

## O PAPEL DO PEDAGOGO NA SUPERVISÃO E GESTÃO ESCOLAR: UM OLHAR SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA

THE ROLE OF THE PEDAGOGUE IN SCHOOL SUPERVISION AND MANAGEMENT:  
A LOOK AT DEMOCRATIC MANAGEMENT

Lívia Barbosa Pacheco Souza<sup>1</sup>  
Jovelina Noêmia Jô de Carvalho<sup>2</sup>

**RESUMO:** O estudo proposto para a elaboração deste artigo está voltado para a importância da gestão democrática para a escola, buscando entender as formas de participação que promovem a autonomia e o avanço na qualidade do trabalho de todos no ambiente escolar. Tendo em vista que nos dias atuais a sociedade tem passado por grandes transformações, principalmente na área educacional por ser o principal acesso a essas mudanças, sendo que esta gestão é importante para criar meios de propagação que é o principal ponto dessa relação havendo uma cooperação mútua em busca de resultados em comum. Portanto, a gestão democrática da educação é garantida pela Constituição de 1988, assim este artigo tem como principal objetivo refletir sobre a importância do processo da gestão democrática para a escola. Esta pesquisa será elaborada a partir de revisão bibliográfica de material elaborado por estudiosos especialistas da área. Compreendendo que a gestão democrática na escola deve estar envolvida não somente com os novos paradigmas, mas com o processo que garante a prática da cidadania.

1481

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Escola. Participação.

**ABSTRACT:** The study proposed for the elaboration of this article is focused on the importance of democratic management for the school, seeking to understand the forms of participation that promote autonomy and advancement in the quality of work of all in the school environment. Considering that nowadays society has undergone great transformations, especially in the educational area for being the main access to these changes, and this management is important to create means of propagation that is the main point of this relationship with mutual cooperation in search of common results. Therefore, the democratic management of education is guaranteed by the Constitution of 1988, so this article has as main objective to reflect on the importance of the process of democratic management for the school. This research will be elaborated from bibliographic review of material elaborated by scholars specialists of the area. Understanding that democratic management in the school must be involved not only with the new paradigms, but with the process that guarantees the practice of citizenship.

**Keywords:** Democratic Management. School. Participation.

---

<sup>1</sup>Especialista em Educação em Gênero e Direitos Humanos pelo NEIM UFBA; Especialista em Gênero e Sexualidade na Educação pelo NUCUS UFBA; Especialista em Educação para as Relações Étnico-Raciais pela UNIAFRO UNILAB; MBA em Educação Especial pela Faculdade Iguaçú; discente da Licenciatura Plena em Pedagogia da UNEB e da Especialização em Coordenação Pedagógica e Supervisão Escolar da Faculdade Iguaçú. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5978999436523962> Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3148-5536>.

<sup>2</sup>Pós-Dra. em Ciências Técnicas (Administração, Recursos Humanos e Gestão) pela Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos/Cuba, reconhecimento no Brasil pela UnB como Doutora em Educação; Mestre em Letras pela PUC Minas; Especialista em Psicopedagogia e Graduada em Pedagogia pela Unileste. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2019403198550098>.

## INTRODUÇÃO

A escola tem o poder de formar indivíduos autônomos, participativos e independentes, pois compete a ela estimular relações que envolvam a democracia no ambiente escolar, já que uma gestão democrática visa uma educação que de o devido valor ao conhecimento do aluno, estimulando a democracia no decorrer do processo ensino-aprendizagem, o qual tem a colaboração dos professores, equipe escolar, os pais e a comunidade.

Portanto, há a necessidade de se ter uma gestão democrática que promova a criação de meios e que favoreça a colaboração dessa relação com a escola, existindo uma parceria que vise alcançar resultados, pois as parcerias podem mudar a realidade no que se refere às dificuldades de aprendizagens, minimizando a retenção e a indisciplina dos alunos.

A gestão democrática precisa restaurar os vínculos entre a sociedade e a comunidade, de acordo com os processos de participação de todos no ambiente escolar, visando à descentralização do poder, procurando as estruturas que envolvem a avaliação e a conscientização dos envolvidos.

1482

Assim, a gestão democrática precisa estar ligada ao fortalecimento da democracia do processo pedagógico, sendo responsável pela tomada de decisões importantes para sua efetivação através de um compromisso visando obter resultados positivos para o processo educativo.

Portanto, a gestão democrática da educação é garantida pela Constituição de 1988, assim este artigo tem como principal objetivo refletir sobre a importância do processo da gestão democrática para a escola. Esta pesquisa foi elaborada a partir de revisão bibliográfica de material elaborado por estudiosos especialistas da área. A pesquisa bibliográfica, de acordo com o que Gil afirma: “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituídos principalmente de livros e artigos científicos” (Gil, 2006, p. 65).

O trabalho, portanto, foi finalizado com uma reflexão de tudo que foi estudado, com a intenção de esclarecer sobre a gestão democrática, a sua importância para o andamento da escola e a participação da equipe escolar na execução da mesma, ou seja, compreende-se que a gestão democrática na escola deve estar envolvida não somente com os novos paradigmas, mas com o processo que garante a prática da cidadania.

## Desenvolvimento

### A ESCOLA E A DEMOCRACIA

Uma educação de qualidade pode ser alcançada a partir do momento que esta consiga efetivar uma transformação de atitudes de todos os integrantes da escola, pois de acordo com Gadotti (1998):

Se a escola é o lócus central da educação, ela deve tornar-se o polo irradiador da cultura não apenas para produzi-la ou executar planos elaborados fora dela, mas para construir e elaborar a cultura como obra humana. O seu corolário é comunicação entre as escolas e a população. A escola precisa ser o local privilegiado da inovação e experimentação político-pedagógica (GADOTTI, 1998, p. 16).

A educação formal é fundamental, pois é a reflexão da pessoa humana e a educação, ou seja, se educa com alguma intenção para alguém, sendo seu objetivo compreender o ser humano como um todo, procurando a formação de um cidadão com competências, habilidades para conviver em grupo social. Assim, Parolim (2009) coloca que:

A escola tem o papel de socializar o conhecimento e as relações. Ela precisa promover um espaço produtivo propício aos alunos de acertar e errar, de levantar hipóteses, de discorrer o pensamento, enfim, um espaço de aprendizagem. Esse contexto é individual e coletivo, é solidário e participativo. Torna-se, portanto, fundamental o diálogo, as trocas, as diferenças. Diante desse movimento, é fácil entender que o grupo funcionará regido por normas e por regras de funcionamento, colorido pelo tom e pela temperatura das relações afetivas (PAROLIM, 2009, p. 9).

1483

A educação é um meio a ser usado por pessoas com diversos objetivos a serem atingidos, sendo que o aluno é o principal sujeito do processo educacional, por isso, a necessidade de questionar as características do aluno que recebe e em qual tipo de cidadão que a escola pretende formar, onde é necessário que a equipe escolar desenvolvesse suas competências e habilidades no ambiente educacional visando à formação do aluno.

Assim, para Chalita (2001):

Respeito ao aluno é o elemento fundamental a ser obedecido se se quer uma geração com as capacidades simultânea de sonhar e de executar, geração que imagine utopias e lute para a concretização delas; que imponha metas e não tenha medo de tentar de atingi-las, em qualquer idade (CHALITA, 2001, p. 137).

A importância da democratização da escola é como um agente coadjuvante na construção de um indivíduo autônomo, que se expresse e entenda as mais variadas formas de comunicação, no domínio do saber e na participação coletiva. No entanto, Libâneo (2003) afirma que:

Democratizar o ensino é ajudar os alunos a se expressarem bem, a se comunicarem de diversas formas, a desenvolverem o gosto pelo estudo, a dominarem o saber

escolar, é ajuda-los na formação de sua personalidade social, na sua organização enquanto coletividade (LIBÂNEO, 2003, p. 75).

No entanto, a respeito da democratização se observa a colaboração pedagógica num sentido de democracia, que de acordo com Libâneo (2003, p. 75), “a contribuição da escola para a democratização está no cumprimento da função que lhe é própria: a transmissão ativa do saber elaborado”.

Ocorre a necessidade de um tratamento de igualdade de oportunidades e direitos a todos sem distinção, com a chance de conversar e contribuir com o processo no qual está participando. Assim, segundo Gadotti e Romão (2004):

A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou, menos ainda, os meros receptores dos serviços educacionais (GADOTTI; ROMÃO, 2004, p. 35).

A democracia se manifesta como valor e processo, ou seja, não sendo suficientes apenas as ideias, mas os intentos, as suposições, sendo necessária a aplicação de formas concretas esses ideais, valores, que realizem com sucesso esses objetivos, descartando as utopias, cumprindo tais ideias de maneira imediata e clara frente à sociedade. Assim, garantindo os direitos do cidadão empenhado na luta por uma sociedade digna para si e para todos (VIEIRA, et al, 2007, p. 31).

1484

Assim, a democracia é parte essencial para o processo, pois proporciona a verdadeira cidadania e a participação efetiva de todos na comunidade escolar. Dessa forma, Ferreira (2000) aponta que:

Igualdade de oportunidades para a democracia significa igualdade de possibilidades reais para todos que são desiguais e, como tal, necessitam de todas as possibilidades diferenciadas para se desenvolverem. Significa compreender o respeito que todos os seres humanos devem merecer por parte do poder público, das instituições e de todos, reciprocamente, no sentido de possibilitar seu desenvolvimento como pessoa humana (FERREIRA, 2000, p, 169).

Compreende-se que a educação é a base para a democracia, sendo que ela oportuniza a igualdade de direitos, levando o ser humano a se questionar, a participar e adquirir os conhecimentos essenciais para o cumprimento de seus direitos e deveres.

## A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Os problemas comumente enfrentados pela educação apenas serão sanados a partir dos momentos que todos participarem, promovendo então a verdadeira democratização, pois, esta aumenta as chances de se elaborar uma educação direcionada a todos que fazem parte do contexto escolar. Assim, Cury (2010) diz que:

A gestão democrática tem se tornado um dos motivos mais frequentes, na área educacional, de debates, reflexões e iniciativas públicas, a fim de dar sequência a um princípio posto constitucionalmente e reposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (CURY, 2010, p. 14).

Assim, a democratização coloca que a convivência e o diálogo são essenciais na procura de ideais em comum, tendo como base essencial à escola, pois a partir de uma está democrática que se pode oportunizar o direito do ser humano em ser capaz de solucionar, discutir, elaborar e aceitar as regras comuns em uma sociedade, permitindo que se desenvolva de maneira plena. Portanto a LDBEN 9394/96, determina no artigo 14, incisos I e II:

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 político da escola; II- participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, art. 14, incisos I e II).

A gestão democrática define seus princípios de gestão, permitindo a participação de todos os envolvidos de maneira democrática, unindo forças para atingir os meios pretendido com suas ações, proporcionando o processo ensino aprendizagem com qualidade, além da formação global do aluno.

Portanto, a convivência entre escola e comunidade exige boa vontade e interesse de ambas às partes, visando que a interação entre eles aconteça, sendo necessária uma proximidade entre todos para que assim o aluno passe também a valorizar seu espaço com autonomia, liberdade, confiança (VIEIRA et al, 2007, p. 37).

Compreende-se então, que a função da escola é preparar o aluno para conviver bem tanto dentro quanto fora dela, havendo interação, comprometimento e compreensão mútua, permitindo que o aluno conquiste sua autonomia, cidadania e participação junto com a escola e a comunidade, sendo reconhecido como construtor de sua própria identidade. Por isso Paro (2000) defende que:

Se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como titulares de direito, mas também como criadores de novos direitos, é preciso que a educação se preocupe com dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se, portanto a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação (PARO 2000, p78).

Numa gestão democrática se faz necessário a participação de toda a equipe para que se possa descentralizar o poder, onde todos possam ter acesso às informações do setor administrativo, as regras e a fiscalização que por consequência resultará nos atos do gestor.

Com a descentralização todos os cidadãos podem ter acesso às informações, permitindo que haja consenso ao tomar decisões, vetar, sugerir, além de agilizar o processo de gestão democrática, cabendo ao gestor comunicar a comunidade a respeito dos aspectos administrativos, pedagógicos e recursos disponíveis para alcançar os objetivos do Projeto Político Pedagógico, que visa formar cidadãos críticos e participativos, a partir da intervenção da comunidade escolar (GADOTTI; ROMÃO, 2004, p. 68).

É importante salientar a respeito da administração como meio importante de se atingir os fins propostos para tal, de acordo com Paro (2003):

[...] a atividade administrativa é, não apenas exclusiva do homem, mas também necessária a sua vida, já que, por um lado, só ele é capaz de estabelecer objetivos, e por outro, sua própria especificidade humana depende da capacidade que tem de transcender sua situação natural, buscando realizar, através da ação racional, os objetivos a que se propõe [...] (PARO 2003, p.32).

Compete à escola elaborar os meios para que o ser humano desenvolva sua capacidade de organizar, formular as ações e colocá-las em prática, mas tudo depende de sua autonomia e maturidade, permitindo que o processo ocorra, sendo que a escola que é responsável por proporcionar meios para a realização desses os quais podem se concretizar de maneira natural. No entanto, é necessário, recuperar tanto na teoria quanto na prática, que a administração é essencial para o processo de modificação da sociedade (PARO 2003, p. 157).

1486

Assim, Campos (2004) coloca que:

A discussão da gestão escolar em uma perspectiva democrática requer que se destaquem alguns elementos: a descentralização do poder do diretor, a autonomia do corpo docente e do quadro administrativo, a participação de alunos e comunidade na construção coletiva e na definição dos objetivos da escola [...] (CAMPOS, 2004, p. 10-11).

Portanto, busca-se atribuir força para que esses procedimentos juntamente com a contribuição da comunidade, descentralizando a maneira tradicional de tomar decisões, atribuindo as responsabilidades a todos, no que se refere à construção de novas propostas para a transformação da educação.

## **A CONTRIBUIÇÃO DA EQUIPE ESCOLAR PARA O SUCESSO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Segundo LIBÂNEO (2008), a escola é vista como um espaço educativo, uma comunidade de aprendizagem, um lugar em que os profissionais podem decidir sobre seu trabalho e aprender mais sobre sua profissão. Nesse interim, para o gestor escolar obter sucesso em seu trabalho, este depende do empenho e do saber fazer pedagógico de todos os

que participam do ambiente escolar, pois é do conhecimento de todos que o diretor não tem com realizar seu trabalho sozinho. No entanto, cabe a ele direcionar os trabalhos, mas é a equipe que realiza as tarefas essenciais para se atingir os objetivos escolares, sendo que o diretor é responsável por incentivar e apresentar a confiança necessária para que sua equipe realize atitudes voltadas ao seu principal objetivo que é o aluno (VIEIRA et al, 2007, p. 89).

Para Paro (2003):

Assim a última palavra deve ser dada por um diretor, colocado no topo dessa hierarquia, visto como representante da lei e da ordem e responsável pela supervisão e controle das atividades que aí se desenvolvem (PARO 2003, p. 132).

Sendo considerado como a maior autoridade da escola, o diretor precisa zelar por uma gestão democrática devendo exercer suas atividades direcionadas a necessidade sua pratica, assim como orienta Andrade (2004):

A função primordial do gestor escolar, baseada na liderança e competência, é manter a escola em atividades harmoniosas, participativas e produtivas, delegando, acompanhando e exigindo tarefas com autenticidade e ponderação, transformando o discurso em ação. Assim como a essência da gestão é fazer a instituição operar com eficiência, a eficácia da gestão depende, em grande parte, do exercício da liderança (ANDRADE, 2004, p. 17).

Portanto, é do conhecimento de todos que ao diretor é atribuída autonomia absoluta no que se refere à hierarquia de poder, tendo em vista que este não dispõe de meios para administrar sozinho uma instituição, pois deve buscar juntamente com a comunidade e com sua equipe, meios para realizar a democracia direcionada exclusivamente em favor do processo ensino aprendizagem. Os diretores que são participativos têm como basear o conceito da autoridade partilhada, ou seja, o poder deve ser atribuído a todos os integrantes da comunidade escolar, sendo que essas responsabilidades precisam ser assumidas por todos (LUCK, 2002 apud OLIVEIRA, 2010, p. 76).

O papel realizado pelo diretor é essencial à gestão democrática, pois ele pode ser ou não facilitador das práticas utilizadas para se atingir a participação de todos na comunidade escolar. Assim, Luck (2002) apud Oliveira (2010) explica que:

Em algumas gestões escolares participativas, os diretores dedicam uma grande parte do tempo na capacitação de profissionais, no desenvolvimento de um grande sistema de acompanhamento escolar e em experiências pedagógicas baseadas na reflexão-ação (LUCK, 2002 apud OLIVEIRA, 2010, p. 78).

Compreende-se que existe uma grande necessidade do diretor ter a capacidade de liderar e facilidade de trabalhar em equipe, já que para a efetivação de uma gestão democrática a equipe escolar deve estar preparada para assumir responsabilidades, fazendo com que a equipe pedagógica busque um objetivo maior que é o principal para a escola, que



é favorecer a aprendizagem, sendo responsabilidade de o gestor atender as necessidades para que assim possa se efetivar um trabalho adequadamente participativo.

## PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP).

O objetivo mais importante é o de promover a aprendizagem, pois esta não é apenas tarefa da escola, mas também dos pais e da sociedade que precisam estar envolvidas num convívio social, sendo que para isso aconteça essencial que haja respeito pelas diversidades, autonomia, criticidade e dinamismo.

Portanto, procura-se atualmente uma nova orientação para a escola, a qual visa uma educação de qualidade, participativa e democrática, se fazendo necessário que o Projeto Político Pedagógico seja um instrumento que esteja além dos planos de ensino e atividades diversas, sendo que ele possa ser construído e vivenciado em todos os aspectos, por todos da equipe escolar que participam do processo educativo.

No que se refere ao Projeto Político Pedagógico Vieira et al (2007) diz que:

A discussão coletiva na construção do Projeto Político Pedagógico constitui-se em referência importante para que os vários segmentos de escola descubram formas de participação, muitas vezes ainda não percebidas por eles. Além disso, pode levar os indivíduos a constatarem que é possível- apesar do autoritarismo velado ou explícitos presentes na escola- interferir nas decisões que vão orientar nas decisões que vão orientar a organização do trabalho pedagógico como um todo (VIEIRA et al, 2007, p. 53).

1488

Portanto, o Projeto Político Pedagógico deve ser elaborado de forma coletiva pelos diversos setores que participam do contexto escolar. O diretor precisa se basear no Projeto Político Pedagógico com a intenção de diferenciar a autonomia legal da autonomia constituída pela equipe escolar, podendo então estruturar o projeto com base na realidade da escola. Assim, Gadotti (1998) apud Marçal e Sousa (2001):

O projeto da escola depende, sobretudo, da ousadia dos seus agentes, da ousadia de cada escola em assumir-se como tal, partindo da cara que tem, com o seu cotidiano e o seu tempo-espço, isto é, o contexto histórico em que ela insere. Projetar significa lançar-se para frente, antever um futuro diferente do presente. Projeto pressupõe uma ação intencionada com um sentido definido, explícito sobre o que se quer (GADOTTI, 1998 apud MARÇAL; SOUSA, 2001, p. 26).

Assim, o Projeto Político Pedagógico é um instrumento que visa superar os obstáculos do dia-a-dia escolar de maneira pensada, consciente, sistemática e principalmente participativa a partir de uma ideia interdisciplinar, visando os valores e conteúdos onde as diversas áreas do saber estão ligadas. Assim é compreensível a importância do trabalho em equipe com a participação de todos, para que de fato se consolide a gestão democrática, sendo



que todos podem participar do processo ensino aprendizagem, oportunizando uma integração entre todos. De acordo com Paro (2003):

É importante observar que o papel da escola na divulgação da nova visão de mundo não precisa restringir-se ao âmbito das atividades de ensino aprendizagem. Essa concepção deve permear todas as atividades da escola e é de particular importância na atividade administrativa (PARO 2003, p. 155).

A partir do momento que passar a ter um maior entrosamento entre a escola e a família, o social e o político, baseados na verdade, sem ideologias, procurando um ideal único que é o processo ensino aprendizagem, desmistificando os alunos dos grandes problemas intelectuais. De acordo com as ideias de Freire (1979, p. 27) “O homem e a árvore também são inacabados, mas o homem se sabe inacabado e por isso se educa. Não haveria educação se o homem fosse um ser inacabado.”

Os alunos são vistos como os principais atores que terão lucro com uma gestão democrática escolar adequada e com a participação e todos, sendo que os desafios serão o alicerce para o sucesso do processo de ensino aprendizagem. No entanto, Menezes (2007) concorda que “desenvolver o desejo de aprender é a mais importante função da escola, portanto, a falta de motivação é problema dela”.

Torna-se importante considerar que ao se fazer uso da gestão democrática como uma facilitadora de um aprendizado adequado, Machado (2001) coloca que é necessário:

[...] formar lideranças escolares comprometidas com a construção de um projeto de gestão democrática da escola, focada no sucesso dos alunos das escolas públicas e ensino fundamental e médio [...] (MACHADO, 2001, p. 14).

Portanto, a gestão democrática é formadora de consensos, lideranças, parcerias, estratégias e a solução de problemas, buscando então obter resultados, assim como, transformação do comportamento, pois a escola não é considerada somente um local onde se constroem relações sociais, mas tem que ser considerado como um ambiente onde a sociedade possa produzir os elementos para sua própria construção.

## CONCLUSÃO

A gestão democrática não pode acontecer de maneira isolada ou por partes dentro da escola, mas a partir do diálogo, na elaboração das propostas, nas ideias, de maneira crescente, visando nas ações coletivas à melhoria da qualidade vida.

Assim, a educação somente terá seus problemas solucionados a partir do momento que todos se conscientizarem da importância da participação no processo educacional, sendo

que o poder e a responsabilidade permitem conduzir a escola não apenas centrada em uma única pessoa, mas tendo haver com a responsabilidade de todos os segmentos que existem na escola.

Portanto, é a partir do diálogo que a escola soluciona seus problemas do cotidiano, onde a liberdade de expressão favorece com o que o diretor aproxime a família da comunidade escolar, pois é essencial a participação de todos no que se refere a tomar decisões como também nos projetos que são desenvolvidos na escola.

A escola permite o exercício da cidadania, sendo este o mais importante dos requisitos para que realmente aconteça a gestão democrática, contribuindo significativamente com o sucesso do educando estando de acordo com as transformações e os novos conhecimentos impostos a cada dia pela sociedade.

No entanto, é da compreensão de todos que o ponto principal para a construção Projeto Político Pedagógico é a participação dos pais e da comunidade em que a escola está inserida, sendo que o aluno é o eixo que rege tal construção, onde a comunidade pode executar diversas atitudes de cidadania e aspectos comportamentais referentes ao processo de aprendizagem do aluno.

Conclui-se com esse artigo que a gestão democrática é de extrema importância para a escola, tendo em vista que ela contribui para a aproximação da família e da comunidade, permitindo assim avanços na qualidade do ensino oportunizando a igualdade entre todos.

1490

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. C. de. **A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- Lei 9394/96**. Brasília: Congresso Nacional, 1996.

CAMPOS, E. de S; MOTA, M. L. de B. Reflexões sobre o processo de gestão participativa. **Gestão em Rede**. Brasília: Consed, n<sup>o</sup> 52, p. 10-11, 2004.

CHALITA, G. **Educação: a solução está no afeto**. São Paulo: Gente, 2001.

CURY, C. R. J. **O princípio da gestão democrática na educação: gestão democrática da escola pública**. P. 14. Disponível em: <<http://www.tvbrasil.org.br/fotos/salto/series/151253Gestãodemocratica.pdf>>. Acessado em 13 Jun. 2023.

FERREIRA, N. S. C. Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades. **Em aberto**. Brasília, v. 17, n<sup>o</sup> 72, p. 167-177, 2000.

FREIRE, P. **Educação e mudança**. 23 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

GADOTTI, M. **Pedagogia da Práxis**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1998.

\_\_\_\_\_; ROMÃO, J. E. (Org.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

GIL. Antônio Carlos. **Métodos Técnicas de Pesquisa Social**. 5ªed. São Paulo: Atlas. 2006.

LIBÂNEO, J. C. **Democratização da escola pública: a pedagogia critico-social dos conteúdos**. 19 ed. São Paulo: Loyola, 2003.

MACHADO, M. A. M. **Pro gestão- Guia prático-Programa de capacitação a distância para gestores escolares**. Brasília: Consed, 2001.

MARÇAL, J. C; SOUZA, J. V. **Pro gestão- Guia prático-Programa de capacitação a distância para gestores escolares- módulo III- caderno de estudo**. Brasília: Consed, 2001.

MENEZES, L. C. **De onde vem a tal motivação?** Nova escola. São Paulo: ABRIL, p. 90, nov. 2007.

PARO V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 12 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2002.

PAROLIM, I. Família, professor e escola: vínculos afetivos, limites e autoestima na aprendizagem. **Atividades e experiências - Especial família**. Curitiba, ano 10, nº 9, set. 2009. 1491

SAVIANI, Dermeval. Pedagogia: o espaço da educação na universidade. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 130, p. 99-134, jan./abr. 2007.

VIEIRA, S. L. et al. **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2007.