**GESTÃO DEMOCRÁTICA: OS NOVOS DESAFIOS DA EDUCAÇÃO**

Autora

Juzelina Sena da Silva Freitas

Co-autores

Edna Cristina Alves Martins Braga de Souza

Márcia Alves da Silva

**RESUMO**

Partindo da seguinte problemática: qual a efetividade da gestão democrática no ambiente educacional? Qual é o papel da Equipe Gestora no processo de gestão democrática? O trabalho foi construído e tem como objetivo apresentar os novos desafios da gestão democrática no contexto educacional contemporâneo e sua implementação efetiva.

A metodologia utilizada no trabalho foi a de pesquisa bibliográfica, como afirma Gil (2002, p. 44) sobre a pesquisa bibliográfica "é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Então por meio de estudos, leituras e ponderações realizadas nestes materiais, foi construído o trabalho.

as teorias que embasaram a elaboração desse trabalho. As pesquisas apontam que a arte lúdica deve ser trabalhada com foco na prática interdisciplinar que tem como ponto central a ação das crianças, considerando que a interação é um dos eixos essenciais para o processo aprendizagem. Portanto, o trabalho oferece um suporte a mais para o trabalho do professor, para que possa realizar a prática diferenciada que vise à aprendizagem, consequentemente que produza uma educação de qualidade e leve o aluno da educação infantil ao pleno desenvolvimento, citado como uma das funções da educação na Constituição Federal de 1988. Dessa forma, entende-se que educar não é apenas a transmissão de conhecimento, mas sim incitar no aluno a curiosidade e motivá-los a produzir conhecimentos e serem autônomos e conscientes de sua atitude.

**Palavras chaves**: Arte. Lúdico. Educação Infantil.

Graduada Licenciatura em Pedagogia – Cuiabá/MT

Graduada Licenciatura em Pedagogia – Cuiabá/MT

Graduada Licenciatura em Pedagogia – Cuiabá/MT

**1 INTRODUÇÃO**

A Educação Brasileira vem enfrentando diversos problemas na gestão educacional há anos, apesar de muitos investimentos serem feitos, políticas públicas serem organizadas para a melhoria da qualidade de ensino e da oferta da educação para todos, ainda é necessário que a gestão democrática seja fortalecida e efetivada nas instâncias educacionais.

A gestão democrática é um dos motivos de reflexões e análises em muitas instituições públicas, pois representa a administração de todo o sistema. E nas escolas públicas, essa atenção especial não é diferente, pois a gestão democrática deve ser o leme propulsor para os trabalhos educacionais, além de que é um dos princípios citados na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Como a gestão democrática é um princípio constitucional, deve ser seguida em todas as unidades educacionais. Mas ainda há muitas dúvidas de como proceder para que se tenha uma gestão democrática efetiva, como colocar em prática e por conta disso vem sendo desenvolvida de maneiras diversas nas unidades educacionais. A gestão democrática escolar deve ser o padrão de todas as unidades, pois a participação de toda a comunidade educacional é necessária para que sejam alcançados os objetivos educacionais, que tem como centralidade a qualidade da educação.

Portanto, é necessário que todas as unidades educacionais, bem como os seus gestores tenham postura democrática, emanando essa ideia para todos os profissionais, para toda a comunidade educativa. Agora não é mais tempo de se concentrar todo o poder em uma só pessoa, a gestão democrática vem para possibilitar a participação igualitária de todos os envolvidos no processo educacional para a melhoria da educação na escola.

O processo de gestão democrática, nas unidades educacionais, garante que haja maior autonomia nos processos escolares, autonomia tanto pedagógica, como administrativa e a financeira, seguidas conforme normas legais de administração pública. Mas ainda há muitos desafios para que a gestão democrática seja realmente efetivada nas unidades educacionais, sendo necessário acompanhamento constante das ações dos gestores educacionais que são os líderes para que haja a gestão participativa e igualitária, ou seja, o desafio é constante.

**2 BREVE HISTÓRICO DO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS UNIDADES EDUCACIONAIS**

A Educação Brasileira vem passando por várias transformações ao longo desses anos, cada vez mais a unidade educacional tem se tornado um espaço democrático efetivo, onde todos os integrantes podem participar ativamente na construção de uma educação de qualidade. Em vários períodos da educação houve grandes transformações, como o Estado Novo em 1945, onde havia pouca liberdade de expressão na área educacional. Em 1962, surge o Plano Nacional de Educação, cujo principal objetivo era obter maior qualificação e quantificação do ensino. Nessa época, houve maior preocupação com a alfabetização, tanto que em 1964 é proposto o Plano Nacional de Alfabetização.

Mas essas mudanças ainda não foram suficientes para uma democratização no ensino. Na década 70, o regime militar abordou sobre a educação como formadora de cidadãos para o mundo do trabalho. Uma das mudanças que mais contribuíram para o processo educacional foi a implementação da gestão democrática. Vamos analisar como esse processo vem ocorrendo ao longo dos anos.

A partir do início da década de 1980, com a chamada transição democrática, a sociedade brasileira delineou um novo quadro de mobilização e organização social, suficientemente amplo para provocar mudanças nas relações de poder em todas as áreas, inclusive na educação. Essas mudanças exigiram o redimensionamento de toda a comunidade escolar, nos processos de tomada de decisões, tornando-se, assim, o principal elemento de democratização no espaço escolar. (HORA, 1994).

Conforme apontou Hora (1994), foi a partir do ano 80 é que começou a preocupação com a mudança de sistema educacional que estava totalmente centralizado nas mãos dos gestores educacionais. Somente com a publicação da Constituição Brasileira Federal de 1988 é que a gestão democrática no Brasil foi tratada como um princípio legal: “Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei”.

A Constituição Brasileira Federal garantiu que a gestão democrática fosse realizada na forma da lei, ou seja, possibilitou que houvesse a descentralização da gestão educacional, antes nas mãos exclusiva da equipe gestora educacional, agora devendo ser realizada pela comunidade educacional. Apesar de a gestão democrática ser citada na Constituição Federal de 88, somente foi posta em prática, por algumas unidades educacionais com a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (1996), especificamente no seu artigo 3º:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

(...)

VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino. (BRASIL, 1996).

Mas, foi um documento que veio para regular o processo de implantação da gestão democrática nos ambientes educacionais, porém muitos foram e ainda são os desafios para que isso se efetive. Então, no ano de 2011 foi publicado o Plano Nacional de Educação, que citou a efetividade da gestão democrática nas unidades educacionais brasileiras, em sua meta 22:

24. Desenvolver padrão de gestão que tenha com elementos a destinação de recursos para as atividades fim, a descentralização, a autonomia da escola, a equidade o foco na aprendizagem dos alunos e a participação da comunidade.

28. Assegurar a autonomia administrativa e pedagógica das escolas e ampliar sua autonomia financeira para pequenas despesas de manutenção e cumprimento de sua proposta pedagógica. (BRASIL, 2001).

Dessa forma, a prática da gestão democrática nas unidades educacionais foi embasada legalmente, devendo ser cumprida na integra, com a intenção de ser descentralizada a gestão dos trabalhos educacionais. Porém, o que se percebe na prática é que, ainda há muitas dificuldades para a sua efetividade, muitos desafios a serem enfrentados, mesmo nos tempos atuais. Ainda, há gestores educacionais que centralizam o poder em suas mãos, por sentimento de egoísmo, alteridade e autoritarismo, tornando a comunidade educacional dependente de suas ordens e desejos.

**2 IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO AMBIENTE EDUCACIONAL E A SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A MELHORIA NA EDUCAÇÃO**

A função da Escola, conforme Libâneo (2007): “a preparação para o processo produtivo e para a vida em uma sociedade técnico-informacional; formação para a cidadania crítica e participativa; formação ética”. Dessa forma, a escola tem o papel de desenvolver o aluno integralmente, tanto no aspecto físico, como intelectual, social, emocional e simbólico.

Uma responsabilidade grande perante a sociedade, que é a de “incluir, preocupar-se com a formação de maneira interdisciplinar, atender às demandas do mundo tecnológico e formar pessoas dotadas de ética”. (LAGAR at al., 2013, p.43 apud Libâneo), isso é cobrado das unidades educacionais, de seus gestores e de seus professores.

A escola caracteriza-se como um espaço concebido para realização do processo de ensino/aprendizagem do conhecimento historicamente construído; lugar no qual, muitas vezes, os desequilíbrios não são compreendidos (GASPARIAN, 1997, p.24). Diante dessas responsabilidades destinadas para a escola, tem que se considerar que para o processo de ensino aprendizagem ocorrer, há vários fatores que interferem, como por exemplo, a indisciplina em sala de aula; as violências escolares; o Bullyng; a falta de estrutura escolar; a situação financeira das famílias, etc. Muitas vezes, essa demanda fica somente para a unidade educacional resolver; em especial a equipe gestora, que por ter tantas demandas para resolver muitas vezes não obtém sucesso nas suas ações.

Conforme afirmou Luck (2009), a gestão educacional é um procedimento que teve a aceitação no ambiente educacional, a partir da década de 1990, e vem-se organizando em um conceito comum no discurso de orientação das ações de sistemas de ensino e de escolas. A gestão democrática nas unidades educacionais veio como um norte para que as ações da escola sejam efetivadas com a participação e envolvimento de todos os envolvidos nesse processo, portanto contribui e muito para a melhora na qualidade de ensino. Já não é mais tempo de se pensar em uma educação centralizada nas mãos de uma só pessoa.

E essa forma de organização é fonte de estudo de muitos estudiosos, Werler (2003) expôs que ao tratar sobre a administração da Educação baseada na democratização não significa negligenciar o aspecto técnico-administrativo relevante para análise dos processos relacionados aos atores da escola e a revisão de estratégica de avaliação. Abordar sobre a participação na educação significa ter a compreensão de que a qualidade é adquirida por meio de inserção de todos os envolvidos nos processos de gestão.

Dessa forma, pode-se perceber que a gestão democrática abrange todas as áreas da administração educacional, devendo haver a participação de todas as personagens envolvidas no processo; ou seja, a equipe gestora, os professores e os profissionais, que fazem parte da comunidade educacional interna, precisam realizar as suas funções e participar ativamente nas tomadas de decisões que envolvem as questões pedagógicas, administrativas e financeiras da unidade educacional.

Sander (2009, p.91) cita o conceito de gestão democrática:

O conceito de gestão democrática esta consagrada no artigo 206 da constituição Federal de 1988, no artigo 3°da lei de diretrizes e bases da educação nacional de 1996 e em numerosos estatutos legais do sistema estaduais de ensino. A legislação de ensino assegura a autonomia da escola publica a participação dos educadores na elaboração do projeto político pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e comunidade local em conselhos escolares. Essas disposições dão aos educadores é a comunidade a base legal para exerce o controle democrático sobre os serviços do estado. Também confere á comunidade o direito de participar no fazer pedagógico, como extensão do fazer educacional da família e da sociedade.

Dessa forma, percebe-se que a implantação da gestão democrática tem algumas garantias previstas com a promulgação da LDBEN (96), como é estabelecido no seu artigo 12:

Art. 12º. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Tratando um por um dos incisos do artigo 12 da LDBEN (96), vê-se que o inciso I garantiu que as unidades educacionais tenham autonomia pedagógica para a elaboração e execução da sua proposta pedagógica, um grande ganho para a educação; visto que quem sabe das necessidades educacionais da escola é a comunidade educacional.

O inciso II possibilitou a autonomia administrativa e financeira para gerir o quadro de profissionais da escola e o controle dos recursos financeiros recebidos. O III também tratou sobre a autonomia administrativa e participativa, visto que os profissionais necessitam estar de acordo com os cumprimentos dos dias letivos e as suas horas atividades.

O IV abordou sobre a garantia de serem cumpridos os planos de trabalho dos professores, um direito pedagógico. Também, tem vez os alunos que tem a garantia exposta no inciso V, para receberem estratégias e formas para recuperarem o seu rendimento escolar, no decorrer do ano letivo. Como é uma gestão democrática, o responsável também tem as suas garantias para estar ciente de todo o processo escolar e informações sobre o rendimento de seus filhos, expressa no inciso VI e VII.

Percebe-se que a gestão democrática contribuiu para a melhoria do processo educacional, auxiliando e considerando todos os atores envolvidos nesse processo. Araújo (2000) cita que há quatro elementos indispensáveis para o processo de gestão democrática: a participação, o pluralismo, a autonomia e a transparência. Estes elementos citados por Araújo estão bem visíveis nos artigos e incisos da Constituição Federal (88) e principalmente na LDBEN (96).

O Dicionário Wikipédia considerou que a participação é “o ato de integrar um movimento, uma sociedade em alguma área ou simplesmente ser parte de uma causa”. Destarte que, a gestão democrática é um dos pontos fortes para a participação efetiva da comunidade educacional.

De acordo com Araújo (2000, p. 134) o pluralismo é o “reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático”.

Vale ressaltar o conceito de autonomia expresso por Barroso (1998): “autonomia está etimologicamente ligado à ideia de autogoverno, isto é, à faculdade que os indivíduos (ou as organizações) têm de se regerem por regras próprias”. Outro ponto crucial é a transparência dos processos educacionais, em todas as áreas educacionais: pedagógica, administrativa e financeira. Araújo (2000, p. 155) citou a concepção de transparência:

Transparência afirma a dimensão política da escola. Sua existência pressupõe a construção de um espaço público vigoroso e aberto às diversidades de opiniões e concepções de mundo, contemplando a participação de todos que estão envolvidos com a escola.

Considerando os elementos que constituem a base de uma gestão democrática educacional e se forem seguidos às normas legais, a educação tende a ter melhoras significativas, pois elas possibilitem a criação de espaços escolares que visem tais práticas, como reuniões, assembleias, grêmios, conselho escolar deliberativo/consultivo e grêmios escolares.

Por meio destes espaços e das atitudes de cada pessoa envolvida no processo educacional a gestão democrática pode proporcionar melhorias que influenciem na educação, consequentemente tão sonhada educação de qualidade é alcançada. Porém, os desafios para a implementação da gestão pedagógica nas unidades educacionais ainda existem, visto que há muitos gestores que necessitam de mudar a mentalidade, que ainda é focada no individualismo, no egocentrismo e na visão de que a escola é a sua propriedade, de que os profissionais da escola são os seus funcionários, o principal desafio encontrado nas unidades educacionais para que haja a efetividade da gestão democrática.

2.1. CONSELHO ESCOLAR E GESTÃO DEMOCRÁTICA

Um dos instrumentos que auxiliam o processo de gestão democrática nas unidades educacionais é o conselho escolar. Segundo Gracindo (2007), a formação, função, responsabilidade e organização dos Conselhos Escolares necessitam ser estabelecida pela unidade educacional, por meio de sua realidade e garantindo a natureza essencialmente político-educativa do Conselho Escolar, que tem como característica o compromisso com o desenvolvimento educacional, com enfoque na aprendizagem. Sua atuação, desta forma, se volta para: o planejamento, a aplicação e a avaliação das ações da escola.

Por isso que o Conselho Escolar é um dos principais instrumentos da gestão democrática, pois para a sua composição há uma eleição realizada pela comunidade educacional, onde os seus membros são pessoas da comunidade interna e externa da escola. Ainda de acordo com Gracindo (2007), o Conselho Escolar contribui para que a educação realizada pela unidade educacional seja instrumento de emancipação dos sujeitos sociais e para o cumprimento de seu papel social, que, em última instância, visa à construção de uma sociedade justa, solidária e igualitária.

Daí a razão de este ser um instrumento essencial para a efetivação da gestão democrática nas unidades educacionais, ele abarca o processo de participação, autonomia, pluralismo e principalmente a transparência nas ações educacionais, administrativas e financeiras.

E, nessa linha de raciocínio, a função principal do Conselho Escolar está ligada à essência do trabalho escolar, isto é, está voltada para o desenvolvimento da prática educativa. Nessa prática, o processo de ensino-aprendizagem deve ser o foco principal. A ação do Conselho Escolar torna-se político-pedagógica, pois se expressa numa ação sistemática e planejada, com o intuito de interferir sobre a realidade, transformando-a.

Portanto, como todas as ações educacionais, o Conselho Escolar, também visa o desenvolvimento da prática educativa, ou seja, tem a ação política pedagógica que é essencial no processo de gestão democrática.

**3 O PAPEL DA EQUIPE GESTORA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS UNIDADES EDUCACIONAIS**

Os docentes constituem-se parte fundamental para o processo de ensino aprendizagem, na LDBEN (1996) foi citada que:

Art. 13º. Os docentes incumbir-se-ão de:

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 os dias letivos e horas-aula 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.

Dessa forma, a sua participação para a gestão democrática foi descrita no artigo acima, além de ter um papel efetivo nas tomadas de decisões da sua unidade educacional. Os profissionais tem a função de participar ativamente em todas as decisões educacionais, bem como os alunos, pais e responsáveis, conforme as normas legais.

Segundo Santos (2002, p. 41), a equipe gestora deve atuar da seguinte forma:

1.Efetivando a gestão participativa, envolvendo todos os profissionais da escola no planejamento das atividades nos aspectos administrativos, pedagógicos, políticos e éticos;

2.Solucionando a insatisfação dos profissionais devido à sensação de impotência e inutilidade diante do fracasso da escola em educar as novas gerações;

3. Conscientizando todos de que somente a prática participativa e democrática pode provocar mudanças significativas e benéficas para a escola.

Portanto, a função da equipe gestora é levar efetivar a gestão democrática no ambiente educacional, levando toda a comunidade na sensibilização sobre a importância de sua participação nesse processo educativo. Tentar direcionar todas as situações que venham a surgir nas unidades educacionais, além de gerenciar conjuntamente com a comunidade educacional todos os processos pedagógicos, administrativos e financeiros.

A equipe gestora atua como líder nas ações escolares, composta por diretor, coordenador e secretário escolar. A coordenação concentra-se mais nas ações pedagógicas, na garantia de efetividade dos planos educacionais, da proposta a ser cumprida, dos dias letivos, do desenvolvimento educacional dos alunos, entre outras ações pedagógicas.

O secretário escolar atua em ações administrativas que envolvem arquivos, documentos e agilidade dos processos de matrícula, transferência, patrimônios, etc.

A direção escolar, segundo Libâneo (2004) tem a função de:

•Dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima de trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objetivos da escola;

•Assegurar o processo participativo de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, cuidar para que essas decisões se conversam em ações concretas;

•Assegurar a execução coordenada e integral das atividades dos setores e elementos da escola, com base nas decisões tomadas coletivamente;

•Articular as relações interpessoais na escola e entre a escola e a comunidade (incluindo especialmente os pais) (p.215).

A função da direção escolar no processo de gestão democrática é essencial, visto que ele deve ser o principal influenciador dos envolvidos no processo educacional para levar os mesmos a entender da sua importante participação nas ações educativas, para que se tenha a educação de qualidade. Colocando em ação, de maneira unificada e articulada, todos os atores do processo educacional, nas questões que envolvem o planejamento, a organização e a avaliação educacional, possibilitando a mobilização, direção, motivação, diálogo e constituição de todos os processos educacionais.

O diretor deve ser um parceiro presente em todas as ações educativas, um exemplo de democracia escolar. “O bom diretor não teme a comunidade, mas, ao contrário, abre escola para a mesma, possibilitando a colaboração de parceiros e voluntários” (FORTUNATI, 2007, p.55).

Portanto, o papel da direção é essencial para que seja efetivado o processo de gestão democrática na unidade educacional! O trabalho deve ser feito de maneira que haja coesão e transparência, para que seja garantida a democratização da gestão escolar, pois os mesmos são colaboradores para que o processo democrático exista na unidade educacional, considerando que o direito de participação é essencial para as buscas de soluções, tendo sempre o controle dos novos desafios e reunindo esforços para que haja o sucesso escolar.

De acordo com Bologna (2005), o gestor educacional necessita ter as seguintes atitudes para liderar uma unidade educacional:

1.Estar sempre preocupado com os resultados da aprendizagem;

2.Participar do planejamento e fazer acompanhamento do trabalho docente;

3.Conversar com os alunos e funcionários para detectar problemas de níveis de satisfações e ouvir sugestões;

4.Ser um construtor de consensos, mas estar sempre aberto a novas ideias e a diversidades, aceitando opiniões e novas propostas;

5.Ser audacioso o suficiente para fazer as mudanças necessárias visando sempre melhorar a qualidade de ensino;

6.Manter as questões administrativas em dia.

A citação acima diz que o gestor educacional deve visar os resultados do ensino aprendizagem, ou seja, a educação de qualidade, como ponto crucial de todo o processo educacional. Ter envolvimento em todas as ações educacionais, saber como está o desenvolvimento dos trabalhos docentes. Envolver-se com os alunos, profissionais, ou seja, ser uma gestão humanizada, que está próximo da comunidade educacional.

Estar aberto às críticas e sugestões, a fim de que essas contribuições auxiliem em seu trabalho como líder. Também buscar por resoluções dos problemas, não somente direcionar as ações, mas fiscalizar para ver se os resultados são satisfatórios.

Enfim, a característica principal da direção escolar é baseada nos seus princípios e em seus ideais como educador. Tendo a ideia de que sozinho, não consegue resolver todos os problemas da unidade educacional. Entender que a descentralização da gestão baseia-se no compartilhamento de ações, responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários!

**4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Percebe-se que a gestão democrática deve ser a base de todo o processo educacional, pois a descentralização do poder é que possibilita que as ações educativas seja concluídas com maior qualidade, possibilitando organização efetiva e a união de ideias que convergem para o foco do processo educacional que é a qualidade na educação.

Dessa forma, se faz necessário a criação e manutenção de espaços de democracia nas unidades educacionais, cada vez mais é notório essa necessidade. Temos muitos espaços para essa efetivação, como os conselhos escolares, as reuniões, as assembleias e grêmios escolares.

Os gestores educacionais são responsáveis em proporcionar a efetivação da gestão democrática na unidade educativa, incentivando professores, funcionários, pais e alunos, dando a oportunidade de participarem nas decisões educacionais, nas construções do Projeto Político Pedagógico e em todas as ações de melhoria educacional.

O presente artigo teve como objetivo apresentar os novos desafios da gestão democrática no contexto educacional contemporâneo e sua implementação efetiva. Sendo realizada uma revisão de literatura, por meio de pesquisa bibliográfica, com análise e estudo de documentos, obras, sites oficiais que abordam sobre a temática.

Portanto, foi possível notar que é por meio da participação efetiva da comunidade educacional, da coordenação do trabalho pedagógico, da construção da Proposta Pedagógica e por meio dos princípios da gestão democrática, que a unidade educacional contribui para a implementação e construção de uma sociedade mais humanizada e democrática, de uma sociedade mais justa e crítica.

O diretor escolar é o responsável por sensibilizar todos os envolvidos no processo educacional de sua participação para uma educação de qualidade; portanto, o diretor é o responsável manter a comunicação em todas as áreas educativas: pedagógica, administrativa e financeira, com o auxilio de toda a comunidade educacional.

Muitos são os desafios para a implantação da gestão democrática na unidade educacional, mas grandes são as suas contribuições para a qualidade educacional, como foi possível verificar que o trabalho em conjunto tem mais resultados do que o trabalho individual. O papel da escola, na sociedade contemporânea se fortalece com a implementação da gestão democrática educacional, visto que possibilitam a toda a comunidade educativa a reafirmação de sua identidade, e consequentemente a melhoria do processo educativo, a qualidade da educação pública.

**REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA**

ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. PPGE/UnB. Brasília. Dissertação de Mestrado, mimeog., 2000.

BOLOGNA, J.E. **Qual o segredo do sucesso de um gestor**? Revista Nova Escola. Edição188. P. 26- 28, 2005.

BRASIL. [**Constituição (1988)].** Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988.

\_\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e do Desporto. **Lei nº 9.394** de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Brasília, 1996.

\_\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **O PNE 2011-2020**: Metas e Estratégias. 2011. Disponível em: http:<//fne.mec.gov.br/images/pdf/notas\_tecnicas\_pne\_2011\_2020.pdf >Acesso dia 10 de set. 2020.

FORTUNATI, J. **Gestão da educação pública: caminhos e desafios**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. / Regina Vinhaes Gracindo. – Brasília: Universidade de Brasília, 2007. 72 p.

GASPARIAN, Maria Cecília Castro. **Contribuições do modelo relacional sistêmico para a psicopedagogia instituciona**l, São Paulo: Lemos Editorial, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HORA, Dinair. L. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da gestão colegiada**. 1ª ed.1994, 9ª ed., Campinas: Papirus, 2002.

LAGAR, Fabiana; SANTANA, Bárbara Beatriz de; DUTRA, Rosimeire. **Conhecimentos Pedagógicos para Concursos Públicos.** 3. ed. – Brasília: Gran Cursos, 2013.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 5.ed.São Paulo: Cortez, 2007.

­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Heloísa Lück. – Curitiba: Editora Positivo, 2009.

SANDER, Benno. Política, gestão e qualidade do ensino. In: Bezerra, Moura Costa (Orgs)...(et.al). **Política, gestão e qualidade do ensino**. Brasília: Líber livro, 2009.

SANTOS, C. R. dos. **O gestor educacional de uma escola em mudanças**.

São Paulo: Pioneira, 2002.

WERLE, F.O.C. **Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.