

A educação no Tocantins: mudanças na lógica de gerenciamento do sistema e da organização e gestão da escola

Education in Tocantins: changes in the logic of system management and of school organization and administration

*Benvinda Barros Dourado Ribeiro **

Resumo

Procura-se mostrar as implicações do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), componente do Programa do Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola), na reestruturação do sistema estadual de ensino do Tocantins (TO), particularmente no que concerne às mudanças na organização e gestão escolar, tendo-se por referência resultado de pesquisa sobre o impacto do PDE nas escolas públicas desse Estado.

Palavras-chave: Políticas de educação. Tocantins. Gestão escolar. Organização escolar. Plano de Desenvolvimento da Escola. PDE.

Abstract

The implications of the School Development Plan (PDE), part of the Program for the Funding of School Reinforcement (Fundescola), are shown in the restructuring of the state educational system of Tocantins (TO), particularly regarding the changes in the school organization and administration. The results of the research take reference in the impact of the PDE on the schools of Tocantins.

Keywords: Politics of education. Tocantins. School administration. School organization. School Development Plan. PDE.

Résumé

L'éducation au Tocantins : les changements dans la logique de la gestion du système et de l'organisation et gestion de l'école

L'on cherche à montrer les implications du Plan de Développement de l'École, partie intégrante du Programme du Fond de Renforcement à l'École (Fundescola) dans la réstructuration du système éducationnel de l'état de Tocantins (TO), en particulier ce qui touche aux changements dans l'organisation et la gestion scolaire, ayant comme référence le résultat de la recherche sur l'impact du PDE sur ses écoles publiques.

Mots clefs : Politique de l'éducation. Tocantins. Administration scolaire. Organisation de l'école. Plan de Développement de l'École. PDE.

* Mestre pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Professora da Universidade Federal do Tocantins (UFT). *E-mail:* benvinda@uft.edu.br

Introdução

Este artigo, um dos produtos de dissertação de mestrado, busca analisar algumas questões fundamentais referentes à reestruturação do sistema estadual de ensino do Tocantins (TO), principalmente no que tange à gestão e organização da escola e, mais especificamente, ao modelo que vem sendo implementado pelo Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola).

A pesquisa, por sua vez, teve como objeto de estudo a gestão e a organização da escola pública do TO, especialmente da Regional de Ensino de Porto Nacional, mediante análise das implicações do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE como modelo de gestão e organização do trabalho escolar. A investigação de cunho teórico e empírico envolveu 37 escolas públicas estaduais que oferecem o ensino fundamental, localizadas em 14 municípios agregados à Delegacia Regional de Ensino de Porto Nacional.

Com base na argumentação de que a carência de recursos financeiros constitui o grande entrave para o desenvolvimento educacional e econômico do país, o poder central, orientado por estratégias de organismos nacionais e internacionais, vem trabalhando com políticas temporárias, financiadas por fundos igualmente temporários, como é o caso do Fundescola. A idéia subjacente é realizar grandes impactos com baixo-custo.

Assim, um dos temas que se encontra posto com frequência nas agendas das políticas educacionais é a reestruturação do sistema de ensino, adotando modelos de gestão fundados na descentralização administrativa, na autonomia financeira e no planejamento estratégico, buscando introduzir, na esfera pública, as noções de eficiência, produtividade e racionalidade, inerentes à lógica do capital.

Gestão democrática e autonomia escolar

No Brasil, a discussão em torno da gestão democrática do sistema educacional ganhou impulso, principalmente, com a aprovação da Carta Constitucional de 1988, que prevê a necessidade do desenvolvimento, organização e exercício da gestão democrática da educação.

Com a aprovação do Plano Decenal de Educação para Todos (1993-2003), a questão da gestão adquire maior relevância. Assim, dentre os objetivos gerais de desenvolvimento da educação básica, destaca-se o fortalecimento dos espaços institucionais por meio de acordos, parcerias e compromissos tendo, como premissa básica, fortalecer a gestão democrática da escola, mediante a constituição e aperfeiçoamento de colegiados de pais e membros da comunidade escolar, na perspectiva de conceder-lhes a obtenção da autonomia financeira, administrativa e pedagógica (BRASIL/MEC, 1993).

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.

Além dessas referências, a LDB fixa 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 nas escolas, ratificando, assim, o princípio constitucional e os objetivos do Plano Decenal de Educação.

O Plano Nacional de Educação – Lei nº 10.172/2001, nas suas diretrizes sobre a gestão, orienta quanto à promoção da efetiva desburocratização e descentralização da gestão nas dimensões pedagógica, administrativa e de gestão financeira, destacando a importância das unidades escolares contarem com repasse direto de recursos para desenvolver a sua proposta pedagógica e para as despesas de seu cotidiano. Trata-se, portanto, de uma afirmação que representa uma diretiva de organização, que constitui um dos princípios fundamentais do atual ordenamento educacional.

Portanto, os elementos fundamentais na construção da gestão escolar democrática, postulados na legislação brasileira, são a participação dos profissionais e da comunidade escolar, a elaboração do projeto político pedagógico, a autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola.

O que se percebe é que, ultimamente, esses processos organizacionais institucionalizados, como, por exemplo, o colegiado escolar, deixaram de estar presentes apenas na fala dos educadores progressistas que o tinham como instrumento de democratização dentro da escola, para fazer parte, também, e principalmente, do discurso conservador e privatista da educação, na medida em que o colegiado é considerado uma entidade de direito privado, que tem como objetivo precípuo a captação de recursos.

Nesse sentido, é oportuno estar atento às observações de Paro (2001), ao colocar em debate a questão da autonomia da escola, tomando como referencial a LDB (Lei nº 9394/96). Em relação à autonomia administrativa, financeira e pedagógica, o autor faz uma alerta: não confundir descentralização de poder com desconcentração de tarefas, uma vez que o que se apresenta nas políticas de educação por meio dos programas e projetos que estão sendo implantados em larga escala não cabe à escola pensar, e sim, executar.

No que se refere à gestão financeira, o autor alerta para o fato de que não se pode identificar autonomia com abandono e privatização e, no que concerne

à autonomia pedagógica, é preciso ter presente que ela deve ser construída sobre bases mínimas de conteúdos curriculares, nacionalmente estabelecidos, não deixando os reais objetivos da educação escolar ao sabor de interesses meramente paroquiais deste ou daquele grupo na gestão da escola.

O que se percebe é que a autonomia conferida à escola pública advoga a introdução dos modos de gestão do setor privado, apresentados como superiores, racionais, competitivos e como sinônimo de inovação e intensificação dos mecanismos de avaliação e prestação de contas. Assim, a autonomia que se apregoa é uma autonomia para fazer o melhor e executar o melhor possível dentro da orientação política definida com base no modelo privado.

Nesse sentido, a autonomia escolar reduz-se à gestão de receitas e despesas, de acordo com as metas e indicadores de desempenho estabelecidos pelo Estado. Portanto, para cumprir essas metas e alcançar os indicativos impostos pelo contrato de gestão, concede-se à escola a autonomia para “captar recursos” de outras fontes, fazendo parcerias e buscando voluntariados.

A centralidade na escola

Com essa nova roupagem da gestão da educação, as políticas educacionais no Brasil credenciaram a escola como a protagonista, sobre a qual recai a incumbência de executar as ações geradas no seio do poder central, mostrando uma redefinição do papel do poder público baseada no discurso da descentralização e da autonomia da escola.

Esse movimento vislumbra a escola como foco das políticas governamentais, que se direcionam, sobretudo, para a sua gestão. O tema foi objeto de um debate nacional, no início dos anos 90, com o objetivo de fixar as bases conceituais e as estratégias de ação que deveriam ancorar a futura reforma educacional. O debate se deu em seminário organizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) sobre *Qualidade, Eficiência e Equidade*, em novembro de 1991, em Pirenópolis/GO. O debate já colocava em pauta temas que teriam centralidade, durante a década que se seguiu, como a gestão educacional e, mais especificamente, a gestão escolar.

Com a aprovação do Plano Decenal de Educação (1993), o então ministro da educação, Murílio Hingel, dispôs, na sua introdução, que o seu sucesso pressupunha o reordenamento da gestão educacional, conferindo à escola a importância estratégica que lhe seria devida como espaço legítimo das ações educativas e como agente de prestação de serviços educacionais de boa qualidade. Fortalecer a sua gestão e ampliar sua autonomia constituiriam, portanto, a direção prioritária da política educacional (BRASIL/MEC, 1993).

Xavier, Plank e Sobrinho (1997, p. 195), por sua vez, procuraram apresentar a escola como epicentro das necessárias mudanças na educação escolar no contexto atual. Segundo esses autores, a principal razão para que isso ocorra é que “qualidade de ensino, eficiência e eficácia são decorrentes de processos que ocorrem dentro da escola e não dentro da Secretaria de Educação”.

Essa compreensão torna-se preocupante, na medida em que os fatores sociais e econômicos não são devidamente considerados na produção do sucesso ou fracasso do aluno, bem como na medida em que se transfere para a escola a responsabilidade por uma situação que foi produzida, em grande parte, pelas políticas educacionais definidas fora de seu contexto. Para esses autores, se os alunos não aprenderem, o problema é atribuído à escola, colocando essa instituição e, mais precisamente, seu modelo de gestão como responsáveis pelo insucesso do aluno, e os professores como responsáveis diretos pela eficiência escolar e desempenho dos alunos.

A tendência que se evidencia, subjacente a esse discurso, é a de repensar a qualidade como resultado de um processo que se desenvolve essencialmente na escola, e não nas macroestruturas do sistema educacional. Isso faz com que os governantes elejam a escola como núcleo de uma reforma em que ela tem o papel de executar ações que, na verdade, são decididas no centro do poder e repassadas sob a roupagem de uma proposta de autonomia.

A reestruturação do sistema de ensino e da organização e gestão da escola pública no Tocantins: as implicações do PDE

A proposta política educacional da Secretaria Estadual da Educação (Seduc) no Tocantins é marcada pela busca da eficiência, a partir de amplo programa, implantado em 1997, cuja designação, por si só, já é esclarecedora: “Programa Escola Autônoma de Gestão Compartilhada (PEAGC)”, que, a partir de 2002, passou a denominar-se “Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada (PECGC)”. O Programa gerenciado pelo Seduc e executado por meio de convênios com as escolas propaga como finalidade básica a democratização da gestão escolar, mediante a garantia de progressiva autonomia financeira, administrativa e pedagógica da escola, a ser alcançada por meio da descentralização dos processos decisórios, do fortalecimento da direção das escolas e da participação comunitária, via implantação ou fortalecimento dos colegiados.

Portanto, pautado na filosofia da participação efetiva da comunidade no processo educacional, na mudança dos padrões de gestão escolar e no uso adequado dos recursos públicos, o PEAGC postula-se garantir as condições

físicas e pedagógicas necessárias para a escola oferecer um ensino de qualidade, atendendo, assim, o seu papel na sociedade. Desta forma, “a escola se responsabilizará pelos seus gastos, promovendo a capacitação de seus funcionários, gerindo com eficiência e eficácia os procedimentos pedagógicos e, sobretudo, controlando seus indicadores para garantir o sucesso dos alunos” (TO/SEDUC, 2000a, p. 1).

A proposta do Programa é repassar recursos financeiros, mensalmente, para as escolas, por intermédio de convênios assinados com as Associações de Apoio às Escolas Estaduais e das Entidades Prestadoras de Serviços Educacionais (Associação dos Pais e amigos dos excepcionais - APAE, entidades filantrópicas, religiosas e cooperativas) para a aquisição de materiais de consumo, equipamentos, capacitação de pessoal e manutenção do ensino de forma geral (pagamento de contas de energia, água e telefone). Dessa forma, abre-se a perspectiva de que as Unidades Escolares (UE) tenham condições de definir melhor as ações que correspondam às suas reais necessidades.

Dentre as exigências elencadas para as escolas participarem do PEAGC, pode-se evidenciar a criação e legalização da Associação de Apoio às Escolas e a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP), o qual deu lugar ao Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) após a reestruturação do Programa, a partir de 2000, o que parece estar de acordo com a opinião de Melo, ao distinguir gestão democrática de gestão compartilhada:

O Projeto Político Pedagógico, espaço privilegiado para a escola se definir em seus objetivos, sua organização e forma de gestão, não encontra ressonância na gestão compartilhada. Sumária e sutilmente, sem ser descartado de todo, ele é secundarizado e substituído, em grande escala, pelo Plano de Desenvolvimento da Escola-PDE (MELO, 2000, p. 246-247).

O Tocantins, por estar localizado na Região Norte do país, foi contemplado com as linhas de ação do Programa do Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola), visto que o Programa abrange as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste; dentre elas, ressalta-se a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), o qual é definido como “um processo gerencial de planejamento estratégico, coordenado pela liderança da escola e desenvolvido de maneira participativa pela comunidade escolar” (MARRA, BOF, SOBRINHO, 1999, p. 8-9). Seu objetivo está voltado para a gestão da escola como eixo responsável pela melhoria da qualidade do ensino.

Em 1998, o PDE foi implantado na chamada Zona de Atendimento Prioritário I (ZAP I), ou seja, Zona Metropolitana da Capital, compreendendo

os municípios de Palmas, Pedro Afonso, Porto Nacional e Silvanópolis, correspondendo a 22 escolas, 0,8% do total de 2.784 escolas públicas do TO, sendo 10 escolas estaduais. Em 1999, criaram a ZAP-II, chegando a um total de 70 escolas, 2,6% das 2.685 escolas públicas. Destas, 40 escolas são estaduais, compreendendo, principalmente, escolas da Delegacia Regional de Ensino de Araguaína. (TO/SEDUC, 2000b, p. 2-3).

Baseado na avaliação do assessor técnico do Fundescola, as escolas da ZAP-I que conseguiram bom desempenho dos seus planos receberam, em 1999, nova remessa de recurso financeiro, no valor total já recebido na primeira etapa, conforme o número de alunos.

Em 2000, o Fundescola atuou nos convênios de consolidação das escolas já incluídas no Programa e preparação das 57 escolas que entraram em 2001. Portanto, no ano de 2001, 97 escolas estaduais foram contempladas com recurso do Fundescola, por meio de três modalidades de convênios, distribuídas em duas Zonas de Atendimento Prioritárias (ZAP-I e ZAP-II).

Em 2000, a Secretaria de Estado da Educação do TO, por meio do Projeto de Expansão Voluntária do PDE, ou seja, expansão fora das áreas de atendimento prioritário do Fundescola, levou a metodologia do planejamento estratégico a todas as escolas estaduais com mais de 200 alunos, apontando-o como instrumento que a escola deve utilizar para *aprimorar a gestão e organizar o seu trabalho* na direção da qualidade do ensino.

Para tanto, o Seduc reestruturou o Programa Escola Autônoma de Gestão Compartilhada, propondo que, do conjunto de recursos repassados à conta da Associação de Apoio à Escola, uma parte fosse destinada ao PDE, para a realização das ações diretamente relacionadas ao ensino, e a outra parte, para a manutenção da escola (pagamento de água, energia, telefone, materiais de consumo, reformas etc.).

Assim, o PDE foi regulamentado no TO por meio do Regimento Escolar, aprovado pelo Conselho Estadual de Educação, Resolução nº 126 de 16 de dezembro de 1999, que traz no capítulo V, artigo 87, o título “Do Plano de Desenvolvimento da Escola”, que preconiza o aprimoramento da gestão escolar por meio do PDE, instrumento que vai melhorar a qualidade do ensino na escola e enfatiza ainda, a inclusão da Proposta Pedagógica no PDE:

O Plano de Desenvolvimento da Escola, elaborado no início do ano letivo, deverá *aprimorar a gestão da escola*, melhorando a qualidade do ensino e garantindo mais eficiência e eficácia nos processos que desenvolve, observando-se as regras próprias, no qual deve estar incluída a Proposta Pedagógica da UE (TO/SEDUC, 2000c, p. 25) (grifo nosso).

Em 2001, por meio dos convênios de expansão nº 95.825/2000 e consolidação nº 95.705/2000, firmados entre o Governo do Estado/Seduc e o MEC/Fundescola, ampliou-se o atendimento nas zonas de prioridades, ZAP I e II, alterando assim o processo de financiamento, assessoramento e prestação de contas dessas escolas, uma vez que esse processo se tornou de responsabilidade dos dois órgãos, “a fonte de financiamento foi mudando à medida que o número de beneficiados cresceu. No primeiro ano, os recursos vinham integralmente do Fundescola”. Neste novo convênio, o Estado arca com uma parte do financiamento para as ações do PDE; “isso foi importante, pois demonstrara o interesse do governo estadual em fortalecer o Programa” (BRASIL/MEC, 2000, p. 12). Nesse sentido, o Estado foi assumindo paulatinamente as propostas do Banco Mundial (BM) com o seu próprio recurso.

As escolas contempladas nesse convênio de expansão receberam o mesmo valor que receberiam no programa de expansão voluntária, só que 70% provindo do Fundescola, e 30% do Estado. Nessa segunda etapa, incluíram mais 57 escolas estaduais nas ZAPs I e II, de um total de 63 escolas públicas.

Do convênio de consolidação (nº 95.705/2000), fazem parte as escolas que já estavam no Programa inicial, 1998 e 1999, e não atingiram as metas propostas, de acordo com a avaliação do Programa. Neste caso, a responsabilidade sobre o financiamento das ações do PDE foi dividida em 50% para cada órgão, ou seja, metade para o Fundescola e metade para o Seduc. Ainda nessa etapa, encontram-se também, as escolas que foram premiadas, escolas que estão desde o início do Programa e tiveram êxito, segundo avaliação já mencionada.

As escolas que não entraram nesses convênios permaneceram no Programa de Expansão Voluntária do Estado, sendo acompanhadas só pelo Seduc, enquanto as outras são assessoradas pelas duas instituições e devem, assim, prestar contas aos dois órgãos, ou seja, Fundescola e Seduc.

Esses convênios retratam a programação do Fundescola sob as regras do Banco Mundial quanto ao financiamento do Projeto de Melhoria da Escola (PME), o qual contém as metas e ações do PDE que poderão ser financiadas pelo Programa. O Banco orienta que, para a primeira fase, o atendimento deverá ser a todas as escolas que fazem parte do programa e que tenham elaborado seus planos de desenvolvimento. Para o segundo ano, 2/3 dos planos das escolas participantes serão financiados através de concorrência. Uma outra orientação estabelece incentivos ao Estado para a expansão do programa Fundescola em outras escolas que ainda não aderiram ao programa, a chamada expansão voluntária (BIRD, 1999).

Dentre as medidas que o Fundescola apresenta como mecanismos que abrem espaços para que as escolas se organizem e se estruturam encontram-se o fortalecimento do colegiado escolar, a transferência de recursos diretamente para as escolas e a escolha de diretores. Nesta perspectiva, o Tocantins, que ainda não havia atendido a esta última medida, promoveu, no primeiro semestre de 2001, a escolha para diretores das escolas públicas estaduais de Educação Básica, por meio de concurso, Edital nº 01/2001 do Seduc – TO.

Dentro desse processo, a *escolha democrática*, envolvendo professores, funcionários técnico-administrativos, alunos, pais e comunidade em geral foi ignorada, até mesmo porque não havia delimitação de escola, município ou regional para o concorrente, e a escolha final ficou nas mãos do poder central. No primeiro semestre de 2002, foi realizado concurso para supervisor técnico e, ainda, a eleição para coordenador pedagógico da escola, após ser selecionado por meio do *curriculum vitae* pelo diretor e supervisor técnico.

De um modo geral, a estrutura organizacional proposta pelo Fundescola para elaboração e execução do PDE, a qual foi implantada, também, em todas as escolas estaduais do TO que compõem o programa de expansão voluntária do PDE, apresenta um modelo bem sistemático e verticalizado, em que “trabalho em equipe” tem a conotação de “cumprir funções”.

Mesmo assim, para o Fundescola, a elaboração do PDE é o primeiro passo para a desburocratização da escola, buscando uma nova identidade, um novo dinamismo e compromisso, para estar mais próxima e a serviço dos alunos, dos pais e da comunidade.

Assim, o que se percebe é uma nova lógica de organização da escola e sua relação com o poder central, na tentativa de cumprir as exigências postas pelas políticas de educação em vigor. Como se observa na transição de 1999 para 2000, no TO, as adequações jurídicas começaram a ser feitas, focalizando o PDE como um dos instrumentos que fazem parte desta estrutura, o que é confirmado no Relatório de Atividades da Educação no Tocantins-1999, o qual tem a intenção, também, de apontar metas para 2000. No item que trata da estrutura organizacional, está exposto que:

A estrutura organizacional vigente, concebida em 1995, encontra-se hoje defasada em decorrência da incorporação, em nossas ações, de diversos projetos e programas. Alguns criados pelo Estado, como a Escola Autônoma de Gestão Compartilhada, e outros implantados a nível nacional, como o caso do Fundescola (TO/SEDUC, 1999, p. 04).

Portanto, ao longo da implantação dos Programas, mostrou-se necessária uma redefinição de papéis das várias instâncias do aparato público da educação. Nessa direção, a Secretaria redefine o organograma do Sistema Estadual de Educação do TO, apontando que toda a estrutura está voltada para o sucesso do aluno. Assim, ao tratar da função da Secretaria, declara que cabe ao Seduc, assessorado pelo Conselho Estadual de Educação, gerenciar, normatizar e fiscalizar o Sistema Educacional.

As Delegacias Regionais de Ensino, representadas principalmente pelo Supervisor Técnico de Qualidade, têm a função de assessorar, controlar e supervisionar as escolas de sua jurisdição, incumbindo-se dos aspectos administrativos e da orientação pedagógica, propiciando às escolas melhor desenvolvimento. O Supervisor Técnico é responsável por três ou mais escolas da Regional de Ensino.

Às escolas cabe cumprir o papel de oferecer serviços de qualidade e preparar crianças e jovens para um futuro melhor, usando como instrumento o PDE, que norteia as ações, e o PEAGC, que indica competências e repassa os recursos necessários para a execução do Plano e para a manutenção.

Ainda nesse repensar, ou nessa reconstrução da escola, para o Fundescola, esgota-se a idéia de que ela possa ser gerenciada como antes, e que o padrão da escola existente torna-se inaceitável, expressando que “não há mais lugar para uma escola sem condições de organização e funcionamento, sem espaço para definição e organização de seus processos” (XAVIER; SOBRINHO, 1999, p. 6).

Assim, observa-se que mudar a escola passou, então, a ser prioridade dos sistemas educacionais e, segundo o Fundescola, o ponto de partida é a “concepção da escola como organização que deve prover um ensino de qualidade aos clientes que demandam seus serviços e que, no ensino fundamental, têm direito constitucional a esses serviços” (XAVIER; SOBRINHO, 1999, p. 7).

Tomando o PDE como um processo intensivo de desenvolvimento institucional centrado no planejamento estratégico da escola, defende como pressuposto um planejamento participativo. No entanto, sabe-se que colocar a escola como foco central das políticas significa concessão de autonomia para planejar o que previamente já foi decidido e, assim, assumir com maestria o papel de executar ações.

Considerações finais

As perspectivas a respeito da natureza e do caráter assumido pela política de reestruturação do sistema educacional do TO, a gestão e a organização do trabalho escolar, configura a tentativa de eleger o fortalecimento da gestão da

escola, o seu gerenciamento, como prioridade, optando por um modelo de gerenciamento racional, baseado na avaliação e controle da escola, principalmente no que se refere às ações descentralizadas que envolvem recursos e aos indicadores de sucesso dos alunos, traduzidos nos índices de aprovação.

Percebe-se que esse modelo está congruente com a estratégia básica para alcançar os objetivos do Fundescola, o *fortalecimento da escola*, que deverá promover o seu processo de desenvolvimento mediante a elaboração e implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola, o PDE. A concretização do PDE faz-se por meio de uma crescente busca de racionalidade na organização da escola, contando, para tanto, no Tocantins, com o Programa Escola Autônoma de Gestão Compartilhada, ou seja, com um modelo de gestão fundado na descentralização administrativa, na autonomia financeira, na participação da comunidade e no planejamento estratégico.

A organização do sistema está fundamentado numa política de gestão participativa da comunidade, por intermédio de uma entidade de “direito privado”. Trata-se da Associação de Apoio à Escola, legalmente constituída com a finalidade de orientar e dirigir os trabalhos, ações e esforços da comunidade escolar, que apresenta como objetivo precípua gerir os recursos oriundos do poder público, mas com competência para buscar outras fontes de recursos para a escola por meio de convênios, acordos e contratos com entidades públicas e privadas, nacionais ou internacionais. Uma tentativa de compartilhamento da responsabilidade pela educação.

A autonomia administrativa, financeira e pedagógica, estreitamente relacionada à descentralização de cunho executivo: fazer com que a escola se responsabilize por seus objetivos, suas ações e resultados alcançados, ou seja, torná-la responsável pelas decisões sobre a organização de suas atividades centradas no serviço ao cliente e nos indicadores de desempenho estabelecido pelo poder central com base nos acordos internacionais tornou-se uma ênfase acentuada com a implantação do PDE.

De um modo geral, o PDE tem possibilitado às escolas do Tocantins maior atenção às questões referentes ao planejamento escolar. No entanto, essa metodologia de planejamento adotada diminui a capacidade de autonomia da escola ao ampliar os mecanismos de regulação, controle e avaliação. O planejamento escolar sustentado por essa orientação valoriza, principalmente, o preenchimento de quadros, formulários do funcionamento da escola, de prestação de contas e questionário de avaliação do desempenho da escola. Na maioria dos casos, a *missão, visão de futuro e objetivos estratégicos* presentes nos planos das escolas emanam do manual de elaboração do PDE.

É possível dizer que, em geral, a evidência empírica sugere que o PDE contribuiu para a melhoria da eficácia da escola, que é traduzida como a aquisição de materiais pedagógicos, melhoria na imagem física da escola e trabalho em equipe, ou seja, o gerencialismo. Do mesmo modo, é possível dizer que esse instrumento de gestão e organização do trabalho escolar teve certa influência nos processos de ensino e de aprendizagem na escola pública do Tocantins. Deve-se considerar, no entanto, que esse modelo está configurado em torno de variáveis observáveis e quantificáveis, e não comporta os aspectos especificamente qualitativos.

Referências

- BIRD. Documento de avaliação de projeto sobre um empréstimo proposto no valor equivalente a US\$ 202.03 milhões para a República Federativa do Brasil para o segundo projeto de fortalecimento da escola – Fundescola II. 1999. www.fundescola.org.br
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 1988.
- _____. Presidência da República. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei nº 9394/96*. Brasília: MEC, 1997.
- _____. Ministério da Educação. *Plano Nacional de Educação, Lei nº 10.172/2001*. Brasília: MEC, 2001.
- _____. Ministério da Educação. *Plano Decenal de Educação para Todos*. Brasília: MEC, 1993.
- _____. *Boletim Técnico do Fundescola*. Brasília: MEC/BM, 2000. Ano V, n. 36.
- MARRA, F.; BOF, A.; SOBRINHO, J. A. *Plano de Desenvolvimento da Escola: conceitos, estrutura e prática*. Brasília: Fundescola/MEC/BIRD, 1999, p. 8-13.
- MELO, Maria Teresa L. de. Gestão educacional: os desafios do cotidiano escolar. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. G. da S. (Orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.
- PARO, V. H. *Escritos sobre educação*. São Paulo: Xamã, 2001.
- TOCANTINS/ 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, 2000a.
- _____. *Educação no Tocantins*. Palmas: Seduc, 2000b.
- _____. *Regimento Escolar*. Palmas: Seduc, 2000c.
- XAVIER, Antônio C.; PLANK, D.; SOBRINHO, José. Escola eficaz, escola de qualidade: novos paradigmas para a gestão da escola. In: *Programas de apoio aos secretários municipais de educação - PRASEM*. Brasília: Projeto Nordeste, 1997, p. 195-201.
- XAVIER, Antônio C.; SOBRINHO, José. *Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola*. 2. ed. Brasília: MEC/Fundescola, 1999.

Recebida 1ª versão em 07.04.2003
Aceita 2ª versão em 30.06.2004