

# EDUCAÇÃO QUE DÁ CERTO



PIAUI



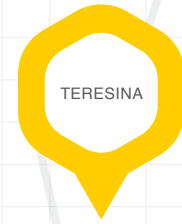
## > O caso de Teresina (PI)

*A capital com os melhores resultados educacionais do Brasil*





TODOS  
PELA  
EDUCAÇÃO



PIAUI

# EDUCAÇÃO QUE DÁ CERTO

**O caso de Teresina (PI)**

FEVEREIRO – ABRIL > 2021

# > APRESENTAÇÃO

## Sobre o Todos Pela Educação

Sem fins lucrativos, não governamental e sem ligação com partidos políticos, somos financiados por recursos privados, não recebendo nenhum tipo de verba pública. Isso nos garante a independência necessária para desafiar o que precisa ser desafiado, mudar o que precisa ser mudado. A Educação só será melhor com boas políticas educacionais: estruturantes, bem formuladas e continuamente aprimoradas. E atuamos para que isso seja realizado em todo o Brasil, reunindo e estruturando o melhor do conhecimento e das evidências disponíveis, qualificando o debate e articulando com o poder público.

### SAIBA MAIS EM

[www.todospelaeducacao.org.br](http://www.todospelaeducacao.org.br)

## Sobre o Educação Que Dá Certo

Iniciada em outubro de 2020, a iniciativa Educação Que Dá Certo mapeia, analisa e dissemina bons exemplos de políticas educacionais pelo Brasil. Com isso, para além de valorizar os gestores e as secretarias que implementam tais políticas, busca-se mostrar como experiências de êxito na Educação brasileira podem inspirar ações de outras Secretarias de Educação do País.

### SAIBA MAIS EM

[www.educacaoquedacerto.todospelaeducacao.org.br](http://www.educacaoquedacerto.todospelaeducacao.org.br)

## Sobre este documento

Este documento técnico apresenta o caso da rede municipal de Teresina. A capital piauiense possui o melhor resultado no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), entre as capitais, no Ensino Fundamental, tanto nos Anos Iniciais como nos Anos Finais. São apresentados e explorados, neste documento, os fatores de sucesso (premissas e elementos centrais da política educacional) que ajudam a explicar o desempenho do Município.

## EXPEDIENTE

### COORDENAÇÃO GERAL

Priscila Cruz

*Presidente-Executiva*

Olavo Nogueira Filho

*Diretor-Executivo*

Gabriel Barreto Corrêa

*Líder de Políticas Educacionais*

### REDAÇÃO

Ivan Gontijo

*Coordenador de Políticas Educacionais*

### CONSULTOR TÉCNICO

Washington Bonfim

*Professor da Universidade Federal do Piauí (UFPI)*

### REVISÃO TÉCNICA

Gabriel Barreto Corrêa

*Líder de Políticas Educacionais*

Maria Cecília Gomes Pereira

*Coordenadora de Políticas Educacionais*

### COORDENAÇÃO EDITORIAL

Priscilla Cabral

*Líder de Comunicação e Mobilização*

Priscilla Kesley

*Coordenadora de Comunicação*

### APOIO TÉCNICO

Falconi Consultoria

### PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO EXTERNA

Estúdio Labirinto

### REVISÃO EXTERNA

Paula Bosi

*Jornalista e Revisora*

# > ÍNDICE

**Sumário executivo, 5**



## **Capítulo 1**

**DE ONDE ESTAMOS FALANDO? – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE TERESINA E ATORES DA TRANSFORMAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 8**

- 1.1 » Principais características do Município e da rede de ensino, 11
- 1.2 » Trajetória de transformação da Educação local e seus atores políticos, 13



## **Capítulo 2**

**POR QUE CONSIDERAMOS ESTE MUNICÍPIO UM CASO DE SUCESSO? – OS RESULTADOS EDUCACIONAIS DE TERESINA, 15**

- 2.1 » Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), 17
- 2.2 » Resultados educacionais (Acesso, trajetória e aprendizagem), 19
- 2.3 » Desigualdade entre as escolas no Ideb, 22



## **Capítulo 3**

**O QUE ESTÁ POR TRÁS DOS RESULTADOS DE TERESINA? – FATORES DE SUCESSO DA GESTÃO EDUCACIONAL, 23**

- 3.1 » Processo de construção das políticas educacionais, 25
- > 3.2 » Quatro premissas da gestão educacional de Teresina, 27
- > 3.3 » Cinco elementos centrais das políticas educacionais de Teresina, 29

**Conclusão, 46**

**Lista de entrevistados para a elaboração deste documento, 47**

# SUMÁRIO EXECUTIVO

**ESTE DOCUMENTO** apresenta o caso da rede municipal de Educação de Teresina, apresentando fatores identificados como fundamentais para seu sucesso em termos de resultados educacionais<sup>1</sup>.

**A capital piauiense possui o melhor resultado no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), entre as capitais, no Ensino Fundamental, tanto nos Anos Iniciais como nos Anos Finais.**

No gráfico 1, apresenta-se o avanço no Ideb dos Anos Iniciais da rede municipal ao longo dos anos, mostrando que, nas últimas edições, os resultados melhoraram de forma acelerada e consistente.

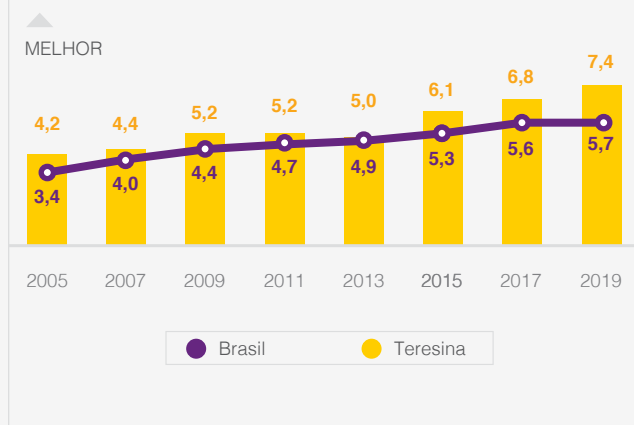
Um fato que pode ser observado é que, em 2013, Teresina tinha um Ideb praticamente igual à média do Brasil. Já, em 2019, a diferença entre o resultado do Município e do País saltou para 1,7 ponto.

Outro fato que não pode ser ignorado é que **Teresina alcançou esses excelentes resultados mesmo em um contexto desafiador, na medida em que é uma das capitais mais pobres do Brasil.** O gráfico 2 mostra que Teresina, mesmo sendo a terceira capital com menos recursos financeiros para investir por aluno no Ensino Fundamental, consegue atingir o melhor resultado no Ideb.

Com base na análise feita do caso de Teresina, este documento elenca e explora nove fatores (divididos entre premissas da gestão educacional e elementos centrais da política educacional) que ajudam a explicar o desempenho do Município. Eles são explicitados no quadro-resumo, na pág. 7.

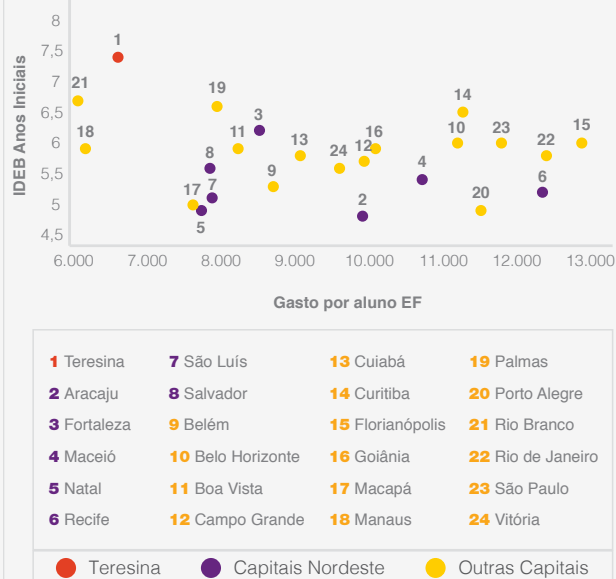
**?** O **IDEB** (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), divulgado a cada dois anos, é o principal indicador de qualidade da Educação do Brasil. O índice propõe equilibrar duas dimensões: o índice de rendimento escolar (média das taxas de aprovação do ciclo avaliado) e as médias de desempenho nos exames aplicados pelo Inep.

**GRÁFICO 1 » EVOLUÇÃO DO IDEB NA REDE MUNICIPAL – ANOS INICIAIS**




FONTE: MEC/Inep/DEED. Indicadores Educacionais. Elaboração: Todos Pela Educação.

**GRÁFICO 2 » RELAÇÃO ENTRE IDEB DOS ANOS INICIAIS (REDE MUNICIPAL) E GASTO POR ALUNO NO ENSINO FUNDAMENTAL NAS CAPITALS BRASILEIRAS (2019)<sup>2</sup>**




FONTES: MEC/Inep/DEED e Slope (2019). Elaboração: Todos Pela Educação.

<sup>1</sup> > Para a construção deste material, foram entrevistadas 18 pessoas envolvidas na rede municipal de ensino de Teresina. A lista completa está na página 46 deste documento. <sup>2</sup> > As capitais João Pessoa e Porto Velho e o Distrito Federal não possuem dados no Slope e, por isso, não foram incluídos no gráfico 2.



***O Todos Pela Educação espera que este material possa subsidiar os gestores educacionais de redes municipais e estaduais na formulação e implementação de políticas educacionais mais efetivas. Olhar para os casos de sucesso é ainda mais importante em um momento em que a Educação brasileira enfrenta desafios inéditos por conta do longo período de fechamento das escolas causado pela pandemia da Covid-19. Somente será possível superar todas as barreiras que o contexto impõe por meio da estruturação e fortalecimento de sistemas educacionais de alta qualidade. Teresina pode e deve ser uma das inspirações!***



# Principais fatores de sucesso do sistema educacional de Teresina



## Quatro premissas da gestão educacional de Teresina

### 1 Educação de qualidade como prioridade para as lideranças políticas

A priorização da Educação se dá pela blindagem da Secretaria aos interesses puramente político-partidários. Os Secretários escolhidos possuíam capacidade de liderança e gestão, além de autonomia para formar um time de técnicos qualificados. Além disso, destaca-se o respaldo do Prefeito às ações da pasta e seu constante acompanhamento dos resultados educacionais.

### 2 Visão sistêmica com foco na aprendizagem

Teresina foi capaz de montar um sistema educacional a partir de uma visão sistêmica, com foco na sala de aula e com uma gestão altamente voltada para a aprendizagem dos alunos. A interação entre diferentes medidas coerentes entre si e entre os diversos atores do sistema foi capaz de produzir um impacto substancial na qualidade da Educação local.

### 3 Continuidade das políticas educacionais da rede de ensino

O fato de um mesmo grupo político ter permanecido no poder por muitos anos contribuiu para a continuidade no trabalho, mas ainda mais importante foi a manutenção da equipe técnica ao longo das gestões. Isso permitiu que as políticas da rede não fossem descontinuadas, mas, sim, aprimoradas com o tempo.

### 4 Gestão informada por dados, evidências e aberta a parcerias

O Município possui um robusto sistema de avaliações que permite que a rede de ensino colete muitas informações e que tanto a Secretaria como as escolas tomem decisões mais efetivas baseadas nos dados e evidências gerados. Além disso, a rede é muito aberta a parcerias com outras instituições, buscando apoio técnico para suas ações.



## Cinco elementos centrais das políticas educacionais de Teresina

### 1 Política rigorosa de frequência escolar e prevenção de abandono

As escolas e a Secretaria monitoram a frequência dos alunos, de modo a garantir que todos estejam presentes e aptos para aprender. Além disso, uma inovação é um sistema que permite um controle eletrônico da frequência em algumas escolas da rede de ensino.

### 2 Gestão pedagógica coerente voltada à aprendizagem

A rede municipal oferece amplo suporte pedagógico (incluindo currículo, materiais pedagógicos, avaliação e formação continuada) para os professores ensinarem de forma mais efetiva e garante programas de reforço e recuperação para os estudantes que mais precisam de apoio.

### 3 Políticas de valorização e reconhecimento dos profissionais do Magistério

Teresina possui políticas de valorização do Magistério, que também envolvem um elemento de reconhecimento, por mérito, no sistema de remuneração. A remuneração variável é a mesma para todos os professores de uma mesma escola, independentemente do ano e da disciplina que lecionam, incentivando a cooperação.

### 4 Gestão escolar efetiva

Os diretores escolares em Teresina têm atribuições claras e são considerados os principais responsáveis pelos resultados das escolas. Não possuem atuação restrita às questões administrativas, devendo acompanhar e liderar os processos pedagógicos. Além disso, recebem formação para o cargo e suporte da Secretaria no acompanhamento das escolas.

### 5 Monitoramento, suporte e acompanhamento pedagógico da Secretaria

A Secretaria trabalha de forma muito próxima às escolas em um processo de interação e diálogo constante, em uma gestão altamente voltada à aprendizagem. Da mesma forma que existe responsabilização e exigência por resultados, a Secretaria oferece uma estrutura de acompanhamento das escolas para potencializar os resultados de aprendizagem dos estudantes.

## capítulo 1 >>>>>>>>>>>>

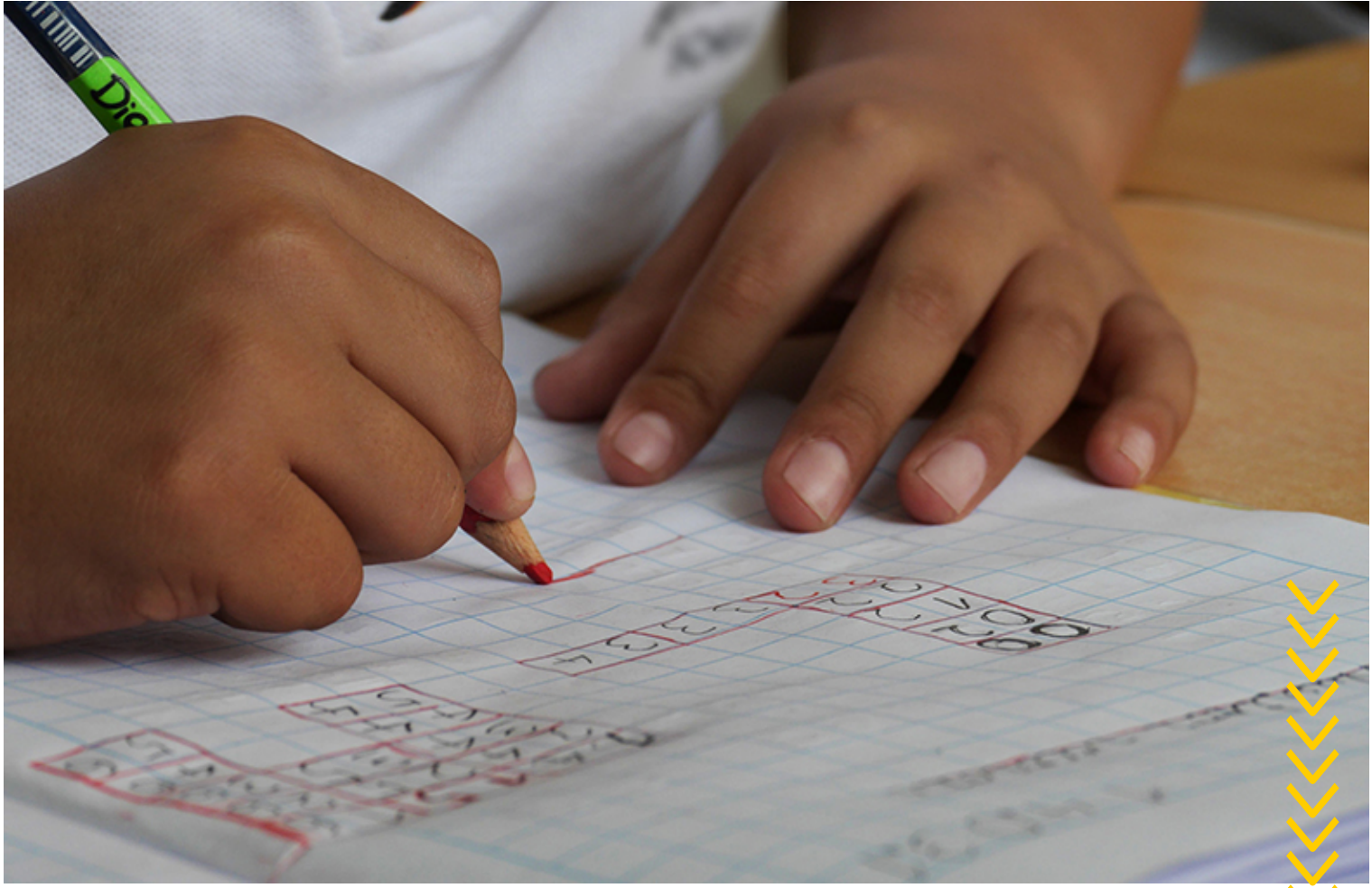
# DE ONDE ESTAMOS FALANDO?



*Principais características de Teresina  
e atores da transformação da Educação*









1.1

## Principais características do Município e da rede de ensino

**O MUNICÍPIO DE TERESINA**, capital do Estado do Piauí, possui um PIB per capita anual de R\$ 24.333<sup>3</sup>, abaixo da média brasileira, de R\$ 33.594<sup>4</sup>. A cidade possui aproximadamente 868 mil habitantes, sendo que 94% da população está localizada na zona urbana e os outros 6% na zona rural. Por conta de sua importância estratégica na região, Teresina exerce influência em 282 cidades, não só do Piauí, mas também do Maranhão, resultando em uma população na órbita do Município de mais de cinco milhões de pessoas e PIB per capita de aproximadamente R\$ 11.230<sup>5</sup>. Assim, percebe-se que Teresina está em uma das regiões de menor nível socioeconômico do País e os serviços públicos locais atendem populações de alto grau de vulnerabilidade socioeconômica.

Outro fato importante a ser mencionado é que Teresina é a única capital do Nordeste que não está localizada no litoral e sim no interior do Estado, ficando a 366 km da costa. Em termos econômicos, a cidade responde por 45% do PIB do Piauí.

A tabela 1 apresenta os principais indicadores do Município. Nota-se que Teresina é uma das capitais com menor PIB per capita na comparação tanto com as outras capitais do Brasil, como da região Nordeste. Já em relação ao Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), a cidade apresenta um resultado de 0,751, considerado alto, ainda que muito inferior em relação a outras capitais do Brasil e do Nordeste.

**TABELA 1** » INDICADORES SOCIOECONÔMICOS DE TERESINA

INDICADOR	VALORES	RANKING CAPITAIS (TOTAL DE 26)	RANKING CAPITAIS NORDESTE (TOTAL DE 9)
População (2020)	868.075	17°	6°
IDHM (2010)	0,751	21°	8°
PIB per capita (2018)	R\$ 24.333	23°	7°

FONTE: IBGE/Cidades e Estados/PI/Teresina 2020.

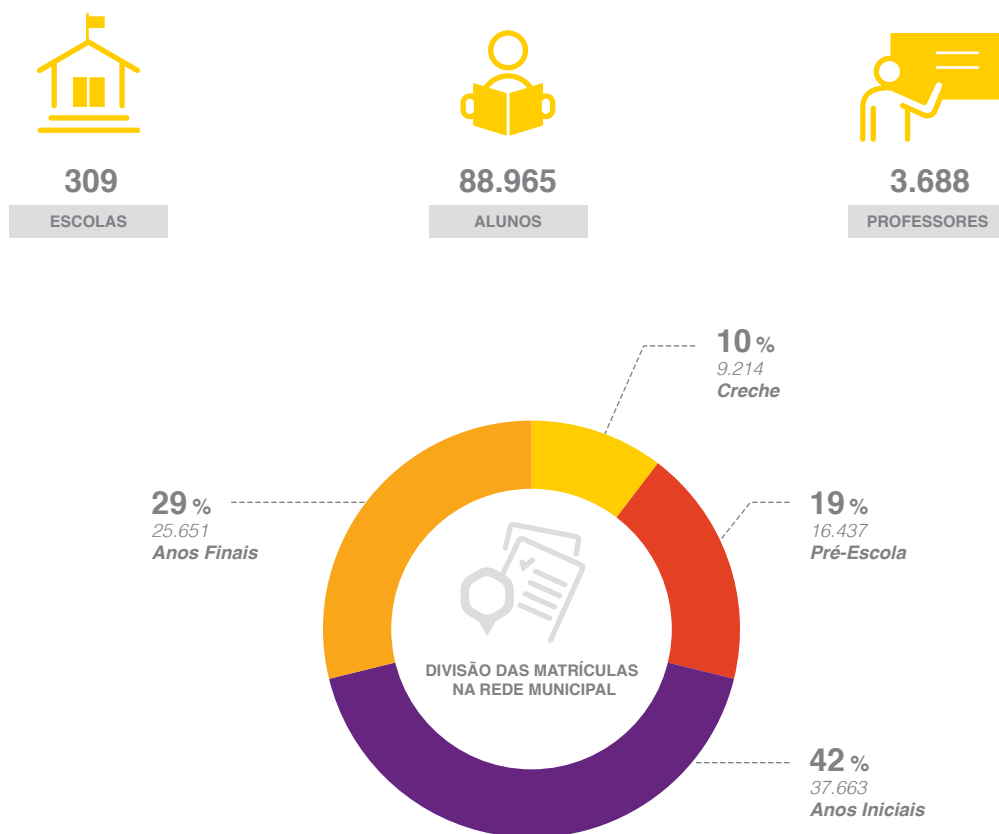
Após a apresentação das principais características e indicadores da cidade, é fundamental compreender os grandes números da rede de ensino, que estão expostos na figura 1. A **Rede Municipal de Educação de Teresina** é considerada grande para os padrões

brasileiros, contando com mais de 300 escolas, sendo que grande parte das matrículas está no Ensino Fundamental (71%, sendo 42% nos Anos Iniciais e 29% nos Anos Finais). Além disso, 19% dos estudantes da rede estão matriculados na Pré-Escola e 10% na Creche.



**APENAS 8%** das redes brasileiras têm mais de 50 escolas. Fonte: Censo Escolar 2019 – MEC/Inep. Cálculo do Todos Pela Educação.

**FIGURA 1** » CARACTERÍSTICAS DA REDE MUNICIPAL DO ENSINO BÁSICO DE TERESINA 2020



FONTE: MEC/Inep/DEED – Microdados do Censo Escolar.  
Elaboração: Todos Pela Educação.



### TERESINA VEM FORMULANDO

e implementando as políticas estruturantes que hoje compõem o sistema educacional local desde a década de 1990<sup>6</sup>. Precisar exatamente quando o processo de transformação da Educação local se inicia é tarefa complexa, mas, neste documento, o marco inicial definido é em 1993, primeiro ano do terceiro mandato do Prefeito Raimundo Wall Ferraz (PSDB), figura histórica da política local. Nesse mandato, iniciou-se a definição do currículo da rede e a implementação da política de avaliações, que efetivamente aconteceram em 1995, mesmo ano do falecimento de Wall Ferraz. Ele foi substituído pelo vice Francisco Gerardo, que terminou o mandato.

Logo em seguida, em 1996, Firmino Filho (PSDB), um jovem economista, então com 34 anos, que estava à frente da Secretaria Municipal de Finanças, foi eleito para o seu primeiro mandato como Prefeito (1997-2000). De 1993 a 2000, a Secretaria Municipal de Educação (Semec) foi comandada por José Reis Pereira, professor universitário e ex-deputado estadual.

Em 2000, Firmino foi reeleito para mais um mandato (2001-2004), mas optou por trocar o Secretário de Educação, colocando na liderança Kleber Montezuma, economista do quadro técnico da Prefeitura e que estava no comando da Secretaria Municipal de Habitação no mandato anterior. Kleber deu a continuidade às políticas estruturantes e trouxe novas medidas, como o primeiro programa de bonificação para professores.

Em 2005, o mesmo grupo político se manteve no poder, sendo que Sílvio Mendes (PSDB), médico e Secretário de Saúde desde 1993, assumiu a Prefeitura. Ele foi reeleito em 2008, mas deixou o cargo em 2010 para concorrer ao Governo Estadual. Nesse período (2005-2010), Washington Bonfim, cientista político e professor da Universidade Federal do Piauí (UFPI), assumiu o comando da Semec. O período de Bonfim teve como destaques a criação do Centro de Formação de Professores e aprimoramentos no sistema de avaliação local.

De 2010 a 2012, o vice-prefeito, Elmano Férrer (PTB), assumiu a cidade em substituição a Sílvio Mendes (PSDB). Esse período ficou marcado por uma constante troca de Secretários de Educação e pela descontinuidade de algumas políticas educacionais. Não surpreende que, nesse cenário, o Município tenha piorado seu resultado no Ideb nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental entre 2011 e 2013.

Em 2013, Firmino Filho retorna em seu terceiro mandato como Prefeito (2013-2016), dessa vez, com Kleber Montezuma novamente à frente da Educação, a partir de junho de 2013. Em 2017, Firmino é reeleito (2017-2020) e Kleber Montezuma foi mantido no comando da Semec durante sete anos. Esse período foi marcado pelo grande salto de Teresina no Ideb, sendo considerada a capital com a melhor Educação do Brasil.

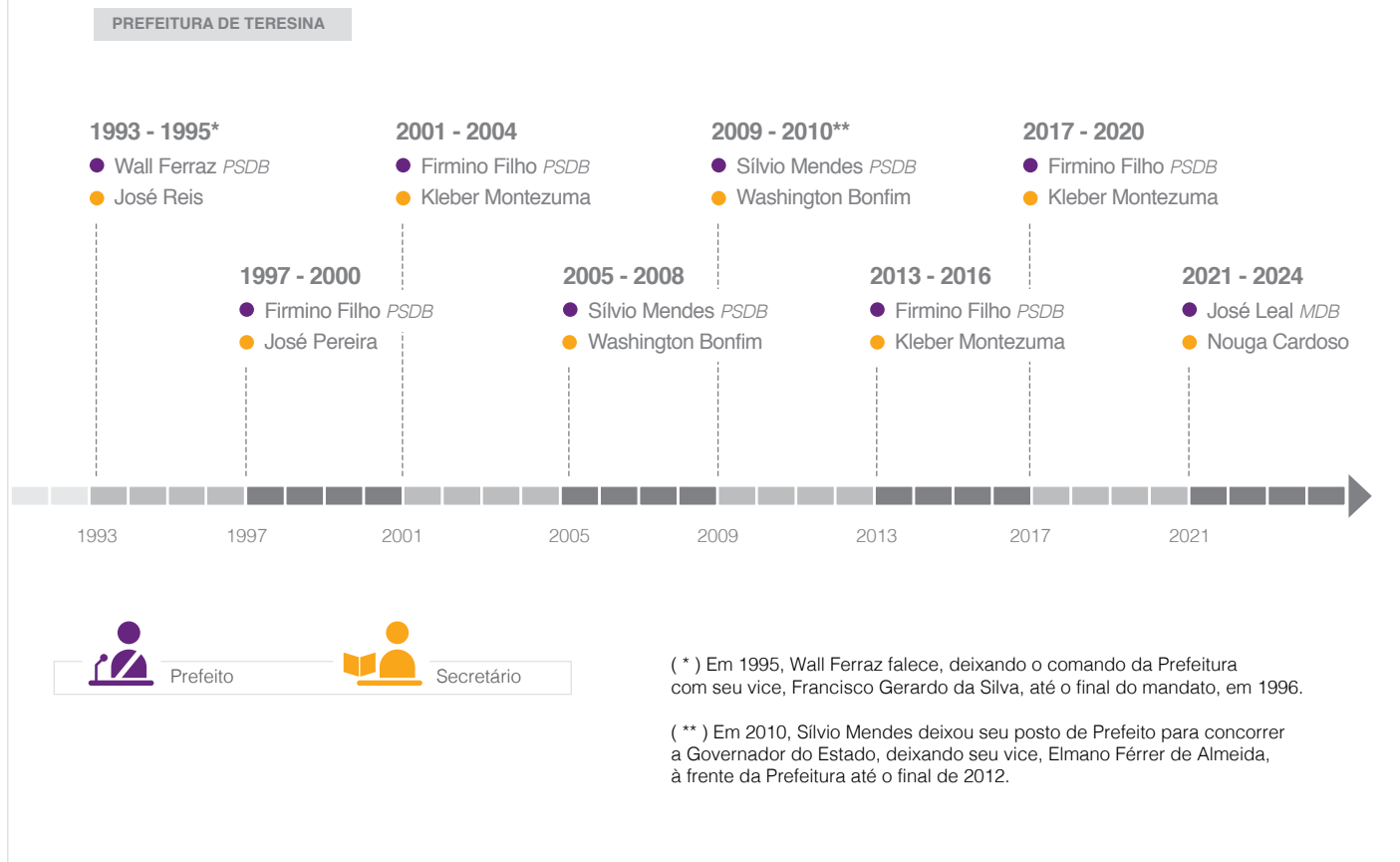
*A nova gestão assumiu com um discurso de continuidade das ações na pasta, buscando aprimorar as políticas existentes em um contexto muito desafiador para a Educação, com o fechamento das escolas devido à pandemia de Covid-19*

Kleber Montezuma foi o candidato a prefeito do PSDB nas eleições de 2020, mas foi derrotado pelo médico e ex-deputado estadual José Pessoa Leal (MDB). A vitória de Pessoa representou a quebra da hegemonia do PSDB, que havia vencido todos os pleitos municipais desde 1993. A princípio, o atual Prefeito manteve o perfil de indicações técnicas para a Secretaria de Educação e escolheu o químico Nougá Cardoso, à época, reitor da Universidade Estadual do Piauí (Uespi). A nova gestão assumiu com um discurso de continuidade das ações na pasta, buscando aprimorar as políticas existentes em um contexto muito desafiador para a Educação, com o fechamento das escolas devido à pandemia de Covid-19.

<sup>6</sup> > Para mais detalhes, ver a linha do tempo das políticas educacionais da rede municipal de Teresina, na página 25.

A figura 2 traz, em formato esquemático, as principais informações abordadas nesta seção.

**FIGURA 2** » LINHA DO TEMPO RETRATANDO OS PRINCIPAIS MANDATOS



FONTE: Elaboração Todos Pela Educação.



**capítulo 2** >>>>>>>>>>>>>>

# POR QUE CONSIDERAMOS ESTE MUNICÍPIO UM CASO DE SUCESSO?

*Os resultados educacionais de Teresina*







**Neste capítulo**, serão explorados os principais indicadores educacionais de Teresina, que justificam a visão de que o Município é um caso de sucesso na Educação Básica. Ele está dividido em três partes: a primeira apresenta os resultados do Ideb da rede municipal, indicador sintético que resume a qualidade educacional local; a segunda traz mais indicadores de resultado, destacando o desempenho de Teresina nas dimensões de acesso, trajetória escolar e aprendizagem; por fim, a terceira parte discute a desigualdade na aprendizagem entre as escolas de Teresina.

## 2.1 > Índice de Desenvolvimento de Educação Básica (Ideb)

O Ideb é o principal indicador de qualidade da Educação no Brasil. O índice é composto por duas dimensões: o índice de rendimento escolar (média das taxas de aprovação do ciclo avaliado) e a média de desempenho no **Saeb**.

Entre 2005 e 2019, o Ideb nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental avançou consistentemente, com destaque positivo para o crescimento nas últimas edições, fazendo com que Teresina seja a capital com os melhores resultados no País. Além disso, nota-se que esse resultado foi puxado, principalmente, pelo indicador de desempenho (gráfico 3).

**O SAEB** é o Sistema de Avaliação da Educação Básica, conjunto de avaliações externas em larga escala realizado pelo Inep. Por meio de testes e questionários, aplicados a cada dois anos, o Saeb reflete os níveis de aprendizagem demonstrados pelos estudantes avaliados.

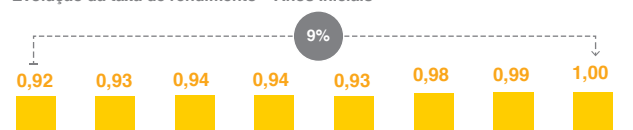
**GRÁFICO 3 >> IDEB – RENDIMENTO E DESEMPENHO NOS ANOS INICIAIS**

MELHOR

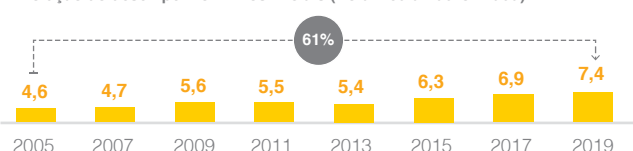
IDEB Rede Municipal ANOS INICIAIS



Evolução da taxa de rendimento – Anos Iniciais



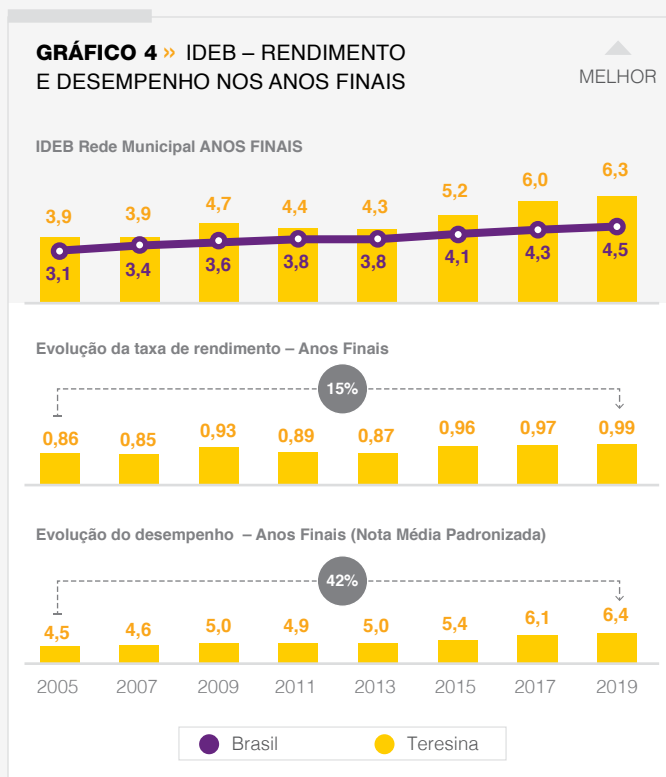
Evolução do desempenho – Anos Iniciais (Nota Média Padronizada)



FONTE: MEC/Inep/DEED. Indicadores Educacionais. Elaboração: Todos Pela Educação.



Já nos Anos Finais (gráfico 4), os avanços também são consistentes e Teresina novamente é a capital com melhores resultados nesta etapa. Assim como nos Anos Iniciais, os indicadores de desempenho foram os principais responsáveis por esse avanço, ainda que seja observada uma evolução importante também em rendimento, que já chegou próximo do seu valor máximo.



FONTE: MEC/Inep/DEED. Indicadores Educacionais.  
Elaboração: Todos Pela Educação.



## Resultados educacionais (Acesso, Trajetória e Aprendizagem)

Um entendimento mais completo sobre qualidade educacional é baseado em três elementos que ajudam a concretizar o significado do direito à Educação. Assegurar que esses três objetivos sejam alcançados, simultaneamente, é condição necessária para que tenhamos uma Educação de qualidade. São eles:

&gt; 1

O **acesso** das crianças e dos jovens à escola, conforme previsto pela legislação;

&gt; 2

A **trajetória** adequada entre as séries;

&gt; 3

A **aprendizagem** de todos os alunos na idade certa.

As próximas seções exploram estes três elementos na rede municipal de Teresina.

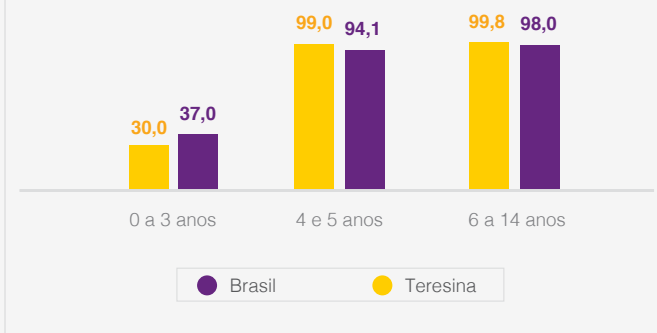
### 2.2.1 > Acesso escolar

Em relação ao acesso, pode-se observar que Teresina, praticamente, conseguiu universalizar a Pré-Escola e o Ensino Fundamental. Contudo, ainda permanecem desafios no acesso à Creche (0 a 3 anos), etapa em que não há obrigatoriedade de atendimento, sendo que a taxa de Teresina é inferior à média brasileira<sup>7</sup> (gráfico 5).



O **ACESSO** é medido pelo percentual de crianças e jovens, por faixa etária, matriculados na escola. O termo “acesso escolar”, aqui utilizado, não deve ser entendido somente como a oferta de vagas nas escolas, mas, sim, como “atendimento escolar à população”. Ou seja, além da oferta adequada de vagas, é fundamental garantir que as crianças e os jovens estejam, de fato, matriculados e frequentando a escola.

**GRÁFICO 5** >> TAXA ATENDIMENTO ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE TERESINA – 2019 (EM %)



FONTE: IBGE/PNADC Educação – 2019.  
Elaboração: Todos Pela Educação.

7 > A meta 1 do Plano Municipal de Educação (PME) de Teresina traz a seguinte redação: “universalizar, até 2016, a Educação Infantil na Pré-Escola para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade e ampliar a oferta de Educação Infantil em Creches, de forma a atender, no mínimo, 35% (trinta e cinco por cento) das crianças de 0 (zero) a 3 (três) anos até o quinto ano de vigência do PME e garantir o mínimo de 80% (oitenta por cento) até o final do decênio.”

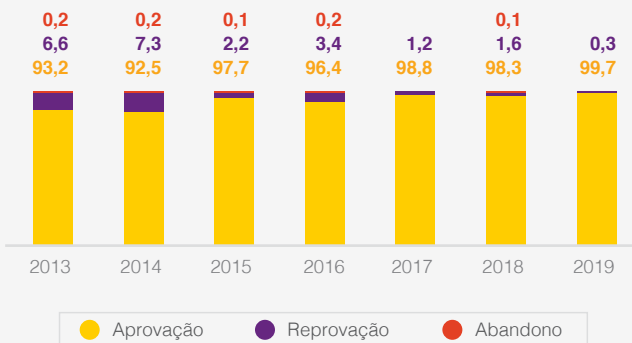
## 2.2.2 > Trajetória <sup>8</sup>

Quanto à garantia da permanência dos alunos na escola com trajetória escolar adequada entre as séries, um importante indicador são as taxas de rendimento, que medem o percentual de alunos aprovados, reprovados e que abandonaram a escola em determinado ano letivo.

Os gráficos 6 e 8 mostram a evolução da taxa de rendimento dos Anos Iniciais e Finais do Ensino Fundamental, respectivamente. Outro resultado importante de se destacar é a redução da **distorção idade-série**, tanto nos Anos Iniciais como nos Anos Finais. Além de os índices estarem melhores que a média do Brasil, estão em queda acentuada desde 2015, como apresentado nos gráficos 7 e 9.

**? O INDICADOR DE DISTRORÇÃO IDADE-SÉRIE** mensura a proporção de alunos que estão com dois anos ou mais de atraso em sua trajetória escolar.

**GRÁFICO 6 >> TAXA DE RENDIMENTO NOS ANOS INICIAIS (EM %)**



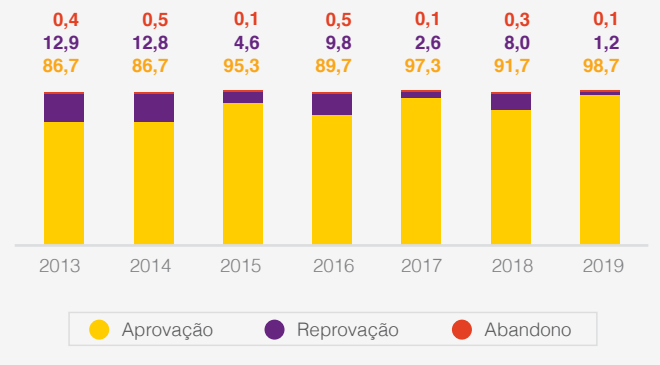
FONTE: MEC/Inep/DEED. Indicadores Educacionais. Elaboração: Todos Pela Educação.

**GRÁFICO 7 >> DISTRORÇÃO IDADE-SÉRIE NOS ANOS INICIAIS (EM %)**



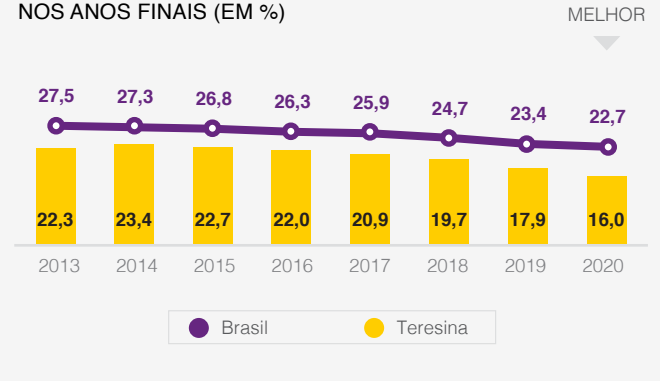
FONTE: MEC/Inep/DEED. Indicadores Educacionais. Elaboração: Todos Pela Educação.

**GRÁFICO 8 >> TAXA DE RENDIMENTO NOS ANOS FINAIS (EM %)**



FONTE: MEC/Inep/DEED. Indicadores Educacionais. Elaboração: Todos Pela Educação.

**GRÁFICO 9 >> DISTRORÇÃO IDADE-SÉRIE NOS ANOS FINAIS (EM %)**



FONTE: MEC/Inep/DEED. Indicadores Educacionais. Elaboração: Todos Pela Educação.

**8 >** Trajetória entende-se como a garantia da permanência na escola, com trajetória adequada entre as séries e conclusão em idade apropriada. Esse pilar é composto por três indicadores: percentual de aprovação, reprovação e abandono. O percentual de aprovação é medido de acordo com os alunos matriculados que foram aprovados no ano letivo. Já a reprovação é o percentual de alunos matriculados que não foram aprovados. E o abandono são aqueles alunos que se matricularam, mas não estavam na escola no fim do ano letivo.

## 2.2.3 > Aprendizagem

A garantia da aprendizagem adequada de todos os alunos é o que concretiza, de fato, o direito à Educação. Afinal, não basta estar na escola e passar de ano, é preciso aprender. Os gráficos 10 e 11 mostram a evolução de Teresina na aprendizagem dos alunos nos Anos Iniciais e Finais, respectivamente. É possível destacar tanto a melhoria do resultado, ao longo do tempo, como o desempenho melhor que a média do Brasil.

Nos Anos Iniciais, Teresina avançou nos indicadores de aprendizagem, aumentando significativamente o desempenho dos estudantes nas duas disciplinas

avaliadas. Nota-se que oito em cada dez alunos têm aprendizagem adequada tanto em Língua Portuguesa como em Matemática (gráfico 10).

Já, nos Anos Finais, também há avanços concretos, sendo que o percentual de alunos com aprendizagem adequada evoluiu de forma consistente nas duas disciplinas. Contudo, ainda persistem desafios nessa etapa. Por exemplo, em Matemática, metade dos alunos não teve aprendizagem adequada, em 2019 (gráfico 11).

**GRÁFICO 10** >> PERCENTUAL DE ALUNOS COM APRENDIZAGEM ADEQUADA – 5º ANO DO ENSINO FUNDAMENTAL



FONTE: MEC/Inep/Saeb. Elaboração: Todos Pela Educação.

**GRÁFICO 11** >> PERCENTUAL DE ALUNOS COM APRENDIZAGEM ADEQUADA – 9º ANO DO ENSINO FUNDAMENTAL



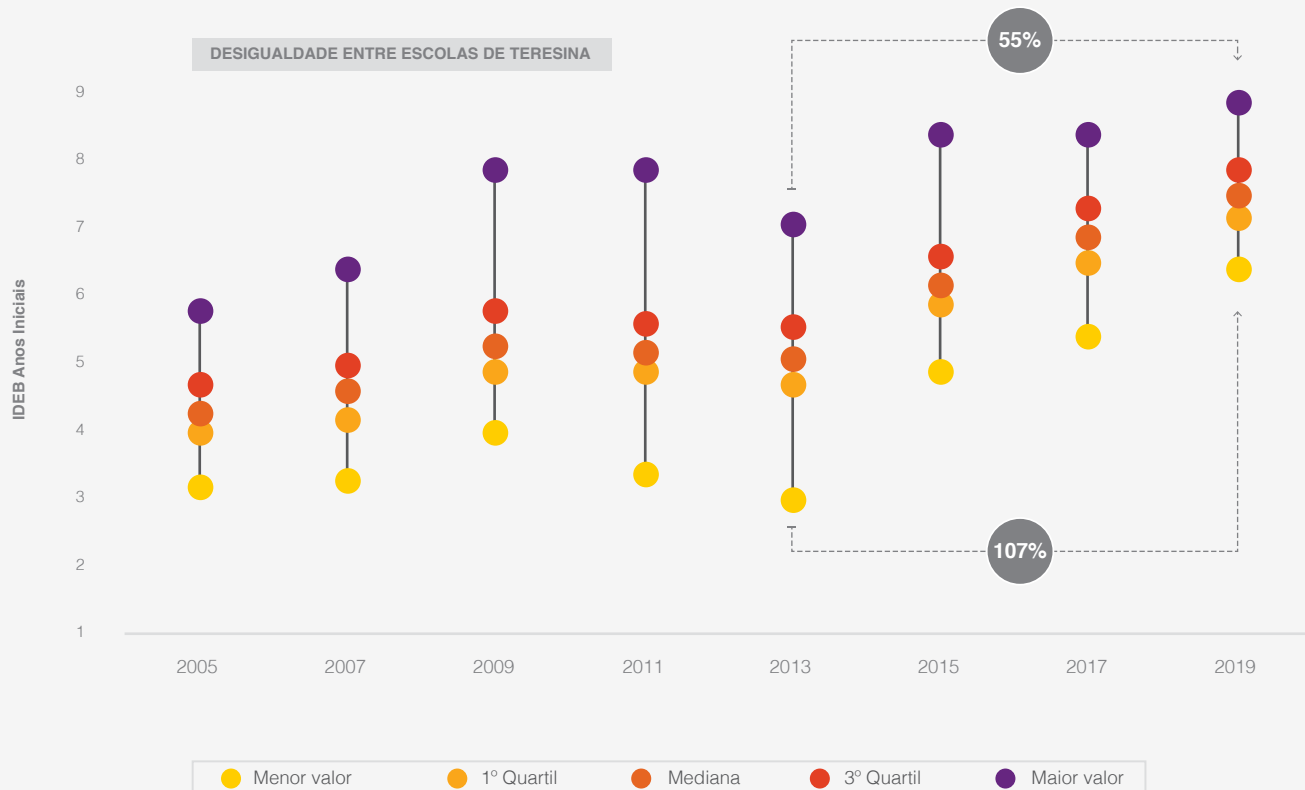
FONTE: MEC/Inep/Saeb. Elaboração: Todos Pela Educação.



## 2.3 > Desigualdade entre as escolas no Ideb

Por fim, o gráfico 12 apresenta a evolução da desigualdade dos resultados entre as escolas da rede municipal de Teresina. Ele nos permite tirar duas conclusões principais: i) a desigualdade na aprendizagem vem diminuindo a partir de 2013, principalmente, pelo avanço das escolas de pior desempenho (a escola de pior Ideb avançou 107% no período, enquanto a de melhor Ideb evoluiu 55%); ii) a diferença de desempenho entre as escolas está cada vez menor (a distância entre as quatro figuras está diminuindo).

**GRÁFICO 12** » EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS E DA DESIGUALDADE ENTRE AS ESCOLAS



FONTE: MEC/Inep/DEED. Indicadores Educacionais. Elaboração: Todos Pela Educação.





**capítulo 3** >>>>>>>>>>

# O QUE ESTÁ POR TRÁS DOS RESULTADOS DE TERESINA?

*Fatores de sucesso da gestão educacional*



LAVO SEMPRE MINHAS MAOS  
ANTES DE ME ALIMENTAR  
FAÇO ESPUMA COM SABÃO  
BEM LIMPINHAS VÃO FICAR





**Nos capítulos anteriores**, foram apresentadas as principais características da Educação de Teresina e os excelentes resultados educacionais que a rede municipal vem atingindo ao longo dos últimos anos. Aqui, o principal objetivo é apontar como Teresina atingiu esse patamar. Ou seja, busca-se sistematizar os principais fatores de sucesso para o êxito do sistema educacional do Município. Para cumprir esse desafio, o capítulo está organizado em três seções:

> 3.1

Processo de construção das políticas educacionais;

> 3.2

Quatro premissas da gestão educacional de Teresina;

> 3.3

Cinco elementos centrais das políticas educacionais de Teresina.

## 3.1 > Processo de construção das políticas educacionais

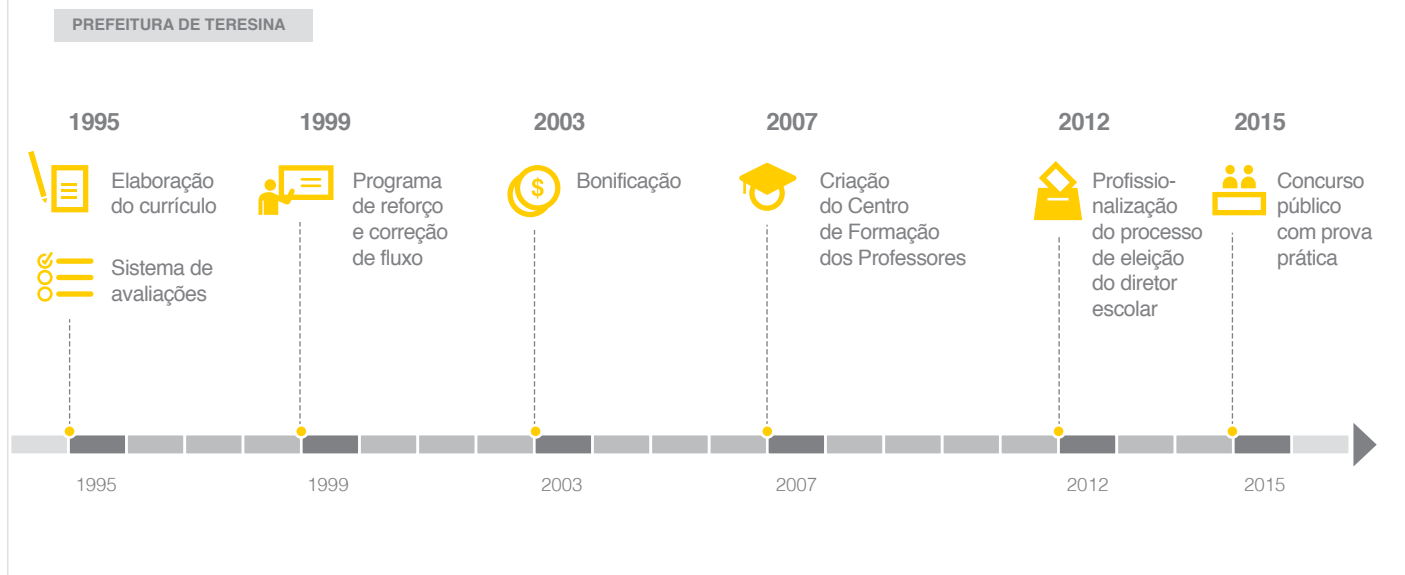
A estruturação do sistema educacional de Teresina foi um processo construído ao longo do tempo, com continuidade, melhorias e aperfeiçoamentos. Cabe ressaltar que esse não é um processo linear, mas, sim, permeado de conflitos, embates, avanços e retrocessos. O que se identifica, ao analisar de forma cuidadosa o caso da rede de ensino da capital piauiense, é que algumas políticas estruturantes foram construídas e permaneceram ao longo do tempo, passando por aprimoramentos contínuos. A figura 3 traz uma linha do tempo, mostrando o início da implementação de algumas políticas educacionais da rede de ensino, que serão

exploradas mais adiante. Ela ilustra um processo consistente de avanços nos últimos 25 anos.

Apesar de as políticas terem surgido em momentos distintos na história de Teresina, todas elas tiveram algo em comum. As políticas eram planejadas e implementadas na rede de ensino, sendo que os instrumentos de avaliação permitiam medir e compreender se os resultados estavam sendo positivos ou não e quais as correções necessárias. Assim, observa-se que o ciclo de melhorias e implementação foi central para que as políticas fossem sempre sendo revisadas e aprimoradas (figura 4).

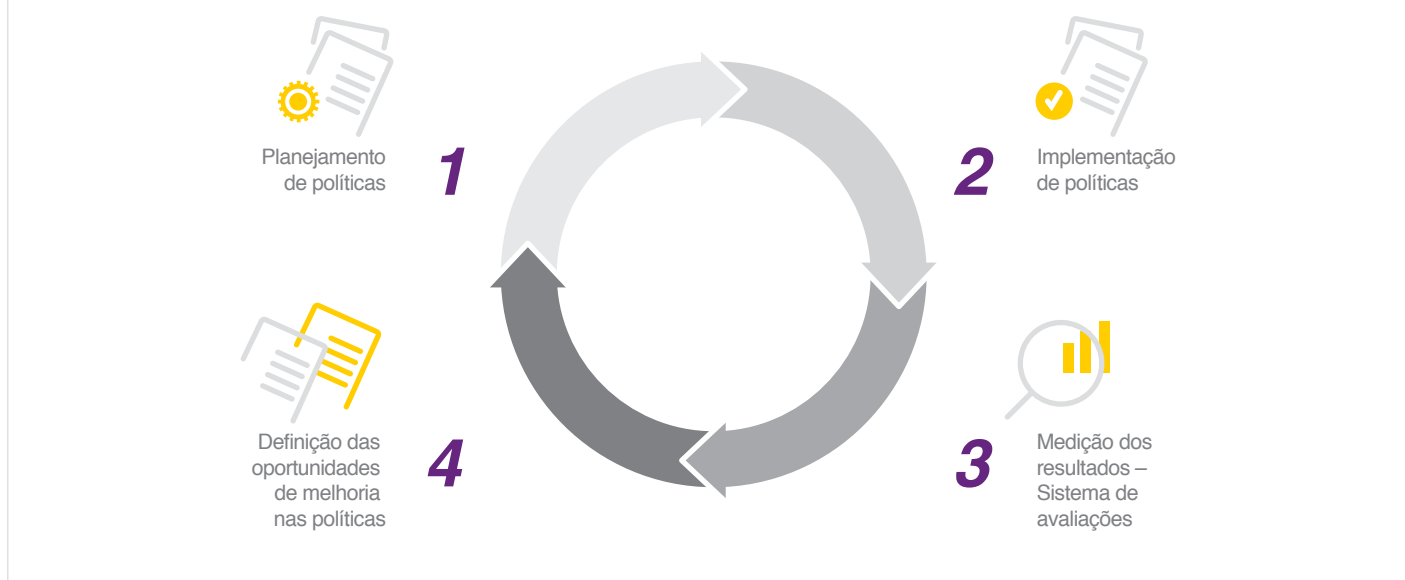


**FIGURA 3 » LINHA DO TEMPO DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS DA REDE MUNICIPAL DE TERESINA**



FONTE: Elaboração Todos Pela Educação.

**FIGURA 4 » CICLO DE MELHORIAS E IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS**



Elaboração: Todos Pela Educação.

Nas próximas seções, serão explorados os fatores de sucesso que ajudam a explicar o desempenho do Município. Eles estão divididos em quatro premissas da gestão educacional e cinco elementos centrais da política educacional.



*Observando o modelo educacional de Teresina, há alguns fatores que se configuram como viabilizadores do atingimento de seus resultados educacionais. Eles não são políticas públicas em si, mas embasaram e orientaram as ações da Secretaria de Educação, sendo essenciais para a gestão educacional conduzida no Município. São eles:*

## **1** Educação de qualidade como prioridade para as lideranças políticas

O amplo envolvimento dos Prefeitos nas questões educacionais foi uma condição central para o avanço da Educação em Teresina. O comprometimento das lideranças políticas com a pauta é um elemento não apenas presente nos discursos, mas, também, traduzido em ações concretas. Os Secretários de Educação escolhidos possuíam perfil técnico, capacidade de liderança e a preparação adequada para liderar os esforços da rede municipal. Além disso, a Secretaria de Educação foi “blindada” com relação aos interesses partidários, de modo que o gestor educacional possuía autonomia para formar a equipe técnica, sem a necessidade de acomodar indicações puramente político-partidárias em posições estratégicas. Essa combinação de fatores foi importante para garantir as condições aos Secretários para que se mantivessem no cargo por longos períodos, como destacado no Capítulo 1. Por fim, os Prefeitos acompanharam de perto o trabalho da Secretaria, dando respaldo às ações e cobrando resultados.

## **2** Visão sistêmica com foco na aprendizagem

Teresina foi capaz de montar um sistema educacional a partir de uma visão sistêmica, com foco na sala de aula e com uma gestão altamente voltada para a aprendizagem dos alunos. A interação entre diferentes medidas coerentes, entre si e entre os diversos atores do sistema, foi capaz de produzir um impacto substancial na qualidade da Educação local. Além disso, cabe ressaltar que o foco na aprendizagem dos alunos tornou-se uma espécie de “cultura” na rede, em que os diferentes níveis, desde os professores até o Secretário de Educação, tomam as principais decisões pensando no que será melhor para os estudantes.

### **3** Continuidade das políticas educacionais da rede de ensino

A continuidade das políticas da rede de ensino é uma característica que diferencia o caso de Teresina de diversas redes municipais do País, em que a descontinuidade é a regra e cada nova gestão busca “recomeçar do zero”. Em Teresina, as políticas foram construídas ao longo dos anos e sendo ampliadas e aperfeiçoadas a cada nova gestão. O fato de um mesmo grupo político ter permanecido no poder durante muitos anos contribuiu para isso, mas é importante enfatizar que a continuidade das políticas também foi viabilizada pela permanência de uma mesma equipe técnica na Secretaria por longos períodos, formada, principalmente, por professores concursados da própria rede, com profundo conhecimento da realidade da Educação local.

### **4** Gestão informada por dados, evidências e aberta a parcerias

O fato de Teresina ter conseguido estruturar um sólido sistema de avaliações de aprendizagem permite que a rede de ensino colete muitas informações descritivas e que tanto a Semec como as escolas tomem decisões mais efetivas baseadas nos dados e evidências. Além disso, as parcerias com outros órgãos e instituições configuram-se como uma forma adicional de a rede de ensino incorporar programas construídos a partir de evidências da pesquisa educacional e de experiências bem-sucedidas em outras localidades. Inicialmente, Teresina contou com o apoio do programa Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola), do Ministério da Educação (e com recursos do Banco Mundial), para apoiar o fortalecimento da gestão da rede entre o final dos anos 1990 e início dos anos 2000. A Secretaria também já contou ou conta com apoios de organizações do terceiro setor, tais como: Instituto Ayrton Senna (programas de correção de fluxo e reforço e recuperação), Instituto Alfa e Beto (alfabetização) e Fundação Lemann/Formar (gestão pedagógica). Além disso, desde 2014, o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF) é contratado para auxiliar na elaboração de instrumentos de avaliação.



*Além das premissas da gestão educacional de Teresina, algumas das políticas adotadas podem ser consideradas como centrais para o atingimento dos atuais resultados da rede. Como abordado acima, a força do sistema educacional do Município reside, justamente, na interação e na coerência entre diferentes partes (visão sistêmica), que são fundamentais para garantir a aprendizagem dos estudantes. O que se caracteriza aqui são os elementos que, dentro desse sistema de múltiplos fatores, destacam-se como os mais relevantes da gestão educacional de Teresina.*

Os cinco elementos que serão apresentados podem ser divididos em quatro eixos, conforme a organização sugerida no documento “Educação Já Municípios – Contribuições para o debate sobre políticas educacionais no contexto das eleições de 2020”<sup>9</sup>, do Todos Pela Educação, que apresenta uma proposta

de estrutura com os principais pilares de uma gestão pública educacional e a relação sistêmica entre eles.

Seguindo esta estrutura, os elementos destacados da rede municipal de Teresina, em cada um dos eixos, são devidamente explorados a seguir.



### EIXO 1 Alunos

1. Política rigorosa de frequência escolar e prevenção do abandono



### EIXO 2 Professores

2. Gestão pedagógica coerente voltada à aprendizagem
3. Políticas de valorização e reconhecimento, por mérito, dos profissionais do Magistério



### EIXO 3 Escolas

4. Gestão escolar efetiva



### EIXO 4 Secretarias

5. Monitoramento, suporte e acompanhamento pedagógico da Secretaria

# 1 Política rigorosa de frequência escolar e prevenção do abandono

Na primeira década dos anos 2000, a Semec constatou que os altos índices de infrequência dos alunos do Ensino Fundamental estavam impactando diretamente nos indicadores de aprendizagem. Nesse momento, uma expressão comum dentro da Secretaria era: “não é possível ensinar carteiras”, de modo que esse fato motivou uma política mais rigorosa para o controle de faltas. Em linhas gerais, a equipe gestora das escolas faz a gestão da frequência em uma plataforma e deve entrar em contato com os responsáveis dos estudantes mais faltosos. Em casos mais graves, o Conselho Tutelar e o Ministério Público podem ser acionados.

A Secretaria também monitora, constantemente, a frequência dos estudantes. Os diretores são cobrados por esses números e os superintendentes, responsáveis pelo acompanhamento das escolas, devem auxiliar os gestores escolares a traçar estratégias para garantir que os alunos estejam presentes nas escolas todos os dias. Portanto, as políticas de garantia da frequência são fundamentais para os baixíssimos níveis de abandono escolar no Ensino Fundamental, verificado em Teresina, e uma condição necessária para avançar nos indicadores de aprendizagem.



## QUADRO 1 » ENTRANDO EM DETALHES

### Uma inovação no controle da frequência dos alunos

- Em 2013, a Secretaria adotou uma tecnologia de monitoramento eletrônico de frequência chamada *Mobieduca.me*, que consiste em uma “carteirinha” com um código de barras que o estudante passa em um leitor magnético quando chega à unidade escolar. Se o aluno falta, o responsável recebe, de forma instantânea, uma mensagem de SMS, comunicando a ausência;
- A tecnologia facilita o controle e o monitoramento da frequência tanto para as escolas como para a Semec e intensifica a participação das famílias na vida escolar dos estudantes;
- Em 2020, o *Mobieduca.me* já estava presente em 61 das 150 escolas municipais de Ensino Fundamental. O objetivo da rede é universalizar essa iniciativa em 2021<sup>10</sup>.

*As políticas de garantia da frequência são fundamentais para os baixíssimos níveis de abandono escolar no Ensino Fundamental, verificado em Teresina, e uma condição necessária para avançar nos indicadores de aprendizagem.*

## 2 Gestão pedagógica coerente voltada à aprendizagem

Um dos fatores mais importantes para o sucesso da rede municipal de Teresina é a gestão pedagógica da rede, feita com muita coerência e totalmente voltada à aprendizagem. Isso significa, na prática, que um **suporte pedagógico de alta qualidade é disponibilizado para os professores entrarem em sala de aula mais preparados para ensinar de forma efetiva.**

Neste bloco, será explorada a interação entre os principais elementos desse suporte pedagógico: definição do currículo e seu desdobramento no Programa de Ensino, oferta de materiais pedagógicos, sistema de avaliações, programas de reforço e recuperação da aprendizagem e formação continuada de professores. Destaca-se que esses elementos são muito bem articulados na rede, configurando uma gestão pedagógica que, realmente, consegue impactar a aprendizagem dos alunos. A figura 5 resume essa interação.

**FIGURA 5** » INTERAÇÃO ENTRE OS ELEMENTOS DE SUPORTE PEDAGÓGICO

### Sistema de avaliações

Medição do desempenho dos alunos frequente. Na Prova Teresina, de frequência bimestral, avaliam-se os objetivos de aprendizagem do Programa de Ensino do bimestre. Há avaliação somativa no final do ano letivo.

### Programa de Ensino

Definido a cada bimestre, consiste nos objetivos de aprendizagem do currículo que deverão ser trabalhados em todas as escolas. Os tópicos em que os alunos têm pior desempenho na Prova Teresina são incluídos no Programa do próximo bimestre.

### Materiais pedagógicos

Recursos didáticos alinhados ao currículo são disponibilizados para professores e estudantes.

### Reforço e recuperação

De acordo com desempenho na avaliação, alunos recebem apoio específico.

### Formação continuada

Professores constroem planejamento a partir do Programa de Ensino e trabalham os tópicos em que os alunos apresentam pior resultado na avaliação.



Elaboração: Todos Pela Educação.

## 2.1 > Definição do currículo e o Programa de Ensino

A rede municipal de Teresina construiu seu primeiro currículo para o Ensino Fundamental em 1995, em um momento em que poucos Municípios tinham um documento definindo os objetivos de aprendizagem para cada uma das séries. Esse processo foi feito em conjunto com os professores da rede que puderam participar da construção do documento. Ao longo do tempo, novas versões surgiram à medida que o documento curricular foi sendo revisado e aprimorado.

A última versão do currículo do Ensino Fundamental foi finalizada em 2018<sup>11</sup> e construída a partir da **Base Nacional Comum Curricular (BNCC)**. A implementação do novo currículo começou em 2019, mas foi prejudicada em função da pandemia de Covid-19 e do fechamento das escolas, em 2020.

A partir do currículo, a Secretaria define o que denomina de “Programa de Ensino” de cada um dos anos do Ensino Fundamental, por bimestres. Isso significa que, em cada bimestre, todas as escolas da rede deverão ensinar os mesmos objetivos de aprendizagem previstos no currículo. Isso fornece aos professores uma elevada clareza sobre o que deve ser ensinado, facilitando o planejamento de cada docente e de cada escola.

**?** A **BNCC** é o documento que define o conjunto de aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica brasileira.

## 2.2 > Oferta de materiais pedagógicos

As escolas municipais recebem os materiais pedagógicos do Programa Nacional do Livro Didático (PNLD) do Governo Federal. Nas últimas edições do PNLD, a Secretaria optou pela escolha unificada e centralizada sendo que o material adotado foi o mais escolhido dentre as escolas pertencentes à rede de ensino. Com esta decisão, a formação dos professores e o monitoramento pedagógico foram otimizados. Houve ganhos também na logística de distribuição dos livros, uma vez que a unificação do material permitiu o remanejamento de livros entre as escolas.

Para apoiar o processo de alfabetização dos estudantes, a Semec disponibilizava para os professores e estudantes os materiais estruturados produzidos pelo Instituto Alfa e Beto (IAB), que incluíam planos de aula, apostilas, livros, cartilhas e *softwares*. A Secretaria comprava esses materiais e distribuía para as unidades escolares. A nova gestão, que entrou em 2021, encerrou a parceria com o IAB e

passará a usar material próprio, produzido por professores de uma escola de referência da rede de ensino, que será apostilado e distribuído às demais escolas.

Já para as turmas que estão se preparando para o Saeb (4º e 8º ano em anos pares e 5º e 9º ano em anos ímpares), a Semec também oferta material pedagógico de Matemática e Língua Portuguesa para os professores e estudantes. Existem materiais próprios produzidos pela Secretaria, tais como cadernos de questões de descritores do Saeb, e também material do Instituto Alfa e Beto, como sequências didáticas e fichas de exercícios. Além disso, é recorrente o uso dos materiais pedagógicos ofertados pelo Instituto Ayrton Senna, como planos de aula e apostilas, principalmente, com os estudantes que estão com mais dificuldades de aprendizagem, em programas de correção de fluxo e reforço e recuperação.

<sup>11</sup> > Disponível em: [http://demo.pmt.pi.gov.br/semcom\\_antigo/noticia/Educacao-de-Teresina-lanca-novo-curriculo/20369](http://demo.pmt.pi.gov.br/semcom_antigo/noticia/Educacao-de-Teresina-lanca-novo-curriculo/20369). Acesso em 20/03/2021.

## 2.3 > Sistema de avaliações

A partir dos currículos e dos materiais, Teresina estruturou um sistema de avaliação que fornece informações primordiais sobre a aprendizagem dos alunos para a gestão da rede.

O primeiro processo de avaliação externa na rede municipal de Teresina aconteceu em 1995, em um momento em que pouquíssimas redes municipais e

estaduais tinham essa prática. Atualmente, a rede de ensino possui dois instrumentos de avaliação padronizada dos estudantes: a Prova Teresina e o Sistema de Avaliação Educacional de Teresina (Saethe). A tabela abaixo apresenta, de forma resumida, as principais características dessas avaliações.

**TABELA 2 >> PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS INTERVENÇÕES AVALIATIVAS**

CARACTERÍSTICAS	PROVA TERESINA	SAETHE
<b>Ano de início</b>	2014	2014
<b>Tipo de avaliação</b>	Formativa <sup>12</sup> , aplicada ao final de cada bimestre	Somativa <sup>12</sup> , aplicada ao final do ano letivo
<b>O que avalia?</b>	Língua Portuguesa, Matemática e, em algumas séries, Ciências (costuma-se cobrar 24 questões de cada uma das disciplinas na avaliação)	Língua Portuguesa e Matemática
<b>Quais anos avalia?</b>	Todos os anos do Ensino Fundamental	Determinados anos do Ensino Fundamental (varia a cada ano) e alunos que estão concluindo a Educação Infantil (5 anos)
<b>Matriz de referência</b>	Programa de ensino do bimestre	Matriz do Saeb
<b>Instrumento de avaliação</b>	Múltipla escolha, com resultados analisados pela Teoria Clássica dos Testes (TCT <sup>13</sup> )	Múltipla escolha (com exceção da Produção Escrita), com resultados analisados pela Teoria de Resposta ao Item (TRI <sup>14</sup> )
<b>Principais usos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar se o currículo está sendo ensinado de forma adequada;</li> <li>• Orientar a organização da formação continuada dos professores;</li> <li>• Identificar os estudantes que estão precisando de mais apoio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guiar o planejamento pedagógico do ano seguinte ao apontar quantos alunos estão em cada escala de proficiência (abaixo do básico, básico, adequado e avançado);</li> <li>• Medir se as políticas educacionais executadas estão resultando em avanços nos resultados de aprendizagem.</li> </ul>
<b>Velocidade da devolutiva</b>	A avaliação possui uma devolutiva rápida, pois a Secretaria mantém uma parceria com uma empresa que oferece um leitor de gabaritos para celular, de forma que, instantaneamente, tanto a escola como a Secretaria têm acesso aos resultados dos estudantes.	A avaliação é feita pelo CAEd/UFJF, que fornece os instrumentos avaliativos e faz a leitura dos resultados. Como a avaliação é aplicada no final do ano, o CAEd tem o compromisso de apresentar a devolutiva dos resultados antes do início do ano letivo seguinte.

**12 >** A avaliação formativa é realizada durante o processo de ensino-aprendizagem, buscando detectar dificuldades suscetíveis de aparecer durante a aprendizagem, a fim de corrigi-las rapidamente. Já a avaliação somativa é realizada depois das atividades de ensino. Fonte: CAEd/UFJF. **13 >** A TCT é um método de análise de desempenho que leva em conta a quantidade de questões respondidas corretamente, sem considerar o grau de dificuldade. Isso significa que, se em uma prova de dez questões, o aluno acertar seis, sua nota final é 6. **14 >** A TRI é uma metodologia de avaliação que não contabiliza apenas o número total de acertos no teste. O desempenho em um teste pode ser explicado pela habilidade do avaliado e pelas características das questões (itens). Esse método é utilizado em avaliações externas de larga escala, como o Saeb e o Enem.



Percebe-se, portanto, que, enquanto a Prova Teresina cumpre um papel importante de monitoramento constante da aprendizagem, permitindo correções rápidas de rota durante o ano letivo tanto para a Secretaria como para as escolas, o Saeb é um instrumento robusto de avaliação que traça, anualmente, uma radiografia completa da aprendizagem dos estudantes da rede, permitindo que, mesmo nos anos pares, em que não há aplicação do Saeb, a rede acompanhe e monitore os resultados de aprendizagem dos estudantes. Além destes dois instrumentos, também foram aplicados simulados

do Saeb, feitos em 2018, pelos alunos do 4º e 8º anos, e, em 2019, ano do Saeb, pelos estudantes do 5º e 9º anos.

Assim, as avaliações são instrumentos de fundamental importância para a rede de ensino de Teresina. As informações que elas disponibilizam afetam diretamente outros elementos pedagógicos (como o reforço e recuperação aos alunos e a formação continuada para os professores) e auxiliam a Secretaria de Educação em sua constante revisão das políticas públicas que estão em andamento.

## 2.4 > Reforço e recuperação

A depender do desempenho na Prova Teresina, os alunos são classificados em quatro níveis, sendo que, para cada um, existe um encaminhamento possível.

- **Abaixo do básico (nota de 0 a 3):** carga horária de uma hora a mais por dia, logo após o turno regular, em que fazem um reforço de Português e Matemática, em turmas menores, com material estruturado;
- **Básico (nota de 3 a 6):** reforço aos sábados, de quatro horas, sendo três horas de Português e Matemática e uma hora de disciplina eletiva, visando aumentar o engajamento. A Secretaria paga horas extras aos professores para trabalharem nesses dias, cujas aulas são focadas nos objetivos de aprendizagem que os estudantes tiveram pior desempenho na avaliação do bimestre anterior. O foco está, principalmente, nos alunos do 8º e 9º anos;
- **Adequado (nota de 6 a 8):** frequentam as aulas regulares e não possuem apoio extra;
- **Avançado (nota de 8 a 10):** são convidados a participar do **Programa Cidade Olímpica Educacional** e do programa preparatório para o processo seletivo do Instituto Federal do Piauí (IFPI). As atividades desses programas acontecem no Centro de Formação de Professores, sendo que os professores de melhor desempenho são selecionados para lecionar nesses momentos. O foco está, principalmente, nos alunos do 8º e 9º anos.

Esses programas cumprem um papel fundamental em oferecer apoio especializado aos estudantes, de modo que, a partir da identificação das lacunas de aprendizagem de cada aluno, consegue-se corrigir as defasagens existentes. Nota-se, no entanto, que não há atividades/programas para os alunos que se encontram no nível adequado e, ainda mais importante, que o programa específico de reforço e recuperação ainda não está disponível para os alunos de todas as séries em um determinado ano.

### QUADRO 2 >> ENTRANDO EM DETALHES

#### Uma iniciativa intersetorial para apoiar os estudantes que mais precisam de suporte

- Teresina conta também com o Centro Municipal de Atendimento Multidisciplinar (CMAM), que foi criado em 2017 e tem como objetivo principal apoiar os estudantes da rede municipal (de 5 a 16 anos) com transtornos e dificuldades de aprendizagem. Funciona em um casarão no centro da Cidade;
- As escolas identificam os estudantes que necessitam de suporte, seja para um atendimento pontual ou acompanhamento contínuo, e os encaminham para o Centro, que conta com atendimentos médicos e terapêuticos<sup>15</sup>;
- Os profissionais são contratados pela Fundação Municipal de Saúde (FMS) e a Semec é responsável pela gestão do Centro;
- Essa iniciativa intersetorial é fundamental para garantir que os estudantes que mais precisam desse apoio tenham melhores condições para a aprendizagem em sala de aula.

**?** O PROGRAMA CIDADE OLÍMPICA EDUCACIONAL prepara alunos com alto desempenho para participarem de olimpíadas de conhecimento. Os alunos do Município vêm se destacando e recebendo medalhas em Olimpíadas como Matemática, Física e Astronomia.

15 > De abril de 2017 a abril de 2019, o CMAM realizou cerca de 2.468 consultas médicas e 13.690 sessões terapêuticas, atendendo 863 crianças. Fonte: <https://pmt.pi.gov.br/2019/04/04/centro-municipal-de-atendimento-multidisciplinar-completa-dois-anos/>. Acesso em: 18/03/2021.

## 2.5 > Formação Continuada

A formação continuada é o outro pilar fundamental da gestão pedagógica da rede de Teresina. Os momentos de formação de professores existem na rede desde a década de 1990, mas foram potencializados com a criação do Centro de Formação Professor Odilon Nunes, em 2007.

As principais características dos momentos formativos no Centro de Formação são:

### Quem frequenta?

Os professores devem cumprir o “um terço” da carga horária extraclasse, prevista em lei<sup>16</sup>, na escola ou no Centro de Formação. Frequentam o Centro os professores alfabetizadores da Pré-Escola, dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, de Português e Matemática dos Anos Finais do Ensino Fundamental e de determinadas turmas dos Anos Finais do Ensino Fundamental de Ciências. Os docentes das demais disciplinas do Ensino Fundamental II fazem a formação continuada na escola, com diretrizes da Secretaria e apoio do coordenador pedagógico (chamado de “pedagogo”, na rede municipal de Teresina). Isso significa que nem todos os professores da rede têm acesso às formações no Centro;

### Qual é a periodicidade e a duração da formação?

Os docentes frequentam quinzenalmente o Centro de Formação, sendo que cada momento tem duração de quatro horas. Na semana que não vão ao Centro, fazem a formação continuada na escola, tal como os outros professores que não têm atividades formativas no Centro. Os encontros ocorrem durante todo o ano letivo, sendo que cada grupo tem um turno específico para ir ao Centro (exemplo hipotético: todos os professores de Português, do 6º ano, frequentam o Centro na quinta-feira à tarde);

### Qual é o conteúdo das formações?

O foco está em como ensinar o Programa de Ensino do bimestre, que é composto pelos objetivos de aprendizagem definidos pela Secretaria para o bimestre vigente acrescidos dos tópicos do bimestre anterior em que os alunos tiveram pior desempenho na Prova Teresina. O objetivo é que os professores saiam da formação com um planejamento quinzenal feito a partir dos materiais didáticos disponíveis para executar em sala de aula, de modo que seja um momento ativo e produtivo. Além disso, existe espaço para os professores discutirem boas práticas e trocarem informações entre si;

### Quem é responsável pela formação?

Existe uma gerência da Secretaria responsável pela gestão do Centro de Formação e por coordenar os formadores das áreas. Os professores-formadores, normalmente, são profissionais que se destacam em sala de aula e são convidados para exercer essa função. Esse perfil é importante para o modelo de formação, pois boa parte do conteúdo trabalhado é referente aos objetivos de aprendizagem do currículo em que os alunos apresentaram mais fragilidade na avaliação do bimestre anterior.

*O objetivo é que os professores saiam da formação com um planejamento quinzenal para executar em sala de aula, de modo que seja um momento ativo e produtivo. Além disso, existe espaço para que discutam boas práticas e troquem informações entre si.*

16 > A Lei Federal nº 11.738/2008 prevê que, no mínimo, um terço da jornada docente deve ser destinado às atividades extraclasse.

As melhores práticas<sup>17</sup> apontam que bons programas de formação continuada possuem cinco características:

- i) foco no conhecimento pedagógico do conteúdo;
- ii) métodos ativos de aprendizagem;
- iii) participação coletiva;
- iv) duração prolongada; e
- v) coerência com as demais políticas da rede.

Nota-se que boa parte desses elementos está presente nos momentos formativos do Centro de Formação, de modo que uma formação continuada efetiva é um elemento central para o sucesso da rede municipal de Teresina.

Ampliar as formações no Centro e o suporte pedagógico para os professores das disciplinas específicas dos Anos Finais do Ensino Fundamental é fundamental, ainda mais em um momento em que as avaliações externas nacionais aumentarão o escopo de áreas do conhecimento abordadas<sup>18</sup>.



### QUADRO 3 » ENTRANDO EM DETALHES

#### Meta é alfabetizar os alunos aos 6 anos

O principal objetivo da política de alfabetização de Teresina é que todos os estudantes estejam alfabetizados ao final do 1º ano do Ensino Fundamental. Para isso, o Município utiliza algumas estratégias pedagógicas fundamentais, tais como:

- O ciclo de alfabetização começa na Educação Infantil (chamado de 2º período, em que os alunos têm 5 anos), com o desenvolvimento de habilidades e competências relacionadas à leitura e à escrita, ainda que de forma mais lúdica;
- No Ensino Fundamental, inicia-se o ensino mais formal, com o processo de alfabetização sendo finalizado até, no máximo, o 2º ano do Ensino Fundamental;
- A abordagem utilizada em toda a rede pública de ensino é a “abordagem fônica”, que recomenda o

ensino sistemático e explícito das relações entre grafemas e fonemas, desde o início do processo da alfabetização<sup>19</sup>;

- São aplicadas avaliações formativas, bimestralmente, que medem o nível de leitura e escrita dos estudantes. Essas avaliações são importantes para a Semec monitorar cada uma das escolas, propor correções de rotas e cobrar resultados dos diretores;
- Além disso, há uma avaliação somativa de alfabetização na Educação Infantil, do Saethe, feita pelo CAEd/UFJF. Esse instrumento categoriza a alfabetização dos estudantes em nove níveis e fornece informações para as ações de alfabetização;
- Em 2014, a rede municipal tinha 42% das crianças alfabetizadas no 1º ano do Ensino Fundamental. Esse número saltou para 90%, em 2019<sup>20</sup>.

<sup>17</sup> > Para mais informações sobre bons programas de formação continuada, consultar: Pesquisa Formação Continuada de Professores: contribuições da literatura baseada em evidências (2017) - Fundação Carlos Chagas e Todos Pela Educação. <sup>18</sup> > Segundo o Inep, o novo Saeb terá avaliações nas quatro áreas de conhecimento: Matemática, Língua Portuguesa, Ciências da Natureza e Ciências Humanas. <sup>19</sup> > Para uma discussão mais aprofundada a respeito do conhecimento existente sobre o processo de alfabetização e suas abordagens, consultar o Caderno da Política Nacional de Alfabetização (Ministério da Educação, 2019). <sup>20</sup> > Disponível em: <https://pmt.pi.gov.br/tag/alfabetiza-teresina/>. Acesso em 19/03/2021.

# 3 Políticas de valorização e reconhecimento dos profissionais do Magistério

Um outro elemento central da Educação de Teresina são as políticas de valorização do Magistério, que também envolvem um elemento de reconhecimento, por mérito, no sistema de remuneração. **Na rede de ensino de Teresina, os diretores, vice-diretores, coordenadores pedagógicos, professores efetivos**

**e em exercício da docência de todas as etapas recebem uma remuneração-base e outra variável, de acordo com o desempenho das escolas em avaliações externas.** Essas duas dimensões serão exploradas nesta seção.

## 3.1 > Remuneração-Base

A remuneração-base dos professores efetivos da rede varia conforme a **progressão na carreira**.

A remuneração inicial de ingresso na carreira e para professores temporários, conforme a jornada, segue os seguintes valores de 2019:

- **PROFESSOR EFETIVO**  
**40 horas semanais: R\$ 3.782,29.**  
Para docentes da Educação Infantil, Anos Iniciais do **Ensino Fundamental** e de Matemática e Língua Portuguesa dos Anos Finais do Ensino Fundamental;
- **PROFESSOR SUBSTITUTO/TEMPORÁRIO DOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL**  
**30 horas semanais: R\$ 2.836,67;**

? **A PROGRESSÃO FUNCIONAL** dos professores da rede municipal leva em conta a titulação e o tempo de serviço. Em linhas gerais, isso significa que, quanto mais tempo e títulos acadêmicos o docente tiver, maior será sua remuneração.

? **EM TERESINA**, as turmas de 4º e 5º anos possuem dois professores, sendo que um fica responsável pelas aulas de Português, História e Geografia, e o outro por Matemática e Ciências. Essa medida aumenta o grau de especialização do docente, na medida que não é necessário que domine todos os objetivos de aprendizagem previstos, mas apenas os da sua área de atuação.

- **PROFESSOR EFETIVO OU SUBSTITUTO**  
**20 horas semanais<sup>21</sup>: R\$ 1.891,13.**

Para docentes de outras disciplinas dos Anos Finais do Ensino Fundamental (Geografia, História, Língua Inglesa, Ciências, Artes, Educação Física e Ensino Religioso).

O valor do Piso Salarial do Magistério estabelecido pela Lei Federal nº 11.738/2008, que corresponde ao vencimento inicial dos profissionais do Magistério público da Educação Básica de nível médio, para uma jornada de 40 horas semanais, foi de R\$ 2.557,74, em 2019. Dessa forma, nota-se que Teresina está pagando um valor cerca de 47% acima do Piso Nacional para os professores.

21 > Valores disponíveis no último Edital de Concurso Público para professores efetivos da Semec (2019). Disponível em: [https://nucepe.uespi.br/downloads/conc\\_semec2019/edital\\_n\\_007\\_2019\\_conc\\_semec2019.pdf](https://nucepe.uespi.br/downloads/conc_semec2019/edital_n_007_2019_conc_semec2019.pdf). Acesso em 19/03/2021.



#### QUADRO 4 » ENTRANDO EM DETALHES

### Além do salário inicial acima do Piso, Teresina seleciona os professores de forma criteriosa

Teresina faz um concurso público muito diferente em relação aos tradicionais das redes de ensino no Brasil, que são marcados por provas objetivas que aferem conhecimentos com baixa relevância para o exercício da docência (por exemplo, legislação educacional e aspectos teóricos) e ausência de prova prática, na qual o candidato tem que ministrar uma aula. Muitos concursos também levam em conta os títulos acadêmicos de pós-graduação dos candidatos, mas, em Teresina, esse critério não é considerado.

#### COMO FUNCIONA?

- O concurso da rede municipal é composto por duas etapas<sup>22</sup>: a prova objetiva e a didática;
- Na prova objetiva, o futuro professor deve responder a perguntas relacionadas aos objetivos de aprendizagem do currículo que irá ensinar

em sala de aula. Isso significa que um postulante ao cargo de professor dos Anos Iniciais faz uma prova de 50 questões, sendo 25 de Matemática e 25 de Português;

- Já, na segunda etapa, na prova didática, o candidato deve apresentar um plano de aula de um tópico do currículo da rede e ministrar uma aula de 20 a 25 minutos para uma banca examinadora.

A estrutura do concurso de Teresina está em linha com os fatores que as evidências<sup>23</sup> apontam como competências essenciais para um docente efetivo: conhecer os objetivos de aprendizagem do currículo e saber como ensiná-los. Isso permite que a rede municipal consiga recrutar professores mais preparados para atuar nas salas de aula das escolas da rede.

## 3.2 > Programa Valorização do Mérito

A rede municipal de Teresina pratica remuneração variável atrelada ao desempenho para os professores e gestores escolares, desde o início dos anos 2000. Os programas de bonificação sofreram uma série de alterações ao longo do tempo, inclusive sendo descontinuados entre 2010 e 2013. A última versão do programa foi instituída por meio das Leis nº 4.499/2013<sup>24</sup> (escolas de Ensino Fundamental) e nº 4.668/2014<sup>25</sup> (escolas de Educação Infantil). Abaixo, será explicado, em detalhes, o funcionamento dos dois programas.

### DESENHO DO PROGRAMA VALORIZAÇÃO DO MÉRITO

#### Quem recebe?

O bônus é concedido para os diretores, vice-diretores, pedagogos e professores que participaram de, no mínimo, 90% do ano letivo de referência. A premiação é concedida por escola, de modo que o valor é o mesmo, independentemente da turma e da disciplina que o professor leciona.

#### Qual é o valor máximo?

- **Ensino Fundamental** – os profissionais que estão na categoria 6 (ver tabela 4), nas escolas de melhor resultado, ganham o valor total. O valor é de R\$ 18.000, divididos em 24 meses, para profissionais com carga horária de 40 horas (média de R\$ 750 mensais), e de R\$ 9.000, divididos em 24 meses, para profissionais com carga horária de 20 horas. Para jornadas de 30 horas semanais, o valor é proporcional;
- **Educação Infantil** – o valor é de R\$ 9.000, divididos em 12 meses, para profissionais com carga horária de 40 horas (média de R\$ 750 mensais).

22 > O edital do último concurso público da Semec, em 2019, está disponível em: [https://nucepe.uespi.br/downloads/conc\\_semec2019/edital\\_n\\_007\\_2019\\_conc\\_semec2019.pdf](https://nucepe.uespi.br/downloads/conc_semec2019/edital_n_007_2019_conc_semec2019.pdf). Acesso em 19/03/2021. 23 > Darling-Hammond e Bransford (2005), em "Preparing Teachers for a Changing World: What Teachers Should Learn and Be". 24 > Disponível em: <http://200.23.153.37/acervodigital/norma/lei-4499-2013>. Acesso em: 19/03/2021. 25 > Disponível em: <http://www.juslabor.com/2014/12/lei-n-4668-de-22-de-dezembro-de-2014.html>. Acesso em 19/03/2021.

### Referência para o cálculo:

- **Ensino Fundamental** – desempenho da escola no Ideb. Como o Ideb é divulgado a cada dois anos, os valores são recalculados a partir da divulgação do índice;
- **Educação Infantil** – desempenho dos alunos da escola no Saethe, realizado anualmente, de forma censitária, com os alunos do 2º período (5 anos), considerando habilidades referentes à leitura e à escrita. O valor do bônus é calculado todo ano, devido à periodicidade anual do instrumento avaliativo.

**TABELA 3 » FAIXAS DE PAGAMENTO DE BÔNUS (ENSINO FUNDAMENTAL)**

CATEGORIAS	ANOS INICIAIS		ANOS FINAIS	
	CRITÉRIOS	PERCENTUAL BÔNUS	CRITÉRIOS	PERCENTUAL BÔNUS
1	Ideb abaixo de 5,0 e crescer em relação ao Ideb anterior	20%	Ideb abaixo de 4,5 e crescer em relação ao Ideb anterior	20%
2	Ideb entre 5,0 e 5,9 e não crescer em relação ao Ideb anterior	25%	Ideb entre 4,5 e 5,4 e não crescer em relação ao Ideb anterior	25%
3	Ideb entre 5,0 e 5,9 e crescer em relação ao Ideb anterior	45%	Ideb entre 4,5 e 5,4 e crescer em relação ao Ideb anterior	45%
4	Ideb entre 6,0 e 6,9 e não crescer em relação ao Ideb anterior	50%	Ideb entre 5,5 e 6,4 e não crescer em relação ao Ideb anterior	50%
5	Ideb entre 6,0 e 6,9 e crescer em relação ao Ideb anterior	70%	Ideb entre 5,5 e 6,4 e crescer em relação ao Ideb anterior	70%
6	Ideb a partir de 7,0	100%	Ideb a partir de 6,5	100%

FONTE: Elaboração própria, a partir da Lei nº 4.499/2013.

O novo desenho do Programa Valorização do Mérito para as escolas de Ensino Fundamental buscou utilizar o Ideb como referência, pela confiabilidade do índice. Além disso, a medida busca premiar muitas escolas (não existe um valor limite estabelecido), de modo que mesmo aquelas que avançaram menos no índice recebem algum recurso financeiro adicional.

Cabe ressaltar que a estruturação do programa viabiliza uma maior cooperação entre os profissionais dentro da escola, na medida em que o avanço no Ideb beneficia a todos, independentemente de serem os professores das turmas ou dos anos que realizaram a prova.

O Programa Valorização do Mérito pode ser considerado uma das políticas estruturantes do sistema educacional de Teresina, na medida em que foi importante para a indução das políticas formuladas e implementadas pela Secretaria funcionarem na rede. Além disso, como Teresina pratica a remuneração variável há praticamente 20 anos, os programas foram sendo aprimorados, passando de uma lógica concorrencial para um desenho mais cooperativo que incentive o trabalho colaborativo dentro das escolas. Destaca-se, também, que a opção por critérios simples para a premiação facilita a compreensão da política por parte dos principais agentes impactados.

Contudo, cabe ressaltar que a bonificação é um programa que ainda recebe muitas críticas dentro da rede de ensino e gera muita divergência, em especial, com o Sindicato dos Professores. As evidências de programas de valorização do mérito (bônus) em outras realidades também

são inconclusivas<sup>26</sup>. Além disso, é controversa a aplicação das avaliações e a remuneração por mérito na Educação Infantil. Em Teresina, a política é destacada pelos ex-gestores como fundamental para os resultados de aprendizagem dos estudantes da rede.



#### QUADRO 5 » ENTRANDO EM DETALHES

### Ajustes necessários e a política de bonificação no contexto de 2021

A política de bonificação possui uma fragilidade, que é não levar em conta o nível socioeconômico das escolas em que os profissionais atuam. As evidências apontam que escolas de menor nível socioeconômico (NSE) tendem a ter piores resultados de aprendizagem por conta de fatores extraescolares. Mesmo assim, em Teresina existem muitas escolas com excelentes resultados educacionais mesmo tendo NSE baixo. Contudo, pelo desenho atual da política de bonificação, as escolas que avançam em contextos de maior vulnerabilidade recebem o mesmo prêmio, sendo que é muito mais desafiador melhorar os resultados

de aprendizagem nessas condições. Além disso, existe um desafio adicional propiciado pelo contexto atual, que é a possível queda nos resultados de aprendizagem em decorrência do fechamento das escolas pela pandemia e a migração para o ensino remoto. Como é muito improvável que as escolas consigam melhorar o seu Ideb em relação à edição anterior, os critérios de distribuição ficam inviabilizados. Será necessário avaliar a continuidade dessa política e trazer aprimoramentos para adaptá-la ao novo contexto de queda nos indicadores de aprendizagem que a Educação viverá nos próximos anos.

26 > Britto e Waltenberg (2019). Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/18086/bonus-salarial-para-professor-em-funcao-do-desempenho-do-aluno-em-testes-e-uma-politica-eficaz>. Acesso em 19/03/2021.

# 4

## Gestão escolar efetiva

**Outro elemento central da política educacional de Teresina é o fato de a rede conseguir ter uma gestão escolar bastante efetiva em prol da aprendizagem. Os gestores das unidades escolares da rede municipal são fundamentais para os excelentes resultados que o Município vem atingindo ao longo dos anos.** Os diretores têm atribuições e metas claras e são os principais responsáveis pelos resultados das escolas. Isso significa

que não podem ter uma atuação restrita às questões administrativas, mas devem acompanhar e liderar os processos pedagógicos. Para que executem essa complexa função da melhor forma, recebem formação para o cargo e suporte da equipe da Secretaria de acompanhamento das escolas. Neste bloco, trata-se da forma de seleção para o cargo, as principais características da formação ofertada e o contrato de gestão existente entre os diretores e a Secretaria.

### 4.1 > Processo de seleção para o cargo

Atualmente, 69,5% das redes municipais brasileiras selecionam seus diretores com base apenas em indicações políticas, sem a observação de critérios técnicos<sup>27</sup>. Teresina faz parte do grupo de cidades que adota outro modelo de escolha: eleição direta pela comunidade escolar, com candidatos que cumprem alguns requisitos estabelecidos e têm a obrigação de, caso eleitos, serem aprovados em curso de gestão escolar. Desde a década de 1980, os diretores são escolhidos dessa forma, sendo que, em 2012, esse processo foi institucionalizado, por meio de uma legislação específica<sup>28</sup>.

#### COMO FUNCIONA?

##### **Quem pode se candidatar?**

Para ser elegível ao cargo (seja de diretor ou vice-diretor), o candidato deve cumprir uma série de requisitos, tais como possuir licenciatura, contar com, no mínimo, três anos de exercício do Magistério e ter disponibilidade para exercer uma carga horária de 40 horas semanais.

##### **Quem pode votar?**

Na eleição, para um mandato de três anos, podem votar os membros da comunidade escolar<sup>29</sup>: professores, funcionários, um responsável por aluno e os estudantes com mais de 14 anos.

##### **Existe indicação da Secretaria?**

Nas escolas em que não houver eleição, que são de tempo integral e recém-inauguradas, a Secretaria deve indicar o gestor<sup>30</sup>. Nesse caso, o mais comum é a nomeação de um profissional com experiência anterior como diretor em outra escola da rede.

Segundo os atores locais, esse formato de escolha da equipe gestora cumpre um papel relevante, na medida em que reforça a autonomia das escolas e inclui a comunidade escolar no processo decisório, seguindo os ditames da gestão democrática. Porém, os diretores e vices eleitos devem cumprir uma série de compromissos com a Secretaria, como participar de um curso de formação e assinar o contrato de gestão, tópicos explorados na sequência.

27 > Pesquisa Munic - IBGE, 2018. 28 > A Lei nº 4.274/2012 dispõe sobre "a eleição de Diretores, Vice-Diretores ou Diretores-Adjuntos das Unidades de Ensino da Rede Pública Municipal de Ensino de Teresina." Disponível em: <http://dom.pmt.pi.gov.br/admin/upload/DOM1460-1-06062012.pdf>.

29 > O peso do voto dos professores é de 50%, dos funcionários, 25%, e dos responsáveis e estudantes em conjunto, os 25% restantes.

30 > Atualmente, cerca de 70 das 309 escolas da rede encontram-se nessa situação.



## 4.2 > Formação de Diretores

Após serem eleitos, nos três primeiros meses de gestão, os diretores e vices devem passar por um curso de 90 horas ofertado pela Semec. O curso estrutura-se em três principais pilares:

- **Gestão do desempenho acadêmico:** nessa frente, o foco está em trabalhar com os gestores aspectos relacionados à gestão pedagógica da unidade. O diretor aprende a ler os resultados das avaliações, a planejar ações, a partir deles, e apoiar o trabalho dos coordenadores pedagógicos e dos professores;
- **Gestão financeira:** essa parte do curso é destinada a tratar da **gestão dos recursos financeiros** da unidade escolar, plano de aplicação, gestão de contratos e prestação de contas;

**? AS ESCOLAS DE TERESINA** recebem recursos do Governo Federal, via Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), e da Secretaria Municipal, via Fundo Rotativo. Esses recursos suplementares devem ser usados para pequenas despesas de infraestrutura, aquisição de material pedagógico, entre outros. Em relação ao Fundo Rotativo, é pago em três parcelas para as escolas, sendo que o valor é calculado a partir do número de alunos da unidade.

- **Gestão administrativa:** já essa seção tem como ênfase outros aspectos da função, como a gestão dos recursos humanos, relação com a comunidade escolar, manutenção da infraestrutura, entre outros elementos relevantes.

Os participantes do curso devem atingir uma frequência e desempenho mínimos e, caso não cumpram, ficam impossibilitados de assumir o cargo. A formação é voltada para a prática, visando apresentar os instrumentos que o gestor necessitará usar no seu cotidiano. Uma crítica de alguns diretores é que os momentos formativos poderiam ser contínuos ao longo de três anos de gestão, e não apenas um curso no início do mandato.

## 4.3 > Contrato de Gestão

A Secretaria estabelece uma série de metas para cada uma das escolas. Os diretores são os principais responsáveis pelo atingimento desses objetivos que constam no Contrato de Gestão, firmado entre o gestor da unidade escolar e a Secretaria. Entre os elementos observados no contrato estão<sup>31</sup>: cumprimento do calendário escolar, frequência dos professores e alunos, cumprimento das metas

previstas no Plano da Escola, utilização eficiente dos recursos financeiros e cumprimento do Projeto Político Pedagógico da Escola e do Regimento Escolar. Os diretores, vices e pedagogos são avaliados pela Secretaria anualmente, a partir das métricas estabelecidas no contrato. Os gestores com desempenho abaixo do esperado podem ser exonerados ou serem impedidos de concorrer à reeleição.

<sup>31</sup> > Estabelecidos pelo Decreto nº 18.114, de 6 de novembro de 2018. Disponível em: <http://dom.pmt.pi.gov.br/admin/upload/DOM2397-07112018-ASSINADO.pdf>. Acesso em 22/03/2021.

# 5 Monitoramento, suporte e acompanhamento pedagógico da Secretaria

Por fim, como quinto elemento central das políticas educacionais de Teresina, observa-se que a Secretaria Municipal de Educação trabalha de forma muito próxima às escolas em um processo de interação, diálogo e cobrança constantes. **Da mesma forma que existe responsabilização e exigência por resultados, a Secretaria oferece uma estrutura**

**de acompanhamento das escolas para potencializar os resultados de aprendizagem dos estudantes.** Neste bloco, serão exploradas três dimensões da Semec: estrutura organizacional que reflete apoio às escolas, trabalho de acompanhamento das escolas e quadro técnico de profissionais preparados.

## 5.1 > Estrutura organizacional de apoio às escolas

O organograma do órgão, ilustrado na figura 6, tem, na liderança, a figura do Secretário Municipal de Educação. Logo em seguida, existem duas Secretarias Executivas: de ensino e de gestão. A Secretaria Executiva de Gestão é responsável pelos setores mais operacionais da Secretaria, como Administração, Assessoria Jurídica, Infraestrutura, Finanças, Informática, Manutenção e Conservação e Assistência ao Educando. Já a Secretaria Executiva de Ensino tem, sob sua alçada, cinco principais áreas que refletem as políticas estruturantes do órgão:

- **Monitoramento:** responsável por acompanhar e apoiar o trabalho das escolas. Os superintendentes, cujo papel será explorado adiante, fazem parte dessa estrutura;
- **Formação:** responsável por estruturar o processo formativo que ocorre tanto no Centro de Formação como nas escolas;

- **Avaliação:** responsável pela formulação e implementação da Prova Teresina e do Saethe;
- **Currículo:** responsável pelas alterações curriculares, definição do Programa de Ensino dos bimestres e construção de materiais didáticos estruturados;
- **Planejamento:** responsável por fazer o planejamento estratégico e gerenciar as parcerias e os convênios da Secretaria.

Essa estrutura organizacional permite que as principais necessidades do ponto de vista pedagógico das unidades escolares sejam atendidas pela Secretaria. A articulação desses setores é fundamental para a construção de um sistema educacional fortalecido e coerente na rede municipal de ensino.

FIGURA 6 > ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SEMEC – TERESINA



ELABORAÇÃO: Todos Pela Educação, a partir de entrevistas com gestores e ex-gestores da Secretaria (obs: organograma não oficial).

## 5.2 > Acompanhamento do trabalho das escolas

Os superintendentes (que, em muitas redes de ensino, são denominados de supervisores escolares) são os profissionais responsáveis por acompanhar e apoiar as escolas, promovendo uma “ponte” entre a escola e as políticas públicas que a Secretaria coordena. Na rede municipal de Teresina, existem 25 superintendentes que acompanham as 309 escolas, sendo que cada um é responsável por 8 a 14 escolas.

Esses profissionais visitam as escolas quinzenalmente (passam um turno em cada unidade) e acompanham os diversos aspectos da gestão, como financeiro, administrativo e pedagógico. O principal foco do trabalho está nas questões pedagógicas, entre elas, apoiar a gestão escolar na leitura dos resultados das avaliações, traçar estratégias pedagógicas para melhorar os resultados de aprendizagem dos estudantes e assistir a aulas dos professores para trazer devolutivas que aprimorem a prática docente.

Como a principal liderança pedagógica das escolas, em Teresina, é o diretor, o trabalho do

superintendente é bastante próximo ao dessa figura, buscando apoiá-las nos diversos desafios do cotidiano escolar. Cabe ressaltar que os superintendentes, em geral, são selecionados entre aqueles diretores que obtiveram bons resultados nas escolas, de modo que essa relação de apoio ao trabalho do gestor escolar é facilitada, pois muitos dos desafios de uma escola já foram vivenciados pelos superintendentes. Além disso, aos profissionais mais experientes e competentes nessa função são designadas as escolas mais desafiadoras da rede de ensino.

A Secretaria de Educação também promove reuniões frequentes com os diretores escolares. São as chamadas “Reuniões Gerenciais”, em que a pauta central são os resultados das escolas medidos no bimestre (nota-se, mais uma vez, a centralidade dos resultados das avaliações). Essa é uma prática interessante da rede de Teresina, cujos detalhes podem ser vistos no quadro 6, a seguir.



### QUADRO 6 » ENTRANDO EM DETALHES

#### Reuniões gerenciais promovidas pela Secretaria com diretores

##### LOCAL

Secretaria de Educação - Semec

##### FREQUÊNCIA

Acontecem ao final de cada bimestre, após a divulgação dos resultados da Prova Teresina.

##### AGENTES DIRETAMENTE ENVOLVIDOS

Secretário de Educação, superintendentes e diretores.

##### PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

- Secretário de Educação - responsável pelo resultado de toda a rede;
- Superintendentes - apoio aos diretores na gestão dos resultados;
- Diretor - responsável pelos resultados das escolas.

##### PAUTAS DEFINIDAS

Assuntos estipulados com antecedência, girando em torno dos resultados escolares.

##### ORGANIZAÇÃO DA REUNIÃO

- São diversas reuniões por bimestre, cada reunião com cerca de 30 a 40 diretores, de forma que todas as escolas sejam representadas;
- Em sua preparação, um documento padrão é preenchido por cada diretor, contendo os resultados da sua escola, sob orientação dos superintendentes.

O preenchimento é obrigação do diretor e não do superintendente, e isso deve ser feito antes da reunião, e não durante;

- O Secretário de Educação participa de todas as reuniões e é responsável pela sua condução. É nela que ele exerce seu papel de líder na busca por melhores resultados na Educação;
- Alguns diretores selecionados apresentam seus resultados nas reuniões. Os diretores são escolhidos em função do resultado obtido. São apresentados resultados bons e ruins.

##### BENEFÍCIOS

- Reforço sobre os papéis e responsabilidades, principalmente do diretor, sendo responsável pelos resultados da qualidade de ensino da sua escola;
- Permite a troca de boas práticas entre as escolas, tanto pela apresentação de diretores de escolas com bons resultados como na apresentação de escolas com resultados ruins;
- É um momento que pode servir de inspiração para diretores que estão com dificuldade de melhorar seus resultados;
- Para os diretores que se esforçaram e obtiveram bons resultados, passa a ser um momento de reconhecimento perante toda a rede.

### 5.3 > Equipe técnica qualificada para a formulação e implementação das políticas

Ainda sobre a gestão da Secretaria de Educação, outro elemento que merece destaque na experiência de Teresina é o engajamento e o comprometimento com os resultados da equipe técnica da Secretaria. O quadro é formado por profissionais que reúnem diferentes habilidades e competências complementares, tanto do ponto de vista de gestão como pedagógicas.

A grande maioria dos servidores são professores efetivos concursados que se destacaram na rede como professores, coordenadores pedagógicos e diretores e foram convidados para atuar no órgão central. Não existe concurso público específico para técnico da Semec, de modo que esses profissionais são atraídos para essas funções por diversas razões, por exemplo,

pelos gratificações adicionais e as possibilidades de formação. Um exemplo é a parceria com o CAEd/UFJF, que permite que os técnicos da Secretaria cursem o programa de Mestrado.

No entanto, cabe notar que a estruturação do sistema educacional de qualidade, em Teresina, partiu de uma abordagem muito diretiva e centralizadora. Essa afirmação partiu de diversos entrevistados que, inclusive, fizeram parte da gestão nos últimos anos. Algumas políticas tiveram baixo nível de escuta e diálogo com membros da comunidade escolar na sua formulação e implementação. Esse fato dificulta a institucionalização das políticas nas escolas, que, muitas vezes, ainda enxergam as ações da Semec como impositivas.



## > CONCLUSÃO

**ESTE DOCUMENTO** mostrou que os resultados que Teresina têm atingido na Educação Básica, nos últimos anos, não são fruto do acaso. Por trás do fato de ser a capital com o maior Ideb nos Anos Iniciais e nos Anos Finais do Ensino Fundamental, mesmo sendo uma das mais pobres, existe um sistema educacional coerente, em que diversas políticas foram sendo construídas e melhoradas ao longo de quase três décadas.

Essa história foi e está sendo construída por diversos personagens, que vão desde Prefeitos que priorizaram a Educação em suas agendas, passando pelos Secretários e técnicos da Semec que trabalharam de forma incansável na formulação e aprimoramento das políticas e, principalmente, pelos diretores e professores que atuam nas escolas, atendendo diretamente os alunos. Os grandes beneficiários desse processo são os estudantes

de Teresina, que têm acesso a uma Educação de qualidade muito superior àquela oferecida para a grande maioria dos alunos do País.

Espera-se que, ao iluminar alguns dos principais fatores de sucesso do caso de Teresina na Educação, este documento possa trazer subsídios para outros atores políticos e gestores educacionais de redes municipais e estaduais do Brasil. Nos próximos anos, a mitigação dos impactos da pandemia na Educação deverá ser a tônica das ações dos sistemas educacionais. Mas não bastarão esforços pontuais e provisórios. A estruturação de sistemas educacionais de alta qualidade, com políticas públicas mais efetivas, que cheguem às salas de aulas e permitam que os estudantes aprendam mais, será fundamental. Nesse sentido, o caso de Teresina pode e deve ser uma inspiração e referência para outros Municípios brasileiros.

*Espera-se que, ao iluminar alguns dos principais fatores de sucesso do caso de Teresina na Educação, este documento possa trazer subsídios para outros atores políticos e gestores educacionais de redes municipais e estaduais do Brasil.*



# LISTA DE ENTREVISTADOS PARA A ELABORAÇÃO DESTE DOCUMENTO

## **Charles Roberto Lima**

Professor da rede de ensino municipal de Teresina, na Escola Municipal Artur Medeiros Carneiro

## **Cleire Amaral**

Ex-chefe da Divisão da Avaliação Educacional (1999 a 2006)

## **Firmino Filho †**

Ex-Prefeito de Teresina pelo PSDB (1997 a 2004 e 2013 a 2020)

## **Francisca Eudeilane Pereira**

Atual Chefe da Divisão de Avaliação Educacional da Semec – Teresina

## **Giovanna Saraiva**

Ex-chefe da Divisão de Avaliação Educacional (2013 – 2020)

## **Hostiza Vieira**

Atual Gerente de Formação da Semec – Teresina

## **Irene Lustosa**

Ex-Secretária Executiva de Ensino da Semec – Teresina (2013 a 2020)

## **Kleber Montezuma**

Ex-Secretário de Educação (2001 a 2004 e 2013 a 2020), na gestão Firmino Filho (PSDB)

## **Lucas de Carvalho**

Professor da rede de ensino municipal de Teresina, na Escola Municipal Eurípedes Aguiar

## **Luís Carlos Rodrigues**

Professor da rede de ensino municipal de Teresina que, atualmente, exerce a função de diretor na Escola Municipal São Sebastião

## **Luís Carlos Sales**

Ex-Secretário Executivo da Semec – Teresina (2005 a 2010) e Ex-Assessor Pedagógico da Semec (2013 a 2016)

## **Nouga Cardoso**

Atual Secretário de Educação na gestão José Pessoa Leal (MDB)

## **Sheila Maria Castro**

Professora da rede de ensino municipal de Teresina que, atualmente, exerce a função de superintendente na Semec

## **Signea Pinheiro**

Professora da rede de ensino municipal de Teresina que, atualmente, exerce a função de coordenadora pedagógica na Escola Municipal Francílio Almeida

## **Sílvio Mendes**

Ex-Prefeito de Teresina pelo PSDB (2005 a 2010)

## **Uderiana Damasceno**

Professora da rede de ensino municipal de Teresina que, atualmente, exerce a função de diretora na Escola Municipal Santa Fé

## **Valtéria Alvarenga**

Ex-Secretária Executiva de Ensino da Semec – Teresina (2021)

## **Washington Bonfim**

Ex-Secretário de Educação (2005 a 2010), na gestão Sílvio Mendes (PSDB)





**EDUCAÇÃO**  
QUE DÁ  
**CERTO**



**TODOS  
PELA  
EDUCAÇÃO**

[www.todospelaeducacao.org.br](http://www.todospelaeducacao.org.br)



/todoseducacao



@todoseducacao



/user.todospelaeducacao



@todospelaeducacao



/company/todospelaeducacao



Todos Pela Educação