

# **AUTONOMIA DO DIRETOR ESCOLAR, DESAFIO A SER ENFRENTADO NO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS**

Elza de Araujo Góes; orientador: Ricardo Ribeiro

*Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP- Campus de Araraquara.SP  
edaaraujogoes@gmail.com*

## **RESUMO**

O presente trabalho é uma apresentação de resultados parciais do projeto de pesquisa de mestrado em Gestão Escolar na linha de Política e Gestão Educacional e analisa a questão do diretor escolar no processo de gestão democrática nas escolas públicas, buscando verificar de que forma o gestor escolar pode ter autonomia para lidar com os processos inerentes à gestão escolar e ainda, se essa autonomia influi nos processos de envolvimento da comunidade escolar, investigando-se também a respeito das dificuldades de participação da comunidade na gestão escolar e na tomada de decisão. Ao estudar sobre a autonomia do diretor escolar é possível verificar se essa característica tem relação de poder com o cargo exercido pelo diretor e a comunidade escolar. Estuda-se dessa forma a respeito do papel do diretor escolar para com a comunidade e abertura de espaço colaborativo com essa e a liderança participativa, analisando os fatores de interação com os demais atores que compõem a liderança de gestão, professores, pais de alunos, alunos e comunidade em geral. A justificativa para a escolha do tema paira sobre sua relevância social na contemporaneidade, bem como na expectativa de gerar reflexões e novos estudos sobre o assunto. Desenvolve-se esse artigo por meio da abordagem qualitativa sob análise de publicações, livros e periódicos a respeito do tema, de literaturas estudadas no meio educacional, na procura de atender à subjetividade do objeto pesquisado, inserido no campo social do conhecimento. Dentre os principais resultados, foi possível concluir que a autonomia se constrói com uma liderança participativa da direção escolar.

**Palavras-chave:** Diretor escolar, Gestão democrática, Autonomia.

## **1 INTRODUÇÃO**

Ao longo das últimas décadas a sociedade passou por intensas transformações, 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 tona e vários movimentos surgiram para apoiar as mudanças e clamar a adequação de diversos segmentos da sociedade, dentre eles estão as escolas, que devem ajustar-se aos ideais inclusivos e democráticos, promovendo as transformações preconizadas.

O desenvolvimento da consciência de que o autoritarismo, a centralização, a fragmentação, o conservadorismo e a ótica do dividir para reinar estão ultrapassados, por conduzirem ao

imobilismo, ao ativismo inconsequente, e, em última instância, à estagnação social e ao fracasso de suas instituições, torna-se essencial.

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. Em seus artigos 14 e 15, apresenta determinações a serem seguidas por todos os responsáveis participantes da educação.

Dessa forma, nesta regulamentação é posta a gestão democrática com seus princípios vagos, no sentido de que não estabelece diretrizes bem definidas para delinear a gestão democrática, estabelece a autonomia para os sistemas de ensino elaborar suas normas pedagógicas, administrativas e financeiras, porém necessário entender qual é o tipo de autonomia, o gestor escolar pode desenvolver.

A Lei de Gestão Democrática do Ensino Público “concede autonomia” pedagógica, administrativa e financeira às escolas, porém, se diretores, coordenadores pedagógicos, professores, alunos e demais atores do processo desconhecem o significado político da autonomia, considerando que é um processo, uma construção contínua, individual e coletiva, nada se construirá para a sua efetivação.

Diante do exposto, investigar em que medida a autonomia do diretor no processo da gestão democrática na escola é relevante para o processo de 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 qualidade nas escolas públicas e qual é o papel do diretor escolar diante desse cenário.

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 e abordagem de aspectos do perfil do diretor escolar, sua evolução imposta pelas mudanças e pelas preocupações mundiais, que visam à formação global do cidadão. Estudaremos ainda a respeito dos principais desafios do diretor para a efetividade da gestão democrática e participativa nas escolas públicas.

## **2 METODOLOGIA**

O presente trabalho é um recorte do desenvolvimento da pesquisa de mestrado da autora e realizado por meio da pesquisa bibliográfica com abordagem metodológica de caráter qualitativa, apurando, comparando, constatando, observando dados pertinentes à estrutura histórica e

contemporânea, no que concerne à gestão democrática na escola pública efetivando-se a apresentação dos conceitos sobre autonomia do diretor escolar no processo da gestão democrática da escola.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

#### **3.1 A prática da gestão democrática nas escolas públicas**

Paro (2016) discorre que a gestão democrática na escola pública brasileira não encontra amparo apenas nas palavras de autores de livros ou interesses pessoais, mas acima de tudo, a sociedade decidiu inserir como princípio basilar na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, a qual foi regulamentada pela lei de diretrizes e bases da educação, Lei nº. 9.394 de 1996.

Dessa maneira, a gestão democrática na escola pública encontra guarida não somente na necessidade de uma melhor educação para todos, mas principalmente na legislação brasileira. Desde as etapas de planejamento, implementação e avaliação e ainda na composição do projeto de processo pedagógico, no interesse da escola, torna-se necessário haver a participação efetiva desses atores para melhor aproveitamento de todos relacionados à educação das crianças e adolescentes que serão objetivamente o futuro do país.

Ainda, segundo Paro (2016. p. 88), há que se mencionar que o processo de gestão democrática na escola deve possuir alguns elementos essenciais que a caracterizem. Dessa maneira, princípios como a descentralização, participação e transparência são primordiais para que ocorra a gestão democrática de forma positiva.

No tocante ao quesito da descentralização, o autor ressalta que a administração da escola e as decisões e ações devem obrigatoriamente ser tomadas por meio de contribuições e não por uma hierarquia fechada e engessada. E ainda, para a consecução dos objetivos da gestão democrática na escola, deve haver ainda a transparência das ações da gestão. Dessa forma, ao se optar por uma decisão que afete a vida dos atores participativos da escola, devem ser dirigidas e arguidas a todos os interessados.

A organização e comprometimento do diretor com a gestão de qualidade, se torna necessária para que a democracia nos processos de gestão da escola possa surtir efeito positivo, obedecendo não somente os interesses da escola, mas também a legislação e organização da administração escolar.

Não obstante, segundo Libâneo (2008) é preciso haver comprometimento com a qualidade do ensino. Isso porque de nada adianta a escola ser efetiva no processo de gestão democrática e

deixar a desejar na qualidade de ensino para os alunos. Isso será possível por meio do aprimoramento contínuo do corpo docente, secretários, inspetores, e todos os agentes ligados direta e indiretamente com a educação dos alunos.

A direção da escola deve aprimorar as práticas de gestão democrática, nesse sentido:

O diretor deve-se preocupar em realizar uma gestão democrática de forma a facilitar o trabalho de sua equipe, que ajude a resolver os problemas existentes, e que esteja aberto para a participação da comunidade dentro da escola, onde os professores e demais funcionários, alunos e pais participam das discussões e decisões importantes, trocando ideias, sugestões, planos e realizações tendo em vista o desenvolvimento educacional de qualidade. (GAUTHIER, 2013.p.31)

Assim é que a gestão democrática poderá fazer da escola um modelo de grupo escolar para a sociedade. E nesse sentido a escola passa do simples ato de ensinar e para o propósito de participar da educação dos alunos, fazendo com que estes sejam responsáveis em conjunto com a escola e seus pais, pela própria educação e processo de ensino aprendizagem.

### **3.2 O espaço escolar**

O espaço escolar, segundo Freire (2002), deve ser um lugar de participação de alunos, professores, pais, comunidade e direção. É daí que esse princípio da participação encontra guarida nos processos de gestão democrática da escola, fazendo com que a contribuição e preocupação de toda a sociedade com a educação surta efeito positivo na criação de uma sociedade mais educada e evoluída, criando cidadãos melhores para o mundo.

De acordo com a realidade de cada país e região, a escola precisa preparar os alunos para a vida em sociedade por meio dos saberes necessários que são desenvolvidos ao longo da vida acadêmica.

No entendimento de Paro (2016), os processos educativos presentes na escola devem ser revistos para o novo conceito de espaço escolar, que segundo os preceitos da gestão democrática, não contabilizam com a tomada de decisão sem participação. O gestor escolar deve ter em mente que o espaço escolar atual, movido pela gestão democrática, deve ser livre da tradicional hierarquização da educação, em que apenas uma pessoa determina o que deve ser feito não levando em consideração a proposta dos demais contribuintes para a escola, como colegiados e pais de alunos.

A mudança de instituição educacional reflete as profundas transformações sociais e culturais em que o ser humano é simultaneamente protagonista e espectador. Acelerou-se o desenvolvimento e a igualmente rápida obsolescência das novas tecnologias, a globalização da informação, o surgimento de novos modos de comunicação, a coexistência de diferentes culturas, de diferentes valores que obrigaram a alterar algumas de suas características.

A instituição, cujo papel essencial é transmitir o conhecimento tornou-se um espaço aberto, em um sistema complexo no qual os componentes diferentes (estudantes, professores, famílias, sociedade em todos os seus aspectos) entram em relações complexas, cujo objetivo é educar a criança e o adolescente.

Para De Rossi (2010, p. 87), a escola mais parece uma organização extremamente articulada que deve ser capaz de utilizar os recursos à sua disposição, criar e desenhar uma atmosfera física e mental que permite o pleno desenvolvimento do potencial cognitivo e afetivo de todos os alunos: uma escola aberta às necessidades dos estudantes e suas famílias, promovendo, ao mesmo tempo, "saber" e "inteligência emocional", educação e educação cultural e interações de bem-estar, através de relações humanas, inspiradas pelo sentimento social, que se desenvolvem entre todos os envolvidos.

O ponto central de interesse é a criança considerada individualmente, uma pessoa e indivisível, que na escola e por meio da escola aumenta as habilidades cognitivas e habilidades interpessoais.

Continuando com De Rossi (2010), outro ponto chave é a aquisição pelas emoções e afetos no processo de aprendizagem dos alunos: sucesso ou fracasso na escola depende não só os aspectos cognitivos, mas da eficácia da comunicação professor-aluno, da capacidade dos professores para interagir com seus alunos, incentivando o clima estimulado em classe, a motivação para aprender, as formas de "relacionamentos" que os envolvidos no processo educativo podem criar entre eles.

O papel e a função dos professores, portanto, são afetados por este aumento da complexidade, como eles se referem a um perfil profissional que já é são exclusivamente os de "especialistas" em suas disciplinas, sendo exigidas outras habilidades, relacionadas não só à esfera cultural, mas especialmente à capacidade de liderança, incentivando a comunicação. Esta nova situação cria um desconforto inevitável que muitas vezes leva a uma oposição forte e estéril entre requisitos educacionais, pedagógicos, nas necessidades de programação e nas relações humanas no âmbito escolar.

Diante disso, torna-se necessário o diretor apoiar as ações do coordenador pedagógico ao analisar e avaliar o processo de ensino aprendizagem para que esse seja compreendido e aplicado pelos professores, e nessa articulação entre os atores responsáveis pelo ensino, todos os envolvidos precisam estar inseridos no processo, escola, pais de alunos, sociedade, governo, direção da escola e profissionais de outras áreas que contribuam com a escola.

Desde a década de 1960, a situação escolar está fortemente ligada aos fenômenos sociais resultantes do desenvolvimento econômico, o aumento de escolaridade e aos problemas associados com a necessidade de lidar com estudantes com problemas de vulnerabilidade social, deficiências e dificuldades de aprendizagem. Estes foram os anos, em que por um lado, houve o estabelecimento da escola obrigatória, e por outro a disseminação do conceito de "incompatibilidade", a qual se culpabiliza a família, a escola, o governo, ou seja, sempre buscamos justificativa para o fracasso escolar

De acordo com os dados da pesquisa realizada pelo UNICEF, cerca de 680 mil crianças até 14 anos estão fora da escola. Desse total, que representa 2,4% da população de crianças do país, nessa mesma idade, vivem dentro da linha da pobreza, sendo concentradas mais na região norte e nordeste. Sendo que as demais regiões representam números bem menores de crianças sem frequentar a escola. Esse espelho inicial reflete a situação econômico-social dessas regiões e famílias, daí a dificuldade de frequência na escola. É pacífico o entendimento de que a gestão democrática na escola pública contribui para o melhor aproveitamento do espaço escolar e consequentemente para melhoria da educação pública no Brasil.

Ao analisar os dados da pesquisa feita pelo UNICEF, é possível perceber que o processo de ensino aprendizagem de crianças de até 3 anos de idade, cresceu 10% desde o ano de 1995. Ou seja, "o país vem aumentando gradualmente a inclusão de crianças na escola, mas ainda não é o suficiente. Já as crianças de 3 a 6 anos tiveram aumento de 8 % em relação ao ano 1995". (UNICEF, 2015)

De acordo com Torres (2011) conquanto que no ensino fundamental que são crianças na média de 7 a 14 anos, estão sem ir à escola cerca de 680 mil alunos. Como citado anteriormente a maioria são de crianças de baixa renda e pertencentes a uma faixa da população brasileira que não tiveram e não tem condições de superar os problemas oriundos da desigualdade social e política, apenas por meio do reforço na educação de base.

Os estudantes do ensino médio, no relatório do UNICEF em pesquisa encomendada ao IPEA, no qual ficou registrado que cerca de mais de oitenta por cento desses jovens até dezessete

anos frequentam a escola de forma assídua, entretanto, metade desses adolescentes não concluem o ensino. E mais de 50 por cento de jovens entre 14 a 17 anos estão na faixa inadequada de idade para a série escolar. (UNICEF, 2015)

Quando se analisa os dados obtidos na região nordeste e norte, os números são ainda piores. Sendo que apenas, cerca de 35% dos jovens na média dos 14 a 17 anos frequentam a escola e continuam até o fim dos estudos.

Enquanto que nos parâmetros do PNAD<sup>1</sup>, a média de alunos frequentes na escola é de 48% por cento no Brasil e na região sudeste é de 58%. (UNICEF, 2015)

Ainda segundo o relatório, “a desigualdade social vai além da renda, trespassa as etnias e raças”. A população da zona rural por exemplo, só estuda cerca de 5 anos, enquanto que a população urbana estuda mais de 8 anos” (POLON, 2011)

Contudo, as condições sociais e econômicas das famílias que computaram a pesquisa realizada pela UNICEF por meio de diversas agências nacionais de pesquisa, corrobora a compreensão de que a deficiência na educação do Brasil passa por meio do desenvolvimento econômico e social das famílias as quais pertencem as crianças que estão nas escolas públicas.

Segundo o que se depreende do relatório da UNICEF, conclui-se que o País obteve importantes avanços nos indicadores de acesso, aprendizagem, permanência e conclusão do Ensino Básico, verifica-se que as desigualdades existentes no país em relação à educação de crianças e jovens, tem nascedouro na desigualdade social e na deficiência das famílias dessas crianças.

Observa no relatório citado, que ainda carecemos de políticas públicas que reduzam as desigualdades em todas as dimensões da base educacional no país. Os avanços demandam de uma estrutura descentralizada, com processos de decisão participatórios, mas para isso demanda de escolas que ensinam o aluno, observando suas necessidades, com um currículo que atenda as peculiaridades da comunidade e forme um cidadão consciente do seu papel político, participante e ativo na sociedade

Os profissionais de outras áreas como os da saúde e assistência social, dentro do território da comunidade escolar, em suas determinadas funções, podem contribuir inclusive com a gestão da escola. Uma primeira função é de observação e de análise, porque se torna necessário conhecer a

---

<sup>1</sup> A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) é uma pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em uma amostra de domicílios brasileiros que, por ter propósitos múltiplos, investiga diversas características socioeconômicas da sociedade, como população, educação, trabalho, rendimento, habitação, previdência social, migração, fecundidade, saúde, nutrição etc., entre outros temas que são incluídos na pesquisa de acordo com as necessidades de informação para o Brasil. A pesquisa é feita em todas as regiões do Brasil, incluindo as áreas rurais de Rondônia, Acre, Amazonas, Roraima, Pará e Amapá (excluídas até recentemente)

realidade em que operam, a fim de realizar tomadas de decisões e ações: observa as necessidades dos alunos, professores, famílias, a escola como uma estrutura organizada, assumindo que o bem-estar de um dos atores do sistema reflete positivamente nas outras sinergias útil e proveitosa.

Lück (2009) discorre que, as experiências de outras pessoas podem ser de alto grau de importância para o efetivo desenvolvimento da gestão democrática. Dessa maneira, democratizar os processos de gestão escolar não se trata apenas de atender às pretensões da comunidade ou alunos ou mesmo de professores. É, acima de tudo isso, atender aos melhores preceitos a respeito da educação e ensino dos alunos.

Construir uma Proposta Política Pedagógica, com o coletivo, olhando para as especificidades da comunidade escolar e coerente com a sociedade onde atua, além de adotar metodologias que funcionem para aquele grupo de professores, alunos e comunidade escolar. Colaborar com a criação de um plano de ensino elaborado, assim a aprendizagem, como reestruturação ocorre mais facilmente se conduzidas em termos de relacionamento interativo, garantindo ao estudante a máxima segurança e a qualidade no aprendizado.

Os avanços na seara da gestão democrática na escola pública brasileira são muitos, mas em algumas localidades e regiões do país ainda há uma forte tendência pela gestão vertical unilateral, estabelecida na pessoa do diretor de escola que não permite e não pretende dividir a gestão com os demais interessados.

### **3.3 A autonomia do diretor na gestão democrática nas escolas**

A escola está organizada em uma sociedade de produção capitalista, com isso, o diretor escolar deveria ter uma autonomia que preencha os requisitos necessários para uma boa gestão de qualidade. Portanto, a gestão da escola configura-se em ato político, pois, requer sempre uma tomada de posição política, exige-se do diretor um posicionamento diante das alternativas.

A autonomia na escola requer o envolvimento de todos na organização, operacionalização e avaliação dos processos administrativos e pedagógicos, de forma a refletir permanentemente, sobre os objetivos sociopolíticos da instituição escolar, o que requer dos educadores que atuem com profissionalismo nesse processo.

No entanto, o conceito de autonomia da escola, além de ser complexo é uma abordagem “nova” dentro das instituições. E assim, vem manifestando como um dos aspectos mais importante sob diferentes pontos de vista de entendimento. E por ser complexo, requer um estudo através de referenciais teóricos que possam possibilitar melhor compreensão.

Tratando da mesma questão as autoras Machado & Miranda (2012.p.10) entendem que, a autonomia escolar no contexto da educação brasileira ainda se apresenta como uma questão controversa. Embora possamos afirmar que esteja consolidada no discurso, entendemos que ela permanece como um conceito obscuro para alguns gestores de escola pública, principalmente no que se refere à efetivação da sua construção.

A autonomia na gestão democrática é uma construção processual e se articula ao esforço mais amplo da democratização escolar. E assim, apesar da diversidade nesses vários aspectos acima citados, a análise feita aponta pouco conhecimento ou propostas de políticas nas quais se explicita como estratégia principal da descentralização, o fortalecimento e autonomias nas escolas públicas. Nessas dimensões referenciadas, é construída concomitantemente, relacionadas entre si, e suas implicações se interpenetram no dia a dia da gestão escolar.

A escola e sua gestão deve ser direcionada para a participação social do aluno e da comunidade na proposição de ações que estimulem e exercitem o desejo de aprender dos alunos e evite o abandono escolar. Disso resultando numa aproximação do papel da autonomia do diretor escolar com os demais atores da escola.

De acordo com Polon (2011), a autonomia do diretor esbarra muitas vezes na quantidade de tarefas que o impossibilitam de partilhar decisões importantes com os demais atores contribuintes do processo escolar.

O artigo citado nos mostra a pressão e tensões que sofre o gestor escolar no decorrer do trabalho. Para que o diretor escolar realize mudanças significativas para a melhoria na qualidade da aprendizagem, no qual a equipe escolar passe a encarar a inovação, se faz necessário mudanças de atitude, a equipe escolar precisa ser estimulada, desafiada e motivada a participação

A grande questão que deve ser pensada é na preparação e qualificação dos educadores e educandos na escola. Devido à dificuldade de alunos em estarem na escola, esta deve pensar a gestão escolar e os projetos pedagógicos em conjunto com a comunidade local, acima de tudo por meio do poder e autonomia destinada ao diretor escolar é possível que este desenvolva e autorize atividades conjuntas que visem buscar o interesse de todos os envolvidos no processo de educação e ensino.

A autonomia atualmente concedida ao gestor escolar é muito forte, do ponto de vista de responsável pela escola nas questões administrativas, este profissional ainda é o que detém o poder da decisão. Podendo inclusive discordar do conselho escolar e das opiniões alheias, tendo como

base a sua decisão de melhor condução sobre os processos que envolvem o desenvolvimento da escola.

De acordo com Torres (2011) os sujeitos que contribuem para a gestão da escola, na prática diária, não detêm poder de decisão, sendo outorgado ao diretor a autonomia necessária para a melhor condução dos processos de gestão, o que nem sempre é o melhor para todos os interessados.

Segundo Arruda, (2011) as decisões coletivas, tomadas em conjunto com o gestor escolar terão as mesmas dificuldades de implementação que uma decisão unipessoal, entretanto, quando há a presença conjunta da comunidade, representantes de alunos, pais e professores, haverá maior probabilidade de dar certo o processo de gestão escolar democrático.

A relação de poder presente na gestão da escola situa-se com comandos de níveis hierárquicos, em que as esferas de responsabilidades ainda estão calcadas na pessoa do diretor escolar, contudo, a presença de outras pessoas nos processos decisórios da gestão escolar, faz com que haja maior participação e efetividade da descentralização da gestão, transformando está numa gestão democrática

E assim, observamos que esses precedentes são legítimos, pois nos funcionamentos das escolas públicas, vemos o quanto elas desenvolveram um padrão de gestão centralizada, sem responsabilidade compartilhadas e sem preocupação em prestar conta à comunidade. No entanto há alguns diretores que se diferenciam e conseguem desenvolver um trabalho compartilhado e desenvolver uma liderança horizontal, delegando poderes, compartilhando responsabilidades, articulando, ouvindo e promovendo ações junto à comunidade, buscando por meio de estudos, a formação e sua capacitação na área de gestão escolar.

#### **4 CONCLUSÃO**

Ao estudar a respeito do papel do diretor escolar no processo de gestão democrática nas escolas públicas foi possível perceber que há grandes avanços conseguidos ao longo dos anos no Brasil, mas ainda há muitos desafios a serem vencidos. Principalmente quanto ao entendimento sobre a autonomia do diretor escolar que muito esbarra nas tarefas burocráticas, administrativas e legais, não perfazendo a atuação no processo de ensino aprendizagem dos alunos e construção de importância para os demais atores escolares.

As estratégias relacionadas à gestão democrática da escola pública devem passar pela melhoria no processo de aprendizagem e da participação efetiva dos interessados, assim é possível

concluir que a escola moderna necessita de um corpo multidiretivo de profissionais contribuindo com o diretor para o melhor andamento da escola pública.

Com uma metodologia hermenêutica com base no trabalho em equipe, começando com a mudança constante de situações, incentivando os professores e toda equipe escolar a refletirem sobre seus pressupostos de interpretação de um problema, não tanto para resolvê-lo, mas como descobrir habilidades e recursos adequados para solucioná-lo adequadamente e a adquirir experiência.

A administração eficaz e partilhada com os demais grupos dentro da escola possibilitará que o diretor escolar possa se desenvolver em diversas áreas dentro do seu mister. Assim, a atividade da administração escolar tornar-se-á menos danosa ao diretor, uma vez que este terá contribuições de outras pessoas para desempenhar as atividades que demandam alto grau de comprometimento e decisão que afeta a vida dos alunos e dos profissionais dentro da escola. Desenvolvendo a autonomia entre a equipe escolar e alunos e isso faz com que haja um melhor aproveitamento do corpo discente e docente para contribuir de forma positiva para a educação.

Envolver na gestão, a equipe de professores, alunos, profissionais da escola, família e comunidade do entorno, o diretor transforma sua gestão em parceria sólida para galgar e vencer os desafios cotidianos presentes na escola e no processo de ensino aprendizagem dos alunos. O trabalho desenvolvido dentro de um espaço dialógico e participativo se constrói a autonomia desejada.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. C. A; BIAJONE. J. **Saberes docentes e formação inicial de professores: implicações e desafios para as propostas de formação.** São Paulo, Educação e Pesquisa, v. 33. n. 2, p. 281-295, mai. /ago. 2007.

ARRUDA, Ana Paula Teixeira de Marcielen Vieira Santana, Priscilla Sanguinetti Keller, Sueli Menezes Pereira. **DEMOCRACIA E AUTONOMIA DA GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E PERSPECTIVAS FRENTE À CULTURA DA CENTRALIZAÇÃO.** Poésis Pedagógica - V.9, N.1 jan. /jun.2011; pp.73-85

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional:** Lei 9394/96. Disponível em [www.ccivil.legislação.lei939496](http://www.ccivil.legislação.lei939496). Acesso em 20 de Dezembro de 2016.

CHILANTE, Edinéia Fátima Navarro. A Gestão dos sistemas públicos de ensino no Brasil. LARA, Ângela Mara de Barros; KOEPEL, Eliana Cláudia Navarro (Orgs). **Gestão Educacional.** Maringá: Eduem, 2010. p.77-91.

DE ROSSI, V. L. S. **Coordenador pedagógico: tecelão do projeto político-pedagógico.** In.: VICENTINI et al, A. A. F. O coordenador pedagógico: práticas, saberes e produção de conhecimentos. Campinas: Gráfica FE, 2006, p. 59-72.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade.** São Paulo: Paz e Terra, 2002.

GAUTHIER, C. **Por uma teoria da pedagogia: pesquisas contemporâneas sobre o saber docente.** Ijuí, Rio Grande do Sul: Editora Unijuí, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5.ed. revista e ampliada. Goiânia: MF livros, 2008.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar.** 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

MACHADO, Marcia Cristina da Silva, MIRANDA, Josélia Barbosa. **Autonomia e responsabilização: um desafio para a gestão escolar.** Pesquisa em Educação, Juiz de Fora, MG, v.2, n.2,2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino.** - São Paulo: Ática, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública - 4ª Ed.** Cortez, São Paulo, 2016.

POLON, Thelma Lucia P. **Perfis de Liderança e seus reflexos na Gestão Escolar.** In: 34ª Reunião Anual da ANPED, 2011, Anais... Natal/RN: Centro de Convenções, 2011. Disponível em:<<http://www.anped.org.br/app/webroot/34reuniao/images/trabalhos/GT14/GT14965%20int.pdf>>. Acesso em 13 de janeiro de 2016.

TORRES, Leonor Lima. **A CONSTRUÇÃO DA AUTONOMIA NUM CONTEXTO DE DEPENDÊNCIAS: Limitações e possibilidades nos processos de (in) decisão na escola pública.** Educação, Sociedade & Culturas, nº 32, 2011, 91-109.

UNICEF, Fundo das Nações Unidas para a Infância. **Educação no Brasil e desigualdade.** 2015. Disponível em: [http://www.unicef.org/brazil/pt/media\\_14931.htm](http://www.unicef.org/brazil/pt/media_14931.htm). Acesso em 05 de Janeiro de 2017.