

# O GESTOR FRENTE AO PROCESSO DEMOCRÁTICO

## THE MANAGER FACING THE DEMOCRATIC PROCESS



### DEISI SANTOS DA SILVA

Professora, formada em Pedagogia, pelo Centro Universitário Italo, em 2010. Iniciou no magistério privado em 2010, até que no ano de 2015 ingressou na prefeitura de Taboão da Serra, através de concurso público, onde lecionou até o ano de 2022, quando exonerou-se. Professora de educação infantil na Prefeitura Municipal de São Paulo desde 2022, acredita que é possível um ensino público de qualidade, buscando novos aprendizados através de formações profissionais.

### RESUMO

O presente artigo visa analisar o papel do gestor frente aos desafios da gestão democrática escolar, com objetivo geral realizar uma reflexão sobre estes desafios que a gestão democrática enfrenta no ambiente escolar, e como objetivos específicos, identificar gestões que ainda se encontram enraizadas no passado. Refletir qual é o papel do PPP dentro desta gestão democrática. Traz como problema de pesquisa qual o papel correto de um gestor frente a gestão democrática e se justifica mediante a sua importância na concretização da gestão participativa e dos benefícios que trazem para escola quando se põe em prática a democracia, o companheirismo e as parcerias com a comunidade local, para um bom desenvolvimento da aprendizagem escolar e mobilização da comunidade em busca de uma sociedade mais justa e igualitária promovendo a equidade na educação. A pesquisa é de cunho qualitativo, através de revisão literária comparando-se as visões dos autores estudados. Um dos resultados alcançados com a Revisão de literatura aponta uma melhora significativa no processo da gestão democrática, pois quando se põe em prática as ações desta gestão participativa, apesar de todas as limitações e problemas existentes, o gestor pode administrar de forma democrática com a participação efetiva de todos. O presente artigo traz como consideração final principal a importância de esclarecer para todos da comunidade local e a sociedade em geral sobre a relevância da gestão democrática e participativa, onde a cidadania possa ser construída a partir de práticas democráticas e participativa de todos os envolvidos, e estes sendo sujeitos de sua própria história.

**PALAVRAS CHAVES:** Gestão Democrática; Gestores; Comunidade; Cidadania.

## ABSTRACT

This article aims to analyze the role of the manager in the face of the challenges of democratic school management, with the general objective of reflecting on these challenges that democratic management faces in the school environment, and as specific objectives, to identify managements that are still rooted in the past. To reflect on the role of the PPP within this democratic management. The research problem is the correct role of a manager in the face of democratic management and is justified by its importance in the implementation of participatory management and the benefits it brings to the school when democracy, companionship and partnerships with the local community are put into practice, for a good development of school learning and mobilization of the community in search of a fairer and more egalitarian society, promoting equity in education. The research is qualitative, through a literature review comparing the views of the authors studied. One of the results achieved through the literature review points to a significant improvement in the process of democratic management, because when the actions of this participatory management are put into practice, despite all the existing limitations and problems, the manager can administer in a democratic way with the effective participation of all. The main final consideration of this article is the importance of explaining to everyone in the local community and society in general the importance of democratic and participatory management, where citizenship can be built on the basis of democratic and participatory practices by all those involved, who are the subjects of their own history.

**KEYWORDS:** Democratic Management; Managers; Community; Citizenship.

## INTRODUÇÃO

Muito tem se falado em gestão democrática em vários setores do nosso país. Contudo, em uma instituição escolar é relevante citar que nem sempre se pensou desta forma. Com o fim do regime militar e com a redemocratização do país temos observado que o papel dos diretores escolares tem passado por mudanças. Antes eles assumiam funções tanto administrativas quanto pedagógicas, e os faziam de maneira ditatorial, soberana e atualmente percebemos a necessidade de gerenciar de maneira mais democrática, a chamada gestão democrática e participativa. Para isso se faz necessário uma presença efetiva da comunidade.

A problemática da presente pesquisa gira em torno de quais os mecanismos/instrumentos adequados para aumentar a participação efetiva da comunidade interna e externa na escola? Assim, temos como objetivo geral: identificar as boas práticas de participação da comunidade escolar. E como objetivos específicos: entender o funcionamento da democracia no ambiente escolar e analisar também a questão do regimento do conselho escolar; pesquisar as boas práticas e seus reflexos na efetividade da participação da comunidade escolar; elencar propostas e respectivas condicionantes (exigências) para o fomento da participação nas escolas públicas.

Hoje vamos percebendo a necessidade de gerenciar de maneira mais democrática, a chamada gestão democrática e participativa. Para isso se faz necessário uma presença efetiva da comunidade. Neste sentido, queremos analisar, quais os mecanismos adequados para aumentar a participação efetiva da comunidade interna e externa na escola?

Assim, diante deste contexto este artigo tem como problemática: Qual é a contribuição da liderança para a gestão de pessoas como fator estratégico? Aponta-se no presente estudo que a liderança atua no sentido de auxiliar aos subordinados a obterem uma maior capacidade produtiva a partir do momento de planejar as estratégias e de programá-las.

Ressaltamos que as obras dos autores citados neste trabalho, utilizamos apenas ideias básicas e que, para um melhor aprofundamento no assunto recomendamos que fosse além desta pesquisa e busque ler e se aprofundar no tema em destaque. Para a formulação desse trabalho científico, foi utilizada a metodologia bibliográfica de diferentes tipos de textos e livros como fundamentação teórica.

A presente pesquisa desenvolveu-se em única etapa e a metodologia utilizada foi bibliográfica com a finalidade de proporcionar maior contato com o problema a fim de torná-lo mais compreensível.

## **REFERENCIAL TEÓRICO: CONTEXTO HISTÓRICO E SEUS AVANÇOS**

A educação em nosso país passou por muitos avanços ao longo dos anos desde o período militar (1964-1985) onde vivíamos um regime de caráter autoritário, ditatorial e centralizador, exercendo seu poder diante da população. A população almejava transparência principalmente na governança do próprio Estado. Em oposição ao regime militar, partidos políticos se articulam e utilizam como plataforma de governo as perspectivas democráticas participativas com o apoio da população, com objetivo de participar diretamente da elaboração de políticas sociais e garantir canais de fiscalização e controle da ação estatal.

Ao longo dos anos o Estado brasileiro passou por questionamentos em relação ao controle público e as demandas sociais. A população através de seus movimentos grevistas, sindicais, e a luta por eleições diretas, começou uma busca em prol da democracia. Democracia, portanto, é um regime governamental onde o povo exerce o poder junto as decisões políticas.

## **A ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL E SUAS INFLUÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL**

Vivemos em mundo marcado por constantes mudanças, culturais, tecnológica, sociais, políticas, entre outras, a educação não poderia ficar a parte à essas mudanças. Sofrendo influências vinda da administração empresarial.

Para Bartimik, 2012, enquanto a administração empresarial está voltada ao controle do processo, visando os princípios de uma sociedade capitalista, a palavra “gestão”, relaciona-se ao relacionamento de pessoas.

“(…) compreender as implicações dos fatores externos, na gestão escolar é fundamental para diminuir a transposição crítica para a administração escolar do modelo de administração

estratégico governamental, o qual é baseado na racionalidade científica, na centralização do poder e na fragmentação do trabalho.” (BARTIMIK, 2012, p. 44)

Podemos dizer que enquanto a administração empresarial sente a necessidade de um relacionamento mais pessoal, no nível corporativo conhecido como “gestão,” a instituição escola, trabalha uma visão valorizando mais o ser humano, buscando o cidadão como um todo, de forma autônoma, buscando estabelecer o processo democrático, nas tomadas de decisões coletivas buscando o bom senso na resolução dos problemas construídos com a participação de todos os seus membros e representantes de todos os seus segmentos.

Observamos que muitos gestores sofreram e sofrem ainda muitas influências de diversos fatores, tanto externos, como internos. Podemos citar como fatores externos a questão cultural, social, tecnológica, econômica e até mesmo política, fazendo com que sejamos influenciados e obrigados a fazermos parte destas mudanças em prol do progresso.

O gestor deve tentar compreender essas influências, fazendo uso dessas ferramentas de forma a aperfeiçoar e implementar o trabalho pedagógico para que o mesmo, possa favorecer o desenvolvimento do trabalho coletivo e participativo da Unidade Escolar tendo como características às influências internas. Já as influências internas podemos apontar as de conhecimento educacional e seu meio sobre o processo do conhecimento, ou seja, a construção do conhecimento de forma não hegemônica, construída no trabalho coletivo, na formação e construção dos projetos educacionais e pedagógicos, projetos estes que devem ser construídos coletivamente e gradativamente com a participação de todos em busca de uma educação melhor e com maior qualidade do ensino. Essas são práticas da construção da democratização escolar.

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA E A GESTÃO ATUAL**

A educação em nosso país passou por muitos avanços ao longo dos anos desde o período militar (1964-1985) onde vivíamos um regime de caráter autoritário, ditatorial e centralizador, exercendo seu poder diante da população.

A população almejava transparência principalmente na governança do próprio Estado. Em oposição ao regime militar, partidos políticos se articulam e utilizam como plataforma de governo as perspectivas democráticas participativas com o apoio da população, com objetivo de participar diretamente da elaboração de políticas sociais e garantir canais de fiscalização e controle da ação estatal.

Ao longo dos anos o Estado brasileiro passou por questionamentos em relação ao controle público e as demandas sociais. A população através de seus movimentos grevistas, sindicais, e a luta por eleições diretas, começou uma busca em prol da democracia. Democracia, portanto, é um regime governamental onde o povo exerce o poder junto as decisões políticas.

Vivemos em mundo marcado por constantes mudanças, culturais, tecnológica, sociais, políticas, entre outras, a educação não poderia ficar a parte à essas mudanças. Sofrendo influências vinda da administração empresarial.

Para Bartimik, 2012, enquanto a administração empresarial está voltada ao controle do processo, visando os princípios de uma sociedade capitalista, a palavra “gestão”, relaciona-se ao relacionamento de pessoas.

“(…) compreender as implicações dos fatores externos, na gestão escolar é fundamental para diminuir a transposição crítica para a administração escolar do modelo de administração estratégico governamental, o qual é baseado na racionalidade científica, na centralização do poder e na fragmentação do trabalho.” (BARTIMIK, 2012, p. 44)

Podemos dizer que enquanto a administração empresarial sente a necessidade de um relacionamento mais pessoal, no nível corporativo conhecido como “gestão,” a instituição escola, trabalha uma visão valorizando mais o ser humano, buscando o cidadão como um todo, de forma autônoma, buscando estabelecer o processo democrático, nas tomadas de decisões coletivas buscando o bom senso na resolução dos problemas construídos com a participação de todos os seus membros e representantes de todos os seus segmentos.

Observamos que muitos gestores sofreram e sofrem ainda muitas influências de diversos fatores, tanto externos, como internos. Podemos citar como fatores externos a questão cultural, social, tecnológica, econômica e até mesmo política, fazendo com que sejamos influenciados e obrigados a fazermos parte destas mudanças em prol do progresso.

O gestor deve tentar compreender essas influências, fazendo uso dessas ferramentas de forma a aperfeiçoar e implementar o trabalho pedagógico para que o mesmo, possa favorecer o desenvolvimento do trabalho coletivo e participativo da Unidade Escolar tendo como características às influências internas. Já as influências internas podemos apontar as de conhecimento educacional e seu meio sobre o processo do conhecimento, ou seja, a construção do conhecimento de forma não hegemônica, construída no trabalho coletivo, na formação e construção dos projetos educacionais e pedagógicos, projetos estes que devem ser construídos coletivamente e gradativamente com a participação de todos em busca de uma educação melhor e com maior qualidade do ensino. Essas são práticas da construção da democratização escolar.

## **A DEMOCRACIA E SEU PAPEL NA EDUCAÇÃO**

Para Cury (2002), “a gestão democrática tem se tornado um dos motivos mais frequentes na área educacional, de debates, reflexões e incentivos públicas a fim de dar sequência a um princípio posto constitucionalmente e reposto na Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional”. É entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores,

estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola.

De acordo com a LDB (Lei n. 9.394/96), as instituições públicas que ofertam a Educação Básica devem ser administradas com base no princípio da Gestão Democrática. Ela está baseada na coordenação de atitudes e ações que propõem a participação social, ou seja, toda a comunidade escolar é considerada sujeito ativo em todo o processo da gestão. Assim, é imprescindível que cada um destes sujeitos tenha clareza e conhecimento de seu papel quanto participante da comunidade escolar. (BRASIL, 1996).

Segundo Luck (2013), o sucesso de uma instituição se dá pelo trabalho conjunto entre todos seus membros, com confiança e reciprocidade de forma efetiva levando em consideração o bem comum de todos. "(...) gestão, portanto parte do pressuposto de que 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." (LUCK, 20013, p. 21)

Portanto, quando assumimos o nosso papel com autoria e autonomia, estamos oportunizando uma gestão de competência, nos quais todos são autores de suas histórias, oportunizando direito a todos de terem voz e opiniões a todos os assuntos tratados dentro da entidade.

## **O PAPEL DO GESTOR FRENTE AO PROCESSO DEMOCRÁTICO**

Observamos que muitos gestores sofreram e sofrem ainda muitas influências de diversos fatores, tanto externos, como internos. Podemos citar como fatores externos a questão cultural, social, tecnológica, econômica e até mesmo política, fazendo com que sejamos influenciados e obrigados a fazermos parte destas mudanças em prol do progresso.

O gestor deve tentar compreender essas influências, fazendo uso dessas ferramentas, como por exemplo o diálogo, a tecnologia, a vivência cultural e a comunidade de forma a aperfeiçoar e implementar o trabalho pedagógico para que o mesmo, possa favorecer o desenvolvimento do trabalho coletivo e participativo da Unidade Escolar tendo como características às influências internas. Podemos apontar como influências internas as de conhecimento educacional e seu meio sobre o processo do conhecimento, ou seja, a construção do conhecimento de forma não hegemônica, construída no trabalho coletivo, na formação e construção dos projetos educacionais e pedagógicos, projetos estes que devem ser construídos coletivamente e gradativamente com a participação de todos em busca de uma educação melhor e com maior qualidade do ensino. Essas são práticas da construção da democratização escolar. (GUTIERREZ,2000)

O gestor que também é mediador de seu grupo precisa fazer uso do diálogo em sua gestão, para que ela seja o mais democrática possível. Trazendo a comunidade escolar, familiares e professores para caminhar junto de sua gestão mantendo as relações comunicativas para um bom trabalho. (GUTIERREZ,2000)

O papel do gestor é importante no contexto escolar em busca de objetivos que contribuam para o crescimento da comunidade escolar. Tendo em vista que o gestor é o mediador nas funções que rodeiam a comunidade para um bom trabalho qualitativo. Um gestor precisa fazer uso de diversos meios de comunicação para que a comunidade escolar e seus integrantes possam caminhar juntos. É importante manter relações comunicativas com todos em prol de uma boa parceria com as famílias e escola. (GUTIERREZ,2000)

O gestor necessita realizar ações para inserir a comunidade no ambiente escolar; fazendo assim sua unidade crescer perante a comunidade em que está inserida.

É de fundamental importância o uso do diálogo para com todos, diálogos sinceros, francos, seja em reuniões pedagógicas, reuniões de pais, reuniões de conselho de escola etc., para que se ganhe a confiança da comunidade e assim possam caminhar juntos em benefício da aprendizagem dos estudantes. Para atender as exigências, necessidades, de seu público integrante, o gestor deverá ter uma noção de comportamento humano, que é fundamental dentro da função que exerce, função essa que necessita da visão do futuro, autocontrole, coragem e de valores. São essas habilidades que dará ao gestor (líder) competências primordiais para balancear as diversas divergências encontradas por ele no âmbito escolar. (GUTIERREZ,2000)

## **GESTÃO: REFLEXÕES E CRÍTICAS**

Deixando de lado o complexo contexto sociopolítico e econômico, concentrando-se na teoria administrativa, podemos lembrar que nas décadas de 1960 e 1970, o arcabouço teórico da hipótese da gestão escolar estava enraizado na Teoria Geral da Administração (TGA), um esforço para delinear a administração escolar como um campo específico de estudo. (Abu Dian, Oliveira e Hojas, 2010).

Em meados da década de 1980, no entanto, surgiram críticas ao pensamento anterior e, a partir desse período, a ênfase mudou para o estudo do trabalho coletivo e o engajamento da comunidade escolar na gestão. Como resultado, princípios de governança democrática ganham corpo nos espaços teóricos e escolares (RUSSO, 2004). A educação em nosso país passou por muitos avanços ao longo dos anos desde o período militar (1964-1985) onde vivíamos um regime de caráter autoritário, ditatorial e centralizador, exercendo seu poder diante da população.

A população almejava transparência principalmente na governança do próprio Estado. Em oposição ao regime militar, partidos políticos se articulam e utilizam como plataforma de governo as perspectivas democráticas participativas com o apoio da população, com objetivo de participar diretamente da elaboração de políticas sociais e garantir canais de fiscalização e controle da ação estatal.

Ao longo dos anos o Estado brasileiro passou por questionamentos em relação ao controle público e as demandas sociais. A população através de seus movimentos grevistas, sindicais, e a

luta por eleições diretas, começou uma busca em prol da democracia. Democracia, portanto, é um regime governamental onde o povo exerce o poder junto as decisões políticas.

Vivemos em mundo marcado por constantes mudanças, culturais, tecnológica, sociais, políticas, entre outras, a educação não poderia ficar a parte à essas mudanças. Sofrendo influências vinda da administração empresarial.

Para Bartimik, 2012, enquanto a administração empresarial está voltada ao controle do processo, visando os princípios de uma sociedade capitalista, a palavra “gestão”, relaciona-se ao relacionamento de pessoas.

## **O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA PRÁXIS EM MOVIMENTO**

É com esta frase de Freire que quero abrir a discussão deste capítulo que mais precisamente tratará da gestão democrática na práxis do coordenador pedagógico. Antes de apresentar algumas ideias sobre gestão democrática, faz-se necessário ressaltar que ela não existe sem comprometimento, respeito e amor, e como escreve Freire com muita propriedade, um amor que não subjuga o outro, mas que promove e dá autonomia na práxis, e isso só é possível por se tratar de uma relação de consciências humanas.

Penso que esta última seja imprescindível a prática da gestão democrática.

A consciência possibilita ao homem pensar o mundo que o rodeia e é nela que estão enraizados o sentimento de existência. Assim está fortemente legada ao novo conceito de gestão.

De acordo com Paro “A construção da autonomia da escola só poderá efetivar-se se houver participação efetiva de todos os atores nos processos de estudo, planejamento, execução e tomadas de decisões das ações que permeiam o cotidiano escolar”. (2010, p. 133)

Para Gadotti (1990, p 167) uma escola pública deverá: “ter a qualidade da escola controlada pela comunidade, cujas decisões a ela caibam e não sejam entregues a devaneios e ao lirismo tecnológico dos planejadores” (VEIGA E TAL 2008, P 120) O Conselho Escolar é o órgão máximo para a tomada de decisões realizadas no interior de uma escola.

## **MECANISMOS DE CONSTRUÇÃO DA DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR**

De acordo com Paro “A construção da autonomia da escola só poderá efetivar-se se houver participação efetiva de todos os atores nos processos de estudo, planejamento, execução e tomadas de decisões das ações que permeiam o cotidiano escolar”. (2010, p. 133)

Um desses Projetos que envolvem a participação de toda a comunidade escolar e local é o Projeto Político Pedagógico (P.P.P) da unidade, o qual é um instrumento que reflete a proposta



educacional da escola. É através dele que a comunidade escolar pode desenvolver um trabalho coletivo, cujas responsabilidades pessoais e coletivas são assumidas para execução dos objetivos estabelecidos. É muito importante a participação de toda a comunidade escolar (pais, alunos, funcionários e gestores) na construção do Projeto Político Pedagógico da Unidade escolar, pois, para que de fato ele exista é necessário mobilizar a todos de forma espontânea, proporcionando situações em que se permitem pensar, refletir, aprender e realizar o fazer pedagógico de forma coerente. Para Veiga:

(...) a escola não tem mais possibilidade de ser dirigida de cima para baixo e na ótica do poder centralizador, que dita as normas e exerce o controle técnico burocrático. A luta da escola é para descentralização em busca de sua autonomia e qualidade. (2013, p. 17)

Com a participação de todos a escola passa a ser um lugar público, de debates, de diálogos e de reflexões de maneira coletiva buscando uma reorganização da escola, buscando no P.P.P. um referencial para a compreensão de nossas práticas pedagógicas.

Tendo em vista que a escola é uma instituição onde há relações sociais entre os indivíduos de diferentes seguimentos, onde regem normas e orientações, é relevante colocarmos aqui os órgãos colegiados.

Os órgãos colegiados é uma forma de descentralizar decisões técnicas e burocráticas da gestão escolar, articulando ações com o objetivo de ajudar a Unidade Escolar em todos os seus aspectos, através da participação e interação de toda a comunidade, pais, alunos, professores e funcionários. Para Luvk:

“Entende-se que os membros do órgão colegiado sejam apenas o ponto de partida, para que todos os pais se envolvem com os trabalhos da escola, cabendo aos primeiros buscar os meios para promover esse envolvimento. Seu maior significado está centrado na maior participação na vida escolar como condição fundamental para que a escola esteja integrada na comunidade, assim como a comunidade nela que se constitui na base para maior qualidade de ensino” (2006, p. 66)

Entre os órgãos do colegiado podemos destacar: O conselho escolar, o conselho de classe e a Associação de Pais e Mestres (P>P>P), prevalecendo a preservação representativa de diversos segmentos da escola. Tanto o conselho escolar quanto o conselho de classe possuem uma configuração que estabelece um relacionamento de interação com a comunidade.

O conselho de escola é o órgão máximo de deliberações dentro da escola e possui funções consultiva, fiscal e mobilizadora. Formado pela representação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, como: alunos, professores, pais ou responsáveis, funcionários, pedagogos, diretores e comunidade externa. Cada Conselho Escolar tem suas ações respaldadas através do seu próprio Estatuto, que normatiza a quantidade de membros, formas de convocação para as reuniões ordinárias e extraordinárias, como é realizado o processo de renovação dos conselheiros, dentre outros assuntos que competem a essa instância. Para Veiga e tal, (2013, p116), o Conselho de escola deve favorecer o centro de decisões dos atores envolvidos, favorecendo a comunicação e rompendo

com as relações burocráticas e formais. Dando abertura para que todos possam expressar suas opiniões e reivindicações compreendendo seu papel na vida da escola.

O conselho de classe é outro órgão do colegiado que tem por objeto de estudo a avaliação da aprendizagem e do ensino, eixos centrais do processo de trabalho escolar. Fazem parte do conselho de escola equipe docentes, gestores escolares, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais e outros membros da comunidade escolar, mas para que tenha uma atuação mais presente da comunidade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do que foi apresentado neste trabalho, chega-se à conclusão de que, a gestão democrática deve primar pelos trabalhos pedagógicos de uma unidade escolar. Em uma gestão democrática há espaço para o diálogo e tomada de decisões de acordo com o bem comum do coletivo. A gestão democrática na escola, só será possível, quando todos os envolvidos nos cenários de aprendizagens se comprometerem, e, portanto deve ser uma busca consciente. Ao gestor democrático cabe a função de mediar às ações para que o espaço escolar se torne em uma grande escola com ações centradas nesta nova prática democrática. E isso envolve todos os atores do cenário escolar.

Ao cultivar este espaço, no qual o coordenador pedagógico se coloca como mediador/orientador, pode-se crescer junto com o professor ampliando todos os olhares, sem perder de foco a responsabilidade de cada um no processo. Neste sentido, há que se ter a consciência de que o professor e também coordenador não tem todas as respostas para todos os eventos que ocorrem, mas as problematizam, encaminhando-as da maneira mais viável possível dentro do que se defende como processo democrático.

Quando se trabalha em equipe, espera-se sempre o comprometimento de todos, a final no fundo todos têm objetivos comuns, cogitar as tarefas com precisão e prazer. A concepção de qualidade da educação é entendida pelos pais como acesso à escolarização, em que os filhos saiam preparados para o trabalho e almejam o ensino mais eficiente.

Observa-se, portanto, no ambiente escolar, cuja gestão democrática se faz presente uma mudança de paradigma, marcada por práticas colaborativas, interativas e mais participativas, onde se possa buscar ações e soluções de problemas para a melhoria e bem comum da unidade. Podemos destacar entretendo que não é uma tarefa fácil, estamos caminhando para a construção de uma democracia plena, aja visto que muitas vezes ainda estamos sendo orientados por um paradigma enfraquecido, advinda das cobranças governamentais, oferecendo grande impacto sobre o que ocorre nas escolas.

**REFERÊNCIAS**

- BARTIMIK, Helena Leomir de Souza. **Gestão Educacional**. 1 ed. Curitiba, PR Intersaberes, 2012. Livro Eletrônico ISBN 978-85-65704-26-7
- BORDIGNON, Genuíno. **Gestão democrática na educação**. Gestão Democrática da Educação. Boletim 19. Ministério da Educação, Brasília, 2005.
- CURY, Carlos Alberto Jamil. **Gestão Democrática da Educação: Exigências e desafios**. RBPAE, Minas Gerais, v. 18, n. 2, p. 164-174, jul./dez. 2002.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1999.
- FREIRE. Paulo. **Pedagogia do Oprimido**, 17<sup>ª</sup> ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.
- GADOTTI, Moacir; ROMÃO. E.José. **Autonomia da Escola: Princípios e Propostas**. 4 ed – São Paulo: Cortez, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 2002. Disponível em:< <http://.slideshare.net/luartesanato/comoelaborar-projetodepesquisaantoniocarlosgil>.> Acesso em: 25 janeiro.2023
- GONZÁLEZ REY. **Pesquisa qualitativa em Psicologia: caminhos e desafios**. Tradução de Marcel Aristides Ferra da Silva. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- LEITE JUNIOR, Alcides Domingues. **Desenvolvimento e Mudanças no Estado Brasileiro**. 2 ed. Florianópolis, SC: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012. ISBN: 978-85-61608-83-5
- LUKY, Heloisa. **A Gestão Participativa na escola**. 11 ed. v.3. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. Série Cad. de Gestão. ISBN 978-85-326-3295-1
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content) . Acesso em: 25 janeiro.2025
- NOGARO, Arnaldo. **Reflexão Sobre Pressupostos Que Norteiam o Projeto Político Pedagógico da Escola**. Perspectiva. Erechim. V.19, nº 67 - 74, setembro 1995.