

# GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO GESTOR

*Democratic management: challenges and perspectives of the manager*

Débora Cristina de Sales<sup>1</sup>

Luiz Gustavo Galdino<sup>2</sup>

Sabrina Civiero<sup>3</sup>

Thayná Gabriella Padia<sup>4</sup>

## RESUMO

O presente artigo trata da gestão democrática e tem por objetivo analisar a atuação do gestor, considerando a determinação legal, de implementação da gestão democrática de sete escolas públicas do meio oeste de SC, uma vez que, em nosso processo de formação esses aspectos são importantes para dar a dimensão de que a escola é um espaço que está além da sala de aula, ressaltando como ocorre a gestão democrática nas escolas e como os gestores organizam esse processo democrático. Como instrumento de pesquisa foram efetuados questionários com questões subjetivas para que fossem obtidos resultados o mais próximo da realidade possível, dentre as quais destacamos como mais relevantes para o nosso estudo as seguintes: Quais são as principais responsabilidades do gestor? Como acontece a escolha do gestor escolar? Quem participa das reuniões escolares? Qual a formação que um professor deve ter para ser um gestor bem-sucedido? Os pais/familiares dos alunos são envolvidos em projetos da escola? entre outras. Os resultados apontam que a falta de interação com os pais e docentes vem sendo causador de conflitos no ambiente escolar e que os processos democráticos estão comprometidos. A administração do processo democrático escolar não é fácil de construir, portanto são muitos desafios encontrados por parte dos gestores, mas é dever e obrigação procurar estabelecer um ambiente verdadeiramente democrático e que busque inovação para uma boa gestão.

Palavras-chave: Gestão democrática. Participação. Funções do diretor.

## Abstract

*The present article is dedicated to the management of democracy and the analysis of the social capital of the SC, since in the decision-making process, the subjects are important. The classroom emphasizing how the school is a space that is beyond the room of school, and how managers organize this democratic process. As this research instrument was applied with subjective questions so that the results are as close to reality as possible, while the main responsibilities are more relevant to the study of the following questions: What are the main responsibilities of the manager? How to choose the school manager? Who participates in the school meeting? What is teacher training to be a successful manager? Are the parents / Mothers of children are involved in school projects? The results indicate that the lack of interaction with parents and teachers has been causing conflicts in the school environment and that democratic processes are compromised. The administration of the school process is not easy to develop, it is not important on the part of the managers, but it is necessary and must to find for a truly democratic environment and that looks for innovation for a good management.*

*Keywords: Democratic management. Participation. Functions of the director.*

Recebido em 3 de setembro de 2019

Aceito em 15 de outubro de 2019

<sup>1</sup> Graduanda em Pedagogia na Universidade do Oeste de Santa Catarina de Videira; deh\_20salles@hotmail.com

<sup>2</sup> Graduando em Pedagogia na Universidade do Oeste de Santa Catarina de Videira; luizgustavoevana@gmail.com

<sup>3</sup> Graduanda em Pedagogia na Universidade do Oeste de Santa Catarina de Videira; sabri.civiero@hotmail.com

<sup>4</sup> Graduanda em Pedagogia na Universidade do Oeste de Santa Catarina de Videira; thaynapadia5@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

A partir dos anos 80, a democracia, tornou-se tema de grande discussão no âmbito social, dentro deste contexto a escola participou do tema com pensamentos futurísticos em relação a um novo modelo de gestão educacional.

Os intelectuais da área ao ver uma administração tradicional escolar ultrapassada, em meio há conflitos políticos com muita determinação através de um grande processo histórico buscaram um modelo de gestão transformador que busca a participação de todos para uma educação de qualidade, conforme ressalta.

Um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas (FERREIRA, 2006, p. 79).

A gestão democrática substituiu um modelo de administração tradicional, modelo com grande poder administrativo autoritário que decidia tudo sem ao menos pensar nas controversas dos demais participantes da comunidade escolar, ferindo gravemente o exercício da democracia.

Quando citamos democracia, estamos automaticamente falando de ações coletivas, isto é, trabalho que envolve a participação ativa. Então gestão democrática é decisões e ações tomadas de forma coletiva, onde a participação da comunidade escolar seja ativa e não passiva. Pensando na realidade educacional na qual vivenciamos atualmente, que se diz democrática, surgiu alguns questionamentos e reflexões de como o gestor estabelece a democracia na sua instituição, seu papel para que alcance uma gestão democrática, e se de fato existe toda essa participação. Com este intuito, o artigo tem o propósito de mostrar o conhecimento produzido através de pesquisas investigativas elaboradas com gestores de escolas da Educação Básica, na qual proporcionou valiosos estudos e análises direcionados a determinação do gestor para a efetivação da gestão democrática e seu papel neste processo frente as dificuldades.

Esta gestão tem como requisito o Projeto Político Pedagógico, a Constituição Federal, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) n. 9.394/96, acreditando que as relações intra e extra escolar devem ter cooperação e participação entre todos os integrantes, necessitando que as propostas sejam construídas e reconstruídas por toda as pessoas envolvidas na a escola.

Mas como todo processo de transformação encontra desafios pelo percurso, com a gestão democrática não é diferente, com agravantes como: a falta de participação ativa dos pais, o autoritarismo enraizado nos gestores e professores.

## 2 GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

Com o fim do regime militar, teve início no Brasil um amplo debate sobre a redemocratização do país. No bojo dessas discussões esteve o interesse de garantir maior controle do poder por meio de uma maior participação política da sociedade no processo de decisão sobre as necessidades do país.

No contexto educacional, o debate passou a ser a implantação de uma gestão democrática nas escolas públicas. Com a promulgação da nova Constituição Federal, em 1988, e, por consequência, a promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394, de 20 de dezembro de 1996), cujo princípio fundamental remete ao direito universal de educação para todos, vimos desfraldar as reais possibilidades de suplantar o modelo de administração predominante até então, em que poucos decidem e a maioria somente cumpre o que foi decidido em instâncias superiores. No tocante a gestão das escolas públicas de educação básica, a LDB 9394/96 e o Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024) determinam.

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática de ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógicos, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro pública (BRASIL, 1996)

Nesse contexto, temos a democracia como um fundamento legal na educação brasileira, com o objetivo de incorporar um sujeito mais ativo na sociedade. É sempre bom lembrar que esse princípio ainda é muito jovem, e na esfera da educação se vê repleto de desafios. Protagonizando algo que definitivamente mudaria a história da educação, capaz de superar os limites da administração e mobilizar o gestor de maneira coletiva e dinâmica, entretanto, esse administrador escolar encontra-se em meio a desafios, como a dificuldade da participação de todos.

## 2.1 IMPLICAÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Uma gestão democrática é onde todos os envolvidos na educação (gestor, coordenador, professores, e demais funcionários), visam a um ensino de qualidade para todos os educandos. A concepção democrática/participativa considera a tomada de decisões de forma coletiva, em equipe, dando importância à busca de objetivos comuns assumidos por todos, respeitando educando como ser único que constrói seu aprendizado e é capaz de encontrar a melhor maneira para construir seus conhecimentos. O professor, nessa concepção, é o mediador, que proporciona vários meios de aprendizagem, caminha junto, assegurado uma aprendizagem efetiva. Nesse tipo de gestão faz-se necessário o diálogo para que haja uma educação de qualidade e um melhor aprendizado e desenvolvimento do aluno.

A participação, como já mencionado, deve ser de todos, o gestor como responsável pela escola deve proporcionar meios para que ela aconteça. Ele deve valorizar a participação da comunidade e ouvir as opiniões sabendo respeitá-las independente do que há de ser feito. Nessa participação podem ser envolvidos projetos educativos para que se possam discutir sobre os mais diferentes assuntos, todos pensados no bem-estar do aluno. Segundo PARO (1988, p. 46)

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se prever mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública.

A escola passa a ser administrada por toda a comunidade, buscando caminhos para torná-la cada vez mais competente e capaz de cumprir seu papel na sociedade. Assim, para uma educação de qualidade, é necessário que a aprendizagem seja oferecida em respeito às especificidades de cada criança, deixando que as mesmas aprendam e busquem o aprendizado, onde o educador aprende também com os educandos, tendo assim uma educação construtiva.

A descentralização é o que ocorre quando as decisões e ações passam a ser implementadas sem hierarquia, levando-se em conta as considerações de todos para sanar as necessidades escolares, a transferência de competências referentes à resolução de problemas de âmbito territorial deverá estar fixada nos interesses da população local; quando a gestão significar a melhoria na qualidade dos serviços públicos deve ser promovida à descentralização como quando se quer potencializar a participação, a cooperação e a integração dos cidadãos.

Nenhuma das decisões a serem tomadas passara despercebida, todos devem ter consciência das devidas consequências que poderão vir a acontecer, por isso todos tem um papel importante neste tipo de gestão. Outro ponto é a transparência, mesmo quando as decisões são tomadas em grupo, coletivamente, muitas vezes nem todos os envolvidos entenderam o que está sendo proposto, por isso é importante ser transparente, divulgando tais decisões nos espaços físicos da escola, ficando disponíveis para o acesso de todos. Aproximadamente, seria como ensinar a ser, a pensar, refletir e julgar na sociedade, embora isso só pudesse concretizar-se e ser praticado fora dos muros da escola ou do ambiente escolar.

Por meio da gestão democrática é possível partilhar decisões, avaliar situações de diferentes pontos de vista, promover e instigar o interesse de todos os envolvidos com a escola (direta ou indiretamente) para que se encontre, perceba-se e perpetue-se uma educação emancipadora, coerente e transformadora. Diante de tais colocações, é evidente que a gestão democrática e participativa na escola é de grande valia à formação do cidadão e dos profissionais que lhe são colocados. A melhor e mais coerente forma de gerir uma instituição de ensino, uma vez que o poder centralizado e arbitrário sanciona ideias e ideais de transformação emancipadora de nossa sociedade.

### 2.1.1 Gestão democrática: desafios do gestor na escola pública

A escola enquanto espaço educacional tem por objetivo proporcionar uma educação de qualidade, buscando formar indivíduos com capacidade crítica e que venham exercer sua cidadania com a perspectiva de cumprir seu papel perante a sociedade. Desse modo, entendemos as tarefas administrativas e pedagógicas não como algo simples de ser feito, isso requer raciocínio, observação, planejamento e replanejamento. Dessa maneira, ao mencionarmos a gestão democrática não podemos esquecer que o ambiente escolar necessita obrigatoriamente da democracia, tendo a mesma como um caminho norteador a um ponto de que todos os envolvidos possam tomar decisões conscientes e participar de forma ativa assim atribuindo responsabilidade a todos os envolvidos

Lück (2006, p.54) nos alerta que “democracia e participação são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro.” Para que a gestão democrática realmente ocorra devemos pensar primeiramente em intervenções no PPP da escola, dando abertura para maior implementação de projetos, com a participação efetiva da comunidade escolar como a implementação das instâncias democráticas: conselho escolar, associação de pais e mestres de modo que eles possam influenciar na gestão, a fim de que todos tenham a oportunidade de liberar seu potencial a ponto de propor soluções aos problemas enfrentados no ambiente escolar

É preciso entender o que é democratização para que se possa efetivá-la. A participação possibilita à população um aprofundamento do seu grau de organização. [...] ela contribui para a democratização das relações de poder no seu interior e, conseqüente, para a melhoria da qualidade do ensino. (GADOTTI, 2004, p. 16).

Nessa perspectiva diante da escola, onde todos tem o direito a participação, a entidade junto ao gestor enfrenta lutas diárias que dificultam o modelo de gestão democrática. Nos dias atuais, esse modelo de gestão sofre abalos, principalmente por estar inserido em um sistema capitalista, o qual oferece uma falsa sensação de liberdade para a sociedade. A reduzida quantidade de pais e agentes da comunidade que prontamente aparecem na escola se sente oprimida, na maioria das vezes, com uma participação passiva enjaulando a então dita democracia. É importante lembrar que o papel social da escola é uma via de mão dupla entre a família e a escola.

A experiência que possibilita o discurso novo é social. Uma pessoa ou outra, porém, se antecipa na explicitação da nova percepção da mesma realidade. Uma das tarefas fundamentais do educador progressista é, sensível à leitura e à releitura do grupo, provocá-lo bem como estimular a generalização da nova forma de compreensão do contexto. (FREIRE, 2000, p. 84).

Sendo a escola um dos caminhos mais eficientes para a construção social, nos preocupa não somente a então falta de participação dos envolvidos, mas também o autoritarismo que predomina na essência do administrador escolar, contradizendo os caminhos que a gestão democrática oferece, apropriando-se da liderança tendo como a sua voz a única e exclusiva de ordem, subjulgando os demais participantes. Tal ação pode ser entendida pelo fato da gestão democrática ser algo novo, porém, essa essência de autoridade vem juntamente com a cultura estabelecida nos primórdios da educação, algo que está enraizado internamente na forma individual do administrador. Conforme, (PARO, 2005, p. 14)

Mas, se a transformação da autoridade no interior da escola for entendida como uma quimera, se a participação efetiva das camadas trabalhadoras nos destinos da educação escolar for uma utopia no sentido apenas de sonho irrealizável, e não no sentido que falando de escola como algo que possa contribuir para a transformação social e, definitivamente, devemos deixar cair as máscaras e as ilusões com relação à escola que aí está e partir para outras soluções, ou então cruzar os braços e esperar passivamente que os grupos dominantes, por meio de suas “reformas” e acomodações” de interesses, continuem nos fazendo engolir as soluções paliativas dos que os mantêm permanentemente no poder.

A representação mitológica em que o autor compara a transformação do autoritarismo, reforça a ideia de uma cultura administrativa voltada para a autoridade, nos remetendo a uma reflexão de uma sociedade que ainda nos tempos

de hoje vê o autoritarismo como sinônimo de ordem e poder, não somente no sentido hierárquico da palavra mas também como de verdade absoluta, sangrando a democracia. Em um contexto escolar onde se é praticado tal ato, perde-se totalmente a ideia de uma gestão democrática.

Cabe então ressaltar que o enfoque da gestão democrática não é o início e nem o fim, mas sim uma ação totalizadora no processo do ensino aprendizagem.

A gestão democrática da educação é hoje, um valor consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para cidadania. É indubitável sua necessidade para construção de uma sociedade mais justa humana e igualitária. (FERREIRA, 1998, p.72).

Compreendemos dessa forma que a concepção de gestão democrática carrega em si um caráter formador de cidadania à medida que possibilita a efetiva participação de todos na construção e na gestão da educação em todos os níveis e graus.

## 2.2 PAPEL DO GESTOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA?

O exercício da liderança exige uma conduta predisposta a inclinar-se a atender aos interesses do coletivo, que é permitir o trabalho em grupo. Para que se concretize a gestão democrática, é determinante proporcionar a participação bem como estimulá-la, permitir ao diálogo, delegar autonomia e, simultaneamente, ter a responsabilidade sobre todo o contexto.

De acordo com Lück (2014), o gestor escolar tem a responsabilidade máxima quanto à execução da política educacional, na organização, na dinamização e coordenação das diligências das ações a serem desenvolvidas para a concretização da educação. Contudo, essas características não o colocam como exclusividade em relação às decisões a serem tomadas, mas sim, como a responsabilidade máxima de que valores e concepções sistêmicas sejam consideradas em seu processo de gestão, possibilitando margens para que o espaço escolar seja socialmente e politicamente propício para que todos os envolvidos com a escola possam contribuir para a real efetivação do fazer pedagógico.

O gestor tem o compromisso da tomada de decisões, normas sobre conduta de educadores, está a serviço das pessoas e da organização da instituição, solucionando problemas, coordenando o trabalho conjunto, discutindo e avaliando a prática, auxiliando os educadores, prestando apoio em sala de aula e em tudo o que a instituição precisar.

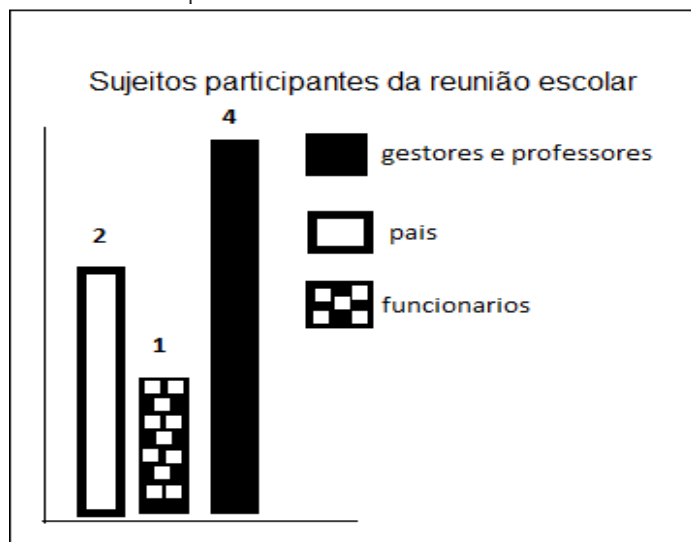
A partir destes aspectos, o gestor passa a ser um aliado incisivo na diligência no sentido de fortalecer a unidade escolar, conseqüentemente, democratizando as relações de ensino, bem como as relações políticos sociais de todos os envolvidos com a instituição.

## 3 ASPECTOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: A VOZ DOS SUJEITOS ENTREVISTADOS

A metodologia foi pautada em uma abordagem qualitativa, na perspectiva de compreender processos de gestão democrática nas escolas de educação básica. Foram realizados questionários com gestores de escolas públicas de educação básica de três municípios situados na região meio oeste do estado de Santa Catarina, a saber: Videira, Arroio Trinta e Salto Veloso. O critério de escolha recaiu sobre o diretor de uma escola de cada município, de acordo com a afinidade dos pesquisadores.

Os resultados permitiram constatar o quanto ainda é precário o processo de implantação da gestão democrática nas escolas públicas da região. Analisando os questionários foi possível verificar que os gestores têm seu foco de atuação baseado na responsabilidade, na integridade e na qualidade estrutural da escola, de modo a promover o ensino e a cidadania dos envolvidos.

Gráfico 1 – Participantes da reunião escolar.



Fonte: os autores.

Quando indagados sobre o processo de escolha de gestor, seis dos sete gestores entrevistados afirmaram que o processo de escolha desse administrador se vem através de eleições, por outro lado ainda vemos resquícios de um modelo tradicional, aonde um dos entrevistados relata que o processo de escolha é determinado por alguém cujo o poder é superior. Dando seguimento as análises, os gestores entrevistados confirmam

nossas preocupações em relação a participação de todos nas reuniões escolares, pois como vemos no gráfico 1 a demanda de participantes de tais reuniões cabe na maioria por participar somente o administrador da escola e os professores, não se constituindo uma gestão democrática. Em contrapartida alguns gestores disseram que em alguns momentos contam a participação de pais e alunos dependendo da pauta a ser mostrada. Demonstrando dessa maneira que a escola muitas vezes nega a participação dos pais e escolhe os eventos que os mesmos devem participar.

Fatos que levantaram questionamentos, é a formação continuada do professor, principalmente quando ele resolve migrar para a área de gestão escolar, porem como deve ser a sua formação para que o mesmo tenha sucesso dentro de uma gestão democrática? Ao levantarmos a questão, quatro dos gestores participantes indagaram sobre graduação em pedagogia e experiencia na área sobre tudo um deles afirma que somente a graduação pedagógica é suficiente para atender as necessidades de um modelo de gestão democrática.

Dois dos gestores alegaram que é fundamental ter graduação em gestão com experiencia na área, a formação pedagógica seria uma base solida para que o mesmo tenha êxito na sua função.

Questionando sobre o envolvimento dos pais junto aos seu filhos em projetos escolares seis dos gestores confirmaram a participação dos mesmo, mas ao tentar entender essa participação foi observado que se tratava somente do dia da família e manifestações festivas como dia das mães dia dos pais e eventos comemorativos como exemplo o dia de são João e também de forma não obrigatória a entrega de boletim escolar. obviamente descaracterizando a gestão democrática, principalmente por não envolver os pais de forma participativa em projetos significativos como por exemplo o PPP escolar.

Denominando se gestores democráticos, de forma unanime nos responderam que a escola deve sim ter uma participação efetiva da comunidade escolar, o que de fato contraria as questões já levantadas, é importante sabermos com que frequência as reuniões pedagógicas acontecem, levantada a questão quatros dos gestores responderam que tais reuniões acontecem mensalmente e três deles semanalmente, sendo um deles nos alertando, que dependendo da urgência tais reuniões podem acontecer tanto diariamente como semanalmente. Atentando se para reuniões que visam mostrar o desempenho dos envolvidos na escola por exp.: os alunos, a questão foi a seguinte, a escola realiza reuniões com os pais para repassar como está o andamento da mesma? De maneira unanime todos responderam que sim e que as reuniões acontecem semestralmente através da entrega de boletim, porem uma pequena porcentagem deles não comparece a tal evento.

Segundo alguns gestores : essa participação não é tão cobrada por se tratar de um evento que acontece em meio a semana, nos horários letivos, sendo divergente ao horário de trabalho dos pais, constatando, que não se trata de imprudência e sim de colaboração de muitas empresas nas quais os mesmo trabalham.

Cientes que ainda ocorrem desafios que estão longe de serem solucionados os gestores entrevistados, abordam uma temática a qual não se ouve muito falar, a questão financeira da escola, onde segundo eles, agrava ainda mais tais problemas já citados, deixando claro a imprudência dos governantes perante à educação, o que nos remete a entender, não é somente os participantes internos da escola que descaracteriza a gestão democrática, mas também os problemas externos.

### 3.1 PERSPECTIVA DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA

A representatividade do contexto escolar é muito importante perante a sociedade, pois é a mesma que promove a educação e a cidadania dos sujeitos, os tornando conscientes e reflexivos diante da evolução do mundo.

Nessa perspectiva, todos os gestores envolvidos na pesquisa tem como finalidade uma busca incansável pela sonhada gestão democrática o que de fato, ainda não é concretizado na escolas, visam alcançar todos os envolvidos nesse contexto para que as ideias sejam compartilhadas e discutidas, almejando uma participação ativa de todos, superando o individualismo que ainda ocorre, consolidando um ambiente com valores democráticos, morais e éticos entre família, escola, sociedade, comunidade e estado.

Buscam alcançar uma autoridade no sentido de respeito sem que haja representação do autoritarismo, estabelecendo um ambiente harmonioso para os envolvidos do processo, transferindo o projeto gestão democrática do papel para a realidade.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisar questões relacionadas à gestão democrática nos possibilitou uma boa reflexão sobre as perspectivas e os desafios enfrentados pelo gestor escolar para obter uma gestão democrática. É importante pensar sobre o papel do diretor e da comunidade escolar em geral como uma função social, relações que contribuem para o caminho de uma gestão democrática. Percebemos que ocorreu muitos avanços para este modelo, a partir do momento em que a comunidade escolar participou de forma ativa na tomada de decisões e outras atividades. Sabemos que os avanços significativos para ter uma escola melhor e democrática, ou seja, uma educação de qualidade que se preocupa com a formação de seus alunos.

Na gestão democrática acontece muitos avanços, mas também existem retrocessos na construção do percurso para esta gestão, e é percebido no início em que a comunidade escolar tem a oportunidade de expressar-se sobre as relações da escola, mas infelizmente pais, alunos, professores e funcionários participam de um evento da escola e pensam que estão participando do processo todo, ou às vezes eles participam de todos encontros, de maneira passiva , aliás sabemos que a escola não é perfeita, não está isenta de dificuldades para o alcance da gestão desejada. Como refere-se o Projeto Político-Pedagógico, é importante que sejam pensadas e executadas ações no coletivo na gestão democrática, ela requer reflexão sobre o cotidiano escolar, a fim de criar possibilidades de mudanças para uma educação significativa. Também é necessário observar melhor o pedagógico, administrativo, recursos humanos e a estrutura física para que estes, não dificultem as ações criadas de forma coletiva na intenção de melhorar a escola.

Através do resultado alcançado percebemos mesmo que exista uma gestão escolar que tenha uma participação ativa, possuindo todas as referências para uma gestão democrática, é necessário o estudo e a reflexão nunca se esgotem, pois isto é fundamental para este modelo de gestão.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

FERREIRA, N. S. C. A Gestão da Educação e as políticas de formação profissionais da educação: desafios e compromissos. *In*: FERREIRA, N. S. C. (org). **Gestão democrática da educação**: Atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.). **Gestão Democrática da Educação**: Atuais tendências, novos desafios. 5. ed. São Paulo, Cortez, 2006.

FREIRE, P. **Pedagogia da Indignação**: Cartas Pedagógicas e outros escritos. São Paulo: Editora Unesp, 2000

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. **Autonomia da Escola**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, H. **Ação Integrada**: Administração Supervisão e Orientação Educacional. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3.ed. São Paulo, Ática, 2005