

O DIRETOR ESCOLAR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS QUE SÃO COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM DA REDE MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO

Elza de Araujo Góes; Orientador; orientador: Ricardo Ribeiro

*Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” Câmpus de Araraquara.SP:
edaaaraujogoes@gmail.com*

RESUMO

O presente trabalho é um recorte do desenvolvimento de pesquisa de mestrado em Educação Escolar na linha de Política e Gestão Educacional e investigará os desdobramentos da gestão democrática nas escolas públicas no Município de São José do Rio Preto, frente ao que está proposto e que contraria os princípios básicos das políticas na área de educação, na tentativa de conhecer a ausência de normas ou de regularidade na agenda do governo por meio de medidas legais e sua materialização no cotidiano da escola e do aluno. Diante deste contexto, analisar quais as dificuldades e possibilidades das atribuições estabelecidas para o diretor escolar na concretização da gestão democrática no interior da escola, justifica o presente estudo, que tem como campo empírico duas escolas da rede municipal de São José do Rio Preto que aderiram ao Projeto Comunidade de Aprendizagem, cujas ações são voltados para uma gestão democrática e liderança participativa, que implica na melhor organização do espaço escolar, como também possibilita a melhoria da aprendizagem de todos os alunos, buscando a eficácia, a equidade e a coesão social. Para tanto, adota-se o tipo de pesquisa bibliográfica, com abordagem metodológica qualitativa, que por meio da análise e entrevistas busca encontrar elementos para demonstrar os ideais da gestão democrática e na pesquisa de campo investigar os atores envolvidos, confrontando o que está posto e a realidade vivenciada, apurando, comparando, constatando, observando os dados coletados pertinentes à estrutura histórica e contemporânea no que concerne à gestão democrática na escola públicas.

Palavras-Chaves: Gestão democrática, Diretor escolar, Comunidade de Aprendizagem.

INTRODUÇÃO

A escola, como instituição histórico-social, tem permanecido através dos tempos como um bem social que precisa ser mantido e continuamente melhorado. O modelo de gestão de escola, que tínhamos até o período militar, era caracterizado pelo autoritarismo, de modelos hierárquicos centralizados, determinantes, separando atividades administrativas das pedagógicas. Ao gestor escolar era proposto cuidar das tarefas cotidianas ligadas à administração e suas ações com os alunos eram somente disciplinar, sem envolvimento nos aspectos pedagógicos e com a comunidade escolar.

Ao longo das últimas décadas a sociedade passou por intensas transformações sociais, econômicas e políticas, muitas delas fomentadas pela busca de um mundo mais igualitário, o que

conduziu a uma revisão dos valores que norteiam a estrutura social. Nessa busca de uma maior justiça social, as discussões em torno da diversidade vieram à baila, e vários movimentos surgiram para apoiar as mudanças e clamar a adequação de diversos segmentos da sociedade, dentre elas as escolas, aos ideais inclusivos e democráticos, promovendo as transformações preconizadas em leis.

O desenvolvimento de práticas de autoritarismo, centralização, fragmentação, conservadorismo e a ótica do dividir para reinar estão ultrapassados, por conduzir ao imobilismo, ao ativismo inconsequente, e, em última instância, à estagnação social e ao fracasso de suas instituições.

Essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência à adoção de concepções e práticas participativas e democráticas nas escolas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais, com os quais, para determinar as características de produtos e serviços, interagem dirigentes, funcionários e clientes, estabelecendo alianças, redes e parcerias, na busca de soluções de problemas e alargamento de horizontes. Em meio a essa mudança, não apenas a escola desenvolve essa consciência, como a própria sociedade cobra que o faça.

Atualmente a ação das políticas educacionais do país, é incentivar a participação da comunidade escolar nas decisões referentes ao Ensino Público da Educação Básica, necessitando de um novo perfil de gestor escolar, cuja liderança seja participativa, com objetivos e ações construídos coletivamente e compartilhada pelas pessoas envolvidas no âmbito escolar.

A Lei de Diretrizes e Bases, 9.394/96 (BRASIL, 1996), em seus artigos 14 e 15, apresenta as seguintes determinações:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (...)

Art. 15 – 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, observadas as normas de direito financeiro público. (BRASIL, 1996)

Nesta regulamentação a gestão democrática se apresenta com seus princípios vagos, no sentido de que não estabelece diretrizes bem definidas para delinear esse tipo de gestão, apenas aponta o lógico, a participação de todos os envolvidos. Dá autonomia aos sistemas de ensino na

elaboração das normas que estabeleçam critérios definidos, como também o grau de autonomia, pedagógica, administrativa e financeira, porém não ocorre como posto na lei.

Uma Lei que contempla a Gestão Democrática do Ensino Público que "concede autonomia" pedagógica, administrativa e financeira às escolas, porém diretores, professores, alunos e demais atores do processo desconhecem o significado político da autonomia, a qual não é dádiva, mas sim uma construção contínua, individual e coletiva.

Conforme Gadotti e Romão (2012, p. 48):

No Brasil, o tema da **autonomia da escola** encontra suporte na própria *Constituição da escola*, promulgada em 1988, que institui a “democracia participativa” e cria instrumentos que possibilitam ao povo exercer o “poder” diretamente (art. 1º). No que se refere a educação, a C de 1988 estabelece como princípios básicos: “o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas” e a “gestão democrática do ensino público” (art.206). Esses princípios podem ser considerados como fundamentos constitucionais da autonomia da escola.

Organizar o trabalho administrativo, pedagógico e lidar com as relações humanas em escola pública não é uma tarefa fácil é algo abrangente, requer uma formação de boa qualidade além de exigir do gestor um trabalho coletivo que busque incessantemente a autonomia, liberdade, emancipação e a participação na construção do projeto político-pedagógico.

De acordo com Paro (2001), numa gestão democrática, o gestor precisará saber como trabalhar os conflitos e desencontros, deverá ter competência para buscar novas alternativas e que as mesmas atendam aos interesses da comunidade escolar, deverá compreender que a qualidade da escola dependerá da participação ativa de todos os membros, respeitando individualidade de cada um e buscando nos conhecimentos individuais novas fontes de enriquecer o trabalho coletivo.

Lima (2011. p.190), concluiu em seus estudos que a única forma de abrir a democratização do processo de tomada de decisão em educação é trazer a comunidade para a participação efetiva como exercício da cidadania em torno de uma proposta de escola pública, que vai se construindo mais autônoma, ganhando centralidade, tornando a cada vez mais pública.

O autor nos fala sobre as formas de organização escolar e seu funcionamento, cada centro educativo há uma topografia complexa, cujas ações são políticas-administrativamente periférica a ação educativa, permitindo reconhecer um macro organização policêntrica, sem ignorar as relações de poder, subordinação e de passividade. Por mais que as dimensões políticas de todas as decisões políticas, por mais profissionais, técnicas ou instrumentais que elas sejam, a única forma de

caminhar para tomadas de decisões seria com a intervenção da comunidade em um contexto democrático participativo.

A reforma educacional, preconizada pela Lei de Diretrizes e Bases, Lei nº 9.394/96 (BRASIL,1966), tem nos dado alguns exemplos de incitações teóricas a uma participação formal, legitimadora de um controle burocrático cada vez maior sobre as instituições educativas, os professores, os servidores técnico-administrativos e alunos.

Dessa forma, as políticas públicas constroem e orientam algumas condições de inovação. Sabe-se hoje, por exemplo, como afirma Carbonel (2002, p.28), que: "(...) as inovações não têm hipóteses de sucesso se os atores não são chamados a aceitar essas inovações e não se envolvem na sua própria construção".

Para pensar este conceito, Vieira (2002) indica a autonomia que não pode ser percebida como um objetivo por excelência, pois é ela que possibilitará ao sujeito "instituir", "criar suas próprias leis", deixando de viver sempre o "instituído" que lhe é estranho.

De acordo com Paro (2001), cabe ao gestor atuar como mediador, articulador, acompanhar todos os passos, ouvindo a todos. Tal trabalho exige uma visão abrangente de tudo o que acontece dentro e fora da escola, utilizando-se a participação. Só assim poder-se-á construir uma escola de gestão democrática de qualidade que seja capaz de fazer o aluno aprender através da construção coletiva do projeto pedagógico, fazer com que os alunos sejam porta vozes de direitos, deveres e saberes.

O gestor, nesse cenário, ganha importância ímpar no seio da instituição de educação, pois é o sujeito social capaz de afastar as práticas instrucionistas, que levam à fragmentação do conhecimento, e não “privilegia a habilidade de argumentar, mas sim o alinhamento” (DEMO, 2004, p. 33).

Para isso, cabe ao gestor possibilitar que os profissionais da educação, e todos os demais sujeitos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, adentrem no mundo e vivenciam o contexto junto com o aluno, possibilitando a reconstrução do conhecimento, ou, como argumenta Freire (1992. p. 59), “não é possível ao (a) educador (a) desconhecer, subestimar ou negar os saberes de experiência feitos com que os educandos chegam à escola”, pois essa vivência possibilita o conhecimento das necessidades efetivas dos alunos, e a conseqüente superação de eventuais obstáculos.

Tal saberes da cultura cotidiana do aluno nos traz uma nova compreensão de educação, realizada junto a uma concepção que permite a troca e a relação efetiva com as pessoas, deixando de ser uma relação imposta autoritária de um e a submissão conformista do outro.

A teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas nos inspira e contribui para estudos e reflexões sobre questões educacionais e outros aspectos da vida social. “Se os indivíduos que compõem as instituições não pautarem suas ações pelo diálogo e pela alteridade, pouco restará de democrático nessas ações coletivas. A busca da força do argumento parece ser a alternativa”. (HABERMAS, 2003, p.25)

O autor nos apresenta as bases para uma comunicação objetivando a solidariedade mútua, igualdade e justiça social. A teoria da ação comunicativa, nos traz subsídios para analisar um estudo sobre a sociedade contemporânea baseada na ação reflexiva e coletiva, que muitas vezes são distorcidas e manipuladas pelas relações de poder e privilégios.

São incontáveis os percalços da gestão democrática em qualquer escola pública exatamente por não possuir uma política educacional que trate a escola como espaço democrático e não como um local para evitar conflitos.

Segundo Libâneo (2001, p. 137):

A educação escolar tem a tarefa de promover a apropriação de saberes, procedimentos, atitudes e valores por parte dos alunos, pela ação mediadora dos professores e pela organização e gestão da escola. A principal função social e pedagógica da escola é a de assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos de pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética.

Partindo-se do ponto de vista de Libâneo (2001) fica evidente que a educação no contexto escolar exige esforços e maior organização do trabalho educacional, assim como participação da comunidade na realização desse empreendimento, a fim de que possa ser efetiva, já que não basta ao estabelecimento de ensino apenas preparar o aluno para níveis de escolarização mais elevados, uma vez que o que ele precisa é de aprender para compreender a vida, a si mesmo e a sociedade, como condições para ações competentes na prática da cidadania, e o ambiente escolar como um todo deve oferecer-lhe esta experiência.

Considerando esse cenário educacional, a motivação que me levou a buscar o mestrado e a pesquisa nessa linha de Política e Gestão Escolar é em razão de 24 anos da minha trajetória



profissional como professora de Educação Básica I, coordenadora pedagógica, experimentando vivências que estreitaram ações dentro das escolas, devido à existência de hierarquias, lideranças restritivas a sua experiência (autoritárias) que tolhem as participações e tomadas de decisões coletivas que poderiam melhorar a eficácia, a equidade e a coesão social do contexto escolar pública.. Atualmente exerço o cargo de supervisora de ensino, no qual acompanho nove (9) escolas de Educação Infantil e Ensino Fundamental da rede municipal e ainda defronto com alguns diretores cujas práticas não consolidam com o processo de gestão democrática, que se está posto na LDBEN nº 9.394 de 1996.

No período de setembro de 2014 a dezembro de 2016 exerci a função de Assistente técnico na Secretaria Municipal de Educação de São José do Rio Preto, tendo como uma das minhas funções, a responsabilidade de acompanhar a implantação do Projeto Comunidade de Aprendizagem¹, que é desenvolvido em quatro escolas públicas do município. Como formadora local, percebi as dificuldades dos diretores em envolver a participação dos pais e comunidade para participarem das Comissões Mistas² nas tomadas de decisões das ações pedagógicas e administrativas da escola e em outras Atividades Educativas Êxito³. As comunidades de aprendizagem buscam a transformação social e a superação do fracasso escolar.

Em 2015, as escolas que aderiram ao Projeto Comunidade de Aprendizagem, iniciaram o processo de transformação da escola, realizaram a fase dos sonhos⁴ com a seleção de prioridades e, atualmente, as comissões mistas estão planejando ações para que seus sonhos aconteçam, e

¹ Comunidade de Aprendizagem trata-se de um projeto criado pelo Centro de Investigação em Teorias e Práticas de Superação de Desigualdades (CREA) na Espanha, baseado em um conjunto de Atuações Educativas de Êxito que favorecem e envolvem a participação da comunidade superando as desigualdades sociais tendo como objetivo a transformação educacional e social.

² A gestão da escola é organizada por uma comissão gestora e várias comissões mistas. A comissão gestora é integrada pela equipe gestora e representantes de cada uma das comissões mistas de trabalho. Estas comissões (formadas por professores, familiares, voluntários e alunos) são encarregadas de levar a cabo as transformações decididas pela escola em sua fase de sonho. Aprovadas pelo conselho escolar, as comissões têm autonomia para planejar, realizar e supervisionar todas aquelas prioridades decididas de maneira consensual e em assembleia. Assim, há comissões mistas de biblioteca, formação, voluntariado, convivência, infraestrutura, etc.

³ Atuações Educativas de Êxito são práticas avaliadas por investigações científicas, e validadas por membros da comunidade científica internacional, que demonstraram gerar os melhores resultados em qualquer contexto. São sete as Atuações Educativas de Êxito identificadas pela pesquisa, que podem ser implementadas em Comunidades de Aprendizagem: Grupos Interativos, Tertúlias Dialógicas, Biblioteca Tutorada, Formação de Familiares, Participação Educativa da comunidade, Modelo Dialógico de Resoluções de Conflitos e Formação Pedagógica Dialógica.

⁴ Processo pelo qual a escola passa para ser uma Comunidade de Aprendizagem, no qual a equipe e comunidade escolar conhecem os objetivos a serem alcançados por meio de uma formação e se comprometem com sua realização. As escolas que optam pela transformação com adesão de pelo menos 80% de seus integrantes, abrem suas portas para a comunidade (familiares, agentes comunitários, vizinhos, etc.) e sonham juntas uma educação de qualidade que supere o fracasso escolar e os problemas de convivência. As fases necessárias para que a transformação aconteça são: sensibilização, tomada de decisão, sonho, seleção de prioridades e planejamento.

atualmente estão implantando as Atuações Educativas de Êxito, porém as ações são truncadas, com morosidade. A falta de envolvimento maior da comunidade escolar é uma das queixas dos gestores das escolas.

O estudo e análise desse contexto é importante e de relevância social se desejamos entender a razão de tanta dificuldade da efetividade no processo de gestão democrática. Busco por meio da pós-graduação, os conhecimentos científicos e sólidos, para responder o seguinte problema: Quais as contribuições da proposta do Projeto Comunidade de Aprendizagem para melhoria das ações do diretor escolar no desenvolvimento da gestão democrática? E como desdobramento da questão central: Quais as dificuldades do diretor escolar em desenvolver a gestão democrática com participação da comunidade escolar? Qual é a autonomia do diretor escola? Como é o planejamento do diretor na organização da escola e que tipo de liderança desenvolve com a equipe escolar? Em que medida a participação dos pais e alunos nas tomadas de decisão da escola podem contribuir para a qualidade do ensino?

Com base no levantamento bibliográfico inicial realizado, e na reflexão dos autores acima referenciados, a Gestão Democrática posta em leis brasileiras, ainda não se concretiza em nossas escolas. Alguns autores e pesquisadores trazem por meio de estudos, como deveria ser essa participação efetiva da comunidade escolar. Há algumas pesquisas que já trazem avanços em algumas escolas brasileiras, porém a maioria ainda há uma gestão unilateral, as decisões quando apresentadas ao Conselho de Escola já vem prontas e os conselheiros, sem saber devidamente o papel que representam, votam nas medidas apresentadas, sem questionamentos, acreditando ser o melhor caminho tomado pelo diretor escolar.

Até hoje a sociedade brasileira não convive efetivamente com as práticas democráticas idealizadas em nossa Constituição de 1988. Sabemos que o capitalismo e democracia não se coadunam, pois, o individualismo e o ter para o poder fogem do ideal das práticas democráticas.

Essa concepção de poder está arraigada em nossas práticas e podem influenciar os gestores de nossas instituições públicas, praticando uma gestão hierárquica, colocando em primeiro lugar uma gestão voltada a resultados e outras que não tem apoio ou autonomia do Sistema de Ensino para essa empreitada.

Investigar o papel do gestor escolar em duas escolas públicas no Município de São José do São José do Rio Preto em duas (2) escolas que aderiram ao Projeto Comunidade de Aprendizagem e em que medida esse projeto poderá contribuir com a gestão democrática, entendida como espaço

plural de partilha de poder e negociação de conflitos, vem, de fato, se construindo na prática para a melhoria da eficácia, da equidade e coesão social é de importância ímpar.

Cabe-se ainda situar os marcos oficiais que se voltam para o processo de gestão democrática, considerando o contexto nacional e as condições reais em que ela se efetiva no município de São José do Rio Preto; Abordar aspectos do perfil do diretor escolar, sua evolução imposta pelas mudanças impostas pelas preocupações mundiais, que visam à formação global do cidadão; Verificar a organização político-administrativa e pedagógica de duas escolas da rede municipal que aderiram ao Projeto Comunidade de Aprendizagem; Analisar a operacionalização da autonomia administrativo-pedagógica das mesmas, visando à melhoria na aprendizagem e nas relações de todos os envolvidos no contexto escolar; Descrever e justificar a parceria entre a Secretaria Municipal de Educação e Instituto Natura; Verificar os principais desafios do gestor para a efetividade da gestão democrática e participativa de duas escolas públicas do Município de São José do Rio Preto, das quais fizeram adesão ao Projeto Comunidade de Aprendizagem.

METODOLOGIA

No desenvolvimento da pesquisa, foi realizado um levantamento bibliográfico inicial e a ampliação das fontes serão selecionadas pertinentes ao tema, principalmente bibliografias ligadas e de autoria de especialistas e profissionais, direcionadas à temática, como aquelas sugeridas pelo orientador.

Após a pesquisa bibliográfica, segue a coleta de dados, que deve ser constantemente relacionada aos objetivos previamente estabelecidos, pois conforme LAKATOS; MARCONI, (2007) “os objetivos podem definir o material a coletar, o tipo de problema e a natureza do trabalho”. Para a coleta de dados serão utilizadas as técnicas de entrevista e análise documental.

As partes envolvidas neste estudo serão diretores, coordenadores, professores, alunos, funcionários, pais e comunidade de duas escolas da Rede Municipal de São José do Rio Preto, visto que aderiram ao Projeto Comunidade de Aprendizagem em 2015 e aceitaram a proposta de estudo.

A análise dos dados se dará de forma comparativa, correlacionada, indutiva e complementar entre as informações colhidas nas bibliografias indicadas e questionários com elementos complementares obtidos junto aos órgãos oficiais de mídia, nas escolas, estudo e estatística sobre as ações do projeto Comunidade de Aprendizagem que envolve a gestão democrática e participativa na escola.

Após a fase supracitada, será dado início a redação provisória do trabalho, de modo a traçar uma análise crítica e referenciada por autores da temática acima apresentada. Por fim, feita uma revisão gramatical e ortográfica, apresentar-se-á a versão do trabalho para a qualificação. E após, a redação definitiva do texto da dissertação, para posterior defesa pública perante banca examinadora composta pelo corpo docente desta instituição de ensino.

RESULTADO PARCIAL

A busca por teses e dissertações foi realizada entre o período de 2.010 a 2.016 no banco de dados da CAPES, com noventa e oito (98) trabalhos selecionados para melhor leitura dos resumos, e dez (10) trabalhos selecionados por tratarem da gestão democrática.

Na Busca realizada na Biblioteca Digital Brasileira de Tese e Dissertações, foram encontrados cento e quarenta (140) trabalhos na área de Educação Escolar foram compilados no filtro pelas palavras chaves acima descritas. Destes, Trinta e seis (36) trabalhos foram selecionados para a leitura dos resumos e por acreditar que poderão contribuir diretamente e indiretamente em minhas reflexões e estudos na produção de minha pesquisa.

A pesquisa realizada na Biblioteca digital Cátedra da Universidade Estadual Paulista “Júlio Mesquita Filho” - UNESP, na área de Educação Escolar, foram cento e oitenta e oito (178) produções entre Dissertações e Teses, doze (12) selecionadas, que poderão contribuir com meus estudos e reflexões.

No site da Universidade Federal de São Carlos, trinta e cinco (35) trabalhos selecionados com temática da gestão democrática. Após ler os títulos, foram selecionadas três (3) produções, a de Bianchini (2011), a de Fernandes (2016) e Ishida (2016) por estarem diretamente ligadas ao tema de minha intenção de pesquisa.

Na busca Faculdade de Educação da UNICAMP- FEUNICAMP – Biblioteca Digital Foram abertos Cento e cinquenta e oito (158) produções, foram selecionadas onze (11) produções, porém ao realizar a leitura dos resumos, a única produção de pesquisa selecionada foi a de Bispo (2011), que certamente agregará contribuições relevantes ao meu projeto de pesquisa.

No site da Faculdade de Educação da USP- FEUSP, foram encontrados vinte e quatro (24) produções relacionadas a gestão escolar, porém todas foram descartadas, por abordarem áreas e

temáticas variadas que foram pesquisadas sobre perspectivas diferentes e específicas que certamente não contribuirão em meus estudos.

Na busca por artigos científicos publicados em periódicos utilizou se o banco de dados da Scientific Electronic Library Online (SciELO), no qual foram abertos cinquenta e um (51) trabalhos. Após leitura dos mesmos, seis (6) foram selecionados. A busca por artigos publicados em eventos da área tomou por referência informações das diversas edições da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED), ambos disponíveis em seus endereços eletrônicos, no qual foram abertos quarenta e três(43) trabalhos e selecionados dois (2) do Grupo de Trabalho GT:05 Estado e Política Educacional, e um (1) do GT: 06 Educação Popular, que não estão diretamente relacionados com minha temática, mas podem agregar conhecimentos na área educacional. No Google acadêmico após a busca realizada, forma selecionados dois (2) artigos que estão ligados diretamente em minha pesquisa.

A maioria das pesquisas selecionadas no levantamento bibliográfico focam nas ações do gestor escolar no processo de gestão democrática e nos elementos que envolvem esse processo, como as questões: da autonomia, da participação, da liderança, da formação inicial e continuada dos gestores, da gestão democrática e qualidade na aprendizagem, do planejamento, do controle social, da organização escolar e outras que foram selecionadas por acreditar que poderão agregar elementos para futuros estudos e reflexões.

Alguns trabalhos selecionados, poderão contribuir com minha produção de pesquisa, visto que as cidades pesquisadas apresentam um contexto muito parecido com o do município de São José do Rio Preto, e de outros, porém com a mesma problemática de se consolidar a gestão democrática participativa. Apresentam estudos que objetivam identificar a deficiência desse processo nos municípios pesquisados, ouvindo sobre a concepção das pessoas envolvidas nos segmentos que fazem parte do espaço escolar, principalmente a dos gestores.

CONCLUSÃO

Por meio das pesquisas apresentadas observamos que no cotidiano da maioria das escolas, a cultura da homogeneização requer que cada equipe escolar se coloque como participante do processo, avaliando a escola que se tem com vistas à superação da cultura da exclusão, da centralização do poder, de não participação da comunidade escolar.

Podemos observar no cenário da educação brasileira, em muitos dos municípios pesquisados, a presença de políticas públicas focais, seletivas e compensatórias, expressas pelo discurso da gestão democrática mantidas pelo poder público, mas não consolidadas pela equipe das unidades escolares. Porém, em alguns trabalhos, as informações apresentadas contribuem significativamente para uma compreensão das diferentes alternativas buscadas por alguns municípios e escolas no planejamento e organização da escola, desenvolvendo a gestão democrática conforme estabelece a Constituição Federal de 1.988.

Embora a legislação pátria determine uma série de diretrizes, vários são os obstáculos e desafios enfrentados pelas escolas para a efetivação da gestão democrática. A direção de uma escola pública inclusiva e democrática é uma tarefa que exige competência técnica com uma gestão baseada nos princípios da gestão participativa, necessitando de conhecimentos administrativos e pedagógicos, que precariamente são trabalhados na formação inicial nos cursos das faculdades e universidades e desta forma, existe um déficit também destes conhecimentos na formação continuada dos gestores.

Ainda existem outras barreiras, que vão desde as políticas públicas dos sistemas de ensino, a estrutura física das instituições de ensino, a precariedade de informações, falta de autonomia das escolas perante seus sistemas de ensino e principalmente, pelas atitudes e relações de poder e a visão unilateral dos gestores escolares. E ainda, sobre políticas públicas e programas desenvolvidos no âmbito do governo federal, governos estaduais e municipais, nas ações e fazeres das escolas e principalmente a importância do diretor escolar neste processo de gestão democrática.

Após a leitura e análise, foi possível que ainda há muitas lacunas a serem contempladas sobre um trabalho cujo foco seja as ações do diretor escolar como protagonista, articulador, na construção de um espaço de representatividade. Considero que minha pesquisa seja de relevância social, pois pretendo analisar a importância do diretor escolar no processo de gestão democrática nas escolas da Rede Municipal de Ensino e quais as contribuições que a proposta do Projeto Comunidade de aprendizagem, possa trazer para desenvolver ações em uma perspectiva efetivamente participativa, que possa contribuir com a aprendizagem dos alunos e melhorar as relações pessoais dentro e fora do contexto escolar.

A pesquisa poderá proporcionar para a rede municipal de ensino investigada, dar-se diante da produção e acesso a um estudo científico para os profissionais que vivenciam esse processo de Gestão Democrática, subsídios e ampliação do conhecimento sobre suas ações.

PRINCIPAIS REFERÊNCIAS

AUBERT, Adriana; FLECHA, Ainhoa; GARCIA, Carme; FLECHA, Ramón; RACIONERO, Sandra. **Aprendizaje dialógico em la Sociedad de la Información**. Barcelona: Editorial Hypatia, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 20 dez. 1996.

CARBONELL, J. **A aventura de inovar: a mudança na escola**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

_____, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

_____, Paulo. **Pedagogia da esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido**. 9a Ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

GADOTTI Moacir, Romão, José Eustáquio (Orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

INSTITUTO NATURA. **Comunidades de aprendizagem**. 2015. Disponível em: <http://www.comunidadeaprendizagem.com/> Acesso em: agosto/2015.

LAKATOS. Eva Maria, MARCONI. Marina de Andrade. **Referências bibliográficas. In: Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escolar – teoria e prática**. 5. ed. Goiânia-GO: Alternativa, 2004.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

SAVIANI, Demerval. **Escola e democracia**. São Paulo, Cortez, 1984.

VIEIRA, Sofia Lérche (org.). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro, DP&A, 2002.