

GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA & A TOMADA DE DECISÕES COLETIVAS NAS INSTITUIÇÕES ESCOLARES

Dania Rafaela Ferreira Carvalho¹
Rita Maria Sousa Franca²
José Carlos de Melo³

Resumo: A democratização das instituições escolares na tomada de decisão e na construção de uma gestão participativa, mesmo com os progressos dentro deste aspecto, ainda existe a necessidade de se estudar mais sobre esta temática. Assim, a presente investigação teve como foco realizar uma pesquisa descritiva, explicativa, a fim de identificar como acontece a gestão participativa no processo de tomada de decisões na escola. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de compreender a importância da gestão participativa. Analisou-se diversas literaturas acerca da problemática percebendo assim que a escola precisa usar de diversos mecanismos para estimular a participação da comunidade, criando assim uma cultura de participação na escola.

Palavras-chave: Gestão democrático-participativa, Escola, Decisões coletivas.

1 INTRODUÇÃO

A democratização da escola não se firma somente no acesso à educação, mas também na participação da sociedade nas tomadas de decisão e na construção de uma gestão participativa. A escola necessita mudar a sua postura em relação à comunidade, partindo do entendimento da ação e função da escola. A mesma precisa trazer mais a comunidade escolar para participar das decisões da escola, e essa participação não acontece de forma natural, às pessoas precisam ser estimuladas a participarem.

De acordo com Carneiro (2015), a lei de Diretrizes e Bases da Educação, em seu artigo 14, traz os princípios da gestão democrática e esses princípios deixam claro como deve ser a participação dos profissionais da educação e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

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;

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Ensino da Educação Básica (PPGEEB), e docente da rede municipal de ensino de Paço do Lumiar. E-mail danira.rafaela@hotmail.com

² Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Ensino da Educação Básica (PPGEEB), e docente da rede municipal de ensino de São Luís-MA. E-mail ritamsfranco84@gmail.com

³ Pós doutor em Educação, docente do Departamento de Educação II e do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Ensino da Educação Básica (PPGEEB). E-mail mrzeca@terra.com.br

II- Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, p. 6).

Desta forma, a gestão da escola precisa levar em conta os aspectos sociais, políticos e ideológicos primando pela construção de relações sociais mais humanas e justas, estimulando a valorização do trabalho coletivo e participativo. No entanto, observa-se no âmbito escolar uma gestão que não busca a participação dos sujeitos da escola na construção coletiva da organização escolar.

Essa organização escolar pode ocorrer em três concepções e uma de grande relevância é a democrática participativa, que incentiva a comunidade escolar a participar do trabalho da instituição de ensino de maneira ativa, e assim, ter o controle do seu próprio trabalho, se tornando parte integrante na gestão da escola.

Diante do exposto, emerge a questão: como possibilitar uma gestão participativa no processo gestor da escola de forma que ocorra a tomada de decisões coletiva? Por meio deste problema levantado, o que se pretendeu realizar foi um estudo teórico que defenda a participação dos sujeitos da escola na gestão escolar, a fim de desenvolver a tomada de decisão coletiva.

A pesquisa teve um caráter exploratório com a realização de uma pesquisa bibliográfica realizada por meio de livros, artigos, etc., baseado em autores como Libâneo, Luck, Silva e Paro. Este estudo se faz de extrema importância, pois de acordo com a lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), a gestão da escola deve ser democrática, de forma que favoreça a participação da comunidade escolar e assim aconteça a tomada de decisões coletiva. Desta forma, esta pesquisa, demonstra a relevância que a gestão participativa tem dentro do ambiente educacional.

De acordo com o que foi relatado, para a concretização deste estudo primeiramente analisou-se diversas literaturas acerca da problemática e depois foi proposto ações que possibilitem o acontecimento da gestão da participação na tomada de decisões coletiva da escola.

2 BREVE HISTÓRICO DO PROBLEMA

O termo participação se refere ao efeito de participar, a ação na tomada de decisão em alguma situação específica. Desta maneira a gestão democrático-participativa necessita da participação dos membros da comunidade escolar nas decisões e nos resultados do processo

educativo. Essa então é um processo educativo voltado para o exercício da cidadania, permitindo uma maior integração social.

Libâneo (2018, p.89) afirma que “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, pois possibilita o envolvimento da comunidade escolar no processo de tomada de decisões e na organização escolar”. Desta forma, compreende-se a necessidade de promover a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9.394/1996) em seu artigo 3º, inciso VIII fala que o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”; e desta forma um dos princípios que permeiam a gestão democrática na escola é a participação, participação esta que historicamente não acontece de forma espontânea. Paro (2002, p. 12) diz que a escola precisa deixar de usar de autoritarismo na administração e passar a ser espontânea, se desprender de todo autoritarismo ou hierarquia nas relações da escola. Cabe à gestão da escola propiciar mecanismos para estimular a participação dos agentes da escola.

Dentre as várias concepções de organização e gestão escolar este artigo destaca a concepção democrática-participativa.

concepção democrática-participativa baseia-se na relação orgânica entre direção e a participação dos membros da equipe (...). Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomada às decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações. (LIBANÊO, 2012, p. 447).

Essa concepção vem destacar a articulação do gestor com os demais sujeitos da escola para elaborar ações efetivas que garantam que os objetivos da escola sejam alcançados. A participação é a principal forma de assegurar a gestão democrática, pois possibilita o envolvimento de todos os agentes no processo de tomada de decisões e na organização do trabalho escolar.

A participação da comunidade escolar proporciona melhor conhecimento dos objetivos e metas da escola, da estrutura organizacional, da relação comunidade-escola; promove um clima de trabalho saudável, onde todos se sentem parte integrante e ativa na escola, firmando também uma maior aproximação entre professores, pais, alunos e os demais profissionais da escola.

3 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICO- PARTICIPATIVA

A escola precisa se tornar um ambiente participativo com uma cultura de participação que esteja presente de forma significativa no espaço escolar, e para criar essa cultura participativa a escola precisa desenvolver princípios típicos da gestão democrático-participativa.

Para Libâneo (2018, p 118) os princípios da gestão democrático-participativa são: a autonomia da escola e da comunidade firmada pela presença do projeto pedagógico, relação respeitosa e harmoniosa entre o gestor e os membros da equipe escolar, envolvimento da comunidade no processo educativo, o planejamento das atividades, a formação continuada que vise o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da escola, utilização de informações concretas e análise de cada problema (democratização das informações), avaliação compartilhada e relações humanas produtivas e criativas.

A *autonomia* é à capacidade de tomar decisões de forma compartilhada e comprometida fazendo uso da competência coletiva, organizada e articulada, com a finalidade de resolução dos problemas e desafios educacionais e alcance dos objetivos propostos, tomando para si a responsabilidade pelos resultados dessas ações, ou seja, assumindo sua autoria e se apropriando de seu significado, se tornando, o meio para a democratização escolar, como defende Luck (1981, p. 20):

A autonomia é uma necessidade, quando a sociedade pressiona as instituições para que realizem mudanças urgentes e consistentes, para que respondam com eficácia e rapidamente às necessidades locais e da sociedade globalizada, em vista do que, aqueles responsáveis pelas ações devem tomar decisões rápidas, de modo que as mudanças ocorram no momento certo, a fim de não se perder o *momentum* de transformação e da realização de objetivos. E esse *momentum* é sobretudo dependente de comprometimento coletivo.

Com isso a autonomia é peça fundamental na concepção democrático-participativa da gestão escolar, pois garante a cada indivíduo envolvido na escola o poder de autogovernar-se, de decidir sobre seu próprio destino, de se sentir parte ativa do processo. A Instituição educativa quando pensa na realidade local e da sociedade prepara sujeitos autônomos que passam a ter o poder de decisão sobre seus objetivos e sobre suas formas de organização, podendo então fazer seu próprio caminho da forma que achar conveniente envolvendo toda a comunidade escolar que passa a se sentir corresponsável pelo bom andamento da escola.

O outro princípio definido por Libâneo (2012) é a *relação orgânica entre direção e a participação dos membros da equipe escolar*, este princípio está inteiramente ligado a

participação de todos os sujeitos da escola e como a gestão vai viabilizar a participação dos mesmos.

Nessa perspectiva, o gestor não tem a função somente burocrática, é necessário estreitar os laços entre a comunidade escolar para superação de problemas da escola tanto educacionais como administrativos. Conseguir articular um excelente trabalho pedagógico e também administrar a escola é um desafio tanto para a gestão como para os coordenadores pedagógicos, professores, funcionários e pais, pois são estes os principais articuladores da organização escolar, todos responsáveis em realizar uma prática democrática dentro da escola.

Entretanto, essa organização escolar implica não somente a participação na gestão, mas a gestão da participação, ou seja, a gestão democrática não pode ficar somente falando em participação. Ela precisa estar voltada para os objetivos do ensino. A participação precisa ser estimulada, acontecer de verdade, não pode vir só respaldar decisões previamente definidas por um grupo, e sim levar a equipe escolar a tomar decisões inovadoras e criativas que alcancem os objetivos da escola.

Outro princípio é o *envolvimento da comunidade no processo escolar*. A presença da comunidade na escola é de grande relevância, pois os pais e outros representantes participam dos conselhos deliberativos da escola com a finalidade de construir coletivamente o projeto pedagógico, acompanhar e avaliar os serviços oferecidos pela escola são responsáveis também pelo aumento da fiscalização de recursos da escola e execução de políticas educacionais (ROMÃO; PADILHA, 1997)

A gestão da escola deve proporcionar momentos para a realização de planejamento através de ações participativas e coletivas, sempre fazendo uso da visão crítica do trabalho para que possa aceitar opiniões diversas e envolver várias pessoas. Assim, o trabalho de excelência da escola dependerá da participação ativa da comunidade escolar, respeitando sempre a individualidade e o ponto de vista de cada um, a partir dessa individualidade adquirir novas fontes para enriquecer o trabalho coletivo.

Como afirma Silva (2001), nos debates o gestor tem a função de mediar os conflitos a fim de que surjam alternativas para atenderem os interesses da comunidade escolar.

Um trabalho com ação participativa em que todos os integrantes têm um alvo comum é indubitavelmente satisfatório e positivo, enquanto um trabalho com discussões polarizadas, com ideias fragmentadas, não possibilitará resultados eficazes ou, nem mesmo, haverá nesse trabalho objetivos traçados visando o bem-estar social e, em se tratando do aluno, a formação de um cidadão crítico e preparado para a sociedade. (SILVA, 2001, p.25).

Este tipo de atitude faz com que a gestão esteja, constantemente, com as metas da escola em foco, de forma que se esteja comprometida com os resultados esperados para que a avaliação se apresente como um componente importante na participação coletiva. O gestor precisa ter muitas qualidades para conseguir articular uma parceria significativa com os outros agentes da escola. Dentre elas, pode-se destacar a importância da comunicação do gestor para ele manter todos os membros da equipe informados sobre o que ocorre no chão da escola através de reuniões e formações continuadas.

O próximo princípio é o *planejamento das atividades escolares*. Esse planejamento é necessário, pois a escola tem objetivos a serem alcançados e para alcançar esses resultados o trabalho pedagógico precisa estar bem estruturado, daí a importância do projeto pedagógico, ele contém todas as informações referentes a escola, esse projeto deve ser discutido e analisado pela equipe escolar, tornando-se norteador das atividades desenvolvidas na escola.

A *formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da escola* também é um princípio da gestão participativa, a escola é um espaço de aprendizado e precisa valorizar e promover o desenvolvimento pessoal, a qualificação profissional e a competência técnica de seus membros. Para uma melhor qualidade no serviço oferecido pela escola, às pessoas que trabalham nela precisam estar em constante aperfeiçoamento profissional, e a direção escolar deve cohecer o perfil dos seus colaboradores, observar e avaliar o desenvolvimento do processo de ensino, promover o compartilhamento de boas experiências docentes, promover momentos de estudos e aprendizado.

A escola participativa precisa primar pela *democratização das informações*. Esse princípio está baseado na coleta de dados e de informações reais e verdadeiras, na análise dos problemas (causas, aspectos, soluções). Investigar tudo que acontece no espaço escolar com um olhar atento e sensível a tudo que permeia a escola, utilizar canais de comunicação que levem as informações a todos da comunidade, para que assim acelere o conhecimento das decisões e das ações da escola.

Depois de tomada as decisões, elas devem ser *analisadas de forma compartilhada*, pois essas decisões e procedimentos organizativos precisam ser acompanhados e avaliados partindo do pressuposto da relação harmoniosa entre gestão e membros da equipe escolar. Lembrando sempre que as ações da escola estão voltadas para as atividades pedagógicas-didáticas e sempre estarão em processo avaliativo pela direção, professores e comunidade.

E por fim, o princípio das *relações humanas produtivas e criativas*, aqui é importante as relações interpessoais para a promoção da qualidade do trabalho na escola, primando por

essas relações, valorizando as experiências pode-se melhorar o trabalho de toda equipe escolar favorecendo um clima de trabalho sadio, amistoso, sem relações de autoritarismo. A qualidade no trabalho pedagógico está ligada as relações de respeito e confiança entre os membros da escola.

Cabe então a gestão escolar se apropriar de todos os mecanismos existentes e novas estratégias para promover a gestão da participação na escola, uma vez que sabemos que essa participação historicamente não acontece de maneira espontânea ela precisa ser provocada.

4 ESTRUTURA DA ESCOLA DEMOCRÁTICA E MODALIDADES DE PARTICIPAÇÃO

As instituições educativas precisam estabelecer papéis e distribuir responsabilidades para os sujeitos que fazem parte da escola, a fim de atingirem seus objetivos educacionais.

Desta forma, as escolas precisam ter uma estrutura organizacional de acordo com o regimento interno e os documentos oficiais que regem o município ou estado no qual elas estão inseridas. A escola democrática participativa tem sua estrutura organizada com as seguintes modalidades e/ou funções: conselho de escola, direção, corpo técnico-administrativo, corpo pedagógico, instituições auxiliares e corpo docente e discente. (LIBÂNEO, 2012, p. 464).

O conselho escolar age na escola nas esferas de caráter consultivo, deliberativo e fiscal e essas atribuições são estabelecidas pelo regimento escolar e as legislações governamentais. Esse conselho é formado por docentes, especialistas em educação, funcionários, alunos e pais. A quantidade de participantes de cada um destes seguintes obedece a uma proporcionalidade, a mesma quantidade de representantes, para não ocorrer disparidades na hora da votação. O Conselho tem como objetivo democratizar as relações de poder na escola.

A direção escolar tem as funções de coordenar, organizar e gerir as atividades da escola com o auxílio dos outros sujeitos que fazem parte da comunidade escolar. Os gestores trabalham atendendo as leis, os regulamentos dos órgãos superiores do sistema educacional.

O corpo técnico-administrativo é responsável pelo atendimento dos objetivos e funções escolares, também é responsável pelos serviços auxiliares como zeladoria, vigilância da escola, atendimento ao público. Faz parte desse corpo técnico também o setor de multimeios como a biblioteca, laboratórios, videoteca.

O corpo pedagógico compreende as funções de coordenação e orientação educacional. Para desempenhar as legislações específicas defendem que as pessoas sejam habilitadas em

Pedagogia. O coordenador tem como atribuições coordenar, acompanhar, assessorar, apoiar e avaliar as atividades pedagógico-didático do professor, bem como responsável em manter um relacionamento com os pais e a comunidade escolar (currículo, avaliações, etc). O orientador educacional tem em suas atribuições o atendimento e acompanhamento dos alunos de maneira individual, levando em consideração suas particularidades.

Muitas escolas tem dentro de suas estruturas organizacionais a presença de instituições auxiliares como a *Associação de pais e mestres* (APM), associação que reúne pais de alunos, corpo docente, técnicos e os alunos maiores de 18 anos, a APM é constituída por uma diretoria e um conselho deliberativo que tem a finalidade de discutir e deliberar assuntos referentes à escola. Tem ainda o *Grêmio Estudantil* instituição que representa os alunos, dando autonomia para eles se organizarem e buscarem lutar pelos seus interesses educacionais culturais, civicas e sociais.

A outra instituição que faz parte de algumas escolas é o Caixa Escolar, que cuida da assistência social da escola (econômico, alimentação, médica e odontológica para alunos carentes) tem também como função o acompanhamento e controle dos recursos financeiros que são destinados à escola.

O corpo docente é formado pelos professores da escola e são responsáveis pelo processo de ensino e aprendizagem dos alunos. Além de cuidarem desse processo de aprendizagem, os professores também são responsáveis pela construção do Projeto Pedagógico da instituição, pelo planejamento e execução das atividades escolares, participam do conselho escolar e de classe e também das reuniões de pais e mestres. Já o corpo discente é formado por todos os alunos da escola.

Portanto percebe-se que todos os sujeitos tem um papel importante no processo gestor da escola. Paro (1997.p.17) destaca o papel dos profissionais da educação em promover um ensino democrático.

Cabe aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educandos, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentira estimulado a criar situações com todo o processo democrático, que é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

Os profissionais devem usar de vivências reais, para estimularem os alunos a vivenciarem situações democráticas ao longo da sua vida, participando, refletindo acerca dos problemas do cotidiano.

5 A GESTÃO DEMOCRÁTICO- PARTICIPATIVA, ASPECTOS IMPORTANTES

Participação é a intervenção da comunidade escolar no processo gestor das instituições educativas. Gadotti e Romão (1997, p.16) afirmam que a participação contribui significativamente com a democratização da gestão.

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida.

Portanto, compreende-se como é importante a participação da comunidade escola para a qualidade do trabalho da escola. Essa participação acontece em duas formas distintas entre si. A primeira é de caráter interno, ou seja, o ato de participar é próprio dos objetivos da escola e da educação. Aqui a escola passa a ser lugar de aprendizado, de desenvolvimento de capacidades e habilidades, formadora de competências para a vivência social, econômica e cultural. A escola é tida como comunidade democrática de aprendizagem.

A outra forma de participação é de caráter externo, em que a escola se abre para a comunidade educativa, possibilitando canais de participação a fim de promover a interação da escola com a sociedade civil. A comunidade vive a participação por meio dos órgãos deliberativos da escola, todos vão aprendendo a serem responsáveis pelas decisões da escola. Nesse momento a comunidade educativa conhece e avalia os serviços e a intervenção organizada do cotidiano escolar.

Luck (2008, p. 98) diz que o processo educativo está pautado no relacionamento de pessoas orientado por uma concepção de ação conjunta e interativa. Assim a participação das pessoas acontece de maneira coletiva no momento da tomada de decisões. Sabe-se que a participação é uma necessidade do ser humano porém, o indivíduo tem que participar e gerir uma escola democraticamente, mais participação da comunidade não é algo fácil, pois a escola é um local que sofre interferências políticas constantemente e os cargos de gestores ainda são ocupados por pessoas apadrinhadas politicamente. Assim fica difícil promover a participação da comunidade, uma vez que sabemos que quando há participação, essa comunidade ganha vez e voz no processo de emancipação social.

A gestão deve propor ações coletivas e precisa desenvolver habilidade para trabalhar com diferentes pessoas, pois são essas diferentes formas de pensar que formulam e constroem o ambiente escolar. É a partir dessa vivência coletiva que se constitui a identidade, o papel, os objetivos e resultados da escola.

6 AÇÕES PARA PROMOVER A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

Cabe à escola aproximar-se da comunidade a fim de conhecer seus reais problemas e interesses. A escola deve perder o seu autoritarismo e trabalhar de forma conjunta com a comunidade. Desta forma, a gestão estará realizando a *gestão da participação na escola*, estabelecendo esses e outros mecanismos que estimulem todos os membros da escola a participar das suas decisões.

Dentre esses mecanismos, podemos destacar também a presença do *Conselho Escolar*, que é uma ferramenta de participação e democratização da gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola. A escola precisa mostrar aos pais a importância do conselho escolar como representação de toda comunidade escolar.

A escola também necessita do *Conselho de Classe*, cuja finalidade é o acompanhamento e avaliação de natureza colegiada, composto por todos os docentes de cada turma, representantes de pais ou responsáveis, especialistas em educação, gestores e alunos. E as turmas inclusivas deverão ter os profissionais de apoio especializado. Suas reuniões devem visar o melhor resultado no processo ensino-aprendizagem dos alunos. A escola precisa sempre estar divulgando para a comunidade as atividades do conselho de classe e do conselho escolar.

Outro mecanismo de participação necessário à escola é o *grêmio estudantil*, um espaço para propiciar a participação dos alunos, onde eles se organizam em entidades representativas com o objetivo de defender seus interesses educacionais, culturais, cívicos e sociais. Os alunos precisam ser vistos como cidadãos de direitos, e dar-lhes condições para exercerem a cidadania, a autonomia e criticidade.

A escola também precisa ter a *Associação de Pais e Mestres*, pois é um mecanismo capaz de envolver toda a comunidade escolar nas tomadas de decisões da escola. Os pais precisam estar conscientes da importância da participação deles na vida escolar dos filhos.

Desta forma, percebe-se que a gestão escolar precisa elaborar junto com a comunidade projetos para serem realizados na escola, tornar os professores e demais funcionários seus aliados nesse processo por meio de formações pedagógicas, conversas coletivas, deve ainda:

- ✓ *Manter os pais informados sobre o que acontece na escola;*
- ✓ *Promover encontros de descontração e entretenimento, momentos de lazer, momentos de estudo;*
- ✓ *Garantir livre acesso da comunidade aos espaços da escola;*
- ✓ *Trazer os pais para dentro da escola por meio de jogos e atividades recreativas,*

- ✓ *Divulgar para a comunidade a qualidade do trabalho realizado na escola, seus resultados.*
- ✓ *Estimular a comunidade a participar de um movimento pela melhoria da qualidade do processo ensino aprendizagem, conscientizando-a da importância da participação na escola;*
- ✓ *Promover a interação entre os funcionários e comunidade;*
- ✓ *Promover a relação entre escolas, realizando atividades de intercâmbio;*
- ✓ *Criar clube de mães que promova projetos como: artesanato, pintura, costura, bordados, culinária, etc.;*
- ✓ *Promover eventos extraclasse e passeios educativos proporcionando aos alunos um contato com realidade da comunidade;*
- ✓ *Promover a realização de palestras ministradas pelos pais, para trabalhar valores, história de vida;*
- ✓ *Mutirões de preservação do espaço escolar, festas, bazares;*
- ✓ *Cursos, competições, ações sociais;*
- ✓ *Workshop de diversos assuntos, encontros de pais, sessões de cinema, palestras, reuniões administrativas;*
- ✓ *Reuniões pedagógicas e também contribuições financeiras para realização das atividades extraclasse;*

O papel da gestão da escola é criar mecanismos que estimulem a participação, e esses mecanismos devem ser pensados a partir da necessidade da comunidade escolar, como festas, bazares, cursos, competições, jogos, encontros de pais, sessões de cinema, palestras, reuniões administrativas, reuniões pedagógicas, realizar os conselhos de classes, reuniões de pais e mestres, estimular a criação dos grêmios estudantis, realizar com mais frequência o conselho escolar, etc.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da discussão, pode-se identificar como a gestão democrática da escola deve acontecer e que a participação é a mola propulsora dessa gestão. A participação da comunidade escolar nas decisões da escola deve deixar de ser meramente expectadora para ser ativa, e como fazer com que as pessoas participem é um desafio para os gestores que precisam fazer acontecer à gestão da participação no chão da escola, já que se sabe que essa participação não acontece de forma natural, precisa-se usar de mecanismos para estimular a participação.

A comunidade precisa participar não somente das reuniões, festas ou contribuições financeiras e sim participar de uma forma mais ativa na execução de atividades como também na tomada de decisões, pois na medida em que as pessoas contribuem na escola, quer no aspecto financeiro, quer com o seu trabalho, ela se acha numa posição de agente ativo e participativo na escola e se sente na posição de cobrar o retorno de sua colaboração, e isso lhe

faz lutar por seus direitos e dos seus filhos. E como resultado dessa cobrança, tem-se a participação nas decisões da escola.

Desta forma, a gestão democrática da escola deve proporcionar a participação da comunidade escolar em todas as atividades da escola, deve envolver cada indivíduo na plenitude de sua personalidade, a fim de proporcionar o bem coletivo, e assim realizar em todos os momentos de decisões na escola fazer uso da tomada de decisões coletivas por meio da participação de todos os indivíduos envolvidos no processo educativo, fazendo valer então a gestão democrática assegurada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – Lei n. 9.394/1996. Senado Federal, Brasília, DF, 1996.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E.(org.). **Autonomia da escola: princípios e proposições**. São Paulo: Cortez, 1997.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**/ José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi. – 10. ed. rev. e ampl.- São Paulo: Cortez, 2012. – (Coleção docência em formação: saberes pedagógicos/coordenação Selma Garrido Pimenta).

_____, José Carlos. **Organização da escola: teoria e prática**/Jose Carlos Libâneo. - 6.ed.rev.e ampl.- São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LÜCK, Heloísa (org.). **Em Aberto** / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Brasília: O Instituto, 1981.

_____, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 11. ed. São Paulo: Cortez. Editora, 2002.

_____, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ed. Ática, 1997.

ROMÃO, José E; PADILHA, Paulo R. Diretores escolares e gestão democrática da escola. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (Org). **Autonomia da escola: princípios e proposições**. São Paulo: Cortez, 1997.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. Gestão escolar participativa e clima organizacional. **Gestão em Ação**, Salvador, v. 4, n. 2, p. 49-59, jul./dez. 2001.