



## **O PAPEL DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA**

A S F<sup>1</sup>  
E L R S<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O artigo desenvolvido busca fazer uma reflexão sobre a gestão democrática e participativa no contexto educacional da educação básica privada. Tal estudo aborda a respeito da proximidade entre a gestão escolar e a comunidade e a família, visando compreender a importância da contribuição da gestão democrática e participativa para uma adequada efetivação e funcionamento do estabelecimento educacional proporcionando um ensino de qualidade, além de enfatizar a importância de cada profissional existente na unidade escolar dando uma atenção para os docentes que vem desenvolvendo o trabalho além de educação formal, como de ensinar princípios básicos da moral que este é o papel ensinado no seio familiar, como também de abordar mais as famílias e as comunidades para verificar as reais necessidades daquela localidade, inserindo assim as mesmas nas tomadas de decisões com participação ativa na instituição escolar. Deste modo, o referido estudo pretende abordar os possíveis caminhos para uma gestão educacional que reforce a definição de educação que envolva princípios éticos, políticos e ideológicos.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar, Gestão Democrática, Comunidade.

### **INTRODUÇÃO**

O referido artigo vem trazendo uma reflexão sobre a contribuição da gestão democrática e participativa no espaço educacional privado, evidenciado quais são as formas de empoderamento e autonomia ao qual tem os docentes. Apresentando assim

---

<sup>1</sup>Autora: Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia/UFRB/BA (2013). Especialista em Gênero e Sexualidade na Educação pela Universidade Federal Bahia/UFBA (2020), Especialista em História da África e Cultura Afro-brasileira pela UFRB (2019). Especialista em Gestão e Supervisão Escolar pelo Instituto de Educação do Ocidente/ISEO (2015). [ninesafera@gmail.com](mailto:ninesafera@gmail.com);

<sup>2</sup>Coautor: Professor de Filosofia da Educação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Formação de Professores, Amargosa - BA, doutor em Educação(2008) Universidade Federal do Ceará/FACED. Mestre em Educação (2004) Universidade Federal da Bahia/FACED, Especialista em Estética, Semiótica, Cultura e Educação (2001): Universidade Federal da Bahia/FACED. Bacharel em Filosofia (1999): Universidade Católica do Salvador. [el-soares@uol.com.br](mailto:el-soares@uol.com.br);



como propósito a relevância de uma gestão escolar com a participação de todos os membros da escola, como também pais e comunidade para melhor efetivação de um ensino de qualidade para os que deles usufruem desde a Educação Infantil ao Ensino Fundamental I.

Ao dialogar sobre as organizações pedagógicas com toda a comunidade escolar se possibilita dialogar quais foram às ações que deram resultados em anos anteriores e qual a linha metodológica ao qual a instituição segue porém, se vim a não ocorrer esse dialogo através da troca de experiência entre ambas, se tornando algo hierárquico, poderão ocasionar um ambiente de insatisfação dos profissionais, deixando o trabalho como um fardo, não trazendo bons resultados para os discentes e aprendizagem em geral.

Desta forma as atribuições das funções pedagógicas dos profissionais da educação existentes nas instituições educacionais, como também a plena participação dos pais e das comunidades no processo de tomada de decisões e na participação nos planejamentos das unidades de ensino, não vêm a proporcionar nesse sentido, uma eficaz prática de gestão educacional satisfatória, refletindo em péssimas condições de ensino para sua clientela, pois teria como finalidade um ensino de qualidade, porém a insatisfação profissional dos docentes deixam refletir em seu cotidiano, não dando a liberdade de criação para todos os profissionais.

O presente trabalho inclui também a congregação de perspectivas teóricas e metodológicas para a identificação das racionalidades que criam os procedimentos de planejamento, de tomadas de decisões e de execução das ações políticas nos diversos sistemas e ambientes educacionais, nas quais norteiam a importância de gestão democrática e participativa no contexto educacional. Utilizamos como suporte teórico alguns autores que tratam da referida temática, como Dias (1998), Libâneo (2008), Heloísa Lück (2006), Mello (2006) entre outros autores que abordam a respeito do tema em destaque.

Ao enfatizar a respeito das concepções teóricas que guiam as práticas em gestão participativa de ambientes escolares, repercutindo, assim as experiências necessárias à atuação educacional intencionada. Tem-se por finalidade a abordagem sobre os possíveis caminhos para uma gestão educacional com a participação de todos os membros escolares, a fim de reforçar o conceito de educação que envolva fundamentações éticas, políticas e educacionais.



## UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

Historicamente se tinha o âmbito escolar como uma empresa que era administrada com a finalidade de se obter um produto, que neste caso era a aprendizagem dos discentes, porém a gestão é algo que irá organizar e trabalhar com indivíduos, assim a gestão democrática consiste primeiramente a parte da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº. 9.394/96 e na Constituição Federal de 1988.

È correto afirmar que a escola, para atingir os objetivos propostos pela atual LDB, é necessária a presença de vários profissionais que colaborem entre si, para garantir uma educação digna e de qualidade, uma vez que, a educação é um processo social e cooperativo que requer a participação de todos os profissionais existentes na escola, como também a participação das famílias e da comunidade.

Tendo como embasamento esta perspectiva a autora Heloísa Lück (2013), afirma que:

Tendo em vista a interação e a dinâmica social e interpessoal que envolve, a participação se manifesta como um processo fluido, dinâmico e não linear, nem sempre lógico, correspondente á democratização da tomada de decisões e da respectiva atuação comprometida de profissionais e pessoas em geral na dinamização da organização escolar. (LUCK,2013,p.49)

Portanto a gestão democrática deve proporcionar a participação de todos os segmentos da unidade de ensino, desde o planejamento e a execução do plano de desenvolvimento da escola, sob forma articulada, com a finalidade de realizar uma proposta educacional de acordo com as necessidades sociais existentes na qual a instituição escolar encontra-se inserida.

Segundo Libâneo (2008), a participação, a autonomia juntamente com descentralização da gestão é o meio fundamental para garantir a gestão democrática da escola, uma vez que possibilita o envolvimento de profissionais onde estes, podem adotar projetos definidos centralmente que possa vim a colabora no processo de tomada de decisões, bem como no adequado funcionamento da organização escolar.

Ao proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas da instituição, das relações da escola com a comunidade, vem assim a favorecer, uma proximidade mútua entre educadores, alunos, pais e comunidade. A este respeito:



O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação (LIBÂNEO, 2008, p. 102).

Desta forma, para se ter um modelo baseado na gestão democrático-participativa devesse ter em sua autonomia um dos mais relevantes princípios, que corresponde à livre escolha dos objetivos e processos de trabalho, além da construção unificada do campo de trabalho.

Na contemporaneidade temos os docentes que são cumpridores do sistema ao qual a instituição particular está inserida, seguindo as tarefas de labor feito para o capital ao qual este vem a necessitar, para assim manterem a sua clientela.

Entretanto para Lück (2009), a participação consiste numa expressão de responsabilidade social intrínseca à expressão da democracia. A gestão democrática é um processo que cria condições e estabelece as orientações indispensáveis a fim de que os componentes de uma coletividade assumam os compromissos necessários para a sua efetivação.

Sendo assim, é de suma importância a participação entre os profissionais da instituição de ensino como responsabilidade social de uma unidade escolar, pois é com a participação de todos que a escola pode progredir rumo à conquista de resultados favoráveis no processo de ensino e aprendizagem dos educandos. Nesse sentido, faz-se necessário ressaltar que, torna-se imprescindível a introdução do trabalho em equipe, visto que:

Uma equipe é um grupo de pessoas que trabalha junto, de forma colaborativa e solidária, visando a formação e a aprendizagem dos alunos. Do ponto de vista organizacional, é uma modalidade de gestão que, por meio da distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos (LIBÂNEO, 2008, p. 103).

É com base nesse sentido que o exercício de uma gestão democrática e participativa aberta ao diálogo e à interação entre os profissionais apresenta vantagens em termos de processos e resultados, pois as personagens educacionais são valorizadas e percebidas como agentes autônomos.



## **A FALTA DE AUTONOMIA DO DOCENTE NA ATUALIDADE**

Com o passar dos séculos ocorreu um processo de desqualificação do trabalhador educacional, pois se tinha como uma das profissões mais nobres, sendo esta respeitada e admirada por toda a sociedade brasileira onde os alunos respeitavam e seguiam os conselhos dos seus mestres sendo assim considerada uma escola tradicional.

Na modernidade necessitou-se cria-se também uma escola capitalista onde estamos desenvolvendo ou ensinando indivíduos para um mercado capitalista e consumidor com a incorporação da tecnologia a todo o instante. O docente artesão era aquele que identificava as necessidades de sua turma e executava a sua aula, possibilitando assim o desenvolvimento da ética e da moral, além de respeitar o próximo e aprender as matérias necessárias para a sua aprendizagem e desenvolvimento social.

Mas houve uma passagem de transição do docente artesão para o docente capitalista que executa o que o sistema manda e que estar nesta função pelo fator financeiro e não por estar condizente com a sua escolha pessoal da profissão ao qual estar. Segundo Sá:

O resultado do desenvolvimento da divisão do trabalho educacional é a parcelarização do trabalho pedagógico ou desagregação da autoridade pedagógica do professor artesão. Tal desagregação significa, ao mesmo tempo, a exploração do saber concentrado no professor e sua localização no capital ou nas empresas estatais. É dessa característica que resulta a constatação empírica da “desqualificação” ou “incompetência” do professor. (Sá, 1986, p.24)

As modificações no mercado de trabalho e o avanço da tecnologia trouxe a instauração de relações capitalistas no interior das escolas, fazendo com que o docente que tinha prestígio e status na sociedade, passasse a ser um prestador de serviços como qualquer outra mercadoria. Para Franco(1988):

A divisão técnica do trabalho pedagógico se dará em um momento de plena expansão do capitalismo monopolista, que tende a taylorizar e frangmentar o trabalho em praticamente todos os domínios da vida social. A escola, como parte integrante e inseparável da totalidade social, não poderia ser exceção a esse imperativo do capitalismo. Ao contrário, a escola passa reproduzir dicotomias muito parecidas com aquelas encontradas no trabalho fabril: separação entre alguns que pensam, planejam e concebem o trabalho pedagógico(especialistas) e a maioria que meramente executa o trabalho pensado por outros(professores).O que se busca, com isso, é uma maior



racionalidade e eficiência do processo de ensino-aprendizagem, mas o que se consegue é um esvaziamento do fazer pedagógico.(p.65-6)

Desta forma isso ultrapassar a noção do “bom professor” para a venda da força de trabalho e do controle educacional que esta nas mãos dos empresários capitalista que geram o âmbito escolar como uma empresa que estar dando lucros e que posiciona sempre a favor dos clientes (alunos), descaracterizando um ambiente de respeito, pois o que manda é o capital e não o profissional, ao qual quem não se adequar ao sistema, se retire já, que temos mão de obra vasta que gostaria de ocupar aquela vaga.

Entretanto quando nos propomos a ter uma gestão democrática para ser formada uma equipe, faz-se necessário à adesão do grupo de profissionais que assumem, sob modo consciente, a disposição de construir uma equipe, de tomar medidas sob forma coletiva, de colocar em prática as decisões feitas, bem como no cumprimento de cada parte atribuída.

Assim o trabalho feito coletivamente conquista o sentido dentro de um conjunto articulado e consciente de práticas escolares, tais como: adequada estrutura organizacional, procedimentos de gestão definidos e eficientes, práticas participativas, projeto-pedagógico-curricular, formas de avaliação da escola e da aprendizagem, formação continuada. Posteriormente, o autor afirma que para o trabalho ter pleno funcionamento, os membros da instituição escolar necessitam aprender determinadas competências, como: capacidade de comunicação e expressão da oralidade, competências para o trabalho em equipe, poder de argumentação, criatividade na solução de problemáticas existentes. Pois segundo Luck(2009):

(..) quanto mais formalizado são os papéis e funções de pessoas na organização, quanto mais rigidamente os mesmos forem definidos, isto é, quanto maior a sua burocratização, menor é o nível de participação e envolvimento efetivo de seus membros com relação á organização do trabalho como um todo. Essa situação esta também relacionada com o tamanho da escola, uma vez que, quanto maior é a instituição, maior é a formalização das relações entre seus profissionais, maior a segmentação de seu trabalho, maior a impessoalidade e distanciamento entre eles, e, portanto, menor o seu nível de participação na determinação dos destinos da escola como um todo e maior o nível de alienação(pg.86).

Consequentemente a realidade a respeito do trabalho realizado em equipe de modo eficiente, torna-se de suma importância à definição de objetivos e metas comuns coletivamente, existência de uma organização e gestão educacional sólida entre direção e equipe técnico-pedagógica, definição explicita de responsabilidades e capacidade de



liderança com a finalidade de motivar e mobilizar os indivíduos em torno de objetivos e metas comuns, estabelecimento de comunicação e troca de ideias entre direção, equipe técnica e educadores, desenvolvimento de trabalho em equipe, utilização de criatividade de cada membro da escola.

Com relação à liderança atribuída com exclusividade apenas para os gestores escolares e também a respeito do trabalho em equipe se mostra que o líder tem que se colocar no lugar dos componentes da equipe entendendo cada função e escutando as opiniões, pois:

A liderança não é atributo exclusivo de diretores e coordenadores, nem está ligada apenas ao cargo e ao status da pessoa. É uma qualidade que pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio de práticas participativas e de ações de desenvolvimento pessoal e profissional. [...] Na gestão democrática efetivada de forma cooperativa e participativa, o funcionamento e a eficácia da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção e a coordenação pedagógica (LIBÂNEO, 2008, p. 104).

Segundo o autor, “a participação consiste em um meio de alcançar melhor e mais democraticamente os objetivos da escola, que centram-se na qualidade dos procedimentos metodológicos de ensino e aprendizagem” (LIBÂNEO, 2008, p. 105). Assim sendo ao ressaltar que para a instituição de ensino alcançar sua autonomia, deve haver a participação mútua dos educadores e de toda a comunidade famílias na qual a escola encontra-se inserida, como também outras formas de participação, tais como:

A interação comunicativa, a discussão pública dos problemas e soluções, a busca do consenso em pautas básicas, o diálogo intersubjetivo. [...] A participação implica processos de organização e gestão, procedimentos administrativos, modos adequados de fazer as coisas, a coordenação, o acompanhamento e a avaliação das atividades, a cobrança das responsabilidades. Ou seja, para atingir os objetivos de uma gestão democrática e participativa e o cumprimento de metas e responsabilidades decididas de forma colaborativa e compartilhada, é preciso uma mínima divisão de tarefas e a exigência de alto grau de profissionalismo de todos (LIBÂNEO, 2008, p. 105).

Para Libâneo deve-se ter a organização escolar com a participação de forma democrática implicando-se não só a participação na gestão, mas também, a gestão da participação, em função dos objetivos da escola, visto que a gestão da participação proporciona a existência de uma forte estrutura organizacional, responsabilidades adequadamente definidas, posições seguras em relação às formas interativas democráticas, processo de tomada de decisões, formas de acompanhamento e de avaliação. Evidencia também que as características de gestão da participação são



competências da direção e da coordenação pedagógica da instituição escolar, sendo que a tarefa fundamental da escola é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, com práticas metodológicas, favorecem melhores resultados de aprendizagem dos educandos.

Ao que diz respeito à alguns princípios utilizados na área da Administração, pode-se destacar o estilo de liderança, que refere-se ao tipo de líder existente nos diversos segmentos administrativos da sociedade. Dentre as formas de liderança Lewin apud Dias (1998), define três estilos de liderança, são elas: liderança autocrática, liderança democrática e liderança Laissez Faire. Quanto às caracterizações de cada uma

O líder autocrático centraliza as decisões e impõe seus pontos de vista, preferindo errar sozinho a acertar com a ajuda dos outros. O líder democrático, ao contrário, sem renunciar a posição de principal responsável, valoriza a participação dos liderados na tomada de decisões, procurando apreender as aspirações do grupo e dando-lhe oportunidade de expressar-se livremente. A liderança laissez-faire abre mão de qualquer tipo de controle sobre o grupo, deixando-o a vontade para decidir por conta própria sobre os assuntos do seu interesse (DIAS, 1998, p. 278).

Pode-se afirmar que o estilo de liderança é uma linha contínua, que tem em uma extremidade o modo de liderança autocrática e na outra o modo de liderança laissez-faire. Já a forma de liderança democrática fica em um posicionamento equilibrado entre as duas extremidades.

Uma gestão educacional fundamentada nos princípios da democracia harmoniza uma plena participação de todos os que compõem a instituição escolar garantindo, assim, a autonomia da escola.

Vasconcellos (2007) enfoca que, “o movimento de democratização e qualificação da educação é um amplo e complexo processo, que tem como meta a mudança da prática em sala de aula e na escola” (p. 51). Enfatizando também que:

É importante a equipe trabalhar suas expectativas e preconceitos. Partindo da realidade do grupo, ver quais suas preocupações e começar por aí [...] com um enfoque novo, buscando estabelecer uma interação (dialética de continuidade-ruptura), procurando localizar qual o “ponto de contato” com o grupo (VASCONCELLOS, 2007, p. 56).

Faz-se necessário salientar que uma gestão escolar eficaz deve partir do princípio da democracia promovendo o diálogo e a escuta entre professores, demais funcionários e alunos com a intencionalidade de diagnosticar as problemáticas





existentes na instituição escolar, para, em seguida, modificar as formas de planejamentos com a finalidade de atingir resultados favoráveis para a unidade de ensino.

Sendo assim, é fundamental a participação constante da direção nas reuniões pedagógicas semanais, pois assim terá a oportunidade de ouvir e expor argumentos, conhecer por dentro a realidade da escola, afinal, acompanhar o processo e se comprometer também com ele.

Para os autores Ferreira, Silva e Melek (2004) que evidenciam a gestão democrática como um caráter “formador de cidadania”, tendo em vista que possibilita a plena participação de todos na construção e gestão do projeto de trabalho escolar que, por sua vez, formará seres humanos, possibilitando, nesse sentido, a autoformação de todos os envolvidos pela e para a “leitura”, interpretação, debate e posicionamentos que podem fornecer subsídios para novas políticas, repensando, as estruturas de poder autoritário que ainda existem na sociedade, bem como no âmbito educacional e escolar.

Ao se ter uma gestão democrática da educação, esta vem a construir coletivamente um vínculo de cuidado entre ambos os participantes, desenvolvendo a cidadania na escola, ao ajudar uns aos outros ultrapassando o nível de aprendizagem e sim levando para as resoluções de problemas familiares ao qual se esteja determinadas famílias tendo um desenvolvimento de uma consciência de participação mais ampla no mundo.

### **A FAMÍLIA: ENSINO E CONHECIMENTO A PARTE DA GESTÃO ESCOLA**

Atualmente a família na contemporânea se perdeu alguns valores morais e sociais atribuindo essas funções todas para a educação escolar, ficando a cargo da escola não só o conhecimento acadêmico, como de instrução a sociedade, porém devemos ressaltar que a exigência da participação dos pais na organização e gestão da escola corresponde a novas formas de relações entre escola, sociedade e trabalho, que repercutem na escola nas práticas de descentralização, autonomia, co-responsabilização, interculturalismo.

Todos que compõem uma gestão desde o porteiro até a diretora constituem a organização escolar e a educação informal/formal desses indivíduos que estão em formação, sendo que estes possuem interesses específicos, uma vez que implica



diversidades culturais e diferentes visões de mundo por estarem em contextos diferentes na mesma sociedade.

Entretanto cada vez mais a escola e a gestão tem que intervirem mais em temas polêmicos a respeito da educação familiar dos seus discentes, já que precocemente estão se formando famílias cada vez mais cedo, com pais jovens, não tendo nenhuma orientação ou base familiar de como educar essas crianças, indo de encontro com o que já estar estabelecido socialmente.

Quando nos referimos às concepções de organização e gestão escolar, Libâneo (2008), atribui as seguintes concepções: a concepção científico-racional, que prevalece uma visão mais burocrática e tecnicista da escola; a concepção sócio-crítica, que corresponde ao sentido pelo qual a organização da escola é um sistema que agrega pessoas, uma vez que evidencia a intencionalidade das ações, a importância das interações sociais no grupo, bem como as relações de instituição com o contexto sociocultural e político; a concepção técnico-científica, que fundamenta-se na hierarquização de cargos e funções, nas normas e processos administrativos, proporcionando a racionalidade e eficácia do trabalho escolar; a concepção autogestionária que prima na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e igualitária dos membros da unidade escolar.

Já a concepção interpretativa, preconiza as intenções e a interação entre os indivíduos e, por último, a concepção democrático-participativa, na qual é a base deste referido estudo.

Desta forma esta concepção é fundamentada na relação orgânica entre gestão e a participação da equipe. Fundamenta-se na importância da formulação de objetivos comuns, sejam eles sóciopolíticos e pedagógicos, de organização e gestão, assumidos por todos, promovendo a tomada de decisões sob forma coletiva, onde cada membro deve assumir a sua atribuição no espaço educacional, articulando entre a atividade da gestão e a participação das personagens escolares, como também dos que relacionam-se com as mesmas, além de acompanhar e avaliar a sistematização pedagógica, dando foco nas tarefas e nas relações interpessoais. Estes atributos citados visam atingir o êxito dos objetivos propostos pela escola.

Contudo, torna-se necessário destacar que:



Valoriza os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a direção, a avaliação –, uma vez que não basta a tomada de decisões: é preciso que elas sejam postas em prática em função de prover as melhores condições para viabilizar os processos de ensino e aprendizagem. [...] A gestão participativa é a forma de exercício democrático de gestão e um direito de cidadania, mas implica também deveres e responsabilidades, portanto, a gestão participativa é a gestão eficaz. Se, por um lado, a gestão democrática é uma atividade coletiva, implicando a participação e objetivos comuns, por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada (LIBÂNEO, 2008, p. 126).

Deste modo podemos afirmar que a gestão escolar democrática e participativa é concebida como um elemento de democratização da escola, que auxilia na compreensão da cultura da instituição escolar e seus processos e, na articulação das relações sociais, da qual fazem parte, os desafios concretos do contexto histórico que vivenciamos. A concepção de gestão escolar democrática e participativa necessita não apenas criar espaços e atitudes autônomas, mas criar e sustentar processos e posições independentes. Assim sendo, faz-se necessário, repensar o papel do professor dentro das salas de aula, uma vez que, a gestão escolar democrática e participativa se constrói no cotidiano escolar, pela vontade, autonomia e objetivos definidos coletivamente.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao que foi elucidado neste artigo, percebe-se que, para uma gestão educacional na instituição escolar, faz-se necessário a atuação da gestão democrática e participativa com a finalidade de solucionar as problemáticas existentes na escola, bem como os anseios dos alunos no ambiente escolar, além de cumprir as metas propostas pela estrutura organizacional e curricular da instituição de ensino.

Assim sendo precisamos salientar que a gestão democrática e participativa contribui para uma gestão escolar proporcionando a ampliação da democratização da instituição, uma vez que com a participação de todos os membros da escola facilita o trabalho de ambos na distribuição de tarefas, sendo articuladas ambas umas as outras e torna, desse modo, uma escola atuante e eficiente para o sistema educacional vigente.

Observa-se que tomando como base as teorias abordadas neste trabalho, é necessário salientar que não deve apenas formular e planejar possibilidades para a participação coletiva nos processos de tomadas de decisões, mas também sustentar ambientes propícios para tal participação com o intuito de favorecer a prática da gestão



democrática e participativa no cotidiano escolar, visto que, para um funcionamento eficaz das instituições escolares, é fundamental a implantação de vários mecanismos nas quais garantam a efetivação da gestão participativa, tais como: os conselhos escolares, escolha dos diretores, associações de pais e mestres dentre outros, construídos de forma coletiva no contexto educacional, como um ato político, uma vez que favorece a participação de todos os atores sociais que formam a instituição educacional.

Deste modo é correto afirmar que a gestão democrática e participativa proporciona um processo de construção de uma escola compromissada com a sociedade, criando uma visão de conjunto da escola e de sua responsabilidade social, construindo, assim, um ambiente participativo, em que os profissionais têm fundamental importância no desenvolvimento escolar garantindo a plena autonomia da escola, como também um espaço propício para a efetivação de uma educação com qualidade.

## **REFERÊNCIAS**

DIAS, José Augusto. **Gestão da escola**. In.: MENESES, João Gualberto de Carvalho[et.al.].

Estrutura e funcionamento da educação básica. 2 ed. São Paulo: Pineira, 1998.  
FERREIRA, N. S. C. SILVA, S. R. MELEK, M. I. Gestão da educação e os desafios da cidadania. São Paulo. Cortez. 2004.

MELLO, Fábio Mansano de. **Notas sobre a desqualificação do trabalho docente**. Revista Mediações Londrina, v.11, N.1, p.199-212, Jan./Jun.2006.

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

LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**/Heloisa Luck.11.ed.-Petrópolis,RJ: Vozes,2013.Séries de Cadernos de Gestão.

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

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 8 ed. São Paulo: Liberdade Editora, 2007.

VALERIEN, Jean. DIAS, José Augusto. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento**. 8 ed. São Paulo: Cortez; [Paris]: UNESCO; [Brasília] Ministério da Educação e Cultura, 2002.