

## A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS INSTITUIÇÕES ESCOLARES

### THE IMPORTANCE OF DEMOCRATIC MANAGEMENT IN SCHOOL INSTITUTIONS

### LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES

Mario Marcos Lopes<sup>1</sup> ([lopesmmarcos@gmail.com](mailto:lopesmmarcos@gmail.com))  
Michelle Martins Ferreira Pinheiro<sup>2</sup> ([michellemfp@gmail.com](mailto:michellemfp@gmail.com))

<sup>1</sup>Centro Universitário Barão de Mauá

<sup>2</sup>Faculdade de Educação São Luís

#### Resumo

O presente artigo, uma pesquisa bibliográfica descritiva e qualitativa, fundamentada na literatura científica objetiva destacar a importância de uma Gestão democrática nas instituições escolares acreditando que essa seria fundamental para o desenvolvimento de conceitos de respeito e democracia. Observa-se pelos resultados que a Gestão escolar democrática e participativa é o melhor modelo de gestão a ser seguido quando se busca um processo de ensino e aprendizagem no qual os educandos tenham a oportunidade de vivenciar dentro do ambiente escolar os princípios básicos de democracia e cidadania.

**Palavras-chave:** Gestão democrática, Participação, Escolas.

#### Abstract

This article, a descriptive and qualitative bibliographic research, based on scientific literature, aims to highlight the importance of democratic management in school institutions, believing that this would be fundamental for the development of concepts of respect and democracy. The results show that democratic and participatory school management is the best management model to be followed when seeking a teaching and learning process in which students have the opportunity to experience the basic principles of democracy and citizenship within the school environment.

**Keywords:** Democratic management, Participation, Schools.

#### Resumen

Este artículo, una investigación bibliográfica descriptiva y cualitativa, basada en literatura científica, apunta a resaltar la importancia de la gestión democrática en las instituciones escolares, creyendo que esto sería fundamental para el desarrollo de conceptos de respeto y democracia. Los resultados muestran que la gestión escolar democrática y participativa es el mejor modelo de gestión a seguir cuando se busca un proceso de enseñanza y aprendizaje en el que los estudiantes tengan la oportunidad de experimentar los principios básicos de democracia y ciudadanía dentro del entorno escolar.

**Palabras clave:** Gestión democrática, Participación, Escuelas

#### Introdução

Atualmente tem se discutido no meio educacional sobre a prática de um modelo de Gestão Escolar Democrática que possa atender os princípios norteadores que regem o sistema de governo pós-ditadura militar vigentes no Brasil.

Entretanto, ainda há resistência em desenvolver esse modelo de gestão por parte de diversas instituições escolares e de seus diretores (gestores) prevalecendo dessa forma o modelo administrativo que centraliza o poder nas mãos do gestor se baseando em uma hierarquia dentro da escola.

O que se tem observado é a transformação de um ambiente como o escolar, que deveria ser o promotor da cidadania e o espelho de relações abertas e democráticas para os educandos, transformar-se em um reduto de autoritarismo.

Na verdade o que se vê é a deterioração dos conceitos democráticos construídos e idealizados dentro das salas de aula ao serem corrompidos dentro da mesma instituição escolar que a prega em suas disciplinas criando uma dicotomia entre o discurso e a prática.

Neste aspecto, a assimilação dos conceitos democráticos pelos alunos fica comprometido, tendo em vista que tudo aquilo que aprendem nas aulas ao posto em prática dentro de sua própria escola tendo como justificativa, às vezes, a divisão de funções e, sendo a do diretor a de dirigir a escola e gerenciar os outros funcionários.

Neste aspecto, diante do exposto acima, a presente pesquisa se justifica pelo estudo dos fundamentos da gestão escolar democrática e participativa acreditando ser esse o modelo ideal para a construção de uma escola capaz de formar cidadãos críticos e autônomos e que busca responder os seguintes questionamentos: O que é Gestão Democrática e Participativa? Como é sua aplicação nas escolas? Quais as atribuições do gestor escolar?

Assim, o presente artigo, uma pesquisa bibliográfica descritiva e qualitativa, fundamentada em autores como Cunha (2002), Freitas (2010), Libâneo (2005) dentre outros, busca destacar a importância de uma Gestão democrática nas instituições escolares acreditando que essa seria fundamental para o desenvolvimento de conceitos de respeito e democracia nos alunos. Para essa pesquisa é feito uma conceituação de Gestão Democrática e Participativa e sua aplicação nas escolas além de comentar algumas atribuições do gestor escolar.

## **1 Gestão Escolar: Conceitos e Definições**

Como toda instituição em seu processo de desenvolvimento histórico e aperfeiçoamento, a instituição escolar também precisou realizar mudança que a permitisse acompanhar os avanços e as necessidades da sociedade com a qual mantinha seu vínculo.

Devido a este fato, as escolas passaram por um processo de adaptações dentro de seu contexto especificamente administrativo para que pudesse provê-la de maior eficiência e foi neste momento que a instituição escolar aproximou e, em certos casos, substituiu seu antigo método de coordenar e dirigir as escolas passando a relacionar de uma forma mais íntima o conceito de educação e administração.

A Revolução Industrial, ocorrida na Europa do século XVIII, foi um marco para o pensamento administrativo, pois, a partir desta a organização administrativa das empresas começam a deixar suas raízes seculares, baseadas na família e na igreja para seguir um pensamento racional e científico.

Dentro desta perspectiva que alguns autores como Kwasnicka (1989) tem neste marco o ponto de partida para mudanças no conceito de administração, assim como o de educação, se transformam e passam a constituir um novo mecanismo e uma nova metodologia de organização institucional.

No decorrer de todo esse processo de transformação, a instituição escolar utilizou de uma variada gama de métodos, teorias e pensamentos que se relacionavam com as práticas e teorias administrativas que, em suma, eram de domínio de diversos setores e estes diferentes do sistema educacional, assim como empresas e instituições financeiras. Entretanto, estas teorias eram dotadas de uma série de adaptações devido aos papéis que estas desempenhavam em cada instituição.

Todavia, muitas são as definições e os conceitos atribuídos a gestão escolar, no entanto, quase todos convergem em um único significado que é o de administração e orientação dos aspectos burocráticos da escola. De acordo com Libâneo (2001, p. 349), a gestão é definida como sendo o conjunto de todas as atividades “de coordenação e de acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho”. Dentro do âmbito educacional, essa definição também “se aplica aos dirigentes escolares, mas é igualmente aplicável aos professores, seja em seu trabalho na sala de aula, seja quando são investidos de responsabilidades no âmbito da organização escolar” (LIBÂNEO, 2001, p. 349).

Essa prática de gestão escolar se diferencia daquela aplicada no sistema empresarial por permitir uma relação que não seja de caráter vertical, em que as hierarquias são enfatizadas e esta intimamente relacionada à teoria fordista de produção em série desvalorizando as relações humanas e pessoais do ambiente.

Outra definição para gestão escolar é apontada por Lück (2000, p. 11), em que, segundo ela, está:

[...] constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Dentro dessa perspectiva, a gestão escolar é vista como um elemento de funções promotoras da organização e desenvolvimento de ações que garantam um perfeito andamento da

instituição de ensino levando a promoção de um processo de ensino e aprendizagem capaz de assegurar aos educandos meios para que estes tenham condições de sobreviverem aos desafios impostos pela sociedade.

A gestão escolar também se define como a expressão relacionada à atuação que prioriza promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos (MENEZES; SANTOS, 2002).

Entre outros conceitos, a gestão escolar se divide entre gestão democrática, gestão participativa e gestão não democrática, tendo estas a mesma função, porém realizadas de formas diferentes no contexto administrativo e organizacional.

A gestão democrática, na definição de Gomes e Andrade (2009), se apresenta como um dos princípios que fundamenta a constituição brasileira, na qual estabelece o controle da sociedade civil sobre a educação para diminuir ou reverter à desigualdade entre os sistemas de ensino e, é neste sentido que concebemos gestão democrática como participação consciente do coletivo escolar na busca de uma identidade para a instituição educativa que responda aos anseios da comunidade.

Nesse contexto, a gestão escolar pautada em uma concepção democrática e participativa contribui com a formação de cidadãos conscientes de seu papel social pelo fato de desde cedo estarem habituados a fazerem parte das tomadas de decisões que direta ou indiretamente poderão afetá-los.

As escolas precisam de gestores capazes de exercerem seu papel como líder e guia de ações facilitadoras da aprendizagem assim como defendem Lück et al. (2002, p. 34) ao afirmar que:

as escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias.

Isso significa que a gestão escolar quando focada em promover uma educação capaz de ser formadora de cidadãos com princípios éticos e morais além de preparados para o dinamismo estabelecido na sociedade pautada na globalização, precisa estar norteada e gerida de forma que possa estar envolvida e comprometida com o processo de ensino e aprendizagem em todos os aspectos, materiais e humanos.

Neste aspecto, segundo Bordignon e Gracindo (2001, p. 165): “A gestão democrática deve ser compreendida não apenas como princípio do novo paradigma, mas também, como objetivo a ser perseguido e aprimorado, além de configurar-se como uma prática cotidiana nos ambientes educativos”.

Na gestão democrática “o coordenador é apenas um dos atores que compõem o coletivo da escola. Para coordenar, direcionando suas ações para a transformação, precisa estar consciente de que seu trabalho não se dá isoladamente [...]” (ORSOLON, 2000, p. 32). Este precisa de apoio de outros elementos da administração como os supervisores e é neste aspecto que autores como Ferreira (2007, p. 114) defendem que: “A supervisão educacional compõe a gestão democrática da educação. Ela é responsável pelo ‘controle’ das políticas públicas que necessitam ser desenvolvidas com qualidade e construídas coletivamente no espaço escolar”.

Essa visão da supervisão escolar para gestão democrática da escola é também entendida por Lourenço (2009, p. 266) tendo em vista que este define como atribuições do supervisor escolar nas escolas é de:

gerenciar a atividade educacional, atuando em um momento como mediador no processo, no que diz respeito ao envolvimento administrativo com os docentes, em outro, sendo facilitador e sugerindo novas metas, ideologias, recursos, técnicas e buscando sempre a aproximação dos elementos fundamentais do processo de ensino-aprendizagem, utilizando críticas construtivas e nunca destrutivas com o grupo.

Existem várias definições para gestor e gestão, tanto da educação como também de outras áreas. No entanto, para falarmos de conceitos de gestão e de ser gestor o interessante é sabermos antes qual o processo histórico da gestão e sua associação com a administração.

## **2 A Gestão Democrática e Participativa**

Ao se pensar em uma escola com gestão democrática, pensa-se em uma escola onde há a participação de todos os segmentos que fazem parte e ou estão inseridos no processo de ensino e aprendizagem como, por exemplo, os pais e a comunidade escolar em geral criando uma situação de troca de experiências e aprendizagens.

Segundo Maia e Bogoni (2008, p. 23),

Quando pais e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagem de mão dupla: ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola. As famílias começam a perceber melhor o que seria um bom atendimento escolar, a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências.

Neste caso, a interação entre a escola e a comunidade escolar, aliado a descentralização das decisões educacionais por parte do diretor gera um ambiente e, evidentemente, uma postura democrática em que há a valorização e participação de diversos agentes e uma gama diversificada de opiniões, mostrando o quanto é fundamental, para a democratização da escola, uma abertura para que todos os segmentos possam dar suas opiniões tendo liberdade de expor suas ideias, como também discuti-las e escolhendo evidentemente a que melhor se destaca para executar com eficiência as ações e projetos da escola.

A gestão escolar democrática contempla a participação dos componentes que formam e fundamentam a escola no decorrer do processo de ensino e aprendizagem e que o gestor compartilha com os demais membros da instituição de ensino o compromisso das tomadas de decisões referentes ao andamento das ações executadas na escola.

Por esse motivo, é comum ouvirmos atualmente algum discurso em prol da implementação de um modelo de gestão democrática nas escolas. Entretanto, para que a gestão seja realmente democrática, o gestor deve ter uma visão holística da instituição, mas sem perder o foco e o objetivo maior que é a aprendizagem dos alunos.

Quando isso ocorre, demonstramos que temos autoridade que resulta em liberdade e autonomia ocasionadas pelas observações que fazemos. A esse respeito segundo Paro (1996, p. 160):

uma teoria e prática de Administração escolar que se preocupe com a superação, com a ordem autoritária na sociedade precisa propor como horizonte a organização da escola em bases democráticas. E para a Administração Escolar ser verdadeiramente democrática é preciso que todos que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola. Em termos práticos, isso implica que a forma de administrar deverá abandonar seu tradicional modelo de concentração de autoridade nas mãos de uma só pessoa, o diretor que se constitui, assim no responsável último por tudo o que acontece na unidade escolar – evoluindo para formas coletivas que propiciem a distribuição da autoridade de maneira mais adequada a atingir os objetivos identificados com a transformação social.

Essa mediação deve servir de critério para aferir o grau de democratização no interior das escolas, considerando que a natureza da prática pedagógica supõe uma desigualdade real e uma igualdade possível. Dessa forma a gestão escolar precisa ter seu princípio básico, que é a democracia, como estabelecido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional na qual privilegia uma “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996) atuante nas escolas.

Tal perspectiva é ainda embasada na Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDB), Lei 9394/96, cujo inciso VIII do Artigo 3º, no título II, trata a questão da “gestão democrática do ensino público, enfatiza o princípio de participação e fortalece o espaço para gestão colegiada e avaliação do desempenho”. Os artigos 14 e 15 incentivam a descentralização administrativa, a autonomia da escola e participação da equipe escolar e da comunidade na tomada de decisões, como forma de revitalizar a eficiência das escolas públicas e torná-las mais eficazes.

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 gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996)

Pode-se perceber que a LDB (BRASIL, 1996) claramente incentiva a descentralização administrativa assim como a autonomia da escola, a participação da equipe escolar e da comunidade na tomada de decisões, como forma de revitalizar a eficiência das escolas públicas e torná-las mais eficazes. Há ênfase no princípio de participação, no fortalecimento do espaço para gestão colegiada e na avaliação do desempenho.

A gestão participativa se assemelha e até mesmo se confunde com a gestão democrática em diversos sentidos, no entanto, as duas se divergem no momento que uma, a gestão democrática, permite a participação de outros indivíduos em seu trabalho, já a gestão participativa convida esses indivíduos a participarem do trabalho.

Ao contrário desses dois modelos de gestão temos a não democrática que centraliza a tomada de decisão mantendo uma postura hierarquizada dividindo ao invés de somar descaracterizando o espírito de democracia tão enaltecido nas leis e no regime político brasileiro atual.

Neste aspecto, gestão democrática, na definição de Gomes e Andrade (2009), se apresenta como um dos princípios que fundamenta a constituição brasileira, na qual estabelece o controle da sociedade civil sobre a educação para diminuir ou reverter à desigualdade entre os sistemas de ensino e, é neste sentido que concebemos gestão democrática como participação consciente do coletivo escolar na busca de uma identidade para a instituição educativa que responda aos anseios da comunidade.

Entre os fatores que contribuem para uma mudança que vise o processo democrático, destaca-se a descentralização dos poderes, essencial para que todos se sintam responsabilizados e se tornem participantes nas decisões referentes à vida escolar. A escola e os sistemas de ensino que as geram, devem ser orientados por alguns princípios fundamentais: inclusão, equidade, participação e comprometimento de toda a instituição (LIBÂNEO, 2001).

A gestão democrática escolar possui diversos conceitos sendo estes atribuídos ao como a mesma é conduzida, sendo, todavia, determinada pela prática que o gestor tem em gerir sua instituição, fazendo uso dos diversos instrumentos legais e institucionais para equilibrar a participação do corpo formador da escola sem que sua autoridade como diretor seja diluída em meio a tudo isto.

A gestão escolar de caráter democrática implica em uma série de práticas que vão além das atividades burocráticas da escola. Esta deve promover a participação da comunidade escolar em suas tomadas de decisões sobre o rumo da escola, dando a esta a oportunidade de opinar sobre a administração e utilização dos recursos financeiros da instituição como também fazer parte da construção e planejamento do projeto político pedagógico, tendo em vista que este visa englobar em seu plano de ação todo o meio social e cultural dos sujeitos que frequentam direta e indiretamente a escola, como os alunos e suas famílias e a comunidade.

Para Bordignon e Gracindo (2001, p.165): “A gestão democrática deve ser compreendida não apenas como princípio do novo paradigma, mas também, como objetivo a ser perseguido e aprimorado, além de configurar-se como uma prática cotidiana nos ambientes educativos”.

De acordo com Gomes (2006), a gestão democrática é um dos princípios da constituição brasileira, na qual estabelece e controla a sociedade civil sobre a educação para diminuir ou reverter a desigualdade entre os sistemas de ensino. Entendemos gestão democrática como participação consciente do coletivo escolar em busca de uma identidade para a instituição educativa que responda aos anseios da comunidade.

Mesmo em uma sociedade dita democrática, à medida que se tenta implementar uma gestão democrática ela se esbarra com obstáculos e desafios da escola no sentido de superar as estruturas burocráticas, formais e hierarquizadas da instituição.

### **3 A Escola e a Gestão Democrática e Participativa**

Quando uma escola proporciona ao seu contexto uma gestão que atua de forma a introduzir em suas decisões a participação de todos os elementos da escola, esta trabalha dentro do conceito de gestão democrática e é esse modelo de gestão que muitas escolas já implantaram, mas que só foi possível a partir do momento que seus gestores puderam

observar que não é possível para o diretor solucionar sozinho todos os problemas e questões relativas à sua escola, adotaram a abordagem participativa fundada no princípio de que, para a organização ter sucesso, é necessário que os diretores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus companheiros de trabalho. Os diretores participativos baseiam-se no conceito de autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar e a responsabilidade é assumida em conjunto. (LÜCK, 1998, p. 19)

Dentro dessa perspectiva, a escola com gestão democrática, atua com a participação de todos os seguimentos que dela fazem parte construindo uma relação de cumplicidade entre seus atores trazendo para si a atuação mais efetiva dos pais dos alunos e, de acordo com Maia e Bogoni (2008, p. 23):

Quando pais e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagem de mão dupla: ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola. As famílias começam a perceber melhor o que seria um bom atendimento escolar, a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências.

Neste sentido, na visão de Libâneo (2005), o sucesso da escola não reside unicamente na pessoa do gestor ou em uma estrutura administrativa autocrática na qual ele centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do gestor como líder cooperativo, o de

alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum.

Dentro desta perspectiva, a gestão escolar vem trabalhando dentro de conceitos que privilegiam as ações democráticas e participativas na esfera educacional em que o gestor deixa de centralizar as tomadas de decisões e se abre a opiniões dos demais entes que compõem o sistema de ensino sobre sua ação em relação às políticas públicas.

De acordo com Cunha e Cunha (2002, p. 12), “as políticas públicas têm sido criadas como resposta do Estado às demandas que emergem da sociedade e do seu próprio interior, sendo a expressão do compromisso público de atuação numa determinada área a longo prazo”. Dessa forma, as políticas públicas podem ser entendidas como ações empreendidas pelo governo para pôr em prática os anseios constitucionais da sociedade em termos de distribuição e redistribuição das riquezas, dos bens e serviços sociais no âmbito federal, estadual e municipal.

Como o mundo não para, é incessante a redefinição dos contextos históricos que traz consigo novos conceitos de Estado, nação, democracia, cidadania e Educação, fazendo emergir a necessidade de um repensar sobre a formação político-pedagógica de todos os envolvidos no processo educacional. (REIS DO VALLE, 1996)

Neste aspecto, o gestor escolar e os demais componentes do sistema educacional precisam sempre se atualizar para acompanhar essa incessante redefinição para melhor compreender as políticas públicas tendo em vista que estas “evoluem, e com elas evoluem os paradigmas. Buscam-se soluções para o gerenciamento e a qualidade educacional mediante a parceria com os que fazem a educação acontecer no cotidiano da escola” (FREITAS, 2010).

#### **4 O Gestor Escolar**

O gestor escolar que em sua função busca promover a cidadania por meio da educação, compreende que só terá sucesso em seus objetivos se for capaz de estimular e gerir medidas com as quais a alfabetização e o letramento dos alunos de sua escola seja realizado de forma eficiente e eficaz, para que estes possam desenvolver os saberes e as práticas necessárias para o exercício da cidadania.

Neste sentido, o gestor deve propiciar a sua escola ações que viabilizem condições necessárias para o desenvolvimento do processo de alfabetização e letramento com êxito dos alunos, para que esses possam seguir no processo de ensino e aprendizagem com uma bagagem maior de conhecimentos e habilidades na leitura e escrita.

No entanto, para isso se tornar viável,

As relações entre os gestores das atividades educativas devem estar abertas ao conflito, pois o consenso não é ponto de partida para a interação dos gestores,

pois, apenas obscurece a diversidade, sendo que ele deve ser buscado na trajetória que comporte a discussão e o conflito, enfim, o consenso e as decisões devem ser construídos coletivamente. (BASTOS, 1999, p. 23)

Na concepção de Paro (2008) o gestor escolar precisa ser um líder pedagógico apoiando no estabelecimento das prioridades, avaliando, participando de forma ativa na elaboração de programas de ensino e também de programas de desenvolvimento e capacitação dos funcionários, incentivando a equipe escolar na descoberta do que é necessário para dar um passo à frente, auxiliando assim os profissionais a melhor compreender a realidade educacional em que atuam, cooperando na solução de problemas pedagógicos, estimulando os docentes a debaterem em grupo, a refletirem sobre sua prática pedagógica e a experimentarem novas possibilidades, bem como enfatizando os resultados alcançados pelos alunos.

Nessa perspectiva, Bassi e Giacopini (2007) defendem a idéia da educação participativa e, para que essa educação ocorra, o gestor escolar precisará convidar os professores, os pais e a comunidade a intervirem na instituição com o intuito de melhorar a infraestrutura da escola e a qualidade do trabalho pedagógico, fazendo uso da criatividade podendo suprir a carência de recursos, ou então, unidos podem reivindicar na prefeitura para fazerem parte do orçamento participativo do município.

O gestor escolar deve proporcionar por meio de sua gestão os elementos que visem a qualidade da instituição de educação levando em consideração alguns aspectos importantes como fundamentar a concepção de qualidade na educação em valores sociais mais amplos, como o respeito ao meio ambiente, o desenvolvimento de uma cultura de paz e a busca por relações humanas mais solidárias.

Segundo Ferreira (2000, p. 197) a:

gestão se constitui de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Estes princípios, entretanto não são intrínsecos à gestão como a concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana.

Neste aspecto a gestão revela-se atualmente como uma área de conhecimento humano em que permeia a complexidade e desafios tendo em vista que cada instituição escolar requer a tomada de decisões, coordenação de diversas atividades, condução de pessoas, a avaliação de desempenho dirigido aos objetivos traçados e outras atividades que levem qualidade ao ensino na educação Infantil e demais modalidades de ensino.

Entretanto, um gestor escolar comprometido com a qualidade do ensino de propor: “criação de uma ambiente onde todos os agentes educativos possam efetivamente participar de discussões coletivas acerca da realidade do cotidiano escolar e de sugestões de como resolver os problemas”. (OLIVEIRA, 1997, p. 187)

Isso significa que os gestores escolares devem propiciar meios para que o processo de ensino e aprendizagem seja realizado de forma organizado e com características democráticas.

### **Considerações Finais**

O presente trabalho buscou destacar a importância de uma Gestão democrática nas instituições escolares acreditando que essa seria fundamental para o desenvolvimento de conceitos de respeito e democracia nos alunos.

No decorrer da pesquisa pode-se observar que a gestão escolar democrática tem na legislação educacional suporte legal que privilegia este modelo de administração nas instituições de ensino públicas do país. Foi possível também observar que algumas das características desse modelo de gestão além das atribuições do gestor nas escolas sendo que estas, quando realizadas em conjunto tem maiores chances de bons resultados.

Contudo, conclui-se que a Gestão escolar democrática e participativa é o melhor modelo de gestão a ser seguido quando se busca um processo de ensino e aprendizagem no qual os educandos tenham a oportunidade de vivenciar dentro do ambiente escolar os princípios básicos de democracia e cidadania.

### **Referências**

BASSI, L.; GIACOPINI, B. E. Régia Família: Uma experiência inspiradora. **Revista Criança do Professor da Educação Infantil**. Brasília: Ministério da Educação, Coordenação da Educação Infantil, 2007.

BASTOS, J. B. **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP & A: SEPE, 1999.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da Educação: o Município e a Escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. Â. da S. (Org.). **Gestão da Educação** - Impasses, perspectivas e compromissos. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

BRASIL. **Lei n. 9394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)> Acesso em: 04 nov. 2019.

CUNHA, E. de P.; CUNHA, E. S. M.. Políticas públicas e sociais. In: CARVALHO, A.; SALES, F. (Org.). **Políticas públicas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.

FERREIRA, M. C. R. (Org.). **Os Fazeres na Educação Infantil**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FREITAS, K. S. de. **Uma inter-relação**: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação de equipe escolar. Disponível em: <[http://www.crmariocovas.sp.gov.br/dir\\_a.php?t=002](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/dir_a.php?t=002)> Acesso em: 04 nov. 2019.

GOMES, A. M.; ANDRADE, E. F. O discurso da gestão escolar democrática: o conselho escolar em foco. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 1, p. 83-102, 2009.

KWASNICKA, E. L. **Teoria Geral da Administração**: uma síntese. São Paulo: Atlas, 1989.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar, políticas, estruturas e organização**. 2.ed. SP: Cortez, 2005.

\_\_\_\_\_. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP & A, 1998.

MAIA, B. P.; BOGONI, G. D. **Gestão Democrática**. Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica – CADEP. 2008. Disponível em: <[http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/cadep/gestao\\_democratica.ppt](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/cadep/gestao_democratica.ppt)> Acesso em: 04 nov. 2019.

MENEZES, E. T.; SANTOS, T. H. Gestão escolar (verbete). **Dicionário Interativo da Educação Brasileira** - EducaBrasil. São Paulo: Midiamix, 2002.

OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão Democrática da Educação**: Desafios Contemporâneos. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

ORSOLON, L. A. M. **O coordenador/ formador como um dos agentes de transformação da/na escola**. São Paulo, PUC. Dissertação (Mestrado). 2000.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. 15.ed. São Paulo Cortez, 2008.

VALLE, B. de B. R. do. **Formação de Professores**: em busca de cenários. Rio de Janeiro, 1996. Tese (Doutorado), UFRJ.

**Recebido em 13/10/2020**

**Aceito em 30/10/2020**