

# **INTRODUÇÃO**

## **SENTIDOS E FORMAS DA PARTICIPAÇÃO EM PROCESSOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA**

**Denis Raylson da Silva, UFPB**

**Auricleia Nascimento da Silva, UFPB**

### **INTRODUÇÃO**

Atualmente, pensar na participação coletiva no espaço escolar é pensar em democracia, na partilha de poder entre diretores, professores, alunos, funcionários, pais, e comunidade local, partilha essa, que implica igualdade nos processos de tomada de decisão e encaminhamento de ações para o bom funcionamento da escola.

A gestão escolar democrática 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 construção do processo de gestão escolar democrática participativa implica repensar a lógica da organização e participação nas relações e dinâmica escolar, tendo como fundamento a discussão dos mecanismos de participação, as finalidades da escola, bem como a definição de metas e a tomada de decisão consciente e coletiva.

Diante do exposto, o presente trabalho tem o objetivo de discutir sobre os sentidos e formas da participação em processos de gestão democrática, buscando problematizar e compreender a sua prática como um incentivo e suporte ao intento de democratização da educação e efetivação de ações que sustentem a gestão democrática, que englobam em seus contextos a atuação de toda a comunidade escolar em virtude do desenvolvimento e melhoria da qualidade de ensino.

Para uma compreensão mais apurada da importância da participação nos processos de gestão assim como seus sentidos e formas, é preciso em primeiro lugar saber o que afinal é gestão. Segundo Lück:

"O conceito de gestão, portanto, parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um "todo" orientado por uma vontade coletiva." (1996, pg. 21).

Partindo desse conceito podemos entender que, a gestão se caracteriza pelo

direcionamento das ações dos indivíduos de uma instituição em prol do desenvolvimento da vontade do grupo onde as ações individuais se complementam, mostrando assim que o desenvolvimento de formas distintas de atuação direcionadas aos mesmos fins cumpre um papel essencial na formulação das metas futuras, das formas de ação e das opções de desenvolvimento futuro, orientando assim o trabalho de todos os atuantes, formando em cada indivíduo um processo de crescimento de atitude seja individual ou direcionada para o grupo.

É fundamental ressaltar que o início do processo de formação de atitudes individuais e coletivas, acarreta um processo de reformulação dos próprios conceitos de participação em geral.

## **GESTÃO PARTICIPATIVA**

Entendendo a gestão como essa força organizadora das ações individuais em virtude de objetivos coletivos, podemos então adentrar na significação do modelo de gestão onde cada indivíduo tem sua responsabilidade na consolidação da dinâmica institucional a partir das influências exercidas por cada um no processo de tomada de decisões. Lück (1996) vem entender o ato participativo como uma força de atuação, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de resultados, poder este, resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em tomo de questões que lhe são afeitas.

Diante de todo esse contexto podemos então entender a gestão participativa como uma ação de participação de todos os segmentos da instituição, como uma forma de contribuir para o processo de tomada de decisões, proporcionando condições para a resolução das questões sociais e políticas, constituindo características fundamentais para o desenvolvimento do currículo educacional. Com isso, essa participação oferece às pessoas a oportunidade de controlarem o próprio trabalho, assumirem autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados, portanto, construindo e conquistando sua autonomia.

A Lei de Diretrizes e Bases - LDB - 9394/96 Art. 14, diz que:

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

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

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

A partir da promulgação dessa lei, fica estabelecido que a participação de toda a comunidade escolar no processo de tomada de decisões, deve ser incentivada pela própria equipe gestora, de forma que, com a participação não só dos professores, mas dos alunos e pais de alunos, assim como dos funcionários da instituição, a mesma possa atender as especificidades de sua localidade, atuando assim com mais eficácia e direcionamento as suas funções sociais de formação cidadã e construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

### **SENTIDO DA PARTICIPAÇÃO**

A gestão participativa é fundamental para melhorar a qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, porque todos se unem em prol de um único objetivo, organizando as ideias voltadas para a realidade de cada um, dessa forma garante ao currículo escolar maior sentido de realidade e atualidade, mas para isso é necessário aumentar o profissionalismo dos professores, disponibilizando mais tempo e oportunidade para ter mais formação, pois os mesmos vão passar a viver a realidade do outro para se ter mais a ideia em conjunto, tentando fazer uma interação com a realidade da escola e a família, combatendo o isolamento físico, administrativo e profissional dos gestores e professores. Pois, a participação em seu sentido pleno é a mobilização efetiva dos esforços individuais para superação de atitudes de acomodação, de alienação, de marginalidade, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas, pela construção de espírito de equipe, que são adequadamente entendidos e assumidos por todos. Sendo assim, ela vai motivar o apoio das comunidades escolar e local às escolas, desenvolvendo objetivos comuns na comunidade escola.

### **FORMAS DE PARTICIPAÇÃO**

No contexto escolar a participação tem sido exercida de diversas formas, desde manifestações de vontades individualistas, ou até mesmo, camufladas. Em decorrência dessas variações, pode se observar diferentes tipos de participação. Para melhor entendimento desta prática diferenciada são identificados os tipos de participação:

Participação como presença; participação como expressão verbal e discussão, participação como representação política, participação como tomada de decisão e participação como engajamento. A partir dessas formas de participação conseguimos identificar que elas apresentam diferentes intensidades de envolvimento e compromisso,

compromissos esses, que vão desde formal e distanciado ao envolvimento pleno e engajado.

### **PARTICIPAÇÃO COMO PRESENÇA:**

Essa participação pode, muitas vezes, ocorrer por obrigatoriedade, por eventualidade ou por necessidade e não por intenção e vontade própria. Na participação como presença é participante quem pertence a um grupo ou organização independente de sua atuação nele, pois considera a presença física, o estar presente, como bastante para que a pessoa seja considerada participante, pois o participante não tem voz ativa. Como por exemplo, alunos que vão fazer um curso por obrigação, por exigência dos pais, sem nem mesmo entender o significado do estar ali. Sendo assim as pessoas que têm esse perfil não são participantes ativos, pois não atuam conscientemente para construir a realidade de que fazem parte.

### **PARTICIPAÇÃO COMO EXPRESSÃO VERBAL E DISCUSSÃO DE IDEIAS:**

Caracteriza-se pela simples verbalização de opiniões, de apresentação de ideias, de descrição de experiências pessoais e de fatos observados, sem se promover o avanço num processo compartilhado de entendimento sobre as questões discutidas e de tomada de decisão, onde as discussões se encerram nelas mesmas, sendo assim essa participação torna-se limitada. Esse tipo de participação gera uma falsa democracia, como por exemplo, em reuniões escolares, pois muitas vezes os gestores já vêm com a decisão tomada, e apenas fala na reunião o que deseja fazer, sem se preocupar em ou ao menos deixar os outros darem suas opiniões a respeito do determinado tema, sendo assim, os participantes apenas acatam as decisões que já estão prontas, sem abrir espaços para novas ideias. Desta maneira trata-se, no entanto, de uma situação aceita, avaliada por omissões e expressões subliminares até mesmo explícitas de esforços.

### **PARTICIPAÇÕES COMO REPRESENTAÇÃO:**

É considerada como uma forma significativa de participação, onde um representante escolhido pelo voto tem a responsabilidade de assumir os anseios de um grupo, pois é a partir do representante escolhido que serão discutidas novas ideias, os valores, as expectativas e os direitos. Nas escolas, essas organizações são os conselhos escolares, associações de pais e mestres, grêmios estudantis ou similares, constituído pelo representante escolhido. Essa

situação constitui-se em um princípio de gestão democrática definido pelo artigo 14, inciso II, da Lei de Diretrizes e Bases de Educação Nacional (9.394/96).

Essa forma de participação é, portanto, praticada nas sociedades e organizações democráticas. Participar não significa simplesmente delegar a alguém poderes para agir em seu nome, desresponsabilizando-se pelo apoio e acompanhamento do trabalho, ela implica em trabalhar com a pessoa na consecução das propostas definidas e assumir sua responsabilidade.

### **PARTICIPAÇÃO COMO TOMADA DE DECISÃO:**

Implica compartilhar poder e responsabilidade por decisões formadas em conjunto com a coletividade e o enfrentamento dos desafios para a promoção de avanços, no sentido de melhoria contínua e as devidas transformações necessárias a instituição de ensino. Essa prática tem sido, no entanto, muito mais associada á preocupação com a solução de problemas definidos anteriormente pelo dirigente da escola, e desta maneira nela não se discute qual o papel de todos que fazem parte da comunidade escolar e com isso identifica-se que essa prática participativa de tomada de decisão em alguns estabelecimentos de ensino gera uma falsa democracia pela qual tudo só se decide em reuniões com o corpo docente.

### **PARTICIPAÇÃO COMO ENGAJAMENTO:**

Representa o nível mais pleno de participação. Sua prática envolve o estar presente, o oferecer ideias e opiniões, o expressar do pensamento, o analisar de forma interativa as situações, o tomar decisões sobre o encaminhamento de questões, com base em análises compartilhadas e envolver-se de forma comprometida no encaminhamento e nas ações necessárias e adequadas para a efetivação das decisões tomadas. Portanto, participação como engajamento implica envolver-se dinamicamente assumindo responsabilidades por agir com empenho, competência e dedicação. Sendo assim, ela corresponde a uma atuação conjunta de superação das expressões de alienação e passividade, de um lado, e autoritarismo e centralização, de outro, intermediados por cobranças e controle.

### **VALORES, OBJETIVOS, PRINCÍPIOS E DIMENSÕES DA PARTICIPAÇÃO;**

Considerando que a participação dar-se-á num processo dinâmico, embasado pela democratização na tomada de decisões, fica evidente que a participação está estreitamente ligada às condições que orientam na organização do espaço escolar e, é através de objetivos

claros, e princípios que norteiam as ações na organização escolar, que nos permitirá uma participação mais compromissada com a democracia, sendo mais efetiva e forte.

Diante disso, a ação participativa, é orientada por uma prática social baseada na coletividade, ou seja, no espírito de equipe que busca uma educação com participação de todos, agregando a comunidade escolar superando as diferenças, respeitando as opiniões distintas e afirmando a diversidade, e com isso, construindo no espaço institucional uma organização dinâmica e eficaz. Dentre esses valores, podemos citar a ética, que se fundamenta na ação do respeito ao ser humano e assume um caráter de fundamental importância numa gestão democrática de participação, como afirma Lück (2010 p. 50).

A ética é representada mediante a ação orientada pelo respeito ao ser humano, às instituições sociais e aos elevados valores necessários ao desenvolvimento da sociedade com qualidade de vida, que se traduz nas ações de cada um. De acordo com esse respeito, a ação participativa é orientada por cuidado e atenção aos interesses humanos e sociais mais elevados.

Associado a esse valor mencionado acima, a autora ainda cita, a solidariedade, equidade e compromisso como importantes valores que a ação participativa precisa ter, pois ela não tem um fim em si mesma, mais é sim, um meio para que a escola cumpra seu papel social. Esses valores estão conectados e se completam, pois a solidariedade também visa o reconhecimento do valor inerente a cada pessoa, acreditando que os seres humanos se desenvolvem na coletividade, na troca e reciprocidade para uma ação efetiva de participação. A equidade refere-se ao reconhecimento de que podemos superar as desigualdades, ou seja, a ação participativa embasada nesse valor compreende as pessoas ou grupos em suas mais diferentes condições de vulnerabilidade buscando dar uma atenção especial para que todos possam estar em igualdade num processo de desenvolvimento coletivo dando condições para superar as dificuldades da participação. E por fim, o compromisso, onde podemos citar a própria menção da autora, que retrata e resume bem todas as afirmações acima:

O compromisso se traduz na ação dos envolvidos no processo pedagógico, focada e identificada com os seus objetivos, valores, princípios e estratégias de desenvolvimento. [...] Portanto, a ação participativa hábil em educação é orientada pela promoção solidária da participação por todos da comunidade escolar [...] tomando decisões em conjunto orientadas pelo compromisso com valores, princípios e objetivos educacionais elevados, respeitando os demais participantes [...]. (Lück, 2010, p.51)

Enfim, esses quatro valores são fundamentais, pois orientam a ação participativa. Porém, isso não tem sido a postura de muitos gestores em instituições de ensino, pois

aparentemente se mostra um ambiente em que todos participam, onde as decisões são tomadas na coletividade, mas, na verdade isso não acontece.

Diante de tudo isso, é importante determinar objetivos claros e focados nos alunos, se desvinculando de uma “falsa participação” que foca nos profissionais da escola. Dentre os objetivos indicados por Lück para a promoção da participação, podemos citar: a promoção do desenvolvimento do ser humano como ser social; desenvolvimento do comunitarismo e o espírito de coletividade na escola.

## **PRINCÍPIOS DA PARTICIPAÇÃO**

A gestão participativa se fundamenta uma série de princípios interligados, que se expressam de forma subjacente nos vários momentos e expressões da participação. Esses princípios são: **A democracia é vivência social comprometida com o coletivo;** Democracia e participação são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro onde conhecemos o mundo e conhecemo-nos no mundo, transformando-nos reciprocamente, criando novas oportunidades e condições de desenvolvimento pela participação comprometida.

**A construção do conhecimento sobre a realidade escolar é resultado da construção dessa realidade;** A construção do conhecimento, do ponto de vista epistemológico, consiste em processo fundamentado na intervenção crítica e refletida sobre a realidade, de modo a construí-la.

**A participação é uma necessidade humana;** portanto, é pela participação que o indivíduo desenvolve a consciência de sua responsabilidade enquanto ser social, mobilizando suas energias e sua atenção como parte efetiva de sua unidade social e da sociedade como um todo.

**A participação implica uma visão global do processo social;** onde ela é um princípio a permear todos os segmentos, espaços e momentos da vida escolar e dos processos do sistema de ensino, de acordo com os postulados democráticos, orientadores da construção conjunta.

## **PROMOÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: ESPAÇO DA PARTICIPAÇÃO DO PROFESSOR**

A LDB (Lei de Diretrizes e Bases) instituiu e legalizou a necessidade de participação, do docente no exercício efetivo de ações coletivas, dentre essas ações a proposta pedagógica da escola. Em seu Art. 13, rege com clareza quanto a sua responsabilidade de participar do

ambiente educacional, buscando executar suas obrigações com o foco na melhoria do ensino aprendizagem. I- participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; II- elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; III- zelar pela aprendizagem dos alunos; IV- estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento; V - ministrar dias letivos e horas-aulas estabelecidos além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional; VI- colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade. O professor adota o papel fundamental de dinamizador de participação e de mobilização na aprendizagem no sentido de levá-los a darem a sua contribuição e a assumirem a sua parte de responsabilidade na educação, para que a escola possa realizar os seus objetivos. Enquanto ao comportamento do gestor educacional, ele pode estabelecer diferentes ambientes na sua organização. Podendo estabelecer um ambiente em que os professores, alunos, funcionários e pais, façam total uso de suas qualidades, para atingir os objetivos da instituição de ensino de uma forma saudável, expressando, abertamente, as suas ideias ou sentimentos, estimulando sempre a participação, respeitando as pessoas e suas opiniões, no que chamamos de gestão democrática onde se define como espaço onde todos os envolvidos no processo participem das decisões, ou pode também, criar um ambiente em que a comunidade escolar se sinta insatisfeita com a organização, com a realidade de suas tarefas sociais, pois a atitude não democrática do gestor pode provocar alterações no ambiente, podendo, também, desarticular as afinidades entre professores e alunos, na medida em que os professores, desinteressando-se dos resultados e das atividades inovadoras, não se comprometerão em promover o envolvimento dos alunos.

O processo participativo na gestão educacional se realiza em vários contextos e ambientes que manifestam sua peculiaridade e seus efeitos específicos, e que se estende também para outros espaços e ambientes, demandando que todos sejam igualmente envolvidos nesse processo. Não fazê-lo, implica inadequações. Promover na escola um ambiente de participação pelos professores em conjunto e espírito de equipe, no sentido de transformar sua prática pedagógica, sem alterações das práticas de relacionamento do sistema de ensino com a escola, cria mudanças apenas temporárias nas ações escolares. Quando os professores estudam juntos, pesquisam e usam os novos conhecimentos em sala de aula, voltam com dúvidas para debater com o coordenador e os colegas, utilizando com os alunos em várias oportunidades as estratégias estudadas.

Propiciar aos professores o espaço a participação na determinação do desenvolvimento do processo escolar e não envolver nesse processo os alunos e os pais corresponde que, em vez de promover a conscientização dos professores, fomenta lhes o

reforço da prática de autoritarismo. Na LDB 9394/96 art. 13 inciso VI diz: - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade, deve sim manter os pais informados sobre o comportamento, aprendizagem, de seus filhos. E no Art. 12 articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola.

Estabelecer vínculos de liderança e tomada de decisão compartilhada entre os membros da equipe de gestão escolar, inclui funcionários da secretaria da escola e também operacionais sobre questões que afetam sua atuação. Sabe-se que, toda pessoa que de alguma forma participa do ambiente escolar exerce poder de influência em seu processo.

## **O ESPAÇO DA PARTICIPAÇÃO DOS PAIS NA VIDA ESCOLAR**

Está na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA): as escolas têm a obrigação de se articular com as famílias, e os pais têm direito a ter ciência do processo pedagógico, bem como de participar da definição das propostas educacionais.

Porém, nem sempre esse princípio é considerado quando se forma o vínculo entre diretores, professores e coordenadores pedagógicos e a família dos alunos. Atualmente percebemos que, em geral, os pais pouco participam da vida escolar e quando resolvem comparecer é só para o recebimento do boletim, problemas de comportamento dos filhos e para exigir da escola melhorias no seu funcionamento para "facilitar" sua própria vida e dos seus filhos. Muitos destes pais possuem um temperamento muito forte e sem abertura para diálogo. Desta forma, muitos gestores evitam até recebê-los não deixando espaço para a participação familiar, com isso, a falta de integração entre escola e família, tomou-se um dos maiores problemas e o mais comum entre as escolas. Segundo Lück (2010):

Esse resultado revela não apenas uma carência, mas o seu entendimento da importância dessa participação. Com isso, vemos que os pais ainda não perceberam que são peças importantes na construção de uma escola participativa e de qualidade.

Outro fator negativo para esta participação é a incapacidade da escola em superar esta carência familiar, pois, muitos gestores alegam que é muito difícil trazer os pais para a escola. Mas, para que haja realmente mudanças necessárias para esta situação, os gestores devem se comprometer em querer superá-los, promover encontros com as famílias, realizar reuniões e palestras com os pais, criar na escola um ambiente acolhedor para ouvir o que os pais têm a dizer, como também, apoiar as famílias, visando assim, promover a integração dos mesmos ao seu trabalho.

O ideal seria ter uma relação efetiva entre pais e escola, possibilitando um espaço de conquista a fim de esclarecerem possíveis dúvidas dos pais. Assim, é preciso compreender, que no momento em que escola e família conseguirem estabelecer um acordo na forma como irão educar suas crianças e adolescentes, muitos dos conflitos hoje observados em sala de aula e no espaço escolar serão superados.

A escola tem grande importância educacional na formação do ser social, por isso, a sintonia entre escola e família é fundamental para que criem uma força de trabalho capaz de provocar a mudança da estrutura social. Portanto, a parceria de ambas se faz necessária para que juntas atuem como agentes facilitadores do desenvolvimento pleno do educando.

Mas dentro de um processo de participação, se faz necessário, superar algumas limitações existentes no espaço escolar. Uma participação parcial, onde seus membros restringem suas ações só para o que lhe é atribuído, centralizando o trabalho de forma burocrática, sem envolvimento em outras áreas do espaço escolar nos remete a entender que os participantes tendem a delimitar as suas responsabilidades a tarefas burocraticamente determinadas e de caráter fechado, realizando assim, uma fragmentação do trabalho geral da escola em papéis, funções, tarefas e respectiva distribuição de atribuições deixando de ver o todo e de sentirem-se responsáveis por ele, e de contribuir para a sua construção ou reestruturação.

Desta forma, vale salientar que o ato de participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais. Mediante a prática participativa, é possível superar o exercício do poder individual e de referência e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo. Sendo assim, é da maior importância, a conscientização da necessidade de redefinição de responsabilidades e não a redefinição de funções.

## **PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE PARTICIPATIVO**

Segundo Lück, a criação de um ambiente e de uma cultura participativa constitui-se em um importante foco de atenção as ações aplicadas pelo gestor escolar, pela qual, gradualmente tem se promovido mudanças significativas na organização e orientação das escolas.

Mas é necessário ter em mente que uma cultura não é mudada apenas por desejo, sendo necessário o alargamento da consciência e da competência técnica para tanto. É

importante reconhecer que mesmo que as pessoas desejem participar da formulação e construção dos destinos de uma unidade social, não desejam aceitar, rapidamente, o encargo de fazê-lo, daí porque, após manifestarem esse interesse, manifestam, por meio de comportamentos evasivos, resistência ao envolvimento as ações necessárias à mudança desejada.

Sendo assim, a participação efetiva na escola pressupõe que os professores coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinem caminhos para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção e assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares.

Pela participação, a escola se transforma numa oficina de democracia, organizando-se como instituição cujos membros se tomam conscientes de seu papel social na construção de uma instituição verdadeiramente educacional, e agem de acordo com essa consciência. Pela participação competente e associada constrói-se a prática dos deveres sociais e conquistam-se os direitos correspondentes que, gradativamente, aumentam o direito da participação. Cria-se, por conseguinte, uma cultura de poder compartilhado, desenvolvendo-se a prática de cidadania no interior da escola, pois aumentando o poder de decisão das pessoas, aumenta-se o poder de ação, de aprendizagem e de transformação das práticas e, portanto, o poder da educação.

## **CONSIDERAÇÕES**

Atualmente percebemos que os temas voltados à gestão educacional vêm ganhando novos espaços no contexto dos debates relacionados às ideias de democratização da educação. Os esforços para garantir este intento vêm sendo assegurado desde a Constituição Federal de 1988, ganhando nova ênfase com a LDB 9394/96, procurando garantir a efetivação de um modelo de gestão que privilegie em suas práticas, uma interação entre as ações da equipe gestora de cada instituição ao conjunto do trabalho docente, contando com o apoio de toda a comunidade escolar. É importante ressaltar que, uma gestão que visa à efetivação de um modelo democrático, deve manter sua práxis fundamentada na participação entre todos os segmentos da comunidade escolar, permitindo assim, que ocorra uma descentralização do poder gestor, onde todos assumem responsabilidades voltadas para o âmbito coletivo da instituição e não apenas funções fechadas, sejam estas atividades administrativas ou pedagógicas ou ainda docentes, mais onde todas aconteçam em prol de um mesmo objetivo que é a melhora da qualidade educacional não apenas da instituição mais também de toda a

comunidade escolar.

## REFERÊNCIAS

- BARRETO, Elba Siqueira de Sá. **A participação na escola: contribuições para a melhoria da qualidade da educação.** Disponível em: <http://www.tvebrasil.com.br/salto>. Acesso em: 22 de março de 2014.
- BRASIL. Lei nº 9394. Diretrizes e Bases para a Educação Nacional, Brasília, 1996.
- BRASIL. Lei nº 8.069/90 atualizado com a Lei nº 12.010 de 2009. Estatuto da Criança e do Adolescente. 2012.
- LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola.** 6.ed. Petrópolis, RJ. Vozes, 2010. p.20-98.