

## **GESTÃO DESCENTRALIZADA E AUTONOMIA ESCOLAR: CONGRUÊNCIA NECESSÁRIA.**

**Mirella Villa de Araujo Tucunduva da Fonseca**

### **RESUMO:**

O tema aqui abordado resulta do trabalho de pesquisa sobre o Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE-escola, realizada no período 2004-2009, do programa do Ministério de Educação/FNDE e apresenta reflexões sobre as transformações processadas na escola, exigindo que ela reformule seus padrões de ensino, seus objetivos formativos, como também a desafia a pensar sua própria organização interna, sua gestão. Por isso, é importante ressaltar a necessária distinção entre autonomia e descentralização e sua congruência no campo da administração educacional. Concluímos que as novas demandas para gestão escolar de qualidade apontam a necessidade da aquisição de competências técnicas e pedagógicas renovadas na perspectiva de alcance de bons resultados, ou seja, o sucesso do aluno.

**PALAVRAS CHAVE:** Gestão descentralizada, Autonomia escolar, Plano de Desenvolvimento da Escola.

O Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE-escola é uma ferramenta gerencial que auxilia a escola a realizar melhor o seu trabalho: focalizar sua energia, assegurar que sua equipe trabalhe para atingir os mesmos objetivos, avaliar e adequar sua direção em resposta a um ambiente em constante mudança. É considerado um processo de planejamento estratégico desenvolvido pela escola para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. O público alvo do PDE-Escola são as escolas públicas.

Para a implementação do PDE-Escola foram realizados, ao longo do ano de 2007 e 2008, encontros com secretários estaduais e dirigentes municipais de educação, dos estados e municípios cujas escolas integram uma lista de 9.861 escolas municipais e estaduais, identificadas como escolas de atendimento prioritário, conforme o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) de 2005. Nesses encontros foram apresentadas as estratégias para a capacitação de técnicos estaduais e municipais e dirigentes escolares para a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola, conforme o Plano de Ações Financiáveis. As capacitações dos gestores das escolas prioritárias e dos técnicos das secretarias de educação foram realizadas no período de outubro de 2007 a setembro de 2008.

Até o final de 2008 foram capacitadas mais 19.304 escolas municipais e estaduais, identificadas como escolas de atendimento prioritário e abaixo da média nacional, conforme o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) de 2007.

Como parte integrante da equipe da FNDE responsável pela capacitação nos diversos municípios, muitas foram as reflexões emanadas do cotidiano escolar e tentaremos expor aqui parte dessas reflexões.

As inúmeras tentativas de melhorar a eficiência da educação pública revelaram a necessidade de colocar a escola como foco central das políticas educacionais, surgiram então, na última década, vários estudos que evidenciaram a importância da gestão como um dos fatores determinantes para o sucesso escolar. Tais estudos colocaram em pauta temas como liderança do dirigente escolar, democratização da gestão, clima escolar, planejamento e aperfeiçoamento contínuo das equipes envolvidas.

De acordo com Amaral (1998), o fortalecimento da escola se caracteriza como uma diretriz, sinalizando um novo padrão de relação dentro do sistema educacional, entre Secretarias de Educação e escolas.

A escola é a instituição responsável pelo ensino, precisa assumir a responsabilidade pelo sucesso do aluno, pela *eficiência e eficácia* do ensino, devendo ter aluno como foco de sua ação. Por outro lado, as Secretarias de Educação devem ter como foco a escola. Devem acompanhar, supervisionar e avaliar o desempenho dos alunos por meio da ação das escolas e tomar as providências para que estas possam atingir seu objetivo que é o sucesso dos alunos.

Do ponto de vista político, o fortalecimento da escola apareceu como uma forma de retirar a escola do circuito clientelista, como instituição privilegiada para a troca de favores políticos, onde qualidade, eficiência e eficácia não fazem parte das preocupações do dia-a-dia.

Abraçar a ideia de que uma escola de qualidade possa ser gerenciada como vem sendo ao longo do tempo, burocraticamente e sem utilizar técnicas de gerenciamento modernas, funcionando a partir de um conjunto de normas e procedimentos definidos fora de seus domínios, equivale a condená-la antecipadamente ao fracasso. A criação de colegiados ou conselhos escolares, mecanismos de transferência de recursos diretamente às escolas, a escolha de diretores comprometidos com o sucesso da escola e dos alunos, seja por eleição, ou por seleção, ou por ambas, e a adoção de mecanismos de auto-avaliação, a avaliação externa e responsabilização, abrem espaço para as escolas se organizarem e se estruturarem, redefinirem seus valores, sua visão, sua missão, seus objetivos estratégicos, seus processos, suas relações. Somente assim a escola terá autonomia e poder de decisão ampliada, construída não de fora para dentro e sim a partir do trabalho coletivo, mediante processos criativos, gerados e gerenciados no interior da própria escola. Para as escolas, essas medidas representam um novo desafio, uma oportunidade para rever suas relações com alunos,

famílias, comunidade e mesmo com as agências reguladoras, assim como a Secretaria de Educação.

Contudo, a construção de escolas de qualidade não pode prescindir de procedimentos e instrumentos de gerenciamento eficazes, devendo ser administrada como uma organização viva e solidária em seus objetivos, voltada para o atendimento das necessidades e expectativas de seus alunos, pais, comunidade e sociedade. Em resumo, deve estar preparada para realizar serviços de qualidade.

A Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), inspira a construção de espaços democráticos na sociedade, entre os quais, a escola. Também a Lei de Diretrizes e Bases-LDB Nº 9394/96 (BRASIL,1996), ao regular a educação escolar pública, a partir do princípio constitucional, determina, no seu artigo 15, que “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica, que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observada as normas gerais de direito financeiro público”. O tipo de gestão a ser adotado no âmbito da educação pública brasileira é, por definição legal, democrático. O artigo 206 da Constituição Federal brasileira, bem como o artigo 3º, inciso VIII, da LDB assim o determinam. Essa determinação tem uma razão de ser, vem ampliando, cada vez mais, o consenso entre os educadores e os decisores de políticas educacionais quanto a importância de se desenvolver uma perspectiva democrática de organização e funcionamento da escola, sobretudo por resultar, da prática democrática, o exercício da autonomia e da participação.

Porém, não há autonomia sem participação e é por isso que o artigo 14 da mesma lei coloca como princípios da gestão democrática a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares em conselhos escolares ou equivalentes.

Dessa forma, a LDB Nº 9394/96 oferece as condições legais para a construção desse espaço democrático, exigindo a participação dos pais e de todos que integram a comunidade escolar na construção da autonomia da escola. Portanto, a legislação educacional brasileira, alinhada com as tendências e preocupações mundiais que buscam resolver a crise de governabilidade do sistema de ensino, também reconhece a escola como lugar central de gestão e a comunidade local (em particular os pais dos alunos) com o um parceiro essencial na tomada de decisão.

A LDB Nº 9394/96, inclusive, apresenta os instrumentos básicos dessa gestão democrática: proposta pedagógica e conselhos escolares. A esses instrumentos podem ser acrescentados mais alguns que não estão explicitados nessa lei, mas que integram outros

dispositivos legais: Plano Municipal de Educação, Conselho Municipal de Educação, os conselhos de controle social (Conselho da Merenda Escolar, Conselho do FUNDEF) e o regimento escolar construído em consonância com a proposta pedagógica da escola.

Nesse contexto, a gestão é compreendida como a coordenação dos esforços individuais e coletivos em torno da consecução de objetivos comuns, definidos por uma política de ação e inspirados por uma filosofia orientadora e por todos partilhada. Tem um sentido mais amplo do que o de ação administrativa, que, por sua vez, passa a ser um dos elementos da gestão.

Assim, o foco na escola, a compreensão de que ela se constitui em uma organização específica, com a dinâmica própria, e não em um apêndice das secretarias de educação, vem substituindo a perspectiva puramente administrativa pela perspectiva ampla de gestão que envolve os aspectos administrativos, físicos, pedagógicos e sociais. Esse conceito de gestão está vinculado à ênfase na escola como espaço de construção da cidadania e é por isso que a transferência de responsabilidade da gestão para as próprias escolas tornou-se uma das idéias mestras da administração escolar dos dias atuais, não apenas por se constituir numa solução mais democrática, mas, também porque responde às dificuldades crescentes enfrentadas pelos sistemas de ensino para gerirem um número de escolas que vem ultrapassando sua capacidade de controle.

O movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas, iniciado no princípio da década de 80, tem encontrado apoio nas reformas legislativas. Este movimento concentra-se em três vertentes básicas da gestão escolar: a) participação da comunidade escolar na seleção dos diretores da escola; b) criação de um colegiado/conselho escolar que tenha tanta autoridade deliberativa, como poder decisório; c) repasse de recursos financeiros as escolas, e conseqüentemente aumento de sua autonomia. O movimento pela gestão democrática em educação reconhece a necessidade de unir estas mudanças estruturais e de procedimentos com ênfase no aprimoramento escolar, por meio de um projeto pedagógico compromissado com a promoção de educação em acordo com as necessidades de uma sociedade moderna e justa.

Segundo Amaral (2002), historicamente, desde o início da década de 1980, três tendências começaram a emergir com relação à gestão de escolas: a primeira fase, concentrada em explorar a relação entre a eficácia da escola – com base na pesquisa tradicional - e a participação na administração escolar; a segunda, voltada para a tendência prática / administrativa da “auto gestão escolar”, e a terceira, calcada na reconceituação do papel do diretor como gestor da escola eficaz.

Estas reformas abrangem um movimento para democratizar a gestão escolar e aprimorar a qualidade educacional, traduzindo estratégias diversas. O estabelecimento de colegiados ou conselhos escolares, que incluem representantes dos professores, dos funcionários, dos pais e o diretor da escola, com autoridade deliberativa e poder decisório, tem obtido níveis variados de sucesso (Xavier, 2001). Alguns estados combinam, para designação de diretores escolares, o processo eleitoral com outros critérios profissionais, tais como desempenho alcançado em uma prova competitiva, apresentação de um plano de desenvolvimento escolar e referências sobre o desempenho passado como diretor de escola.

A gestão escolar promove a redistribuição das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar. No entanto, não está totalmente esclarecido como descentralização e a participação irão resolver as inadequações estruturais existentes.

O termo gestão corresponde a uma hiper-grandeza que absorve os universos pedagógico e administrativo relacionando-os. Gestão escolar se constitui em toda trama de poder que se modela na escola para definir sua dinâmica de funcionamento. Entendida assim, a gestão refere-se ao conjunto de ações que demandam decisões políticas para viabilizar o cotidiano da escola. Objetivamente efetiva-se pela tomada de decisões que definem diretrizes, ações e procedimentos que assegurem o uso inteligente e sustentável dos recursos humanos, intelectuais, materiais e financeiros disponíveis. (XAVIER,2001)

Em termos legais, convém ressaltar a Constituição Federal do Brasil de 1998 e a Lei de Diretrizes e Bases 9394/96, que estabelecem a educação, direito de todos e dever do estado e da família, “promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”, ao tratar da implementação da gestão democrática no âmbito das escolas estabelecem que os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na Educação Básica de acordo com suas peculiaridades, tendo como princípios a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Tais atribuições levam a escola a manter um controle sobre processos que antes ficavam sob responsabilidade da Secretaria de Educação, e a induz a colocar os pais e responsáveis como autores nesses processos.

De acordo com Oliveira (2000), com o processo de autonomia concebido dentro dos limites impostos pela então administração pública, foram ampliadas as responsabilidades e espaços de decisão nas unidades escolares, tais como a elaboração do calendário escolar, o orçamento anual da escola, bem como a definição de prioridades de gastos. As escolas

continuaram, entretanto, a pertencer a um sistema de ensino, organizado na sua forma burocrática e constituído na forma de lei.

A descentralização e flexibilização administrativa são características apontadas pelas metodologias de planejamento sugeridas pelas agências internacionais e pelo próprio Governo Federal na atualidade. Porém, os aspectos mais curiosos dos processos estão no fato de que determinado método de gestão, considerado mais democrático porque são mais participativos, por contemplarem a desconcentração de certas decisões e a descentralização dos serviços, vêm sendo sistematicamente adotadas nas reformas administrativas no setor educacional, sem, no entanto, incorporar efetivamente os segmentos sociais e suas representações.

A importância atribuída à autonomia, entendida como descentralização administrativa e financeira na gestão da educação, em todos os níveis da Federação, na atualidade, fundamenta-se numa tentativa de reestruturação do sistema de ensino que influa nos seus objetivos, funções, atribuições e competências, de forma a torná-lo mais acessível e menos oneroso. Essa parece ser, todavia, a tendência dominante na gestão não só educacional, mas em todos os ramos produtivos ou de serviços no momento.

Se por um lado, a autonomia das escolas busca responder (mesmo de forma tortuosa) às demandas do movimento organizado por maior participação da sociedade nos desígnios da escola, por outro, também converge com as orientações vindas dos organismos internacionais consolidadas na declaração Mundial sobre Educação para Todos de Jomtiem e de Nova Delhi.

No caso da Educação, a uniformização, característica do planejamento central, encontra grandes entraves ante à realidade multifacetada do sistema, ainda mais quando se trata de um país com a enorme diversidade regional do Brasil. Em face dessa realidade, os anos 90 trouxeram transformações profundas na política e planejamento educacionais, tanto em termos do seu financiamento, através da criação de mecanismos de distribuição e vinculação de recursos, quanto em termos de mudanças na gestão do sistema de ensino.

Segundo Oliveira (2000), para além de uma concepção genérica de democracia para a gestão da escola, a proposta de Conselho de Escola Deliberativo como órgão máximo de decisão no interior da Escola procura difundir uma nova visão de trabalho. E o que significa aceitarmos um Conselho onde há participação de pais, alunos professores, funcionários e especialistas como órgão máximo de deliberação no interior da Escola? Refletir sobre isto pode ser bastante esclarecedor. A resposta a esta questão é que a existência do Conselho significa a afirmação de que nenhum setor detém a “competência específica” para gerir a escola. Significa, portanto, a difusão da visão de que o conjunto da “comunidade escolar está,

cada setor com sua parcela, em condições de contribuir para gestão coletiva na Escola” (op cit).

Verifica-se que, se através da autonomia, as escolas passaram a contar com maiores possibilidades de decidir e resolver suas questões cotidianas com mais agilidade, essa abertura vem estimulando as escolas a buscarem complementação orçamentária por sua própria conta na iniciativa privada e com outras formas de contribuição da população. A concorrência de tal situação é devida a maior flexibilidade, possibilitando que diante de uma realidade de poucos recursos, a escola pública estatal passe a buscar fora do Estado meios para garantir melhor sua sobrevivência.

A autonomia da escola prevista na LDB N° 9394/96 tem seu foco principal na dimensão pedagógica, na incumbência da escola de elaborar e implantar a Proposta Pedagógica. As dimensões administrativa e financeira têm significado na medida em que garantem a concretização da autonomia pedagógica.

As escolas, durante décadas, estiveram dependentes das Secretarias de Educação, no que deviam e no que não deviam fazer, no poder de decidirem sobre seu dia-a-dia, de se organizarem, de definirem prioridades, de aplicarem seus recursos, entre outros.

A autonomia da escola tem sido vista, no Brasil, como um processo de sua alforria, de seu fortalecimento; sinaliza para ela – a escola - uma oportunidade de reorganização de suas atividades, busca de identidade com o objetivo de se recolocar diante da comunidade a que serve. A autonomia é vista como instrumento que eleva o seu valor, pois com a autonomia, a escola pode ser inovadora, criativa, mais responsável, menos sujeita à influência política partidária.

Quando as escolas reclamam dos limites de autonomia elas mostram desconhecer os limites legais e constitucionais, seus próprios limites, bem como algumas limitações impostas ao sistema educacional por outras Secretarias de Governo. Ao se colocar os limites da autonomia da escola não se quer sinalizar que ela não possa existir, o que se quer mostrar é que é necessário vê-la como instituição política. O que hoje existe de autonomia em muitas escolas públicas era indispensável há vinte anos atrás. Mas, ainda há um longo caminho seguir. A melhor estratégia para avançar é reconhecer os limites, é trabalhar a autonomia a partir do perfil e da capacidade das escolas.

Por outro lado, a autonomia da escola não significa seu abandono pela Secretarias de Educação de estados e municípios. O que se busca é uma reorganização do sistema de ensino, redefinindo funções e atribuições. As Secretarias de Educação são responsáveis pelo sistema, pela eficiência e eficácia. Para isso, precisa monitorar, supervisionar e avaliar. No entanto,

esse monitoramento, supervisão e avaliação não podem significar a administração da escola no seu dia-a-dia. Administrar a escola não é função da Secretaria.

Desse modo, a autonomia da escola, respeitada as normas institucionais e legais, depende do espaço que aberto e da ocupação desse espaço. Acima de tudo a autonomia vai depender da competência das Secretarias de Educação dos estados e municípios de ceder espaços e de se preocupar mais com os resultados finais, definindo parâmetros e acompanhando e avaliando o desempenho das escolas e da escola a definir e atingir, parâmetros, de se auto avaliar e se engajar.

Como um sistema organizacional a escola deve funcionar como um todo orgânico. Não basta que se olhem apenas os aspectos pedagógicos, o que se passa dentro de sala de aula, as relações, os conteúdos, as abordagens metodológicas, as formas de avaliação dos alunos. É preciso que se olhe com atenção as situações e realidades que permitirão que o que se passa dentro de sala de aula tenha como resultado um aprendizado de qualidade, que atenda aos parâmetros definidos pelos sistemas de ensino.

Augusto (2004) afirma que analisar as políticas e diretrizes para a educação brasileira, faz-se necessário considerá-las em relação ao contexto das reformas do Estado, que preconizam a sua transformação no sentido de ajuste do país as novas exigências do modelo econômico. As transformações científicas e tecnológicas, que ocorrem de forma acelerada, exigem das pessoas novas aprendizagens, não somente no período de formação, mas ao longo da vida. O contexto atual coloca também a questão da necessidade de aprendizagens ampliadas e novas formas de aprendizagem.

Com relação ao mundo do trabalho, sabe-se que um dos fatores de produção decisivo passa a ser o conhecimento e o controle do meio técnico–científico- informacional. Novas tarefas passam a se colocar à escola, não porque seja a única instância responsável pela educação, mas por ser a instituição que desenvolve uma prática educativa essas novas tarefas estão ligadas a novas funções da escola como, por exemplo, o desenvolvimento de valores morais e de assistência médica sanitária.

Segundo Amaral (2002) não se pode falar em gestão escolar sem falar em descentralização no nível da escola. Descentraliza-se para a melhoria das condições de funcionamento da escola, cobrança com responsabilidade, melhor desempenho dos alunos, maior participação dos atores envolvidos, maior diversidade de experiências e inovações e de mudanças mais rápidas. Isto só é possível se a escola tiver espaço para tomar decisões que afetam o seu dia-a-dia.



Para que a escola possa assumir e responder a essas responsabilidades, é necessário tenha poder de decisão, conhecimento e informação.

O *poder de decisão* recai sobre o funcionamento da escola no seu dia-a-dia, ou seja, sobre a alocação de recursos financeiros, sobre a operacionalização do currículo (metodologia de ensino, seleção do livro didático e material de ensino, avaliação do desempenho dos alunos, programas de recuperação e aceleração, distribuição do tempo dos professores). A escola não pode ser administrada de fora para dentro. Como organização social, ela deve ter seus objetivos, suas metas e suas estratégias.

O poder de decisão somente pode ser exercido na escola se os diversos componentes desenvolvem meios para coletar e dividir *informações* sobre os objetivos organizacionais, financiamento e custos, desempenho da escola e dos alunos. A escola precisa de informações sobre até que ponto ela está atendendo às necessidades e expectativas de seus alunos e comunidade escolar.

Segundo Amaral (2002), o processo de gestão escolar no Brasil, no contexto da descentralização e dos requisitos citados, foi introduzido de forma gradual foco na escola e, conseqüentemente, na sua gestão vem passando por mudanças significativas nas últimas quatro décadas. Essas mudanças podem ser acompanhadas em três períodos, delimitados por situações políticas e medidas constitucionais e legais.

Nas décadas de 60, 70 e metade da década de 80, a meta prioritária do setor público era a universalização do acesso ao ensino fundamental que se traduzia na ampliação da taxa de escolarização. O alcance dessa meta requeria construção, mobiliário equipamento e contratação de professores. Esse processo não estava no nível de decisão da escola, mas no Ministério da Educação e nas Secretarias Estaduais e Municipais de Educação. A democratização do ensino se reduzia à universalização do acesso à escola. Não havia muita preocupação com participação, com descentralização para a escola, com métodos de gestão e, muito menos, com qualidade da escola e do ensino.

No final da década de 80, em virtude do início do processo de abertura política, o foco da democratização mudou, sendo a ênfase colocada mais no processo de participação, do que na universalização do ensino. Não mais se travava apenas de garantir a todas as crianças o acesso à escola, independente de cor, nível social e econômico. Os esforços estavam, naquele momento, mais voltados para a institucionalização do processo democrático e de inclusão social no processo de formulação de políticas educacionais (colegiados escolares, seleção de diretor, transferência de recursos, participação dos pais). A Constituição de 1988 incorporou a dimensão da democratização da gestão, reconhecendo e legitimando os esforços já feitos pelas

administrações estaduais. Nesse período, além de uma preocupação acentuada com a autonomia e fortalecimento da escola, outros temas foram introduzidos na agenda educacional como: avaliação do desempenho dos alunos; eficiência da escola e padrões de qualidade.

Sousa Junior (2001), afirma que desde anos 80 e, sobretudo a partir dos anos 90, desencadeou-se uma mudança no que se refere ao papel do Estado em relação aos direitos fundamentais da cidadania todo o globo. Sob inspiração particular das reformas de estado da Inglaterra e dos Estados Unidos no final dos anos 1980 e início dos anos 1990 do século, as quais ficaram conhecidas como reformas neoliberais, tais mudanças tiveram como objetivos principais a diminuição do papel do Estado, desregulamentação da economia, combate ao sindicalismo, privatizações e redução dos gastos públicos nas políticas sociais.

Para este autor, o Brasil ingressou com bastante atraso nesse processo, todavia os dirigentes atuais resolveram compensar o tempo perdido implementando um conjunto de medidas em diversos setores da economia e das políticas públicas. A área educacional foi atingida em todos os níveis e modalidades de ensino num curto espaço de tempo.

A partir de 1995, a preocupação foi garantir à escola condições de funcionamento e estruturar novos processos para organizar suas atividades na perspectiva de sua melhoria e da qualidade do ensino. Esse processo de fortalecimento da escola tem implicado o desenvolvimento de programas e instrumentos que, direta ou indireta, cria condições e o contexto para que ela possa ocupar, com competência, os espaços de decisão que foram e estão sendo abertos.

O foco na descentralização e fortalecimento da escola e, conseqüentemente na sua gestão, se aprofundou e se consolidou na agenda da política educacional no setor público, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, com o Plano Decenal de Educação para Todos (1994 – 2003) e o Plano Nacional de Educação de 2000.

Constata-se, assim, que a autonomia da escola, requisito para uma boa gestão escolar, encontra-se fundamentada tanto na legislação quanto nos planos que demarcam a política educacional. Tem como marcos de referência: a garantia de um padrão de qualidade e equidade do sistema educacional; a participação social; a melhoria do desempenho dos alunos, a elaboração de planos de desenvolvimento da escola e projetos pedagógicos; a disponibilidade de recursos financeiros para a melhoria das condições de funcionamento em termos de espaço, recursos humanos e materiais de ensino.

Concluindo, a prática tem mostrado que o alcance de melhores resultados na aprendizagem do aluno está diretamente ligado à melhoria do padrão de gestão da escola.

O fortalecimento da escola implica maiores responsabilidades dos gestores, essa maior responsabilidade requer do diretor ou da equipe gestora, domínio de um conjunto de informações e habilidades gerenciais que lhes permitam o gerenciamento da escola dentro de padrões de excelência.

É preciso lembrar que toda organização, inclusive a escola, precisa trabalhar pensando no futuro e, portanto, organizar bem os seus processos é uma condição sucesso a médio e longo prazo. É importante frisar que: compete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, de modo que sejam orientadas para o alcance de melhores resultados por meio de ações conjuntas e articuladas. Sem esse enfoque, os esforços e gastos são desperdiçados e não geram os resultados esperados, o que, em geral, tem acontecido nas escolas públicas do Brasil, contribuindo, assim, para o baixo desempenho do sistema educacional brasileiro.

As novas demandas para os gestores apontam a necessidade da aquisição de competências técnicas e pedagógicas para que o gestor desempenhe bem seu trabalho.

A prática tem tornado cada vez mais evidente que nenhum sistema de ensino, nenhuma escola melhora seus resultados de desempenho se não houver um bom gerenciamento. Essa premissa exige das lideranças das escolas o exercício de múltiplas competências na condução dos processos. O foco da atenção dos gestores educacionais deve ser a escola, seu funcionamento, sua organização na perspectiva de alcance de bons resultados, ou seja, o sucesso do aluno.

## **REFERÊNCIAS.**

AMARAL, Jose. **Gestão da Escola como Instrumento para a melhoria das condições de ensino**. FUNDESCOLA. FNDE. MEC. 2002.

\_\_\_\_\_, Mimeo: **Gestão Escolar: colocando pingos nos “is”**. FUNDESCOLA/MEC. Brasília, 1998.

AUGUSTO, Maria Helena Oliveira Gonçalves. **As reformas educacionais e o choque de gestão: A precarização do trabalho docente**. Anped, Caxambu: Trabalho e Educação/n. 9, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação (1994). **Plano Decenal de Educação para Todos**. 1994 – 2003. Brasília, MEC

BRASIL.Congresso Nacional (1996). **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, Brasil.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação (2000) **Plano Nacional de Educação**. Brasília, NE.

BRASIL. Ministério de Educação. **Guia de Consulta para Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação**. PRASEM III, 2002.

OLIVEIRA, Romualdo Portella. **A Organização do Trabalho como Fundamento da Administração Escolar: Uma Contribuição ao debate a gestão democrática na escola**.

Disponível em [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias\\_16\\_p114-124.cpdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_16_p114-124.cpdf).

SOUSA, JUNIOR, L. **Reformas educativas e qualidade de ensino**. *Revista Conceitos*, João Pessoa, v. 1, n. 5, 2001.

XAVIER, Antonio Carlos da Ressurreição, SOBRINHO, José Amaral – **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola; aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz**. FUNDESCOLA/DIPRO/FNDE/MEC 3ª ed. Brasília, 2005.

\_\_\_\_\_ **O Plano de Desenvolvimento da Escola e a Gestão Escolar no Brasil: situação atual e perspectivas**. Série Documentos. FUNDESCOLA/MEC. Brasília, 2001.