na medida em que passam a gerir os recursos financeiros decidindo sobre as prioridades da escola, valorizando e co-responsabilizando aos gestores, demais profissionais e comunidade local.

Autonomia passou a se constituir a palavra de ordem para a construção de uma escola efetivamente democrática. Essa autonomia se dá, não simplesmente porque foi normatizada pelo governo do Estado, através da Secretaria de Educação, mas, sobretudo, porque está sendo construída dia-a-dia por todos os educadores e comunidade tocantinense. A autonomia, neste contexto, se constitui um princípio de gestão quando oportuniza a participação na tomada de decisões, fomentando a avaliação dos resultados e direcionando o olhar de todos os atores envolvidos nesse processo para o planejamento das ações, atividades e projetos a serem desenvolvidos pela escola.

A autonomia da escola não é a autonomia dos professores, ou a autonomia dos pais, ou a autonomia dos gestores. A autonomia, neste caso, é o resultado do equilíbrio de forças, numa determinada escola, entre diferentes detentores de influência (externa ou interna), dos quais se destacam: o governo os seus representantes, os professores, os alunos, os pais e outros membros da sociedade local (BARROSO, 1996, p. 186).

Dessa forma, a autonomia se fundamenta na interação de todos os indivíduos representantes da comunidade escolar e local que se reconhecem como atores fundamentais na tomada de decisões coletivas. Por se tratar da organização da gestão escolar é necessária a efetiva integração do Diretor de unidade escolar no envolvimento da Associação de Apoio à Escola (AAE) em todo fazer da escola, desde a elaboração do Projeto Político Pedagógico até a execução e avaliação das ações propostas no referido projeto que norteia o trabalho e se constitui como a identidade da escola.

### 3 AUTONOMIA COM RESPONSABILIDADE

O recurso financeiro repassado à unidade escolar, através do Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada, dá uma nova dimensão administrativa e pedagógica quando descentraliza e facilita a construção da autonomia para o gerenciamento das ações planejadas pela escola.

O Estado do Tocantins, através da Secretaria de Educação, oportuniza às escolas a autonomia assegurando que estes recursos sejam aplicados de acordo com as necessidades de cada unidade escolar, por acreditar no gerenciamento pelos gestores e na articulação destes com a Associação de Apoio.

A autonomia pressupõe co-responsabilidade quando requer participação da comunidade na tomada de decisões pelos representantes de todos os segmentos da comunidade escolar: pais, alunos, professores e servidores administrativos, e assegura a democratização e autonomia para utilização dos recursos financeiros destinados a escola.

Os diretores escolares aprovam a descentralização dos recursos financeiros uma vez que este favorece a implementação do projeto pedagógico. Este, por sua vez, é o que permite à escola, atuar de acordo com suas próprias necessidades, pois o Projeto Pedagógico é uma forma de se explicitar os principais problemas de cada escola, propor soluções e definir responsabilidades coletivas e individuais na superação desses problemas. É por isso que a elaboração do projeto pedagógico é um exercício de autonomia na medida em que se constitui uma oportunidade e um compromisso assumido pela própria escola. O Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada possibilita a descentralização pedagógica, financeira e administrativa com autonomia e responsabilidade.

Pode-se afirmar que quanto maior a autonomia, maior é a responsabilidade. Há uma relação diretamente proporcional, pois quando a escola presta contas de seus atos, cumpre seus compromissos e é capaz de responder por suas ações, de modo que avalia seus procedimentos, demonstra competência em seu fazer pedagógico.

MAIS AUTONOMIA  MAIS RESPONSABILIDADE

#### **4 DA AUTONOMIA PREVISTA NA LEGISLAÇÃO À AUTONOMIA CONSTRUÍDA PELA ESCOLA**

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, lei máxima do nosso sistema educacional, reflete um processo e um projeto político para a educação brasileira ao mesmo tempo em que assegura e aponta para a necessidade de repensar uma autonomia verdadeira e que passe, inicialmente, pela mudança de postura dos profissionais da educação.

No momento em que o Estado do Tocantins, através do Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada, divide com a escola a responsabilidade do gerenciamento de recursos a ela repassados, está afirmando que reconhece que cada gestor deve mediar o processo na tomada de decisões para que a educação e os recursos a ela destinados possam ser aplicados atendendo as necessidades de cada aluno e de cada comunidade escolar.

O aluno é o elemento principal da instituição escolar. Todas as ações são focadas visualizando a aprendizagem do aluno. Assim, todas as atividades no espaço educativo possibilitam tanto a aprendizagem quanto o exercício da cidadania.

O professor, neste contexto atua como elemento essencial da comunidade escolar, pois é ele que está diretamente com o aluno e tem condições de articular, propor e decidir em tudo que diz respeito à escola e ao seu objetivo maior.

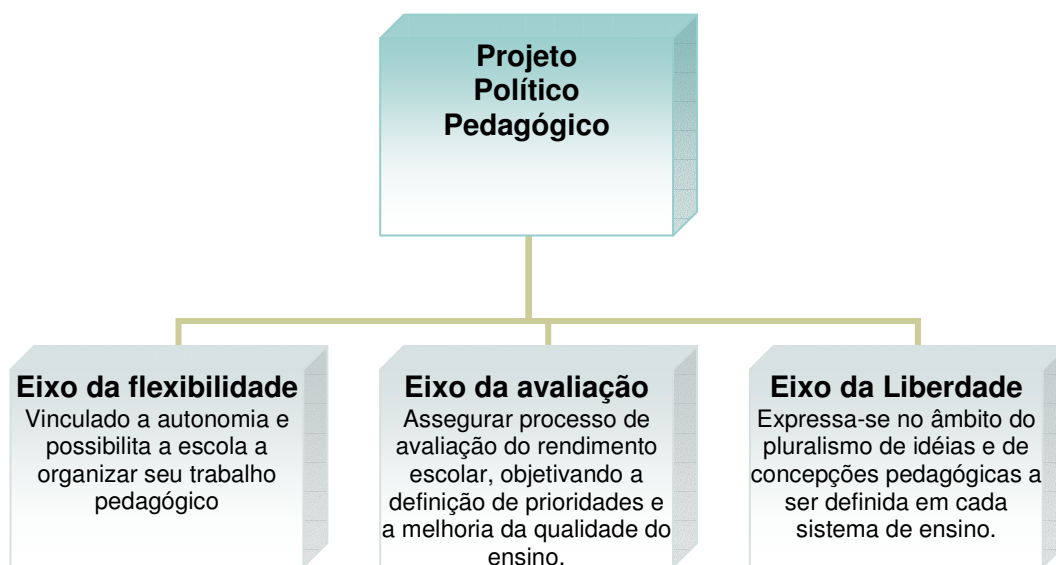
Os pais e a escola convivem em permanente diálogo, construindo canais de colaboração com a qualidade do ensino e por meio de encaminhamentos de ações que integram os anseios das famílias com a função, objetivos e metas da unidade escolar.

O gestor exerce a função de líder que articula diversos segmentos da comunidade escolar, é um importante mediador do Projeto Político Pedagógico e das demais ações e atividades da escola, isto é, trabalha a proposta do sistema de ensino cooperativamente com as comunidades escolar e local na busca da consolidação de uma escola focada na qualidade acadêmica do aluno e na realização dos sonhos, objetivos e metas da coletividade.

A comunidade, ou seja, o entorno da escola na visão da gestão compartilhada é parte dinâmica do universo escolar. A escola no cumprimento de

sua função social é chamada a estabelecer uma relação de compromisso com a comunidade, isto ocorre de diversas formas: por meio da participação de pessoas ou setores da sociedade na vida da unidade escolar numa relação horizontal.

Ante ao exposto, a tarefa apresentada à comunidade escolar e local é determinante para que cada escola construa essa autonomia e elabore seu próprio projeto político-pedagógico como condição necessária para o exercício pleno da autonomia. A LDB destaca três eixos diretamente relacionados à construção do projeto político-pedagógico:



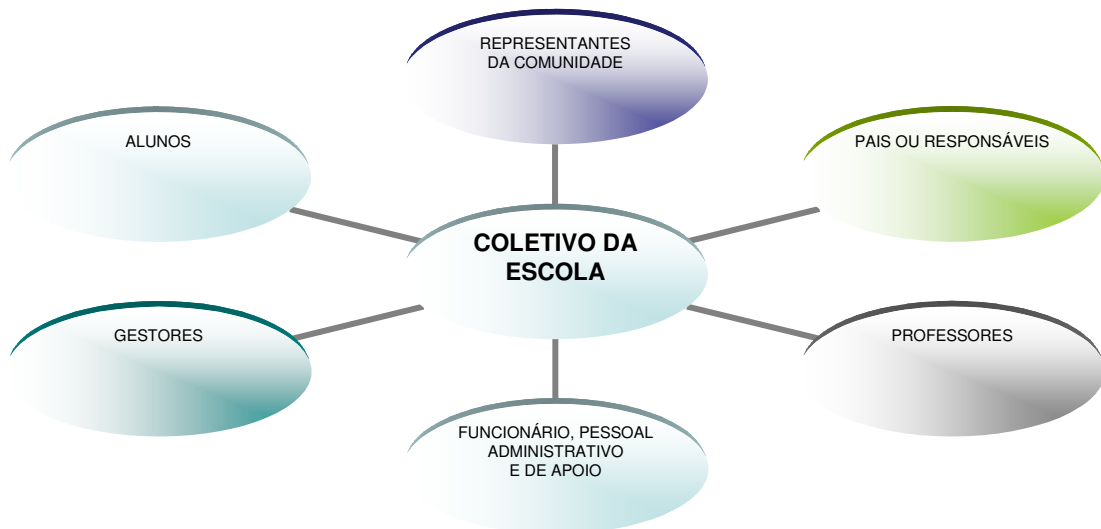
É preciso considerar que o fato da lei determinar que cada escola construa seu Projeto Pedagógico não assegura o exercício da autonomia que precisa ser, inicialmente, estimulada e viabilize a participação de gestores, professores, pais, alunos, funcionários e representantes da comunidade escolar e local numa perspectiva mais ampla e focada nas especificidades de cada unidade escolar. Quando a escola é capaz de elaborar, implementar e avaliar seu Projeto Pedagógico, ela propicia uma educação de qualidade e exerce sua autonomia pedagógica. Os três eixos acima apresentados reconhecem o espaço da escola como educativo, bem como, que os profissionais da educação possuem competência técnica e política e estão habilitados a participarem de todas as etapas do Projeto Pedagógico da Escola.



## 5 PROPOSTA PEDAGÓGICA E AUTONOMIA DA ESCOLA

O Projeto Político Pedagógico constitui, concomitantemente, um direito e um dever da escola por se tratar de um documento que norteia e sistematiza o trabalho, ao mesmo tempo em que consolida a autonomia da escola, quando dá abertura para o processo de ação-reflexão-ação, mediante ao planejamento realizado coletivamente.

O coletivo da escola expressa-se pela diversidade, por ser formado por representantes de vários segmentos que possuem idéias e valores diferenciados que podem gerar conflitos, o que torna o processo de construção dinâmico, interativo que essa diversidade de segmentos oportuniza.



A partir da implantação do Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada e do reconhecimento da autonomia a escola descobriu novos caminhos para a melhoria do desempenho acadêmico do aluno, na medida em que redimensiona as ações para atender as especificidades do aluno. Nesse sentido, as unidades escolares conquistaram autonomia, transformando-se em espaço de discussão e tomada de decisões coletivamente.

Ao orientar suas práticas para o fortalecimento de sua própria autonomia, a escola pode construir o seu conceito de qualidade de ensino e adequar melhor a sua função às necessidades da comunidade. Nesse sentido, organizando o seu trabalho pedagógico, a escola avança para outro nível de autonomia, mais solidário e com mais diálogo, que pode levar os segmentos a se envolver no processo de

forma mais efetiva, pelas ações desenvolvidas no cotidiano escolar. Aí temos de fato, uma autonomia gerada pelas práticas da própria escola.

É necessário ressaltar, que a Secretaria da Educação e Cultura, instrumentalizou as escolas, fornecendo-lhes todo o suporte necessário, para adaptar a esse novo modelo de gestão. Gradativamente as unidades escolares passaram a gerir o pagamento das tarifas de consumo, como também, adquirir material pedagógico e permanente, pela realização de reformas e pequenas ampliações. A alimentação escolar ganhou na qualidade dos alimentos, o cardápio passou a ser elaborado pela escola, respeitando os hábitos alimentares locais e passou a ser adquirido na própria comunidade, contribuindo para o desenvolvimento comercial e social da região. Mas, para que tudo isso funcionasse com êxito, foi criada a Associação de Apoio a Escola, ampliando a participação de toda a comunidade nas suas decisões.

A gestão democrática do ensino público está contemplada na Lei no 9.394/96 (artigos 12, 14, e 15), determinando que as normas de gestão democrática atendam às peculiaridades locais e aos princípios que orientam a participação dos profissionais da educação, na elaboração do Projeto Pedagógico da Escola (PPP) e na participação da comunidade em conselhos escolares ou equivalentes.

A LDB delega, como uma das incumbências dos estabelecimentos de ensino, a elaboração e execução da proposta pedagógica e a ampliação progressiva de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, uma vez que:

A autonomia das escolas e a descentralização constituem aspectos fundamentais de uma nova organização da educação, com o objetivo de concretizar na vida da escola a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação.

A escola, enquanto centro das políticas educativas, tem, assim, de construir a sua autonomia a partir da comunidade em que se insere dos seus problemas e potencialidades, contando com uma nova atitude da administração central, regional e local, que possibilite uma melhor resposta aos desafios da mudança.

O reforço da autonomia pressupõe o reconhecimento de que, mediante certas condições, as escolas podem gerir melhor os recursos educativos de forma consistente com o seu projeto pedagógico.

A autonomia não é, pois, um fim em si mesmo, mas uma forma das escolas desempenharem melhor o serviço público de educação, cabendo à administração educativa uma intervenção de apoio e regulação, com vistas a assegurar uma efetiva igualdade de oportunidades e a correção das desigualdades existentes.

Dessa forma autonomia se constitui como poder reconhecido à escola para tomada de decisões conforme seu projeto pedagógico e em função das competências e dos meios que lhe estão consignados. Traduz-se, assim, numa transferência de competências, onde os membros da Associação de Apoio à escola compartilham juntamente com o gestor, as responsabilidades e decisões da escola.

Pode-se afirmar que com a implantação do Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada no Estado do Tocantins essa autonomia está sendo efetivamente construída na medida em que os recursos são aplicados visando a melhoria da qualidade do ensino, e os reflexos positivos são visíveis, conforme depoimentos de Diretores, Professores e Pais de alunos, publicado na Revista Gestão em Rede, junho de 2007:

A mudança nos últimos anos foi surpreendente: a visão que temos da escola hoje é bem diferente de tempos atrás. Podemos participar, opinar e até dar idéias, pois ela está aberta a isso. (Itavera Cantuares, mãe de aluno, Escola Estadual Silva Dourado, Arraias/TO).

Os pais dos alunos manifestam-se favoráveis a descentralização, pois oportuniza a participação nas decisões da escola. É visível a abertura da escola para a participação da comunidade em todas as atividades. Percebe-se, que apesar das dificuldades, a participação dos pais acontece gradativamente, à medida que a escola promove momentos e diversifica estratégias para que os pais vivenciem a vida escolar de seus filhos. A autonomia que as escolas têm de promover as boas práticas de gestão e oportunizar a participação de todos os envolvidos no processo educacional, é o grande diferencial das escolas do Estado do Tocantins e tudo isso acontece mediante a reorganização do projeto pedagógico da escola. Dessa forma, a participação da comunidade no processo educacional é condição precípua de uma gestão democrática e efetivamente autônoma.

A escola tem autonomia para se projetar e se sustentar na realização de seus projetos, atingindo seus objetivos". "Temos equipamentos, computadores, internet, tudo a favor da educação, sem falar que hoje temos um aluno mais aberto, participativo e crítico (Diretora Gina Gonzaga, do Colégio de Buriti/TO)

Os gestores aprovam a descentralização e conseqüentemente a autonomia, pois a escola consegue se projetar para o planejamento focado em suas necessidades. A realização do diagnóstico pelo coletivo da escola é o passo inicial para um planejamento claro e efetivo. O papel do gestor é fundamental com articulador desse processo. A aquisição de recursos pedagógicos contribuiu significativamente para a melhoria das aulas que abriu possibilidades aos professores para o planejamento diversificado, contextualizado e significativo para o aluno.

As escolas passaram a receber um tratamento respeitoso, com mais autonomia e melhoria do processo de ensino-aprendizagem. O Colégio Estadual Padrão durante esses dez anos, evoluiu e se modernizou: informatizamos, equipamos e temos conseguido superar desafios, alcançando resultados com excelência. (Emivaldo Ribeiro Cardoso, gestor do Colégio Estadual Padrão, Brejinho de Nazaré/TO)

O Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada deu uma nova roupagem para as escolas, pois trabalha sob a ótica do gestor e comunidade escolar: expectativas, dificuldades, responsabilidades e, sobretudo as necessidades de atender as exigências de uma sociedade cuja transformação passa, necessariamente pela educação.

Abaixo, evidencia-se, através de uma publicação feita no site da SEDUC, uma das ações que as Diretorias Regionais de Ensino do Estado do Tocantins realizam como forma de socializar ações exitosas em gestão, ao mesmo tempo mostrando como o programa contribui, satisfatoriamente, para a melhoria da qualidade do ensino.

Escola Comunitária de Gestão Compartilhada é tema de fórum em Guaraí – Mais de 300 profissionais da educação das redes municipais, estaduais, particulares e Instituições de Ensino Superior participam nos dias 18 e 19 deste mês, no Salão Paroquial do município de Guaraí, do III Fórum Regional da Escola Comunitária de Gestão Compartilhada, com o tema: Postura, Ética Profissional, Cidadania e Aprendizagem. O evento é uma realização da Seduc – Secretaria da Educação e Cultura por meio da Diretoria Regional de Ensino de Guaraí. O fórum tem como objetivo socializar as ações de sucesso desenvolvidas pelas Unidades Escolares, bem como, fazer uma reflexão sobre o contexto educacional e sua importância na formação de cidadãos participativos e conscientes de seu papel no contexto social. A programação contará com palestras, oficinas, apresentações culturais e socialização de projetos de sucesso das Unidades Escolares. O tema – O programa de Escola Comunitária de Gestão Compartilhada garante o gerenciamento dos recursos de forma compartilhada, com a participação dos pais, alunos, professores, voluntários da escola e membros da comunidade que através da Associação de Apoio à Escola definem como o dinheiro deve ser gasto e escolhe as prioridades da escola. A prestação de contas dos recursos recebidos é feito através de planilhas e divulgados em painéis, murais, informativos para a comunidade

e para a Secretaria da Educação e Cultura. Com isso, exercita-se a prática da gestão democrática e participativa e demonstra a transparência com os recursos públicos. O programa melhorou a qualidade do ensino. Os profissionais da educação passaram a discutir a sua prática pedagógica e as suas dificuldades. Juntos elaboraram o Projeto Político Pedagógico que direciona o caminho que a equipe escolar deve seguir. Os educadores passaram a avaliar os resultados, a ouvir e promover as iniciativas dos alunos. Milena Botelho 16-Set-2008.

## 6 DESAFIOS E CONQUISTAS DE UM PROGRAMA DE GESTÃO COMPARTILHADA: AUTONOMIA COM RESULTADOS POSITIVOS (2003-2008)

Hoje, ao longo de doze anos do Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada, o Tocantins dá mostras das conquistas e avanços na gestão escolar que reflete diretamente nos resultados da aprendizagem dos alunos. Constitui-se um dos objetivos estratégicos da SEDUC/TO que é “Modernizar e Consolidar a Gestão” por meio dos recursos financeiros repassados mensalmente às escolas, com a finalidade de custear a manutenção e a execução do Projeto Político Pedagógico de todas as Unidades Escolares da rede estadual de ensino, via Associação de Apoio às Escolas. Assim, entre 2003 e 2008 o programa trouxe benefícios às escolas, conforme quadro abaixo:

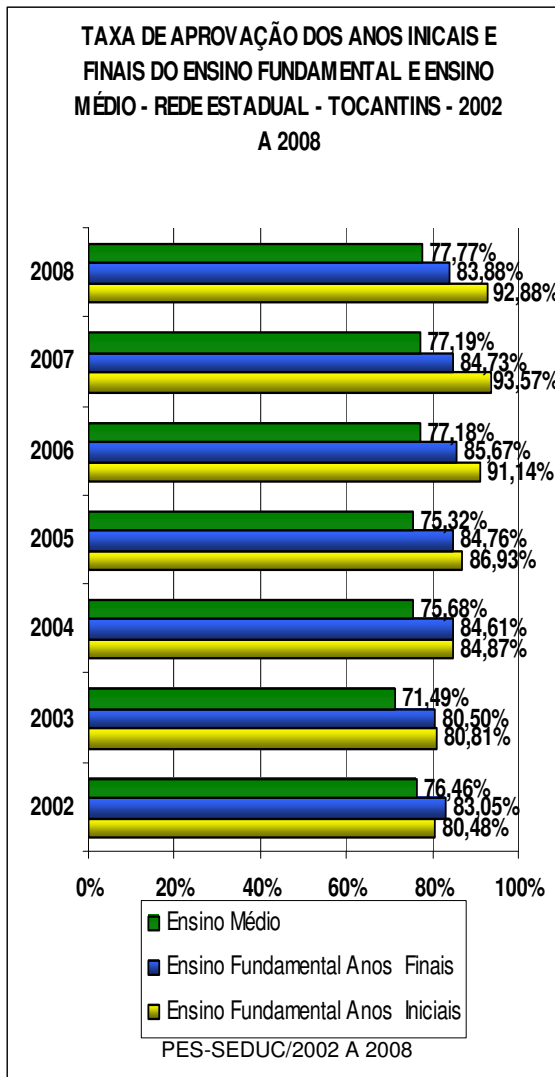
<b>COMPARATIVO DO NÚMERO DE ESCOLAS ATENDIDAS E VALORES REPASSADOS PELO PROGRAMA ESCOLA COMUNITÁRIA DE GESTÃO COMPARTILHADA – 2003 – 2008, TOCANTINS.</b>		
<b>ANO</b>	<b>N° ESCOLAS</b>	<b>VALOR DO INVESTIMENTO</b>
2003	479	26.821.765,07
2004	520	29.737.601,82
2005	521	36.441.820,96
2006	523	41.168.176,42
2007	546	44.541.138,52
2008	546	44.541.138,52

Fonte: Relatório PPA/2008

Com o crescente número de escolas contempladas com o referido programa a Secretaria de Educação do Tocantins, avalia seu planejamento estratégico e apresenta resultados bastante promissores que, ao se analisar os aspectos relacionados com a Melhoria do Desempenho do Sistema Estadual de Ensino, destacam-se:

A elaboração dos referenciais curriculares do Ensino Fundamental e de Jovens e Adultos e da Proposta Curricular do Ensino Médio.

Elevação da taxa de aprovação nos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, de 80,48%, 83,05% e 76,46%, em 2002 para 92,88%, 83,88% e 77,77%, respectivamente, conforme se observa no gráfico abaixo:



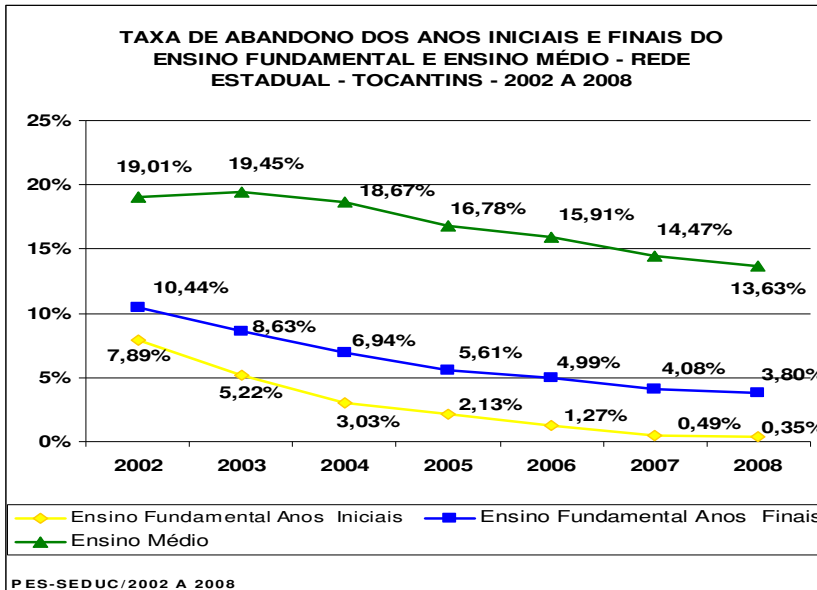
Elevação das taxas de aprovação, segundo o Sistema de Acompanhamento do PES/SEDUC – 2002 a 2008:

Anos Iniciais do Ensino Fundamental: 15,40%

Anos Finais do Ensino Fundamental: 1,00%

Ensino Médio: 1,71%

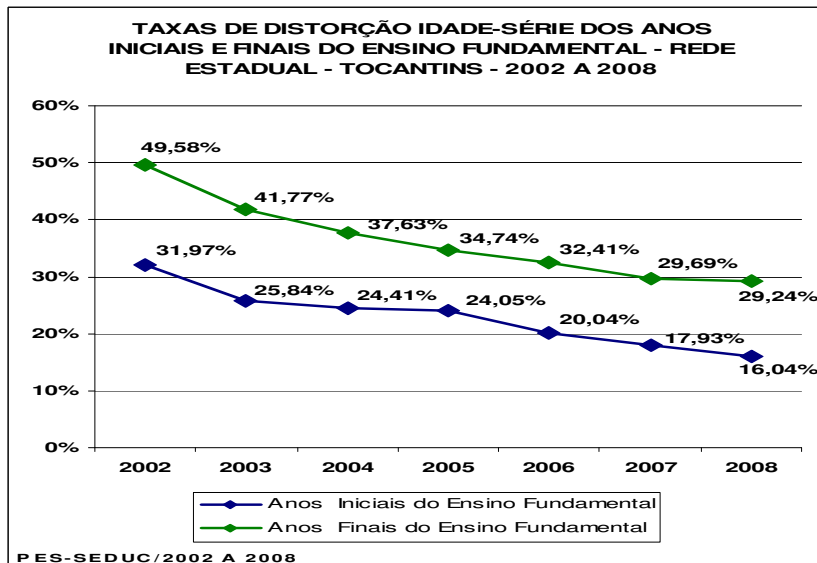
Quanto ao abandono escolar, dados do Planejamento Estratégico da Secretaria – PES apontam que houve queda relativa nos índices na fase inicial do Ensino Fundamental de 7,89%, em 2002 para 0,35% em 2008; e na 2ª fase, de 10,44% em 2002 para 3,80% em 2008. A redução foi de 95,56% e 63,60%, respectivamente. Quanto à taxa no Ensino Médio, houve uma variação de 19,01% em 2002 para 13,63% em 2008, representando uma redução na taxa de 28,30%.



Redução das taxas de abandono escolar segundo o Sistema de Acompanhamento do PES/SEDUC – 2002 a 2008:

Anos Iniciais do Ensino Fundamental: 95,56%  
 Anos Iniciais do Ensino Fundamental: 63,60%  
 Ensino Médio: 28,30%

Como resultado da política de correção da distorção idade-série, houve redução, no Ensino Fundamental, nas séries iniciais, de 31,97% em 2002, para 16,04% em 2008; e nas séries finais, de 49,58% em 2002, para 29,29% em 2008, conforme apresenta o gráfico:



% redução das taxas de distorção idade série de 2002 a 2008, segundo o Sistema de Acompanhamento do PES/SEDUC:

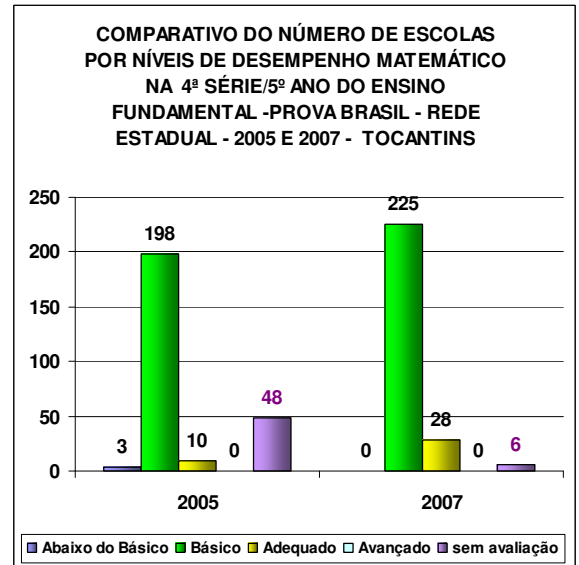
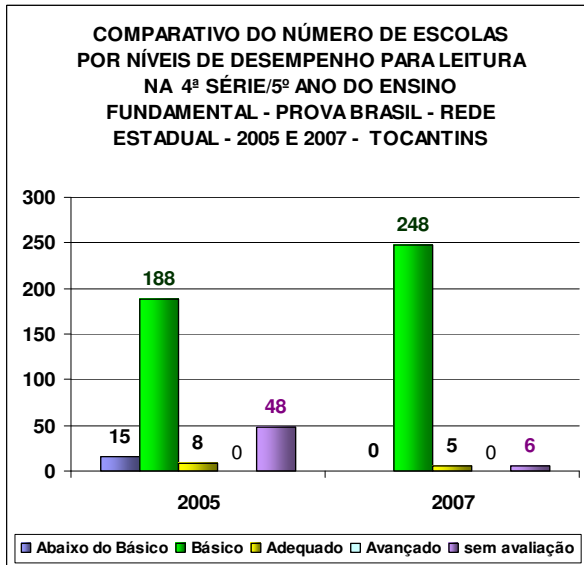
Anos Iniciais do Ensino Fundamental: 49,82%  
 Anos Finais do Ensino Fundamental: 41,02%

O Tocantins está entre os dez estados com melhor resultado nas avaliações da Prova Brasil e do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Observa-se que as escolas avaliadas na 4ª série/5º ano do Ensino Fundamental, tanto no desempenho de Matemática quanto no de Língua Portuguesa, a maioria encontra-se no nível básico<sup>1</sup>. Houve, portanto, um acréscimo de 64,29% do número

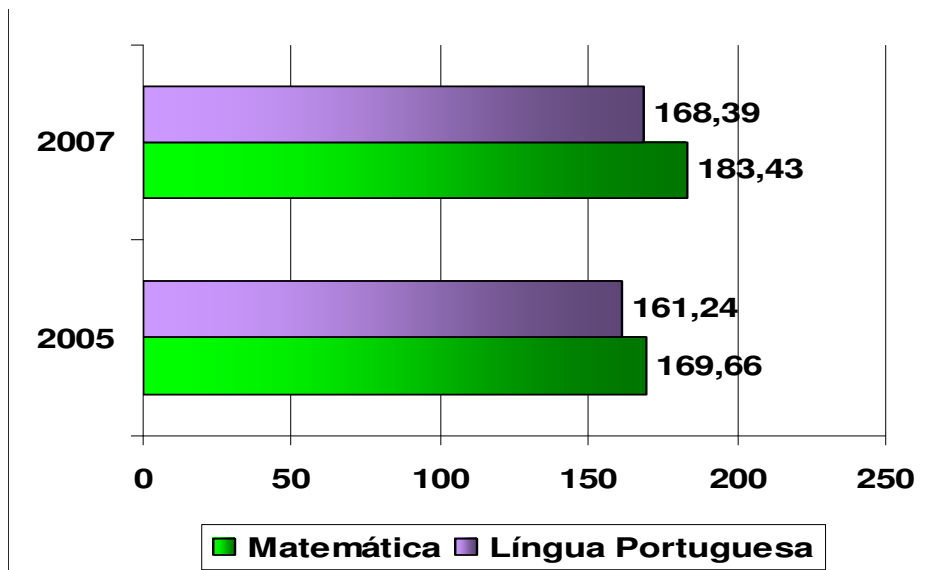
<sup>1</sup> Parâmetros de interpretação da escala do SAEB, elaborada pelo Estado de São Paulo e apresentado pelo Pesquisador e Professor da UFMG, José Francisco Soares, no Seminário de Currículo e Avaliação, promovido pela SEDUC, Tocantins, em 2008.



de escolas que alcançaram o nível adequado em Matemática, em 2007, em relação ao período de 2005, conforme apresenta os gráficos abaixo:

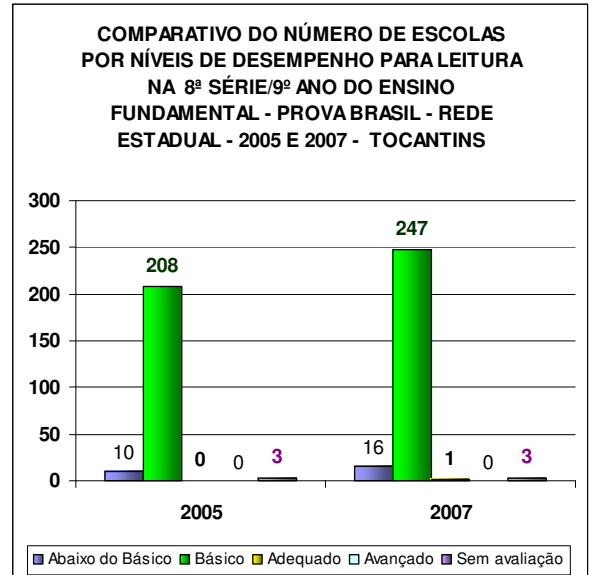
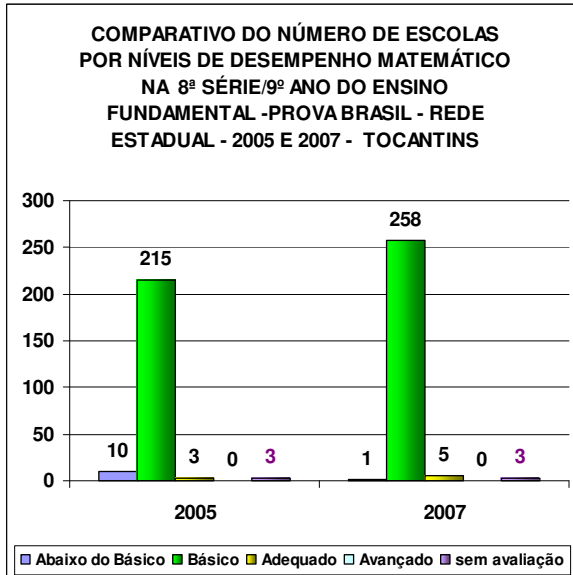


Esse crescimento no número de escolas posicionadas no nível adequado corresponde à evolução de 7,61% na nota de matemática nas séries iniciais do Ensino Fundamental, em 2007, em relação ao ano de 2005; e em Língua Portuguesa, nesse mesmo período o crescimento na nota foi de 4,25 pontos percentuais, conforme demonstrado no gráfico.



Na 8ª série/9º Ano do Ensino Fundamental, também a maioria das escolas avaliadas pelo SAEB/PROVA BRASIL ano 2005 e 2007, em relação ao desempenho de Matemática e Língua Portuguesa encontram-se no nível básico.

Tendo como referência o ano de 2005, em 2007, conforme pode ser verificado nos gráficos abaixo houve um acréscimo de 40% do número de escolas que alcançaram o nível adequado em Matemática.



Quanto ao Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM) que foi instituído para ser aplicado, em caráter voluntário, aos estudantes e egressos do Ensino Médio, é realizado anualmente e tem como objetivo principal avaliar o desempenho do aluno ao término da escolaridade básica, para aferir o desenvolvimento de competências fundamentais ao exercício pleno da cidadania.

O Estado do Tocantins apresentou um significativo crescimento, quando comparado ao resultado alcançado em 2007. Atribui-se esse crescimento aos investimentos realizados pelo Governo do Estado, por meio da Secretaria da Educação e Cultura.

Os resultados do ENEM/2008 podem ser visualizados a partir dos dados divulgados pelo INEP/MEC (2007 e 2008):

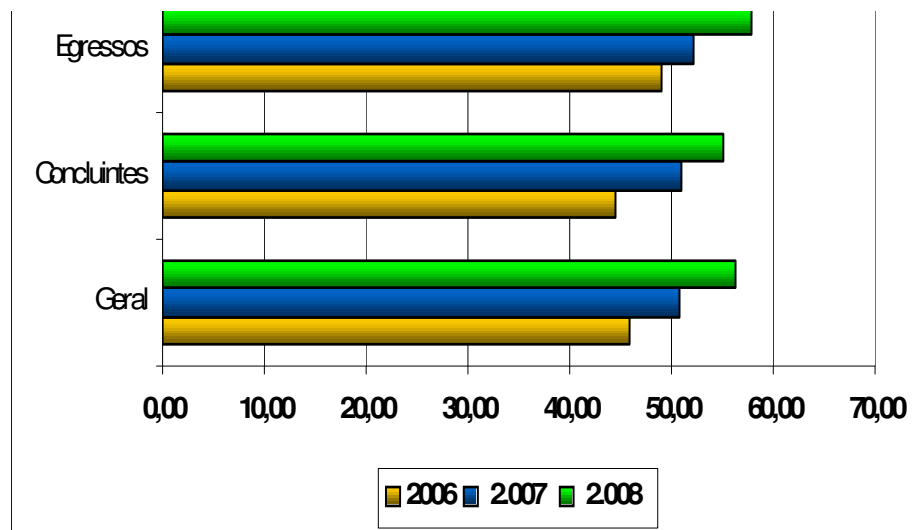
I – Dos 20.017 participantes do ENEM no Tocantins, 46,84% eram concluintes; 29,63%, egressos; 23,53% outros (concluirão em 2008 ou não tem informação);

II – Na prova objetiva, seguindo a tendência nacional, em que todos os Estados tiveram um decréscimo, os alunos concluintes do Ensino Médio do Tocantins alcançaram média 33,65, ficando em 26º lugar no geral, apresentando significativa melhora quando comparado ao resultado do ENEM, em 2007. Os alunos concluintes da rede pública de ensino do Estado apresentaram melhor

desempenho, com média 32,67, conquistando a 23ª posição, à frente dos Estados do Maranhão, Amazonas, Piauí e Alagoas.

No resultado geral da prova de redação, o Estado do Tocantins, embora tenha ocupado o 26º lugar, foi o que mais cresceu em todo o país. Passou de 50,70 na média em 2007 para 56,25 em 2008. Esse crescimento corresponde a uma diferença positiva de 9,87 pontos percentuais. Em relação ao resultado da prova de redação da rede pública, o Estado ocupa o 25º lugar, com média 54,50, ficando à frente dos estados do Rio Grande do Norte e de Alagoas. No gráfico 9, que apresenta o desempenho dos alunos do Ensino Médio na redação do ENEM, pode-se constatar que nessa avaliação o Estado apresenta uma tendência de crescimento, tanto entre os concluintes como entre os alunos egressos;

I – Tanto na prova objetiva, quanto na prova de redação, os alunos que concluirão o Ensino Médio após 2008, obtiveram maior média comparativamente com os alunos concluintes, ou seja, 37,98 para os alunos concluintes e 57,51 para os alunos que ainda irão concluir (ver gráfico abaixo). Esse resultado coloca o Estado na 14ª posição, o que indica que a educação no Tocantins começa a colher os primeiros frutos dos investimentos realizados a médio e longo prazo.



## 6.1 Resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)

Segundo o INEP, o Ideb é um indicador de qualidade educacional que combina informações de desempenho em exames padronizados (Prova Brasil ou Saeb) – obtidos pelos estudantes ao final das etapas de ensino (4<sup>a</sup> e 8<sup>a</sup> séries do ensino fundamental e 3<sup>a</sup> série do ensino médio) com informações sobre rendimento escolar (aprovação).

Sabe-se que, no Brasil, a questão do acesso à escola não é mais um problema, já que quase a totalidade das crianças ingressa no sistema educacional. Entretanto, as taxas de repetência dos estudantes são bastante elevadas, assim como a proporção de adolescentes que abandonam a escola antes mesmo de concluir a educação básica. Outro indicador preocupante é a baixa proficiência obtida pelos alunos em exames padronizados.

O Ideb foi desenvolvido para ser um indicador que sintetiza informações de desempenho em exames padronizados como informações sobre rendimento escolar (taxa média de aprovação dos estudantes na etapa de ensino). Indicadores educacionais como o Ideb são desejáveis, por permitirem o monitoramento do sistema de ensino do País. Sua importância, em termos de diagnóstico e norteamento de ações políticas focalizadas na melhoria do sistema educacional, está em:

- a) detectar escolas e/ou redes de ensino cujos alunos apresentem baixa performance em termos de rendimento e proficiência;
- b) monitorar a evolução temporal do desempenho dos alunos dessas escolas e/ou redes de ensino.

O Tocantins avançou significativamente a meta prevista, conforme os dados do quadro abaixo:

IDEBs observados em 2005, 2007 e Metas para rede Estadual - TOCANTINS

Fases de Ensino	IDEB Observado		Metas Projetadas							
	2005	2007	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
<b>Anos Iniciais do Ensino Fundamental</b>	3,6	<b>4,2</b>	3,7	4,0	4,5	4,7	5,0	5,3	5,6	5,9
<b>Anos Finais do Ensino Fundamental</b>	3,4	<b>3,6</b>	3,4	3,5	3,8	4,2	4,6	4,8	5,1	5,4
<b>Ensino Médio</b>	2,9	<b>3,1</b>	2,9	3,0	3,2	3,4	3,8	4,2	4,5	4,7

Fonte: Saeb e Censo Escolar.

Nas séries iniciais do Ensino Fundamental (1<sup>o</sup> ao 5<sup>o</sup> ano), o IDEB passou de 3,6 em 2005 para 4,2 em 2007, superando a meta prevista para 2007 que era

3,7, o que representou um crescimento de 17,14% pontos percentuais. Nas séries finais (6º ao 9º ano), o índice era 3,4 em 2005 e passou para 3,6 em 2007, superando a meta prevista para 2009 que era 3,5, correspondendo a um acréscimo de 8,82%. No Ensino médio o índice era de 2,9 em 2005, passando para 3,1 em 2007, superando a média prevista para 2009 projetada em 3,0, o que equivale a um crescimento de 3,22%.

A rede Estadual de Ensino do Tocantins conseguiu superar as metas previstas, em 13,51; 5,88 e 6,9 pontos percentuais, nas séries iniciais e finais do Ensino Fundamental e no Ensino Médio, respectivamente.

Diante do exposto, percebe-se que a implantação do Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada impactou positivamente e contribuiu para as mudanças na forma de administrar as escolas no Estado do Tocantins, levando-se em conta a autonomia em gerenciar os recursos financeiros, com o foco voltado ao Projeto Político Pedagógico. Estes recursos são destinados a custear despesas com a manutenção da escola, material de expediente e de consumo e das ações pedagógicas previstas no Projeto político-pedagógico, além de reformas e ampliações de prédios escolares. Garantir a permanência do aluno na escola, com sucesso, tornou-se imperativo, não só no discurso, mas, sobretudo, nas ações de fortalecimento da escola. Trabalhou-se com muita ênfase o Programa Evasão Nota Zero, buscando compreender a dinâmica social e o porquê esse aluno abandonava a escola. O trabalho em parceria com a família e com o Conselho Tutelar e Ministério Público se constitui o diferencial para inverter a situação de evasão escolar, restabelecendo no aluno a vontade para continuação dos estudos. Em contrapartida, a escola precisava preparar para receber esse aluno e para isso se tornar mais atrativa, agradável e prazerosa, exigindo planejamento e gastos articulados para atendimento às prioridades e necessidades básicas da comunidade escolar para que esta seja efetivamente inclusiva, democrática e autônoma.

## 7 AÇÕES DE FORTALECIMENTO DA GESTÃO

A Secretaria de Educação do Tocantins vem dispensando atenção no sentido de criar condições para que a escola desenvolva as ações de fortalecimento do trabalho educativo, pautada nas reais necessidades e com isso fortalecendo a gestão escolar, numa parceria Secretaria de Educação, Diretorias Regionais de Ensino e unidades escolares. Para isso, realiza algumas ações, a saber:

### 7.1 Monitoramento e avaliação da aprendizagem

Realizado pela equipe de técnicos da SEDUC e nas 13 Diretorias Regionais de Ensino, e dos Técnicos das referidas diretorias às unidades escolares, por meio de avaliação “in loco”, análise de desempenho acadêmico e outros, tendo como foco as metas do PES e quando possível fazendo cruzamento com as avaliações externas.

- Sistema PES – taxas de aproveitamento (aprovação, reprovação e abandono escolar) e de distorção da aprendizagem, bimestralmente, de toda a Rede Estadual de Ensino.
- Monitoramento à distância: apropriação e análise dos descritores das avaliações externas e acompanhamento bimestral do Sistema PES;
- Monitoramento *in loco*: acompanhamento sistemático em todas as Unidades Escolares da Rede Estadual.

O monitoramento junto as Diretorias Regionais pela SEDUC e das escolas pelas Diretorias Regionais de Ensino, trabalham com foco nas lideranças para que estas sejam capazes de:

- Tomar decisões concretas e efetivas de forma democrática e participativa diante dos desafios detectados no exercício de sua função.
- Identificar as problemáticas a partir de um olhar criterioso e sistemático visando intervenções necessárias, em tempo hábil.
- Definir padrões de qualidade a partir de competências básicas que assegurem resultados satisfatórios.
- Atuar de forma articulada, buscando nas dimensões da gestão escolar, caminhos norteadores para uma prática efetiva de gestão.

- Posicionar-se, com base em conhecimentos teórico-metodológicos, a partir das diretrizes e fundamentos educacionais, reconhecendo o verdadeiro sentido dos objetivos da educação na atual sociedade.
- Assegurar, de forma democrática e organizada, condições educacionais favoráveis a uma aprendizagem com qualidade.
- O foco principal do monitoramento é a auto-avaliação pela escola, pois a partir dela é possível um diagnóstico da realidade da escola que pressupõe mudança de postura e replanejamento das ações previamente propostas, com vistas a dar as respostas e o feedback necessário com vista a melhoria da aprendizagem.

## 7.2 Prêmio Escola Comunitária do Tocantins

É uma estratégia para estimular a cultura de auto-avaliação institucional com utilização dos resultados para a melhoria do desempenho da escola e sucesso da aprendizagem, como também, identificar e reconhecer as unidades escolares que estejam desenvolvendo práticas eficazes de gestão. Constituem-se critérios e processos da auto-avaliação:

- **Elevação nos índices de aproveitamento** – aprovação, permanência e sucesso dos alunos, e melhoria contínua da aprendizagem, tudo devidamente comprovado por gráficos e tabelas com a evolução dos dados nos últimos três anos.
- **Esforço, criatividade e inovação da escola** – na busca de superação contínua, mediante estratégias e alternativas diversificadas de gestão e de solução de problemas; consistência e unidade de orientação nas ações e processos inovadores adotados pela gestão escolar.
- **Inserção da escola na comunidade e vice-versa** – demonstrando uma articulação, sensibilidade, abertura e adoção de medidas de integração e complementaridade.
- **Práticas de gestão democrática na escola** – com o funcionamento pleno da gestão colegiada, envolvendo a participação dos pais, professores, demais profissionais e alunos no processo de tomada de decisão.

- **Capacidade de reflexão crítica** – sobre a prática da escola refletida na descrição analítica apresentada e na organização dos documentos para o Prêmio.
- **Proposição clara de um Plano de Melhoria** – baseado nas análises da auto-avaliação, a fim de superar os desafios identificados e aprimorar os processos e seus resultados.
- **Coerência e consistência das ações apresentadas** – traduzindo unidade de princípios e fundamentos, na sua relação com resultados de aprendizagem dos alunos.

### **7.3 Formação continuada para professores**

Objetiva melhorar a qualidade do ensino através da qualificação, atualização e valorização do professor, a fim de garantir melhor desempenho dos alunos. Os eixos norteadores – interdisciplinaridade e contextualização – têm como foco: educação voltada para o desenvolvimento integral do aluno; foco metodológico na resolução de situações-problema e projetos interdisciplinares; valorização do trabalho coletivo; redução da supremacia disciplinar; conhecimento mais aprofundado dos conteúdos curriculares, da didática e do contexto do aluno.

### **7.4 Voluntariado e grêmios estudantis**

Programas que buscam a aproximação escola-comunidade-escola, fortalecendo a cultura de que a educação é compromisso de todos sem, contudo, eximir o poder público das suas responsabilidades.

### **7.5 Metodologia e Ensino por Blocos de Disciplinas**

A Proposta Pedagógica de Ensino por Blocos de Disciplinas está centrada na reorganização do tempo escolar, com aulas geminadas de 120 minutos, organizadas em dois blocos por ano. Tem como objetivo proporcionar um ensino diferenciado, dinamizar as aulas, oferecer melhores condições de trabalho para os Professores e assegurar o atendimento do Suporte Pedagógico na realização do



planejamento e organização dos espaços da escola. Visa despertar o interesse do aluno para uma aprendizagem significativa, minimizando o abandono e a reprovação. Está respaldada no artigo 23, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Estado do Tocantins foi um dos pioneiros a alavancar esse modelo de gestão compartilhada e autônoma, investindo esforços na conscientização e formação de seus profissionais dando ênfase na soma de esforços, no compartilhar e dividir responsabilidades, no sentido de que o gestor sozinho não constitui o processo educacional, mas em parceria entre todos os atores que fazem da educação um meio para transformação social.

O cenário atual requer reflexões acerca dos desafios e avanços ao longo desses doze anos de caminhada e da autonomia exercitada pelas escolas do Estado do Tocantins, após a implantação do Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada: autonomia na realização das atividades diante da grande demanda de ações, projetos e programas; comprometimento e integração no planejamento e na realização das atividades; visão das atribuições do trabalho da gestão educacional; capacidade de auto-avaliação da equipe escolar. Os recursos financeiros destinados às escolas, antes centrado na SEDUC como unidade executora, estende-se as unidades escolares a partir da elaboração do Projeto Político Pedagógico para, a partir dele, elaborar suas ações direcionando para o fortalecimento da gestão escolar com foco nas reais necessidades do aluno e na conquista gradativa de uma autonomia centrada na coletividade.

É preciso ressaltar a importância do envolvimento por todos os atores da escola: gestores, professores, alunos, pais, demais funcionários e representantes da comunidade local, pois não se pode esperar que apenas os segmentos escolares tomem consciência da importância da participação, é preciso criar condições e mecanismos que favoreçam a gestão participativa, e nesse contexto, o Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada oportunizou às escolas o exercício efetivo da autonomia à medida que compartilha responsabilidades, e consequentemente, os resultados do processo de ensino e aprendizagem.

## 9 REFERÊNCIAS

BOTELHO, M. **Escola Comunitária de Gestão Compartilhada é tema de fórum em Guaraí**. Palmas: 2008. Disponível em: <<http://www.seduc.gov.br/noticias/>>.

Acesso em: 3 abr. 2009.

BRASIL. **LDB. Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. D.O.U. de 23 de dezembro de 1996.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (Org.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 2000.

INFORMAÇÕES IDEB. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/>>.

Acesso em: 6 abr. 2009.

LÜCK, H. Dez anos de participação da Comunidade na Gestão da Escola. **Revista Gestão em Rede**. Brasília: CONSED-Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2007.

MARÇAL, J. C. **Progestão: como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?** Módulo III – Juliane Corrêa Marçal, José Vieira de Sousa; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

TOCANTINS. Secretaria da Educação e Cultura do Estado do Tocantins. **Orientações para as associações de apoio às escolas**. Tocantins: SEDUC, 2. ed., 2006.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Educação e Cultura. Educação no Tocantins. **Relatório de Atividades**. Palmas: Seduc, 1999.

\_\_\_\_\_. **Escola autônoma de gestão compartilhada: proposta de reformulação do programa**. Palmas, Seduc, 2000.

## AUTORIA

**Eusébia de Araújo Pereira Nolêto** – Pedagoga, especialista em Gestão Educacional, pela ULBRA. Atuou como Professora de Educação Básica, Coordenadora Pedagógica, Gerente de Educação Básica na Diretoria Regional de Ensino de Palmas. Atualmente é Coordenadora de Avaliação e Acompanhamento da Secretaria de Educação/TO. Secretaria da Educação e Cultura do Estado do Tocantins.

Endereço eletrônico: eusebiaap@seduc.to.gov.br