



UNIVERSIDADE ABERTA – Uab- PT
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL – MAGE/RO

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: um estudo de caso

Por
Flavia Teresinha Smaniotto

LISBOA
2017



UNIVERSIDADE ABERTA – Uab- PT

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL – MAGE/RO

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: um estudo de caso

Flavia Teresinha Smaniotto

Dissertação apresentada à Uab/PT –
Universidade Aberta, para obtenção do grau de
Mestre em Administração e Gestão
Educativa

Orientadora:

Prof.^a Dr.^a Maria Antónia Barreto

LISBOA
2017

RESUMO

Este trabalho de investigação foi realizado como quesito de conclusão do curso de Mestrado em Administração e Gestão Educacional, tendo como tema uma pesquisa sobre Gestão Democrática na Escola. O estudo foi realizado numa escola estadual da cidade de Vilhena – RO, com o objetivo de discutir como a comunidade escolar compreende a Gestão democrática, que é uma situação relativamente nova no Brasil e mais ainda no estado de Rondônia. No processo de investigação usou-se o método de pesquisa qualitativa, por ser um instrumento que permite que o pesquisador esteja em contato direto com o objeto de observação. Além da observação e das entrevistas realizadas, também foi efetivada uma revisão bibliográfica sobre o assunto Gestão Democrática e sobre a gestão escolar no Brasil, e uma consulta às Leis que determinam e organizam a administração escolar, tanto no Brasil como no estado de Rondônia. O Estudo mostrou que a gestão democrática não é ainda uma prática implementada de forma profunda na escola estudada, uma vez que os elementos que interferem delegam as responsabilidades nos dois elementos da direção.

Palavras chaves: Gestão democrática; Participação; Liderança, Ensino no Estado de Rondônia

ABSTRACT

This research was carried out as a conclusion issue in the course of the Master in Administration and Educational Management, having as its theme a research on Democratic Management in School. The study was carried out at a state school in the city of Vilhena - RO, in order to discuss how the school community understands democratic management, which is a relatively new situation in Brazil and even more so in the state of Rondônia. In the research process the qualitative research method was used, since it is an instrument that allows the researcher to be in direct contact with the object of observation. In addition to observation and interviews, a bibliographic review was also carried out on the subject of Democratic Management and school management in Brazil, and a consultation of the Laws that determine and organize school administration in both Brazil and the state of Rondônia. The study showed that democratic management is not yet a practice implemented in a profound way in the school studied, since the elements that interfere delegate the responsibilities in the two elements of the direction.

Keywords: Democratic management; Participation; Leadership, Teaching in the State of Rondônia.

DEDICATÓRIA

**A Saudosa professora Dr.^a Lídia da Conceição Grave-Resende,
minha primeira orientadora neste mestrado.**

Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar a Deus, pelas pedras do meu caminho que possibilitaram que, em vez de tropicar, construísse a escada para aumentar meu aprendizado.

Aos meus amados filhos Flaviano, Jane Beatris, Flaviane e Juliane, que são o alicerce da minha vida, as minhas adoradas netas, Sofia e Isadora, que chegaram no meio dessa jornada. Aos meus genros queridos, Marcos, Joaquim e João Victor. E ao meu marido Nery.

À minha incansável orientadora professora Dr.^a Maria Antônia Barreto, pela paciência em me orientar.

À querida Dr.^a Margarida Arcari que me alavancou para essa conquista.

A todos que um dia me disseram: “você consegue.”

Sumário

Resumo	2
Abstract	3
Dedicatória	4
Agradecimentos	5

INDICE

Siglas	8
Introdução.....	9
Capítulo 1 - GESTÃO DEMOCRÁTICA	13
1.1 Gestão Democrática nas escolas: uma visão do todo.....	13
1.2 Como a articulação escola-comunidade pode refletir na Gestão Escolar Democrática	18
1.3 A Escolha de dirigentes escolares no Brasil e o papel Político Pedagógico do Diretor na escola	19
Capítulo 2 - EVOLUÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL	38
2.1 Educação no Brasil Colônia	25
2.2 Educação no Brasil Império	29
2.3 Educação Brasil Republica	30
2.4 Educação no período militar	32
2.5 Estado Democrático	33
2.6 Gestão Democrática no Estado de Rondônia	34

PARTE EMPÍRICA

Capítulo 3 - METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	38
3.1. Problemática, pergunta de partida e objetivos da investigação	38
3.2 Design de Investigação	40
3.3 Técnicas e instrumentos de recolha de dados	41
3.4 Técnicas de tratamento e análise de dados	43
3.5 População do estudo	43
3.6 Contexto do Estudo	43
3.7 Sistema Educativo no Estado de Rondônia	43
Capítulo 4 - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	46
4.1 Análise das entrevistas	46
4.2 Análise das Observações	52
Capítulo 5 - CONCLUSÃO	54
Bibliografia	57
Anexos	61

Siglas e abreviaturas

EJA – Educação de Jovens e Adultos

LDB – Lei das Diretrizes e Bases da Educação

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PNE – Plano Nacional da Educação

RO – Estado de Rondônia

SEDUC – Secretaria de Educação e Cultura

UnB/CEAD – Universidade de Brasília/Centro de Educação à Distância

INTRODUÇÃO

*A qualidade do sistema educativo passa pela qualidade da gestão da escola.
Seria desastroso que ela fosse o elo fraco da corrente.
(Perrenoud, 2003, p.112)*

Sem dúvida, um dos grandes méritos do século XX, foi o de despertar uma consciência, praticamente universal, a respeito da educação e a sua importância para o desenvolvimento das nações, partindo do pressuposto de que a Educação é um direito fundamental de todo ser humano, de todas as idades, sem distinção de cor, política, cultura, língua ou crença religiosa.

No Brasil, existe actualmente a discussão em torno da importância da gestão democrática, buscando a descentralização da administração escolar, onde, todos os envolvidos no cotidiano da escola, têm o direito e devem participar na elaboração dos projetos da escola e opinar sobre as decisões administrativas, sendo que, todas as decisões e ações tomadas na escola, devem ter transparência e serem do conhecimento de todos os envolvidos nessa modalidade de Gestão, além da comunidade em geral.

Essa participação na administração, dos envolvidos com a escola e comunidade em torno da mesma, propicia que as decisões sejam direcionadas para atender às necessidades dos alunos, respeitando as suas culturas, criando espaço estratégico para propor uma visão do mundo, a partir do seu ambiente.

A gestão escolar passou, nas últimas décadas, por mudanças significativas, graças à Lei 9394/96 que estabeleceu parâmetros para a gestão democrática no Brasil, com a escolha dos gestores, realizada pelos seus pares, no caso professores, funcionários da escola, alunos e pais. Cada estado da confederação brasileira buscou organizar o processo de escolha de gestores escolares, de forma a atender à exigência da legislação, considerando-se o conceito de democracia. No caso do estado de Rondônia, considerando-se a rede pública estadual, a primeira escolha de gestores escolares foi regulamentada pelo Decreto Nº 16.202, de 20 de Setembro de 2011. (Doe N. 1820 de 20 de Setembro de 2011), que dispõe

sobre critérios e condições para a realização de eleições, para as funções de Diretor e de Vice-Diretor de Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino, do Estado de Rondônia.

Art. 1º Fica instituído o processo de eleições diretas para a escolha de Diretores e Vice-Diretores nas Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Estado de Rondônia, com a participação da comunidade escolar, conforme regulamento.

Parágrafo único. Para os fins deste Decreto a comunidade escolar compreende o conjunto formado pelos seguintes segmentos:

I – pais ou responsáveis por alunos matriculados e frequentando a unidade escolar;

II – alunos matriculados e frequentando a unidade escolar;

III – professores em efetivo exercício na unidade escolar; e

IV – demais servidores integrantes do corpo técnico-administrativo educacional.

(Brasil 2011)

Os escolhidos assumiriam um mandato de 2 anos, podendo ser reeleitos por mais 2 anos. As eleições aconteceram em novembro 2011, em novembro de 2013, a posteriormente em novembro 2015. Já em 25 de novembro de 2015 através do decreto Legislativo nº 613, suspende-se a execução do inciso X do art. 2º da Lei 3.018, que autorizava a eleição para diretores de escolas estaduais, retrocedendo à antiga forma de indicação política na escolha dos gestores escolares. Em 10 de janeiro de 2017, através da Lei 3972/2017, o governador Confúcio Moura, altera a redação da Lei nº 3.018 de abril de 2013, sancionando a escolha dos diretores das unidades de ensino do estado de Rondônia por meio de consulta à comunidade escolar.

A implantação de um modelo de gestão Democrática, em instituições educacionais públicas no Brasil, é uma luta que transpõe o tempo. Busca-se, através da democracia, construir uma escola com princípios e meios sociais de integração e solidariedade, procurando-se transferir a educação do terreno administrativo político, para planos políticos sociais, integrando todos os cidadãos na busca da solução dos problemas educacionais, trabalhando-se com ética nas relações sociais da escola, buscando-se valores de autonomia e respeito à diversidade e a igualdade para todos.

De modo geral, pode dizer-se que essa alteração vai no sentido de transferir poderes e funções do nível nacional e regional para o nível local, reconhecendo a escola como um lugar central de gestão e a comunidade local (em particular os pais dos alunos) como um parceiro essencial na tomada de decisões.

(Ferreira, 2013:21)

No Estado de Rondônia, os educadores tentam reorganizar a forma de administrar as escolas com a integração, respeito pela diversidade e cultura dos alunos, e dos que compõem a comunidade escolar.

A gestão democrática da educação está vinculada aos mecanismos legais e institucionais, e à coordenação de atitudes que propõem a participação social no planejamento e elaboração de políticas educacionais; na tomada de decisões; na escolha do uso de recursos e prioridades de aquisição; na execução das resoluções colegiadas; nos períodos de avaliação da escola e da política educacional.

A decisão de realizar-se um estudo de caso com o objetivo de compreender como a escola implementa a gestão democrática, notadamente, como as pessoas envolvidas com a escola entendem a gestão democrática, e se efetivamente a comunidade é parte atuante na administração da escola. Procurou-se entender como a direção, funcionários e comunidade escolar, compreendem a gestão democrática na escola.

No primeiro capítulo, discutiu-se a gestão democrática, os seus conceitos e organização, buscando-se compreender o que é a gestão compartilhada na escola pública. Recorreu-se às contribuições de Bordignon e Gracindo (2004), Lück André (2015), Ferreira, (2013), Hora, (2001), Paro (2000), Perrenoud, (2003) entre outros, que defendem que a gestão democrática se implementa através da realização de um trabalho participativo, envolvendo-se todos os segmentos sociais que compõe a escola,.

Neste contexto, estão incluídos no cotidiano da gestão da escola os diretores, professores, funcionários, alunos e pais ou responsáveis pelos alunos, todos com um amplo papel na organização escolar, tendo como finalidade a promoção humana, a formação intelectual e social dos alunos. Entende-se a gestão democrática como a participação efetiva de diversos segmentos que constituem a comunidade escolar, visando a construção do projeto político pedagógico e administração dos recursos escolares em consenso entre os setores envolvidos na escola.

No segundo capítulo da pesquisa, será debatida a evolução da gestão democrática no Brasil e a luta dos educadores brasileiros, no decorrer da história, por uma educação pública de qualidade, procurando-se uma gestão democrática voltada para a qualidade do ensino, o que só foi garantido na constituição brasileira de 1988. Tonou-se como documentos para análise a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Base, e os Decretos Legislativos que regulamentam o que hoje tem sido discutido como gestão democrática no Brasil.

Para a elaboração do capítulo II desse estudo, e com a finalidade de entender a gestão escolar bem como a luta dos educadores em defesa da gestão democrática, precisou-se conhecer a história e a evolução da gestão escolar no Brasil, para isso baseou-se em

estudos bibliográficos de Saviani, (2007), Gadotti, (2006), Azevedo, (1976; 1974), Freire, (1987), bem como o estudo da Leis e decretos que permearam a gestão na escola no decorrer da história da educação no Brasil.

Nessa contextualização da história, mostrou-se que, desde a chegada dos jesuítas ao Brasil, fundando-se a primeira instituição educacional em terras brasileira, a educação sempre serviu ao interesse das elites dominantes do país.

No decorrer do século XIX e XX ocorreram diversas transformações políticas, econômicas e sociais no Brasil. Essas mudanças influenciaram as políticas educacionais e a gestão escolar. A educação deve ser repensada, com uma abrangência para todos os brasileiros, pois só assim conseguir-se-á um crescimento, como povo que conhece os seus direitos e deveres. Para isso, a escola é de suma importância, para que a educação seja um direito de todos, contribuindo-se para a construção de uma sociedade democrática.

No estado de Rondônia, no início do século XXI, com base na LDB/9395/96 e na constituição brasileira de 1988, foi criada legislação para a gestão da escola.

A investigação empírica constituirá o terceiro e quarto capítulos. A investigação ocorreu numa escola estadual do estado de Rondônia, na cidade de Vilhena, onde se estudou como está sendo realizada a gestão democrática, nesse espaço educativo, e se o quesito participação da comunidade escolar está fazendo parte dessa administração democrática.

O quinto capítulo – conclusões - foi destinado à sistematização do trabalho e à elaboração das consideradas elaboradas pelo confronto entre a parte teórica e a investigação empírica.

CAPITULO I. GESTÃO DEMOCRÁTICA

1.1 Gestão Democrática na escola: uma visão global

A palavra Gestão deriva do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere que significa levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar. Trata-se de algo que define o indivíduo. Cury (2002) em “Gestão Democrática da Educação: Exigências e desafios” diz que gestão é uma forma de gestação, ato pelo qual traz em si algo novo, diferente:

A gestão implica um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação segundo justiça. Nessa perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos.

(Cury, 2002:165)

Assim, muito se fala em reforma educacional, no entanto, ela só se dará, se houver uma transformação da gestão e administração das organizações de ensino. Atualmente, as tendências educacionais, tendem a valorizar a escola e a sua emancipação, além, dos gestores que deverão desempenhar um papel mais ativo e promissor, permitindo-se a participação da comunidade educativa.

Gestão democrática, gestão compartilhada e gestão participativa são termos que, embora não se restrinjam ao campo educacional, fazem parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade social e democrática.

(MEC/Brasil. 2004:01)

Pode-se dizer que o gestor escolar tem um papel primordial no funcionamento da escola, a sua atuação pode determinar a qualidade do desenvolvimento dos afazeres administrativos e pedagógicos, no estabelecimento em que atua.

No Brasil, a Constituição federal de 1988, no artigo 206, apresenta elementos que respaldam o princípio da gestão democrática.

Artigo 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;

VII - garantia de padrão de qualidade.

(Constituição Brasileira, 1988:179,180)

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, (LDB), Lei nº 9.394/96, Art. 3º, o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I** - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II** - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III** - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV** - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V** - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI** - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII** - valorização do profissional da educação escolar;
- VIII** - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
 - I** - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
 - II** - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Acredita-se que, o conhecimento das Leis que regulam a educação e a gestão democrática, é primordial para o bom desempenho do profissional da área.

Nos últimos anos muito se tem discutido sobre o papel da gestão escolar como instrumento para inserção de movimentos de transformação no âmbito escolar, buscando-se o envolvimento de professores, alunos, pais e comunidade. Para isso, a gestão tem buscado subsídios nas aspirações da democracia e da participação da sociedade, através de uma prática de desenvolvimento integrado de todos os segmentos e agentes do processo pedagógico.

Nesse sentido escreve Ricardo Antunes:

[...] acredita-se que a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola, gestão, professores, pais promovem, para todos, o domínio dos conhecimentos e do desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, bem como a inserção no mundo e a constituição da cidadania também como poder de participação, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Qualidade é, pois conceito implícito à educação e ao ensino.

(Antunes, 2000:72)

A educação deve ser entendida como um fator de realização da cidadania, com padrões de qualidade da oferta e do produto, na luta pela superação das desigualdades sociais e da exclusão social. Nesse sentido, a gestão democrática da escola, implicando-se a participação de professores, funcionários, alunos e comunidade, cria a possibilidade de realização da cidadania.

No Brasil, aconteceram muitas ações a favor da democratização da educação pública com qualidade, reivindicações foram feitas por inúmeras partes da sociedade, há alguns anos. Em 1988, houve a aprovação da gestão democrática na escola, segundo art. 206 da

Constituição Federal. Nesse contexto, o “Novo Gestor”, deve chamar para si, a responsabilidade de liderar e transformar toda sua equipe, exercendo de forma eficaz e com eficiência a gestão democrática.

O gestor precisa de ter uma visão empreendedora e global de toda a estrutura educacional. Lídia Grave Resendes diz que existem três problemas relevantes no funcionamento de uma organização escolar, são eles:

O primeiro problema relaciona-se com a garantia da regulação estatal necessária à preservação da unidade nacional do sistema de ensino e à concretização dos objetivos estratégicos definidos pelo Estado. O segundo problema é a necessidade de garantia da participação dos pais e de outros elementos da comunidade na administração das escolas. Em terceiro lugar, a criação de mecanismos de controle e avaliação externa que responsabilizam a escola perante a administração e a comunidade. O desenvolvimento da avaliação interna é aqui particularmente relevante. Finalmente, a criação de estruturas administrativas que assegurem a existência de direção e coordenação executiva.

(Lídia Grave-Resendes.2008:1)

Além, destas questões, a gestão deve assegurar-se da formação de cada professor e exigir-lhe formação contínua, assim, a gestão é vista como geradora de novas perspectivas, um novo olhar para a administração escolar. No Brasil este novo olhar, é diferente daquele que tínhamos há algum tempo, quando o gestor era uma pessoa indicada por força política.

Nota-se um desenvolvimento muito maior numa instituição de ensino, quando o gestor faz parte do meio, efetivamente, e que sabe respeitar as diferenças e habilidades de cada um, e uma equipe coesa e dinâmica, atinge mais rapidamente o objetivo elencado pela gestão escolar. Hora, ao escrever sobre gestão democrática e as questões a ela ligadas, afirma que:

O desenvolvimento de trabalho na área educacional exige do educador os exercícios de ofícios, artes e artimanhas que, ao lado da fundamentação científica necessária, permitam-lhe a adoção de práticas pedagógicas voltadas para o transformar e transformar-se como pessoa e profissional.

(Hora, 2012:17)

O gestor deve ser um profissional comprometido e proativo, deve preocupar-se com a formação educacional dos seus alunos e professores, jamais poderá ser um mero “repassador de ordens”. Deve sim envolver a sua equipe em projetos educacionais que elevem a escola e promovam nos alunos o crescimento intelectual, moral e social. Hora defende que:

A administração da educação, entendida como o conjunto de decisões de interesse da vida escolar, necessita tomar uma nova feição, no sentido da supressão dos processos centralizadores, fragmentados, burocráticos que acabam por reforçar o controle do capitalismo, e partir para decisões embasadas na articulação dos interesses e das concepções diferenciadas dos diversos segmentos sociais.

(Hora, 2012:19)

Com esse mesmo entendimento, Oliveira, et. al, citam Bordignon e Gracindo (2004). Estes analisam a gestão da educação e dizem que o objetivo final é atingir metas e objetivos, culminando-se na transformação de ações educativas que gerem o resultado que toda a comunidade almeja.

Hora, entende que a democratização almejada pela instituição de ensino, nas relações no interior da escola, não deva ser encarada como uma visão messiânica e fatalista. Ela afirma que: “É uma grande falácia acreditar que, estando a escola democratizada, a sociedade irá se democratizar, ou que um dia surgirá o “Grande Messias” que irá democratizar a sociedade e, assim, a escola democrática surgirá no seu rastro”. (Hora. 2012:19-20)

Percebe-se que o processo de consolidar a Gestão Democrática na escola é uma tarefa complexa e desafiadora. A implantação da Gestão Democrática na escola, não significa que os órgãos governamentais sejam excluídos totalmente da escola, mas esquadrihar formas para submeter as decisões tomadas pela gestão escolar, pais, professores e comunidade, para ter como objetivo prioritário a educação e não políticas partidárias que, ao invés de colaborar e apoiar para o atingimento de metas educativas, acabam por interferir no desenvolvimento e aprendizagem de todo o corpo discente e docente da organização escolar.

A Gestão Democrática deve ser compreendida como uma participação constante, eficaz e competente, das várias frações da comunidade, de pais, professores, estudantes e colaboradores da organização educacional, para a construção e avaliação dos projetos pedagógicos, na aquisição e supervisão dos recursos da escola. Todos os processos de decisão que forem pertinentes devem ser decididos por todos os que integram a gestão, para o bem comum da instituição escolar. No caso do Brasil, no Plano Nacional de Educação (PNE), está escrito que “a Gestão deve estar inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade, de tal forma a possibilitar aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e de conquista da qualidade social na educação”.

Deve haver uma gestão participativa, a qual envolve, não só a direção escolar, mas outros implicados no processo educacional, considerando-se os valores, as crenças e opiniões da comunidade, na qual a escola está inserida. Dessa forma, a gestão democrática permitirá que a escola se integre com a comunidade, e o processo educacional tenha base no regionalismo cultural do local, onde a escola está inserida. Nesta perspectiva, Frigotto ao escrever sobre a Educação e a crise do capitalismo, cita Gryzybowski, que diz:

Na perspectiva dos grupos sociais que constituem, especialmente, a classe trabalhadora, a educação é, antes de mais nada, desenvolvimento de potencialidades e a apropriação de ‘saber social’ (conjunto de conhecimentos e habilidades, atitudes e valores que são produzidos pelas classes, em uma situação histórica dada de relações para dar conta de seus interesses e necessidades). Trata-se de buscar, na educação, conhecimentos e habilidades que permitam uma melhor compreensão da realidade e envolva a capacidade de fazer valer os próprios interesses econômicos, políticos e culturais.

(Gryzybowski, 1986 apud. Frigotto, 2000:26)

Assim sendo, a Gestão do Sistema Educacional sugere a normatização jurídica e o atrelamento das instituições sociais por meio de diretrizes comuns a todos.

A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola.

(Brasil, 2004, vol. 5:25).

No Brasil, o Ministério da Educação alega que a Gestão da Escola Pública, é um modo de instituir diversos aspectos e formas de organização, assumindo-se finalidades singulares, entre elas as aquisições de conhecimentos, dentro de um processo criativo, que possibilite o transformar e o ensinar de cada discente e/ou indivíduo.

Trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.

(MEC/Brasil, 2004:3)

Essa modalidade de administração escolar é relativamente nova na esfera educacional brasileira. Começou a ser delineada a partir de 1988, com a implantação da nova constituição e a LDB/ 9394/96:

Apesar da superficialidade com que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) trata da questão da gestão da educação, ao determinar os princípios que devem reger o ensino, indica que um deles é a gestão democrática. Mais adiante (art. 14), a referida lei define que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica e que essas normas devem, primeiro, estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e, segundo, garantir a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”, além da “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. Nesse sentido, a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais; requer mudança de paradigmas que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada. Ela precisa estar para além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidos pelas organizações burocráticas. Essa nova forma de administrar a educação constitui-se num fazer coletivo, permanentemente em processo, processo que é mudança contínua e continuada, mudança que está baseada nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento, os quais, por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e definem, também, a finalidade da escola.

(Bordignon; Gracindo. 2004:147)

A construção da gestão democrática das escolas, implica a participação em ações que exigem tomadas de decisão, prática de processos colegiados, financiamento pelo poder público, empresários, dentre outros.

1.2. Como a articulação escola-comunidade pode refletir na Gestão Escolar Democrática

A gestão democrática da escola, implica troca de ideias, e não esperar que a escola tenha modelos prontos que devem ser seguidos à risca, sem serem criticados ou questionados. A comunidade, professores, equipe pedagógica, pais, funcionários e alunos, devem, no modelo de gestão escolar democrática, fiscalizar, questionar, debater, perguntar, explorar opções e fazer cumprir todas as decisões que forem tomadas pelo todo. Esse modelo de escola, não é mais um organismo governamental, alheio, externa à comunidade, que não conhece a realidade de determinada localidade e região, é um órgão público que deve ser fiscalizado, controlado e dirigido em prol da comunidade, em que está inserida. Afinal, são os membros dessa comunidade quem conhece sua realidade e sabem quais as necessidades que os seus filhos têm.

No Brasil, em algumas regiões e localidades, a instituição de ensino é a única entidade organizada, e de onde se espera melhoramento da comunidade, como se ela fosse um centro de transformação, assumindo para si responsabilidades, funções em prol da comunidade e/ou sociedade na qual ela está inserida, posicionando-se ante a educação e escolarização da sua clientela, colocando como prioridade a ação social, integrada em projetos educativos.

Em conjunto, as escolas não são instituições organizadas para servir às comunidades, em interação construtiva com seus centros de interesses e de atividades; elas visam, ao contrário, desenvolver aptidões e um estado de espírito que dá ao brasileiro letrado a comunicação de que ele não está à margem da “civilização” e do “progresso”.

(Fernandes, 1960:195)

Sair do obscurantismo é condição necessária para que se consiga a verdadeira reforma educacional. Por isso é preciso de mudar a visão de mundo e acreditar que juntos, escola e comunidade, podem atingir objetivos.

No Brasil a integração entre a escola e a comunidade ainda é parcial ou quase nula, pois, para que a comunidade possa opinar sobre assuntos que, muitas vezes, não têm conhecimento, é preciso existir um processo de aprendizado político e organizacional.

A gestão escolar, de fato, vê-se colocada em atividades de modo eminentemente político, e a abertura à comunidade tem que ser feita de modo homogêneo, sem dividir as classes sociais existentes dentro da escola, pois se sabe que elas são inúmeras. Compreender essa transição entre a fina linha da fronteira: liberdade e segurança implica um compromisso responsável com o projeto educacional da escola, não esquecendo-se dos seus princípios, profissionalismo, comprometimento e amor à profissão, dando à escola uma visão mais global e menos fragmentada, contribuindo-se dessa forma, para a comunhão entre professores, alunos, pais, colaboradores, equipe pedagógica e diretores, na organização da escola.

A instituição será efetivamente democrática, quando todos os envolvidos dominarem o significado real e social da gestão democrática. Desenvolver a autonomia e a criatividade, na reorganização da escola, é permitir uma democratização salutar em prol de toda uma comunidade. Hora considera:

Na medida em que se consegue a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, pais e funcionários – nas decisões a respeito de seus objetivos e de seu funcionamento, a escola tem melhores condições para pressionar os escalões superiores, no sentido de apropriar-se da autonomia e recursos. Será muito mais difícil dizer não quando a solicitação não for de uma pessoa, mas de um grupo, que representa todos os segmentos e que esteja instrumentalizado pela conscientização que sua própria organização proporciona.

(Hora, 2012:121)

São grandes os desafios para ter-se uma gestão democrática na escola, com o diretor e os seus colaboradores juntos num mesmo ideal. É a partir da organização dos interessados no processo escolar, em torno de uma relação dinâmica, que os resultados poderão ser alcançados, de forma a que a escola possa atuar como um fator de mudanças sociais e morais na sociedade.

1.3. A Escolha de dirigentes escolares no Brasil e o papel Político Pedagógico do Diretor na escola

Existem algumas formas mais usuais na escolha de diretores, para a gestão de escolas públicas, que são: Diretor livremente indicado pelos poderes públicos; Diretor de carreira; Diretor aprovado em concurso público; Diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas ou processos mistos; Eleição direta para diretor.

No Brasil, até há pouco tempo, utilizava-se a livre indicação dos diretores pelos políticos eleitos, sem observar-se os critérios de competência ou habilidades, e até mesmo, sem

considerar-se a opinião da comunidade O favorecido tinha respaldo do seu “padrinho” político para agir como e quando quisesse, sem preocupar-se com a aprovação de pais, professores, alunos e funcionários da escola. Dessa forma, qualquer um que se opusesse à força do prefeito ou governador, teria a sua vida profissional e pessoal dificultada, por não compactuar com as decisões impensadas e analisadas pela direção da escola, a qual transformava a instituição de ensino, num campo de batalhas, recorrendo a práticas autoritárias e abusivas, evidenciando a intolerância e a forte influência do Estado ou Município na gestão escolar, sem permitir que a comunidade pudesse opinar ou expor os seus pontos de vista.

O acesso, através de concurso público, e não por indicação política, , tem sido defendido por inúmeros profissionais da área, pois acreditam, que esta forma seja mais objetiva e transparente, porque a ascensão ao cargo de gestor deve ser por mérito intelectual, pela sua formação na área de atuação, onde a mesma, não se reduz a termos meramente técnicos. Um dos pontos contrários, que alguns criticam nessa modalidade seria a garantia de permanência do profissional no cargo, mesmo que não tenha características essenciais para uma boa gestão, como por exemplo, liderança, facilidade no trabalho em equipe, articulador de ideias e pessoas. Esta modalidade não considera a participação da comunidade escolar e possibilita uma gestão vitalícia, onde a pessoa do gestor se transformará em “dono da escola”, ficando nessa condição até à sua aposentadoria.

A indicação por meio de listas tríplexes, sêxtuplas ou a combinação de processos (modalidade mista), permite à comunidade escolar ser consultada para a indicação dos nomes dos possíveis gestores, e caberá ao executivo ou ao seu representante, nomear um diretor dentre os indicados para o cargo em questão ou submetê-los a provas para avaliar a sua capacidade cognitiva para gerir a instituição. Essa modalidade possui duas vantagens, uma delas é a participação da comunidade escolar no começo do processo e um mandato com tempo determinado para atuação como gestor escolar. Porém, em nome do discurso de democratização e participação das relações escolares e comunidade, pode ocorrer uma indicação por critérios não político-pedagógicos, mesmo cabendo ao executivo deferir a indicação final do diretor.

A modalidade de eleições diretas para diretor têm sido considerada a mais democrática pelos movimentos sociais e sindicatos dos trabalhadores em educação. Todavia, mesmo que ela seja defendida como a mais democrática, não impede que ela seja vista como

polêmica, pois a defesa dessa modalidade se caracteriza por ser um processo de conquista ou retomada de poder em destino da gestão escolar.

Essa nova forma de administrar a educação constitui-se num fazer coletivo, permanentemente em processo, processo que é mudança contínua e continuada, mudança que está baseada nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento, os quais, por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e definem, também, a finalidade da escola.

(Aguiar, 2014:147)

Essa forma de eleição direta tem sido considerada uma via eficaz e eficiente das relações escolares, que permite valorizar e legitimar o dirigente escolar como um coordenador que efetivamente fará funcionar o processo pedagógico no seio escolar.

As eleições para diretores são variadas, em alguns estados e municípios que resolveram adotar ao modelo de voto direto. A eleição direta tem base na LDB 9394/96, que delega nos estados e municípios a adoção e organização da referida escolha. No estado de Rondônia, que é o foco deste estudo, de acordo com a LEI N. 3.972, DE 10 DE JANEIRO DE 2017, a eleição se organiza e é conduzida, na forma de consulta à comunidade escolar, para escolha do Diretor e do Vice-Diretor e do Conselho Escolar, sendo que:

De acordo com as normas estabelecidas pela Secretaria de Estado da Educação- SEDUC; Art. 12. O Conselho Escolar garantirá, em sua composição, a representação de todos os segmentos da comunidade escolar, escolhidos na consulta à comunidade, assegurando a proporcionalidade de 50% (cinquenta por cento) para professores e demais funcionários da escola e 50% (cinquenta por cento) para pais, estudantes e membros da comunidade.

Rondônia. LEI N. 3.972, Art. 12

Baseada na Lei, a comissão eleitoral se responsabiliza em regulamentar as etapas da eleição e garantir a participação de todos, orientando-os para que tenham consciência, de que a eleição não é garantia de solução para todos os problemas da escola, e, portanto, além dessa conquista, há que afiançar-se a institucionalização e fortalecimento de outras formas e garantir a participação de todos os envolvidos nesse processo, como por exemplo: Conselho de Pais e assembleias escolares, para que a gestão democrática possa ocorrer conforme planejada.

Segundo Moacir Gadotti e José Eustaquio Romão:

Para que se garanta total transparência na escolha democrática dos dirigentes escolares, na implantação dos 49 Conselhos de Escola e na gestão, no sentido da autonomia escolar, todos os cuidados devem ser tomados pelas instituições e pessoas envolvidas nesse processo. Há nas escolas forças democráticas e conservadoras e, muitas vezes, sob processos aparentemente legítimos, desenvolvem-se ações que não contribuem para a construção da Escola Cidadã.

(Gadotti; Romão, 2000:101).

A gestão democrática depende da legislação vigente, mas também da colaboração dos envolvidos na aplicação da Lei, e no desenvolvimento dessa gestão democrática no dia a dia das escolas. Oliveira discutem a gestão democrática:

Existem várias possibilidades e alternativas para a sua implementação, resultantes dos embates e das várias possibilidades políticas desencadeadas coletivamente pelos diferentes atores em cada unidade escolar. Assim, a gestão da escola configura-se em ato político, pois requer sempre uma tomada de posição política. Exige um posicionar-se diante das alternativas. A gestão escolar não é neutra, pois todas as ações desenvolvidas na escola envolvem atores e tomadas de decisões.

(Oliveira. 2015:7)

A participação social, nas tomadas de decisão pode ser desencadeada pela gestão democrática, pois, esta percebe a necessidade de envolvimento da comunidade e do diretor democrático, para desempenhar um papel primordial nessa modalidade de gestão, porém, dependendo do dirigente, pode-se facilitar ou dificultar a implantação de procedimentos participativos e coerentes com a gestão democrática. Heloisa Lück, diz:

[...]liderança corresponde a um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa, para influenciar o desempenho de alguém, visando a realização de objetivos organizacionais. Corresponde à capacidade de influenciar pessoas individualmente ou em grupo, de modo que ajam voltadas a realização de uma tarefa, a efetivação de um resultado, ou o cumprimento de objetivos determinados, de modo voluntário e motivado, a partir do reconhecimento de que fazem parte de uma equipe e que compartilham em comum responsabilidade sociais a que devem atender.

(Lück, 2014:95)

Quando o gestor é um líder, consegue influenciar, naturalmente, a comunidade em torno, para participar do grupo gestor, organizando equipes tanto no âmbito escolar como na comunidade em volta dessa, para que, voluntariamente, participem.

Assim sendo, a gestão democrática poderia ser entendida como um processo político, no qual, todos os envolvidos, no desenvolvimento da instituição escolar, possam deliberar ações conjuntas, identificar e resolver problemas, através do debate sadio, do planejamento e acompanhamento conjunto, para que obtenham a solução de problemas e possibilitem o crescimento da escola. Devem estar focados em ações que corroborem e colaborem no desenvolvimento e desempenho da organização, sustentando-se sempre no diálogo e considerando-se as especificidades técnicas das diversas funções na escola, procurando-se a participação ativa de todos os setores do grupo escolar.

O processo, de gestão da escola pública, poderia ser melhor desenvolvido se fosse entendido como um processo verdadeiramente democrático, já que a escola é financiada por todos, para atender o interesse de todos.

O procedimento democratizante, é um método entendido como ação educativa, no sentido da conformação de práticas coletivas na educação política de uma nação. É certo afirmar, que essa ideia não representa a realidade da gestão democrática das escolas públicas, mas, pode-se utilizá-la como suposição ou modelo a ser aferido com a realidade, para vislumbrar-se a gestão democrática na perspectiva de um tipo ideal, o qual pode ser utilizado como um referencial da realidade tão sonhada por todos os educadores.

Pensar a Gestão Democrática, exige pensar em possibilidades verdadeiras e não subjetivas da atualidade na qual se vive; é repensar as práticas pedagógicas, é refletir sobre a sociedade que quer para nossos filhos e netos; é desejar que se aprenda a democracia dentro das escolas, de forma fiável e assertiva, para que, futuramente, a sociedade seja um lugar onde a educação seja a prioridade para toda uma nação, que dependerá dela para construir uma sociedade melhor. A democracia se faz menos nas acepções formais, da constituição e dos direitos de todos os indivíduos, e se faz, sobretudo, pelo alargamento verdadeiro das condições de superação das heterogeneidades sociais.

Ângelo Ricardo de Souza, diz:

A democracia nasceu articulada àquela questão já colocada da educação política, da educação para a cidadania, na medida em que prometia que quanto mais participativa a população pudesse ser, mais ainda ela participaria da vida política e mais se educaria sobre os seus direitos e interesses.

(Bobbio, 2000, apud. Souza, 2016:130)

A gestão democrática tem um papel fundamental na escola e no direito à educação, pois carece de assegurar a todos, independentemente da idade, cor, raça e credo, o seu direito à escolarização com qualidade.

Oliveira, Moraes e Dourado dizem que:

A gestão democrática, no sentido *lato*, pode ser entendida como espaço de participação, de descentralização do poder e de exercício de cidadania. Nesse sentido, reafirmamos a necessidade de instituir processos de efetiva participação política: a gratuidade do ensino; a universalização da educação básica e superior; o planejamento e a coordenação descentralizados dos processos de decisão e de execução; o fortalecimento das unidades escolares por meio da efetivação da sua autonomia; a articulação entre os diferentes níveis de ensino; a definição coletiva de diretrizes gerais para a educação nacional; a exigência de planos de carreira para o magistério público; a vinculação de verbas para a educação; a democratização das formas de acesso, permanência e gestão.

(Oliveira, Moraes, Dourado, 2009:11)

Falta saber quais exigências a Comunidade impõe ao diretor da escola, para que esta possa, de fato, funcionar, e ainda, propiciar uma escolarização de qualidade para as crianças, jovens e adultos, onde os mesmos, obtenham qualidade no ensino e preparação para a profissão.

A democratização da gestão escolar provoca a necessidade de superar os processos que estão centralizados no colegiado, e exige debates e discussões em grupo, nos quais deverão estar envolvidos todos os setores da organização escolar. Só assim se conquista a autonomia da escola.

CAPITULO II - A EVOLUÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL

2.1 Educação no Brasil Colônia

Mesmo antes da chegada dos portugueses ao Brasil, os índios já tinham um sistema de educação. Saviani (2010, p.36-37) afirma que a educação indígena era acessível a todos, a transmissão de conhecimentos se dava de forma direta na vida cotidiana. As preleções aconteciam pela experiência dos membros mais velhos das tribos. Com isso, os índios aprendiam de forma espontânea e não programada. Aprendiam pela força da tradição, pela força da ação e pela força do exemplo, sem que existisse uma instituição constituída com hierarquia e administrações. Essa educação era, na sua totalidade, de forma oral, pois os nativos não dominavam a escrita.

A educação escolar, de forma tradicional no Brasil, começou a sua história em torno de 1549, com a chegada dos jesuítas ao Brasil colônia, com o objetivo de cristianizar as populações indígenas do território brasileiro. Os padres jesuítas incumbidos dessa missão promoveram a criação de escolas em vilarejos já existentes e até mesmo fundando vilarejos, como é o caso de São Paulo, que se desenvolveu em torno da escola jesuíta. Organizavam as populações indígenas, em torno de um regime que combinava trabalho e religiosidade. De acordo com Saviani, (2010) os jesuítas tinham o apoio da Coroa portuguesa e das autoridades coloniais, vindo a exercer o monopólio da educação nos dois primeiros séculos da colonização. Portanto, no Brasil os jesuítas foram os primeiros professores. Em 1549, o padre Manoel da Nobrega, um dos primeiros jesuítas a chegar à colônia funda, em Salvador, a primeira escola primaria brasileira, sendo que Rijo Rodrigues foi o primeiro mestre-escola do Brasil.

Ao desembarcar no Brasil, o padre Manuel da Nóbrega faz a nomeação de seus ajudantes para algumas funções essenciais, organizando, assim, a primeira gestão escolar no país. Desse modo, com a nomeação e atribuição de funções aos demais padres jesuítas, é redigido o primeiro status ou catálogo da missão brasileira.

Os principais centros de exploração colonial contavam com colégios administrados por jesuítas dentro da colônia. Dessa forma, todo acesso ao conhecimento leigo da época era controlado pela Igreja. O método de ensino intitulado Ratio Studiorum, elaborado pela Companhia de Jesus, no final do século XVI, foi utilizado para catequizar no Novo Mundo, servindo aos interesses da companhia da colonização e da Igreja.

Desde que chegaram ao Brasil os jesuítas estabeleceram escolas e começaram a ensinar a ler, a escrever e a contar e cantar. Nobrega, em sua primeira carta do Brasil, o atesta: “o Irmão Vicente Rijo ensina a doutrina aos meninos cada dia e também tem escola de ler e escrever”.

(Paiva, 2015:43)

A ideia das Missões Jesuíticas era a de criar uma sociedade com os benefícios e qualidades da sociedade cristã, porém, sem os vícios e maldades encontrados na Europa. De acordo com Paiva, (2015:53) para os jesuítas, os portugueses se comportavam mal, fora dos padrões morais. “O mau exemplo de vida, a pouca verdade nas palavras, as crueldades e as abominações nas obras”.

As instituições jesuíticas dispunham de uma completa infraestrutura administrativa, econômica e cultural, que funcionava num regime comunitário, organizado pelos padres, onde os nativos foram educados na fé cristã, mas sempre voltado para os moldes europeus. Eram ensinados a criar arte, chegando, em alguns casos, a elevado grau de sofisticação, principalmente em relação à música. A gestão escolar, e das instituições como um todo, sucessivamente era administrada por um membro da congregação jesuíta, tendo em mente, sempre, a doutrina vinda da coroa portuguesa.

Depois de um início assistemático, marcado por tentativas frustradas, em meados do século XVII, o modelo missionário já estava bem consolidado e disseminado nos mais longínquos rincões de todo o território brasileiro.

O domínio dos jesuítas na educação do Brasil colônia teve a duração de cerca de duzentos e dez anos, chegando ao fim entre 1549 e 1759, quando os jesuítas foram expulsos do país, acusados de conspirarem contra a coroa portuguesa, pois, com a implantação das instituições jesuíticas nos mais longínquos lugares da colônia, a companhia de Jesus passou a ser vista como uma ameaça ao poder absoluto do Rei, na maior colônia portuguesa de além mar.

Com isso, a educação no Brasil passou por uma grande ruptura histórica, no período de Sebastião José de Carvalho, o Marquês de Pombal, que tenta implantar um sistema público

de educação. As reformas na educação brasileira tinham por objetivo organizar a administração educacional, sendo, então, criado o cargo de Diretor -Geral de Estudos, para administrar as instituições educacionais, o qual teria a responsabilidade de coordenar a educação e pagar aos professores. Aranha, cita Sergio Buarque de Holanda, “Para o pagamento dos professores, o governo instituiu o “subsídio literário”, a fim de gerar recursos que “nem sempre foram aplicados na manutenção das aulas” (2012:191)

Ao implantar as reformas, o Marquês de Pombal criou as aulas régias, onde se ensinava Latim, Filosofia, Grego e Retórica, e, um único professor deveria lecionar todas as disciplinas. Os professores eram leigos, estavam mal preparados, e não articulavam as disciplinas entre si, tornando as aulas dispersas e fragmentadas, provocando o declínio na qualidade da educação na colônia. O Diretor-Geral dos Estudos era o responsável, e tinha a incumbência de fiscalizar os professores e administrar as instituições. Entretanto, os resultados não apareceram e a educação declinou vertiginosamente, sobretudo, nas localidades longe do litoral.

Várias medidas desconexas e fragmentadas são tomadas até que as primeiras providências mais efetivas são levadas a efeito, a partir de 1772. Começa então a implantação do ensino público oficial: a coroa se encarrega de organizar a educação, nomeando professoras e estabelecendo planos de estudo e inspeção. O curso de humanidades, típico do ensino jesuítico, é modificado para o sistema de aulas régias de disciplinas isoladas.

(Aranha, 1989:166)

A população, do período colonial, formada além dos nativos e dos colonizadores brancos tivera o acréscimo da numerosa mão de obra escrava, oriunda da África. Mas, os escravos negros não conseguiram qualquer direito à educação. Os nativos, na era dos jesuítas, em número muito pequeno, conseguiam ingressar nas escolas, e, quando entravam, era para atender à necessidade de catequizar os seus pares. A maioria da população brasileira, que estava inserida na educação escolar da época, eram os homens brancos e de posses, que estudavam nos colégios religiosos ou iam para a Europa, em busca de especializações inexistentes na colônia. As mulheres eram excluídas da educação, e quando excepcionalmente algumas mulheres brancas, de famílias abastadas, tinham acesso à escola, a formação era sempre voltada para o casamento e administração das suas casas. Em 1808, com a chegada ao Brasil da família real e de boa parte da corte portuguesa, a educação começa a ter algumas mudanças, mas, fica restrita às cidades mais bem situadas, não chegando aos vilarejos do interior da colônia.

Em janeiro de 1810, foi aberta a Biblioteca Real, com 60 mil volumes, entre livros, mapas e manuscritos trazidos de Lisboa.

Com a necessidade de mão de obra especializada, criaram-se nessa época diversos cursos de especializações, desde o de cirurgia, até ao de serralharia, com o intuito de suprir a mão de obra necessária para atender o desenvolvimento das cidades brasileiras, em decorrência da mudança de muitos portugueses, acompanhando a coroa portuguesa e fugindo da guerra na Europa. Esta situação acabou abrindo caminho para a instalação do ensino de nível superior no Brasil. Quanto ao ensino primário, havia um número reduzido de escolas régias. Nesse tempo, a sociedade que se formava no Brasil era basicamente escravocrata, portanto, a escola servia unicamente aos homens livres, sendo que a organização e a gestão dessas instituições se baseavam nas ordens e interesses da coroa.

No livro “500 anos de educação no Brasil”, organizado por Lopes, Paiva nos diz

Como a situação social da época não é posta em questão, pode parecer ao leitor que se assemelha à nossa e lemos os fatos escolares dos séculos coloniais à luz da nossa experiência. Ora, escola, escolarização, alfabetização têm um sentido típico em cada época, em cada contexto social. O colégio e a universidade, nesse tempo, eram destinadas a pouca gente. As diferenças sociais, determinantes do quadro organizacional, são marcadas não apenas pelo poder, mas também pela explicação que disso se dá, há de se buscar na história portuguesa e no seu desdobramento em terras brasílicas o lugar que a escola ocupou na organização social.
(Paiva, 2015:43)

Mesmo com todas as inovações implantadas por D. João VI, no período em que viveu na colônia, a educação continuou a ter uma importância secundária, alcançando somente uma parte da população mais favorecida e das cidades maiores, situadas perto do litoral. Fernando de Azevedo, um dos grandes pensadores e historiadores da educação brasileira, discute as inovações implantadas na educação brasileira por D. João VI:

Sobre as ruínas do velho sistema colonial, limitou-se D. João VI a criar escolas especiais, montadas com o fim de satisfazer o mais depressa possível e com menos despesas a tal ou qual necessidade do meio a que se transportou a corte portuguesa. Era preciso, antes de mais nada, prover à defesa militar da Colônia e formar para isso oficiais e engenheiros, civis e militares: duas escolas vieram atender a essa necessidade fundamental, criando-se em 1808 a Academia de Marinha e, em 1810, a Academia Real Militar, com oito anos de cursos. Eram necessários médicos e cirurgiões para o Exército e a Marinha: criaram-se então, em 1808, na Bahia, o curso de cirurgia que se instalou no Hospital Militar e, no Rio de Janeiro, os cursos de anatomia e cirurgia a que acrescentaram, em 1809, os de medicina, e que, ampliados em 1813, constituíram com os da Bahia, equiparados aos do Rio, as origens do ensino médico no Brasil.
(Azevedo, 1964:562)

2.2 Educação no Brasil Império

Com a independência do Brasil, em 07 de setembro de 1822, o país dá continuidade às instituições de ensino superior, fundadas por D. João VI, e espalhadas pelo território brasileiro.

No campo do ensino superior, quem quisesse uma boa escola deveria se deslocar para os cursos jurídicos de São Paulo e Olinda. Quem desejasse seguir a carreira médica deveria se contentar com a Bahia e o Rio de Janeiro. A engenharia estava restrita, de certo modo, à Escola Politécnica do Rio de Janeiro. Havia ainda os cursos militares do Rio Grande do Sul, do Rio de Janeiro e de Fortaleza. Existia também o curso da Marinha, no Rio de Janeiro. O Rio de Janeiro detinha, ainda, escola para o ensino artístico e mais seis seminários para o ensino religioso. Não existia uma política integrada entre o governo central e o que se fazia nas províncias, o que nutria não só um caráter heterogêneo para a educação brasileira da época como também mostrava, para qualquer viajante, uma imensa alteração de qualidade da educação quando este fosse caminhando de província para província.

(Ghirardelli: 2008:29).

Diversas tentativas, para melhorar o ensino básico no Brasil, foram fadadas ao fracasso, entre elas a reforma de Couto Ferraz, que estruturou os níveis de ensino brasileiro. Na tentativa de melhorar a educação, implanta-se a figura do Inspetor Geral, que administra, mas, principalmente, fiscaliza as instituições de ensino. Organiza-se a Assembleia Constituinte e Legislativa, que outorga em 1824 a Constituição, que define que “a instrução primária é gratuita para todos os cidadãos”, embora essa educação se caracterize por ser elitista, racista e de gênero.

A administração das poucas instituições que existiam servia para atender aos poderosos, ligados à corte e a grandes proprietários de terras, que tinham a intenção de conquistar privilégios e regalias, com a pretensão de fortalecer as condições econômicas e sociais do grupo.

Em 15 de outubro, de 1827, foi aprovada a primeira Lei sobre o Ensino Elementar, outorgada por Dom Pedro I, que passou a ser a principal referência para os docentes do primário e ginásio nas províncias. Essa lei determinou a criação de escolas de primeiras letras em todas as cidades, vilas e lugarejos, e escolas de meninas nas cidades e vilas mais populosas. Nessa lei, tratava-se de assuntos diversos, como salário de professores e currículo mínimo a ser implantado. A referida Lei é encontrada na Coleção de Leis do Império do Brasil - 1827, Página 71 Vol. 1 pt. I. A Lei no seu artigo 1º, determina que na escola de Primeira Letras, deveriam ensinar aos meninos, a escrita a leitura e as quatro

operações de cálculo e noções gerais de geometria. As meninas seriam educadas nas prendas domésticas.

2.3 Educação Brasil Republica

Em 15 de novembro de 1889, foi proclamada no Brasil a República, sendo implantado um governo provisório republicano, do qual faziam parte, por tempo provisório, o marechal Deodoro da Fonseca, Presidente da República, o marechal Floriano Peixoto, como vice-presidente. Benjamin Constant, que fazia parte do ideal de Brasil republicano e era formado na escola normal, foi designado para realizar a primeira reforma de ensino da nova era brasileira.

A reforma Benjamin Constant, enfatizava os princípios da educação laica, com ensino primário gratuito e com conteúdo pedagógico desprendidos de preconceitos. A principal intenção dessa educação era formar os alunos para o ensino superior.

Foram feitas diversas reformas na tentativa de implantação de uma educação que atendesse o país como um todo, contudo, não conseguiu um consenso que atendesse a necessidade dos brasileiros e a vontade dos governantes. Nesse contexto, surge o conceito de "Grupo escolar", quando as classes deixaram de reunir alunos de várias idades e se passou a distribuí-los em séries, dando início ao ensino seriado que se espalhou pelo território nacional.

No final do século XIX e início do século XX, teve início, no Brasil, o pensamento pedagógico liberal, sob a influência do pensamento Iluminista, trazido da Europa, por estudantes e intelectuais de formação laica, positivista e liberal. Com base nessas ideias, em 1924, foi criada a Associação Brasileira da Educação, com a finalidade de reconstruir a sociedade através da educação, que vinha de uma educação tradicional e conservadora, dominante no pensamento pedagógico brasileiro, desde os primórdios da nossa colonização.

Na década de 1920, surgiram alguns estudos sobre administração escolar. Os pedagogos formados recebiam conhecimento teórico e epistemológico da Administração Escolar, vinculados à administração empresarial. As instituições de ensino eram tratadas como empresas, com a divisão do trabalho, das funções e a sua adequação ao mercado social, ou, seja à demanda e ao perfil do cliente.

No decorrer do século XX, ocorreram no Brasil inúmeras transformações políticas, econômicas e sociais, que influenciaram as políticas educacionais e a gestão escolar, mas ainda continuavam atreladas ao poder público, sendo os dirigentes indicados pelos governantes, ficando, portanto, atrelados à vontade dos políticos.

A partir da segunda metade do século XX, três idealizadores difundiram e contribuíram para o início da reforma educacional do Brasil, com a criação da Escola Nova. Os grandes pensadores dessa reforma foram: Fernando de Azevedo, que acreditava na educação como função social; Lourenço Filho, que realizou um importante trabalho de reformulação do ensino; Anísio Teixeira, que também fez reformas no sistema educacional. Os três pensadores contribuíram para as mudanças no ensino brasileiro e da escola pública. As lutas de Fernando Azevedo, Anísio Teixeira e Lourenço Filho, trouxeram mudanças radicais ao contexto educacional brasileiro. A escola passou a ser laica e pública, acessível a todas as raças e credos. Criaram-se leis que possibilitaram as reformas.

Na era Vargas, a partir de 1930, surgem reformas educacionais influenciadas pelo ideário pedagógico renovador, pressionadas pela mudança do mundo e em consequência, também no Brasil, que entra no período urbano-industrial.

A constituição de 1934 e o manifesto de 1932, traçam, pela primeira vez, as linhas mestras de uma política educacional brasileira, atendendo ao contexto histórico, tanto no Brasil como no mundo, que necessita de mão de obra para suprir a demanda das indústrias.

Então, surgem no país as escolas técnicas profissionalizantes.

O Ensino Secundário foi dividido em três modalidades: Clássico, Científico e Normal. Nas áreas profissionais foram criados os cursos de técnico industrial; técnico agrícola e técnico comercial.

Paulo Freire (1987), um dos maiores educadores brasileiros, defendia a ideia de uma escola com consciência crítica, onde cada qual faz seu caminho, na construção de seus ideais, com uma escola libertadora da consciência, onde cada aluno desenvolve uma ação dialógica professor-aluno e vice-versa, construindo conhecimento para o crescimento individual e coletivo.

2.4 A Educação no período militar

A educação foi mais uma das vítimas do governo militar, que teve a duração de 20 anos, compreendidos entre 1964 e 1985. As pessoas perderam o direito de expressar as suas

ideias e defender os seus ideais, os educadores foram perseguidos, exilados e cruelmente torturados e, alguns, até mortos. As escolas eram fiscalizadas e controlavam a formação de estudantes em disciplinas de Organização Social e Política Brasileira, (OSPB), e Educação Moral e Cívica, através das quais doutrinavam alunos para aceitarem o regime militar, que cercilhava a liberdade do povo brasileiro. Os educadores brasileiros passaram a ser vistos como possíveis opositores da ordem nacional.

A direção das escolas era indicada pelo governo; os indicados nem sempre estavam ligados à área da educação, e a sua função era vigiar os professores, para que estes cumprissem à risca às ordens da ditadura.

Disciplinas escolares como Filosofia e Sociologia foram excluídas do currículo, pois faziam o povo pensar e permitiam questionamentos, portanto, foram enquadradas no contexto de ameaças contra o estado. As instituições precisaram de se ajustarem a precárias condições financeiras, com falta de materiais, espaços físicos inadequados, dificuldades de qualificações de profissionais, e até mesmo desvalorização dos magistrados.

A Constituição Brasileira de 1967, em relação à educação, teve alguns avanços: por exemplo, pelo menos ao nível de papel, tornou obrigatório o ensino básico de 8 anos. No entanto, apesar da obrigatoriedade, as condições para que isso se concretizasse não foram ofertadas.

A ditadura militar aconteceu de 1964 até 1985, deixando grandes cicatrizes e retrocessos no desenvolvimento do país, principalmente na área da educação, proporcionando a segregação das classes. Enquanto os mais abastados tinham oportunidade de cursar grandes Universidades, o proletariado, quando tinha acesso à educação, era direcionado para os cursos técnicos profissionalizantes, para atender com mão de obra à industrialização que se espalhava no Brasil.

Os gestores escolares da época eram sempre indicados pelo poder político e deveriam, principalmente, fiscalizar os professores e demais indivíduos que faziam parte da comunidade escolar, para não atentarem contra o governo, fosse com palavras ou atos.

Em 1985, acontece a eleição indireta para presidente do Brasil, dando-se início a um novo tempo, criando-se expectativas em relação a reformas, principalmente na educação.

2.5 Estado Democrático

No final da segunda década dos “anos de chumbo”, como foi conhecido o período da ditadura militar, os brasileiros começaram a manifestar-se e a organizar-se em torno de sindicatos e novos partidos políticos, pressionando o governo para a abertura política no país e eleições livres para escolha de seus representantes.

O governo cedeu e organizou as eleições indiretas para presidente da República, sendo que os candidatos seriam escolhidos pelo colégio eleitoral, formado pelos deputados federais. Em 15 de janeiro de 1985, Tancredo Neves foi eleito com 72,4% dos votos dos deputados, tendo como vice-presidente José Sarney, que com a morte de Tancredo Neves, passa a assumir o governo federal, iniciando-se, assim, a Nova República.

Em 1988 é instalada a Assembleia Nacional Constituinte, com a finalidade de elaborar uma constituição democrática, para organizar os direitos e deveres dos brasileiros

Nessa nova Constituição brasileira, a educação passa a ser direito de todos, dever do Estado e da família. A educação visa ao pleno desenvolvimento da pessoa, prepara-o para o exercício da cidadania e à qualificação para o trabalho.

De acordo com a constituição brasileira no seu Art. 206. “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (EC no 19/98 e EC no 53/2006)

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

II –liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV–gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V – valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;

VI –gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII –garantia de padrão de qualidade;

VIII – piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios”.

(Brasil: 2012:121).

A partir da promulgação da nova Constituição brasileira, dá-se início a inovações no ensino nacional, sem a rapidez que se fazia necessária, mas abriram-se caminhos para muitas discussões e melhorias nas escolas de todo país. Um dos pontos principais dessa LEI, foi a instauração, no seu inciso VI, da Gestão Democrática no ensino público de todo país. Ainda que lentamente a administração saía da mão dos poderosos, dando poder à

comunidade escolar para escolher o seu representante, para promover a gestão das escolas nacionais.

Somente em 1996 se organiza a LDB (Lei de Diretrizes e Bases para Educação Nacional) pela Lei 9394/96, ´direcionada para a organização da educação brasileira, baseada no princípio do direito universal da educação para todos os brasileiros, incluindo-se a educação infantil, (creches e pré-escolas), como a primeira etapa da educação básica.

A Lei 9394/96, no seu artigo 14, define os princípios que irão enquadrar as normas da Gestão Democrática nas escolas públicas.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

(LDB. 1996:15)

Nesse sentido, a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais; requer mudança de paradigmas, que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que era praticada até então.

A gestão democrática assenta na autonomia da instituição, com a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, incluindo pais, professores, estudantes e funcionários de todos os setores da escola. Há um projeto político pedagógico que deverá nortear a administração de cada escola, buscando dar qualidade pedagógica ao processo educacional.

A federação dos estados brasileiros determina que cada estado e município organize as diretrizes da gestão democrática de suas instituições escolares.

2.6 Gestão Democrática no Estado de Rondônia

Em cumprimento da determinação da federação dos estados, o governo do estado de Rondônia, no uso das suas atribuições legais, dispõe sobre os critérios para realização de eleição para diretores e vice diretores das escolas estaduais, através do Decreto nº 16.202, de 20 de Setembro de 2011. (DOE nº. 1820 de 20 de Setembro de 2011:01):

D E C R E T A: Art. 1º Fica instituído o processo de eleições diretas para a escolha de Diretores e Vice-Diretores nas Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Estado de Rondônia, com a participação da comunidade escolar, conforme regulamento. Parágrafo único. Para os fins deste Decreto a comunidade escolar compreende o conjunto formado pelos seguintes segmentos:

- I – pais ou responsáveis por alunos matriculados e frequentando a unidade escolar;
- II – alunos matriculados e frequentando a unidade escolar;
- III – professores em efetivo exercício na unidade escolar;
- IV – demais servidores integrantes do corpo técnico-administrativo.

Portal/legislação.RO.2011.

Nesse decreto, fica instituído que as eleições passam a ser diretas, em todas as escolas estaduais, a cada três anos, e devem acontecer sempre no último bimestre do ano letivo.

Podem ser candidatos a diretor e vice-diretor todos os profissionais pertencentes ao quadro de funcionários permanentes, da secretaria de educação do estado de Rondônia, desde que sejam graduados em pedagogia, com habilitação ou pós-graduação em Administração, e Gestão Escolar. Devem ter pelo menos 5 anos de exercício na docência e dois anos de lotação na escola à qual pretendem concorrer ao cargo.

Os interessados em se candidatar aos cargos devem formar uma lista, onde um deve ser candidato a diretor o outro a vice-diretor. Podem votar, todos os funcionários da escola, alunos com mais de 16 anos, desde que estejam devidamente matriculados e frequentando regularmente as aulas. No caso do aluno ter menos idade poderá ser representado por um membro da família, como por exemplo pai, mãe ou responsável legal, sendo permitido somente um voto por família, independente do número de filhos que estejam matriculados na instituição, mas os alunos, maiores de 16 anos, todos tem direito a um voto.

O mandato da direção eleita terá duração de 3 anos e direito a concorrer somente uma vez a reeleição.

A LEI nº 3.018 de 17 de abril de 2013, enuncia os princípios e fins da Gestão Democrática:

Art. 2º. Para a melhor consecução de sua finalidade, a Gestão Democrática da Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia será implementada mediante a observação dos seguintes princípios e fins:

- I - corresponsabilidade entre o Poder Público e a sociedade na gestão da escola;
- II - autonomia das unidades de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica;
- III - livre organização dos segmentos da comunidade escolar;
- IV - participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios e em órgãos colegiados;
- V - transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos com monitoramento e avaliação dos resultados;
- VI - garantia da descentralização do processo educacional;
- VII - valorização dos profissionais da educação;
- VIII - democratização das relações humanas, de trabalho, e criação de ambiente seguro e propício ao aprendizado e à construção do conhecimento;
- IX - eficiência no uso dos recursos;

X - escolha dos diretores das unidades de ensino, com a participação direta da comunidade escolar, de acordo com o estabelecido nesta Lei;

XI – respeito a pluralidade, a diversidade ao caráter laico da Escola Pública e aos Direitos Humanos em todas as instâncias da rede pública de ensino do Estado; e

XII – garantia de qualidade social traduzida pela busca constante do pleno desenvolvimento das pessoas no preparo para o exercício da cidadania e da qualidade para o trabalho.

Art. 3º. As Unidades Escolares que constituem a Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia, conforme legislação vigente, são dotadas de autonomia em sua gestão pedagógica, administrativa e financeira, em consonância com a legislação específica.

Art. 4º. Todas as Unidades Escolares estão sujeitas à supervisão do Estado de Rondônia, através da Secretaria de Estado da Educação SEDUC, na forma prevista para as entidades da Administração Direta.

(Diário oficial do Estado de Rondônia, 17/04/2013:01)

É elaborado o Projeto político-pedagógico, onde se identificam as metas que a escola pretende atingir:

Art. 5º. A autonomia da Gestão Pedagógica das Unidades Escolares será assegurada pela definição de seu Projeto Político Pedagógico - PPP e do seu Regimento Escolar, elaborados com a participação do Conselho Escolar e da comunidade escolar em consonância com as políticas educacionais vigentes e as normas e diretrizes da Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia.

(Diário oficial do Estado de Rondônia, 17/04/2013:01)

O conselho escolar é uma entidade constituída em instância de máxima deliberação coletiva, composto por membros dos diversos segmentos da comunidade escolar. É uma entidade sem fins lucrativos, tem como finalidade efetivar a Gestão Democrática, desenvolvendo as funções consultivas e deliberativas, mobilizadora dos assuntos pedagógicos, exercendo um papel fiscalizador de todos os setores da administração escolar, de organização das eleições, cuidando para que tudo dentro da escola aconteça conforme a legislação vigente no país.

Art. 7º. A autonomia da Gestão Financeira das Unidades Escolares será assegurada pela administração dos recursos pela respectiva Unidade Executora – UEx, nos termos do Projeto Político Pedagógico - PPP da Unidade Escolar e da disponibilidade financeira nela alocada, conforme legislação vigente.

(Diário oficial do Estado de Rondônia, 17/04/2013:01)

A gestão democrática será efetivada através de mecanismos de participação que são:

Art. 9º. A Gestão Democrática será efetivada por intermédio dos seguintes mecanismos de participação:

I - Conselho Escolar;

II - Eleição Direta para Diretor e Vice-Diretor;

III - Projeto Político Pedagógico - PPP; e
IV - Grêmios Estudantis.

(Diário oficial do Estado de Rondônia, 17/04/2013:02)

A primeira eleição para gestão escolar, no Estado de Rondônia, aconteceu em 2011, autorizada pelo decreto nº 16.202 de 20 de setembro de 2011, considerando o dispositivo do artigo 3º inciso VIII, da LEI Federal 9.394/96. Aconteceram duas eleições no período de 2011 a 2015. Os grupos gestores eleitos em 2015, cumprirão o mandato com duração de 3 anos, terminando em 2017, mas, sendo a última eleição democrática, para gestor de escola por eleição direta, no estado de Rondônia.

Em novembro de 2015, o governo do estado de Rondônia, com o argumento de que a escolha para gestores escolares através de eleições diretas, era anticonstitucional, decreta o cancelamento das mesmas, pelo decreto Legislativo nº 613 de 25 de novembro de 2015. Entretanto, devido à pressão dos educadores e comunidade em geral, a 10 de janeiro de 2017, pela Lei 3972/2017, o governador Confúcio Moura, altera a redação da Lei nº 3.018 de abril de 2013, sancionando a escolha dos diretores das escolas do estado de Rondônia, por meio de consulta à comunidade escolar, retornando, assim, à legislação anterior, mas alterando a maneira de como é feita a escolha dos candidatos a diretor e a vice-diretor.

PARTE EMPIRICA

CAPITULO III - METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

3.1-Problemática, pergunta de partida e objetivos da investigação

A gestão democrática, dentro do contexto atual da escola, traduz-se numa proposta administrativa baseada no diálogo, que busca a participação de todos os envolvidos nas decisões do cotidiano escolar. O alargamento da gestão democrática deve agregar as pessoas em torno da execução de uma política que promova o entendimento das necessidades e anseios da comunidade escola. Para que isso aconteça, é necessário desenvolver ações que democratizem a gestão da escola, que deve estar voltada para atender a diversidade cultural e social de cada espaço educacional. Isso tratando-se da educação num país de enorme dimensão territorial e de uma população numerosa e miscigenada, com ascendências de diversos locais, como europeus, africanos, asiáticos e indígenas, proporcionando, com isso, uma diversidade cultural muito grande no país.

A escola, como um espaço sociocultural, precisa organizar o seu currículo em torno do contexto dos seus alunos, possibilitando a inclusão de todos, valorizando e compreendendo essa diversidade cultural, ética e religiosa.

A escola, como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essa necessidade em função de princípios educativos capazes de responder às demandas sociais.

(Hora, 2012:32)

Nesse contexto, a gestão democrática compreende a participação ativa dos vários segmentos da comunidade escolar, gestores, pais, professores, estudantes e demais funcionários, na organização, na construção e avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da administração escolar. Essa união de comunidade escolar deve construir os mecanismos que possibilitem

a construção e consolidação dos projetos organizacionais da escola, possibilitando que, amparados pela LDB e pelo Plano Nacional da Educação, a gestão democrática esteja inserida no processo de relação da instituição escolar e a sociedade, de tal forma que possibilite aos seus agentes a construção de estruturas que permitam a participação de todos no fortalecimento da qualidade do ensino, que é a função social da educação.

O autor Vitor Henrique Paro, defende que;

[...] A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

(2000:17-18)

A democratização da gestão escolar é defendida enquanto possibilidade de avanço na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na construção de um currículo pautado na realidade local, na maior integração entre os agentes envolvidos, respeitando-se a cultura dos membros dessa comunidade escolar, possibilitando-se a participação ativa no processo, que é mudança contínua, baseada nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento.

[...]um processo de democratização das relações na escola, parece-me absurda a proposição de uma gestão democrática que não suporta a comunidade como sua parte integrante. Por mais tautológico que isso possa parecer, o equívoco aqui apontado parece estar muito mais presente do que se imagina, na teoria e na prática da administração de nossas escolas numa suposição de que a questão da democratização das relações deve restringir-se às pessoas que atuam no âmbito do Estado sem se dar conta de que, por mais colegiada que seja a administração da unidade escolar. Se ela não inclui a comunidade, corre o risco de construir apenas mais um arranjo entre funcionários de Estado, para atender a interesses que, por isso mesmo, dificilmente coincidirão com os da população usuaria.

(Paro, 2000:15-16)

A disposição de procurar novos caminhos na construção de uma prática democrática na forma de administrar, sugere a discutir a escola como um espaço aberto, para atender as questões locais, delegando-se a essa equipe gestora a formulação de ações e atitudes que possam desenvolver uma consciência coletiva dos problemas da educação, em cada espaço educativo.

Em fase das mudanças ocorridas nas Leis brasileiras a partir de 1988, com a criação de uma nova constituição, foram organizadas novas Leis que regem a Gestão escolar no país. Criaram-se, então, possibilidades para que a democracia se solidifique, promovendo-se a

partir de então, na gestão escolar, a possibilidade de administrar a escola democraticamente, com a participação da comunidade escolar, com métodos eficientes, voltados para atender a comunidade, respeitando-se as suas culturas, credos e posição social.

A escolha do objeto de estudo se dá pela necessidade de analisar como uma escola implementa a gestão democrática, qual o entendimento por parte da direção, dos docentes e da comunidade escolar, frente a esta perspectiva democrática, que atitudes e instrumentos são usados para a implementação da gestão democrática, quais os desafios desta implementação, como é que as famílias participam desse sistema de gestão, como é que a direção da escola se posiciona, para que as famílias façam parte dessa administração.

A pergunta de partida que orienta a esta pesquisa, é a seguinte:

Como está a ser implementada a gestão escolar democrática na Escola?

Objetivo geral da investigação

Analisar a implementação da gestão escolar democrática

Objetivos específicos

Os objetivos específicos nesta pesquisa, são:

- a) Analisar percepções dos elementos que compõem a direção da escolar;
- b) Analisar o papel da comunidade escolar na administração da escola;
- c) Refletir sobre o modelo de gestão democrático implementado;

3.2 Design de investigação

Para a realização desta investigação, optou-se por uma pesquisa ancorada na abordagem qualitativa, utilizando-se a metodologia Estudo de Caso, com embasamento teórico nas leituras de Bogdan e Biklen e Lüdke e André. O Estudo de Caso caracteriza-se como o estudo profundo de um objeto, integrado no contexto, e para o qual recorreu-se a diversas fontes informativas.

De acordo com Biklen e Bogdan, (1994) e Lüdke e André (2015), o estudo de caso divide-se em três fases de diferentes etapas do estudo:

- Fase exploratória: consiste na etapa de observação mais aberta, onde será definido o foco principal do estudo, sendo que, nessa etapa, também é feita a delimitação do estudo;
- Coleta de dados: nessa etapa são realizadas as entrevistas, aplicação de questionários e outros instrumentos de recolha de dados. Passa-se a observar o foco do estudo com um direcionamento mais direto, sempre mantendo o enfoque na delimitação da pesquisa;
- Análise sistemática de dados: nessa fase da pesquisa, o pesquisador necessita de um aprofundamento nas leituras do material coletado, que lhe serviram de suporte no desenvolvimento da pesquisa, e de uma análise aprofundada da bibliografia, servindo-se desses instrumentos para comentar os dados recolhidos.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Nesse estudo de caso utilizou-se como instrumentos, observação e a entrevista.

A observação, deve ser muito bem planejada com uma preparação rigorosa do observador. O observador precisa saber anotar o que é relevante. O observador precisa tomar cuidado para não modificar o ambiente e tampouco interferir nas situações observadas.

A observação direta permite também que o observador chegue mais perto da “perspectiva dos sujeitos”, um importante alvo nas abordagens qualitativas. Na medida em que o observador acompanha *in loco* as experiências diárias do sujeito, pode tentar apreender a sua visão de mundo, isto é, o significado que eles atribuem à realidade que os cerca e às suas próprias ações.

(Lüdke, André, 2015: 31)

As observações foram realizadas numa escola estadual de ensino fundamental e médio, na área central da cidade de Vilhena, Estado de Rondônia. A observação foi efetuada, desde a direção até os serviços gerais da referida escola.

Foram feitas 30 horas de observações houve conversas com funcionários da escola, em diferentes níveis de organização do trabalho escolar. Outro instrumento utilizado foi a entrevista semiestruturada.

[...] Uma entrevista consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas (Morgan,1988), dirigida por uma das pessoas, com o objetivo de obter informações sobre a outra.

(Bogdan e Biklen.1994:134)

A condução de uma entrevista pode facilitar a coleta de dados necessários para obtenção de informações, que nos levará ao sucesso dos levantamentos de informações fundamentais, para construção do resultado da pesquisa. A observação prévia proporciona o entendimento do contexto do espaço, e das pessoas a serem entrevistadas.

Tanto quanto a entrevista, a observação ocupa um lugar privilegiado nas novas abordagens de pesquisa educacional. Usada como o principal método de investigação ou associada a técnicas de coleta, a observação possibilita um contato pessoal e estreito do pesquisador com o fenômeno pesquisado, o que apresenta uma série de vantagens.

(Lüdke, André. 2015:30)

A vantagem da entrevista é que ela permite a captação das informações, no momento da conversa com o entrevistado, fazendo que não surjam dúvidas na coleta de dados, pois as mesmas serão esclarecidas no ato da entrevista

[...]na entrevista a relação que se cria é de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde. Especialmente nas entrevistas não estruturadas, onde não há a imposição de uma ordem rígida de questões, o entrevistado discorre sobre o tema proposto com base nas informações que ele detém e que no fundo são a verdadeira razão da entrevista. Na medida em que houver um clima de estímulo e de aceitação mútua, as informações fluirão de maneira natural e autêntica.

(Lüdke e André. 2015:39)

A entrevista permite que, os pontos levantados sejam discutidos no ato da conversa, de modo a que o entendimento seja claro e evite distorções das conversas. É um instrumento fácil de ser respondido, inclusive, por entrevistados com pouca instrução formal.

Os entrevistados foram escolhidos, conforme a situação permitia, tomando-se o cuidado de entrevistar, pelo menos, um indivíduo de cada setor observado. Os guíões foram testados anteriormente com pessoas de perfil o mais parecido possível com a população estudada, pertencentes a outra escola.

Os funcionários entrevistados, têm mais de 10 anos de trabalho na escola onde foi feita a pesquisa, sendo escolhido um representante de cada setor da escola, para realização da pesquisa. A forma da escolha foi aleatória, sendo que alguns ofereceram-se voluntariamente, outros convidados a participar. Foram selecionados também um elemento representando a família e um aluno

Os guíões da entrevista compõem os anexos desse trabalho.

Entrevistas realizadas

Entrevistado n°		Data
1	Serviços administrativo	20/05/2017
2	Professora pedagoga	26/05/2017
3	Diretora da escola	28/06/2017
4	Orientador Escolar	30/07/2017
5	Serviços Gerais	30/07/2017
6	Família	30/07/2017
7	Aluno com mais de 16 anos	28/7/2017

Quadro 1. Relação dos entrevistados com seus cargos

3.4 Técnicas de tratamento e análise de dados

Os dados recolhidos foram analisados de acordo com o referencial teórico no qual se baseia esta pesquisa. As categorias que surgiram para análise das entrevistas foram as seguintes: gestão escolar democrática e participação na gestão escolar.

3.5 População do estudo

A população do estudo compõe-se de um membro da direção, um professor, um funcionário do setor administrativo, um orientador da equipe de orientadores escolares, um funcionário ligado a serviços gerais, e um representante das famílias, que faz parte do conselho escolar. Foi entrevistado também um aluno que demonstra liderança sobre os demais e que foi indicado pelo grupo, para participar da entrevista.

3.6- Contexto do estudo

O estudo foi realizado numa escola estadual da área central da cidade de Vilhena, estado de Rondônia, localizada a 750 quilômetros da capital Porto Velho. A escola atende crianças e adolescentes nos períodos matutinos e vespertinos e, no período noturno adolescentes e adultos. A escola atende 1180 alunos, distribuídos em 12 turmas matutinas, 13 turmas vespertinas de 6º ao 9º anos, o que corresponde ao Ensino Fundamental II, e 12 turmas no período noturno na Educação de Jovens e Adultos.

3.7 Sistema Educativo no Estado de Rondônia

Para compreender-se melhor o sistema educativo de Rondônia faremos uma breve descrição da situação política administrativa do Estado.

A situação educativa, do então território de Guaporé, primeiro nome do Estado de Rondônia, começa a ser registrada a partir dos anos 1930. O território Federal do Guaporé, foi criado em 13 de setembro de 1943 através do Decreto nº 5.812, sendo que a sua área territorial foi composta por parte dos estados do Amazonas e do Mato Grosso. Essa divisão geográfica se deu visando-se proteger as fronteiras e desenvolver esse espaço de terras brasileiras, mirando-se proteger os seringais, pois, a borracha estava no seu auge nesse tempo. O Território do Guaporé, quando criado, tinha quatro municípios: Porto Velho, Lábrea, Guajará Mirim e Santo Antônio do Alto Madeira.

Alguns anos depois, através da Lei nº 2.731 de 17 de fevereiro de 1956, o Território Federal do Guaporé passa a denominar-se Território Federal de Rondônia, uma homenagem ao Marechal Cândido Mariano da Silva Rondon, que ligou o então território através de telégrafo, ao resto do país.

A abertura da BR 364, estrada que liga o estado a Cuiabá-MT, e conseqüentemente aos outros estados da federação, facilitou, nos anos 1960 e 1970 a migração de quase um milhão de pessoas de diversas parte do país, para a Rondônia, atendendo a um chamamento do governo, para ocupar a Amazônia a fim de protegê-la. Vinham, também, em busca de oportunidades e de terras. Contudo, com o aumento populacional, a administração federal do território, tornou-se difícil e complexa, fazendo com que a federação institucionalizasse o Estado. O Estado de Rondônia foi instituído, em 22 de dezembro de 1981, na qualidade de Estado da Federação.

A estrutura educacional, do então território do Guaporé, através do departamento de Educação, tinha o encargo de construir e coordenar a rede escolar, abrangendo o ensino primário, e o normal, (formação de professores) e a escola de aprendizes (profissionalizante). Entretanto, devido às distancias e à falta de interesse, o estado pouco fez para efetivar essas escolas. Portanto, as poucas instituições de ensino, existentes nesse tempo, eram particulares, ligadas a congregações religiosas ou a professoras que geralmente abriam uma escola primaria privada, muitas vezes nas suas próprias casas.

De acordo com Gomes, (2012), em 1933, Dom Francisco Xavier Reis, bispo de Guajará Mirim, criou em regime de internato, a Escola Santa Teresinha, que se destinava à educação de meninas, com o intuito de formá-las como professoras para, posteriormente voltarem aos seus lugares de origem, para alfabetizarem e catequisarem as crianças.

Mais tarde, o mesmo religioso fundou o Instituto Nossa Senhora Carvalho, que formava, em regime de internato, professores para o ensino primário. Até 1937, o bispo criou 29 escolas nos vales dos rios Mamoré e Guaporé, tendo como professoras e catequizadoras, nessas escolas, as jovens habilitadas no internato.

Em 1925, o governo criou o Grupo Escolar Barão de Solimões, para atender o ensino primário, mas, a efetivação das atividades foi só em torno de 1944. Nessa data, foi criado o jardim da infância, sendo que, ainda hoje, a escola está em funcionamento e é mais antiga do estado de Rondônia, ainda em funcionamento

Nos anos de 1943 e 1955, poucas mudanças ocorreram. Funcionaram nesse tempo no território 5 escolas nos povoados e 19 escolas rurais situadas principalmente no vale do Guaporé. As dificuldades eram muitas, as distancias existente entre as escolas, o difícil acesso, a falta de profissionais capacitados, precariedade de recursos e de estrutura, tudo contribuía para o mau funcionamento dessas instituições.

Conforme Gomes, (2012) entorno de 1956, 40% das crianças brasileiras não frequentavam a escola, a educação brasileira era considerada uma das mais baixas do mundo, no Guaporé a situação era pior ainda.

As escolas existentes se dividiam em escolas Isoladas, situadas nas localidades mais distantes, as quais, possuíam uma só turma seriada e um único professor, que era responsável por todas as tarefas escolares. As escolas localizadas nos povoados, dividiam-se em, Reunidas, compostas de 2 a 4 turmas de alunos e um professor em cada turma, já o grupo escolar, possuía 5 ou mais turmas e o mesmo número correspondente de professores, sendo que no grupo escolar só poderiam lecionar professores com de diploma do curso norma.

A partir dos anos 1956 a 1961, com o aumento populacional no estado criaram-se através de decreto diversas escolas, tentando atender as crianças com necessidades de escolarização nos mais longínquos vilarejos que passaram a surgir no interior do território de Rondônia.

As escolas públicas de Rondônia eram de responsabilidade do estado e seguiam as organizações e Leis federais, portanto dividiam-se em:

Pré-escolar, não era obrigatório para os alunos cursarem tampouco nem para o governo oferecer, e só era implantado a pré-escola em algumas escolas dos municípios maiores. Ensino primário 1º a 5º ano, era oferecido em todas as localidades. Ensino ginásial de 1º a 4º ano, e o ensino colegial, que entre outros cursos profissionalizantes o “normal” nome dado a formação de professores e habilitava os estudantes para docência.

No território de Rondônia a Lei que regia a educação era a mesma, mas a estrutura educacional muito mais precária, tanto no âmbito físico, econômico como na falta de profissionais capacitados.

Em 1961 foi criada a escola dirigida para o ensino através do rádio, tinha o intuito de alcançar maior difusão do ensino nos locais de difícil acesso, a escola era dirigida de Porto Velho, mas teve uma boa aceitação também na capital.

Em 1971, com a aprovação da Lei 5.692/71 institui-se uma reforma na educação brasileira, passando a ter o 1º grau com duração de 8 anos, em que as crianças deveriam ser obrigatoriamente matriculadas com 7 anos. O 2º grau constituído de 1º a 3º ano, sendo que tinha como foco a educação profissionalizante.

Pela falta de estrutura administrativa, física, financeira e pedagógica o território de Rondônia, não conseguiu implantar completamente essa nova reforma, principalmente ao que se refere ao segundo grau profissionalizante. Os cursos profissionalizantes, que conseguiram maior adesão foram os de escola técnica agrícola e o curso de magistério.

Um marco na educação do então estado de Rondônia, foi a fundação da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), a primeira universidade pública de estado, criada pela Lei nº 7011 de 8 de julho de 1982. Hoje com polo em diversas cidades do interior.

Em 1996, através da Lei nº 9.349/96, no seu Art.3º, determina que o ensino fundamental obrigatório passa a ter 9 anos de duração, com ingresso das crianças à partir dos 6 anos de idade e passa em dividir-se em Ensino Fundamental de 1º a 9º anos e Ensino Médio 1º a 3º ano. A mesma Lei também preconiza a Gestão Democrática, bem como reitera sobre a AJA, Educação de Jovens e Adultos, Art.37. “[...] destinadas aqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos no ensino fundamental e médio na idade própria. (LDB. 2007:19).”

Educação Nacional, conforme rege a LDB, nº9394/96, fica organizada e com obrigação de manter a educação no Brasil nos seguintes termos: Educação Infantil, obrigatório, atendendo crianças dos 4 aos 6 anos, constituído de Pré-escolar I e Pré-escolar II, ensino Fundamental I, (obrigatório) com crianças 6 a 12 anos, fica na responsabilidade do município, Ensino Fundamental II, com adolescentes de idade média entre 12 a 16 anos, e o 2º grau, bem como a EJA, são de responsabilidade do Estado. Ficando a encargo da União, no caso governo Federal o ensino superior, que é oferecido através das Universidades Federais.

Mas isto não significa uma regra fechada, no caso de qualquer um desses governos, tendo verba e possibilidade de ofertar com qualidade o ensino, tem liberdade de fazê-lo contanto que cumpra a parte que lhe cabe no que determina a Lei, como também no caso de carência de algum desses poderes o outro terá obrigatoriamente socorrer-lo.

LDB, (2007:13), At. 9º, a União incumbir-se-á de, no inciso III da diz: “prestar assistência técnica e financeira aos Estados. Ao Distrito Federal e aos Municípios para o desenvolvimento de seus sistema de ensino e o atendimento prioritário à escolaridade obrigatória, exercendo sua função redistributiva e supletiva;”

No estado de Rondônia até poucos anos atrás, a educação Fundamental e segundo grau era mantida pelo estado, devido aos municípios não terem renda suficiente para mantê-la. Por volta do ano 2010, gradativamente as escolas do Estado de Rondônia e do Município, estão procurando atender o que determina a Lei.

Vilhena, cidade onde aconteceu esse estudo, possuem hoje 11 escolas estaduais que atendem o Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano) e o Ensino Médio e 17 escolas municipais que atendem a Educação Infantil, e Ensino Fundamental I, (1º ao 5º ano).

Em Rondônia, a educação vem gradativamente buscando a melhoria do ensino, e aprimorado o atendimento a clientela estudantil, em todas as cidades e vilarejos do estado, por mais longínquos que estejam. Atendem também, a área indígena, proporcionando uma educação conforme determina a LDB, respeitando suas culturas e costumes, trabalhando com professores indígenas e não indígena

CAPITULO IV-APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1-Analise das entrevistas

Os resultados da pesquisa foram organizados em dois blocos, sendo o primeiro das entrevistas e, posteriormente, o relatório das observações realizadas.

Analisar os dados qualitativos significa “afligir” todo material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos de observação, as transcrições das entrevistas, as análises de documentos e as demais informações disponíveis. A tarefa de análise implica, num primeiro momento a organização de todo o material, dividindo nele tendências e padrões relevantes.

(Lüdke e André. 2015:53)

Questões das entrevistas:

1. O que você entende por Gestão Democrática?
2. De que forma a escola pode desenvolver ações que caracterizem uma gestão democrática?
3. Qual a situação atual da equipe gestora e docente frente à perspectiva democrática?
4. Quais são os instrumentos necessários para a implantação da gestão democrática e quais são os desafios dessa implementação?
5. As famílias participam da Gestão nessa escola?
6. O que a gestão faz para incentivar as famílias a participarem da gestão?

Gestão Escolar Democrática

De acordo com a diretora da escola pesquisada:

“Os instrumentos necessários para implementação da gestão democrática, são a escolha da diretoria escolar, e a estruturação do conselho escolar, que tem função consultiva, deliberativa, mobilizadora e, principalmente, fiscalizadora das questões pedagógicas, administrativas e financeiras. Esse conselho é constituído, pelos representantes de todos os setores da comunidade escolar e presidido pela diretora. “

Frente ao questionamento sobre a percepção a respeito da gestão escolar democrática

A diretora da escola informou que “a democracia está colocada ao alcance de todos, mas, muitas vezes, não se aproveita a oportunidade de praticá-la. A equipe gestora, bem como os docentes e comunidade escola, têm os seus, representados através da construção e participação ativa do conselho escolar, mas, muitas vezes observa-se que, na prática do dia a dia da escola, não funciona como todos acreditam ser necessário. ”

Segundo a diretora entrevistada:

“As decisões acabam sendo deixadas para a diretora e vice-diretor resolver. São diversos os motivos de o porquê isso acontece, entre eles podemos elencar; a urgência em resolver o problema, a ideia que a direção é a responsável pela solução dos problemas, quando a direção toma as decisões nem sempre contenta alguns, mas precisa fazer a estrutura funcionar”.

Os entrevistados em sua maioria, afirmam que gestão democrática na educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais, requer mudança de paradigmas, que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão, diferente da que hoje é vivenciada. Percebem-se muitas expectativas e desejos em que se concretize, de fato esse tipo de gestão.

A maioria dos entrevistados considera que a gestão democrática é uma modalidade de gerenciamento e de liderança da instituição e da pessoa, agindo com igualdade e imparcialidade, em que todos os setores da escola expressam a sua opinião sobre o que deve ser feito. Portanto, é uma modalidade de gestão participativa, descentralizada, possibilitando-se uma visão mais ampla sobre as decisões a serem tomadas. Em suma, a gestão democrática, para os entrevistados, é aquela que procura unir a comunidade escolar em sua totalidade, para poder gerar mudanças significativas, e que venha beneficiar a todos

Segundo o professor orientador entrevistado:

“A gestão democrática implica em um processo de participação coletiva dentro da escola, com a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, envolvendo-se todos os segmentos da comunidade escolar. Deve ter princípios que norteiem a administração baseados em: descentralização das ações administrativas, e executadas de forma não hierárquizada; participação de todos os envolvidos no cotidiano escolar. ”

Segundo o administrador escolar:

“A democracia ficou mais ao alcance do cidadão. Entretanto, na escola não adianta elaborar ações sem preparar seus funcionários a fazerem a parte delas. As mudanças acontecem principalmente dentro da instituição, para, depois alcançar a comunidade em que está inserida. E na escola deve ser ensinado o conceito exato de democracia, incentivando-se a todas praticá-la. Só com a participação de todos, teremos uma escola democrática, pronta para ser administrada por uma gestão democrática. ”

Os entrevistados acreditam que a democracia, dentro da administração da escola, está voltada para atender, de um modo geral, a todos os que vão em busca da educação escolar, garantindo-se o acesso livre, sem distinção de raça, credo ou cor.

Consideram que a Democracia é um instrumento necessário para implantação da Gestão democrática na escola, partindo-se do direito de todos os interessados terem de escolher a direção da escola, de fazer parte do conselho escolar, com direito a voto nas decisões sobre a administração escolar. Desse modo, há a possibilidade de um fazer coletivo, fato que implica em um processo de participação coletiva dentro da escola, com a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, envolvendo-se todos os segmentos da comunidade escolar.

De acordo com os participantes na pesquisa, os instrumentos necessários para que a gestão democrática seja implementada são: o diálogo, discussões, e uma parceria com a comunidade escolar. É fundamental unir mais a teoria com a prática, não esquecendo-se a autonomia financeira, voltada para a realidade de cada comunidade escolar. Devem acontecer ações desenvolvidas pela participação ativa do conselho escolar e do grêmio estudantil. O desafio é conseguir membros ativos e participativos para integrar o conselho escolar.

Segundo Martins, (2010:313). “Todo o grupo precisa de um líder e, nesse momento, o papel do diretor gestor é fundamental. Por meio da reflexão, a equipe gestora tem que incentivar os seus coparticipantes a pensar, a rever as práticas, a ponderar as relações entre os colaboradores, reestruturar o ambiente de escola, envolvendo a família, buscando o entrosamento de todos os setores da instituição, compreender a leitura que a comunidade faz da escola e conseqüentemente da gestão, e assim sucessivamente”. Quando o grupo opta por esse caminho, passa a reconstruir o seu cenário, e os seus participantes são motivados a encarar e a participar dessas mudanças”. No princípio é difícil, custoso e gera muitos conflitos, mas, com os resultados positivos surgindo, os colaboradores compreendem a necessidade das mudanças” Para Lück (2011:44)

A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade de sistema de ensino e de escolas.

É preciso lembrar que o gestor democrático, deve confiar na participação da comunidade escolar, seja através do Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres, Grêmio

Estudantil ou de outros mecanismos que propiciem a clareza do processo de gestão democrática.

Participação da família na gestão democrática

As famílias têm direito a um representante no conselho escolar, e assim, tem poder de voto na solução de problemas na escola. As famílias interessadas, portanto, têm espaço para participarem, para isso, depende de se organizaram e terem disponibilidade para colaborar. Os entrevistados acreditam que poucas famílias participam, muitas por não terem conhecimento de como poderiam colaborar nessa modalidade de gestão. Outras por não se sentirem ouvidas pela direção escolar, mas, em sua maioria alegam não terem tempo e que essa tarefa e a gestão da escola são obrigação da direção e professores da escola.

Segundo a diretora :

“As famílias têm direito a um representante no conselho escolar e, basicamente, se restringem a isso. Para a escola, seria importante que as famílias participassem mais, principalmente em relação a presença em reuniões periódicas e colaboração, quando os professores ou orientadores solicitam a interferência dos pais ou responsáveis, em problemas relacionados com os seus filhos. ”

O docente declarou:

“A gestão democrática, hoje, é desenvolvida através da participação ativa do conselho escolar e do grêmio estudantil; os desafios são conseguir membros ativos e participativos para o conselho escolar. As famílias participam do conselho através do seu representante. Esse representante geralmente é escolhido por aclamação na reunião de pais e mestres, no início do ano letivo. ”

O professor orientador sobre o assunto afirmou:

“A gestão e a equipe orientadora procuram conscientizar os pais e responsáveis que, quanto mais presentes estão na escola, tanto melhor para os seus filhos, pois estarão vivenciando o cotidiano da escola podendo opinar com propriedade, em algum assunto pertinente, sobre a educação de seus filhos, e os mesmos passarão a dar mais importância à escola, com a participação da sua família”.

O funcionário ligado ao serviço administrativo argumentou:

“A escola até desenvolve algumas ações para incentivar a participação da família, um exemplo são as festas realizadas na escola que têm conseguido um bom número de famílias participando. Em contrapartida, no dia a dia não consegue a colaboração das mesmas. Quem sabe a escola consiga mostrar a essas famílias a importância de tê-las participando na escola, com as suas opiniões, em tomadas de decisão, pois, essas decisões afetam diretamente a vida escolar de seus filhos. ”

O funcionário dos serviços gerais, em relação à participação da família na escola está decepcionado: “se eles ajudassem a que os filhos não fizessem tanta bagunça já era bom, e ajudava bastante. ”

O aluno em relação a essa participação da família observou-se:

“Não vejo uma participação efetiva, vêm à escola quando são chamadas e, mesmo assim muitas vezes não conseguem solucionar o problema para que foram chamadas. E na sua maioria só vem se forem chamadas. ”

A mãe entrevistada que é representante da família no conselho escolar, acentuou, em relação à participação da família na escola: “Sim, mas não com tanta frequência. ” Acredita que a família deva participar: “Com a participação da comunidade no conselho escolar, em reuniões e eventos onde a comunidade possa participar e expressar suas opiniões e sugestões. ”

Para incentivar a participação das famílias na escola, uma boa estratégia se tem de acordo com os entrevistados, são festas realizadas na escola. Nessas ocasiões se tem alcançado um bom número de famílias colaborando, pois, só os funcionários não conseguiríamos fazer tudo, e a renda da festa ajuda em muitas coisas que a escola, sempre tem dinheiro para fazer. Aproveitar as reuniões mensais e extraordinárias, onde podem mostrar as ações realizadas pela escola, e mostrando-se a importância da participação dos pais para vida do aluno. Pois, só quando estiverem vivenciando o cotidiano da escola, podendo opinar com propriedade em algum assunto pertinente a educação de seus filhos, os mesmos passarão a dar mais importância à presença no espaço escolar.

Os entrevistados asseguram que na gestão escolar democrática a escola é administrada com o foco na comunidade, o que significa acreditar no potencial humano, nas interações, considerando-se que as ações propostas devem ter um caráter reflexivo, aberto às mudanças e à participação da comunidade escolar. A maioria dos entrevistados concorda com a importância e a necessidade de a família fazer parte da Gestão escolar, na atualidade.

A parcela da educação que cabe à família, dificilmente outras instituições incluindo-se a escola, conseguirão suprir, por melhor e mais preparada que seja a escola e os seus professores. O que cabe à família não conseguirá ser oferecido por outra instituição. De acordo com Paulo Freire, (1970), a família é a única organização grupal que vingou, desde

tempos imemoráveis até hoje, e são os laços familiares que perpetuam o ser humano e o ajudam a ter uma sobrevivência digna e de boa qualidade.

A família e a escola devem estabelecer parceria, promovendo conversas francas entre direção, orientação e professores da escola, pais e funcionários, para colocar em discussão os assuntos de interesse dos dois lados:

Hoje em dia há a necessidade de a escola estar em perfeita sintonia com a família. A escola é uma instituição que complementa a família e juntas tornam-se lugares agradáveis para a convivência de nossos filhos e alunos. A escola não deveria viver sem a família e nem a família deveria viver sem a escola. Uma depende da outra na tentativa de alcançar o maior objetivo, qual seja, o melhor futuro para o filho e educador e, automaticamente, para toda a sociedade.

(Silva, 2008:1)

Portanto, a família, como parte da Gestão Democrática é indispensável, pois, é uma forma de os valores familiares integrarem a administração, e a escola terá a visão do lado da família, em contrapartida a família também compreenderá as necessidades e ajudará a resolver os problemas da escola.

Em relação às ações que caracterizam a Gestão Democrática, os entrevistados responderam que a escola deve ser administrada de acordo com a Lei, dando voz, e vez, a todos os membros dessa Gestão, representados nos referidos conselhos, que incluem, pais, professores, funcionários da escola, alunos maiores de 18 anos, bem como diretor e vice-diretor. Todos deveriam estar convencidos da importância da gestão democrática.

As decisões devem passar por uma consulta a todos os integrantes da escola, que são pais, professores, funcionários da escola, alunos e gestores. Deve ser efetiva a participação da comunidade no conselho escolar. A direção deve proporcionar reuniões e eventos onde a comunidade possa participar e expressar suas opiniões e sugestões.

De acordo com a direção:

“Gestão democrática, gestão compartilhada e gestão participativa, são termos usados para a gestão na administração escolar, e fazem parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados, em defesa de um projeto de educação pública de qualidade social e democrática. [...] trata-se de uma maneira de organizar a administração escolar pública, nos aspectos administrativos, políticos, financeiros, culturais e pedagógicos, com transparência nos seus atos, possibilitando-se a participação de todos os setores envolvidos com a escola.”

O funcionário administrativo afirmou que:

“O meu entendimento de gestão democrática é quando uma pessoa lidera ou governa pensando num todo, sendo democrático, agindo com igualdade. Os gestores integram os seus pares e toda a comunidade num processo de colaboração, para chegar num todo. Agindo-se sempre com a imparcialidade. Visando-se os objetivos a serem alcançados.”

Nas palavras do docente:

“Gestão democrática é a inteira participação de todos os setores da escola nas tomadas de decisões das instituições escolares”

Já nas palavras do orientador:

“A gestão democrática implica-se um processo de participação coletiva dentro da escola, com a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, envolvendo-se todos os segmentos da comunidade escolar. Deve-se ter princípios que norteiem a administração, baseados em: descentralização das ações administrativas, e executadas de forma não hierarquizada; participação de todos os envolvidos no cotidiano escolar; transparência, sendo obrigatório que todas e quaisquer decisões ou ações sejam tomadas pelo colegiado, que é o representante legal da comunidade escolar.”

Na opinião da mãe entrevistada, gestã: “A gestão democrática é aquela que procura unir a comunidade escolar em sua totalidade para poder gerar mudanças significativas e que venha beneficiar a todos.”

A opinião do aluno é a mesma da mãe, só colocada em outras palavras: “Gestão Democrática é quando todos podem participar, tanto na escolha da diretoria, como na administração da escola, através do conselho, que tem representante dos alunos.”

Na leitura das entrevistas, compreende-se que a maioria dos participantes entende a gestão democrática como uma administração participativa, com a implementação do processo de escolha de diretor e vice-diretor escolares, envolvendo-se todos os segmentos da comunidade escolar. Concordam que a família na escola é necessária para uma união entre essas duas entidades que buscam a qualidade do ensino. Onde os entrevistados mais divergem é em relação ao papel que cada grupo tem nessa administração. Apesar de todos estarem convencidos da importância da gestão democrática, ao se depararem com a prática dessa gestão, adotam cada vez mais discursos distantes dessa democratização.

4.2 Análise das observações

A observação foi realizada em dias e horários diversificados, possibilitando-se uma visão mais ampla dos acontecimentos. Aconteceram conversas informais com os membros da escola, nos meses de abril e maio de 2017. Verificou-se que os próprios atores educativos não dispõem de tempo para participar efetivamente nas atividades da escola, mesmo entendendo a Gestão escolar como uma forma democrática de administrar. Acabam

envolvendo-se cada um nas suas tarefas e deixam a parte de gestão para os diretores eleitos, acreditando-se assim, que somente a eleição direta já caracteriza a Gestão Democrática.

Entendeu-se que os mesmos defendem a Gestão democrática como a forma mais correta de escolha da direção escolar. Compreendem que a gestão democrática é organizada pelos interessados no bem-estar da escola.

Acreditam que, com a escolha dos diretores, sendo alguém que já faz parte da escola, a gestão democrática está conseguida. Os escolhidos estarão envolvidos com os problemas aí existentes, podendo solucioná-los sem a pressão do órgão superior da administração estadual, que os indicaram para assumir o referido cargo. Dizem: “não precisamos de nos preocupar, isso era antes de podermos eleger a direção escolar”.

A maioria dos observados, na hora de assumir a responsabilidade que lhes cabe na gestão, apesar de defenderem a Gestão Democrática, acreditam que os responsáveis por administrar são a diretora e a vice-diretora, esquivando-se do seu papel ativo na parte dessa gestão.

Os pais em sua maioria, acreditam que é o diretor quem deve assumir o papel de administrar a escola, e não veem a sua pessoa envolvida nessa administração, mas sim no papel de colaborador desse trabalho.

Durante o tempo de observação pode-se ter acesso ao Projeto Político Pedagógico (PPP), que contém o conjunto de objetivos e metas a serem cumpridas. O referido conselho é eleito pela comunidade escolar, tendo um representante de cada setor dessa comunidade, com um mandato de três anos, sendo que o presidente do conselho escolar é sempre o Diretor da escola. O referido conselho possui objetivos que são de natureza social, educativa e financeira, sem caráter político partidário, racial ou religioso e sem fins lucrativos.

Durante as observações verificou-se que a maior carga de problemas na administração, escolar fica sob a responsabilidade da diretora com a ajuda da vice-diretora, pois as mesmas se revezam nos horários, para que, sempre uma delas esteja na instituição. Constatou-se que extrapolam a sua carga horária de trabalho na maioria dos dias.

As famílias que conseguimos contatar informalmente foram enfáticos em colocar que a responsabilidade da gestão escolar é da diretoria escolhida na eleição da qual eles participaram.

CAPITULO V - CONCLUSÕES

A gestão democrática na escola pública, busca a participação cidadã da comunidade escolar, na administração. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, (LDB), estabelece alguns princípios de como a organização da gestão democrática se dará. Dentre esses princípios estão a organização do Projeto Político Pedagógico, (PPP), de cada instituição escolar. Esse projeto reúne propostas de ações que deverão ser cumpridas em determinado tempo, criando-se um espaço político, sem envolvimento partidário, para formação de cidadãos conscientes e responsáveis, dentro de um ideal pedagógico necessário para atender a realidade da comunidade no processo de ensino, aprendizagem. É a partir do PPP que surgiram os objetivos e prioridades estabelecidas pela coletividade, proporcionando a reflexão sobre as ações necessárias para construção de uma gestão que atenda a realidade de cada escola.

Com a constituição da gestão democrática na escola, busca-se a construção de uma educação de qualidade, voltada para atender a comunidade escolar respeitando sua diversidade e cultura, tornando a administração participativa, autônoma e transparente. Para isso, conta com a participação da comunidade escolar, os funcionários e alunos, todos agrupados no conselho escolar que deverá ser organizado dentro das normas determinadas no PPP de cada instituição.

A constituição e organização da gestão escolar deve estar prevista no PPP, baseado na Lei 9394/96, que legisla sobre essa modalidade. Cada instituição organizará o conselho escolar, que contará com os participantes da comunidade escolar. Uma das medidas é a eleição de diretor e vice-diretor através de escolha, por voto, dos funcionários de todos os setores da escola, famílias e alunos com mais de 16 anos,

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise, sobre a Gestão Democrática na Escola, baseada num processo de observação e entrevistas, ouvindo-se os setores envolvidos na escola e que fazem parte dessa administração escolar não só no ato de escolha de diretor e vice-diretor, mas, como elementos ativos nos conselhos que assessoram a administração escolar.

Sendo assim, não se pode considerar a eleição como garantia de democratização da gestão, mas pode-se referenciá-la como instrumento que possibilitará o exercício da gestão democrática. Contudo, não podemos enxergar a eleição para o cargo de gestor escolar

como uma ação terminal, ela é o início da organização de forças, pois, a eleição é uma ferramenta, que associada a outras, possibilitam a prática da democratização das relações escolares.

Para isso, as escolas necessitam de gestores, líderes, e especializados em Gestão Democrática, a fim de serem capazes de trabalhar e promover a resolução de problemas, junto à sua equipe e comunidade escolar, identificando as suas necessidades de capacitação, e diligenciando para que possam adquirir as habilidades adequadas para uma formação de qualidade, e que tenham condições eficazes para delegar autoridade e dividir o “poder”.

Mas, para que esse ideal se concretize, é preciso compreender que a democratização da gestão não ocorrerá sem a compreensão e alargamento dos conhecimentos sobre a função da política social da escola.

Em resposta à pergunta de partida, observou-se que, apesar de muito discutir-se sobre a importância da Gestão Democrática, da possibilidade de melhorar a educação a partir dessa forma de administração, tendo toda a comunidade escolar para auxiliar nessas mudanças, na realidade do dia a dia da escola, continua sendo do diretor e do vice-diretor a tarefa de administrar a escola, pois, os demais incluídos nessa gestão acreditam não ser sua obrigação se implicarem.

Apesar de verificar que os envolvidos na escolha da gestão clamam pela gestão democrática e pela possibilidade de escolher a direção da sua escola, acabam esquivando-se na hora de participar efetivamente, acreditando-se que só lhes cabe a obrigação de participar nessa mesma gestão no momento da escolha, deixando-se para os eleitos todas as obrigações em gerir essa tão clamada “Gestão Democrática”.

Com este estudo foram identificados, alguns aspectos importantes sobre a gestão democrática. Constatamos a importância de se acreditar no desenvolvimento de uma gestão democrática, apesar da adversidade. Para isso, é necessário pensar a gestão de forma diferente e buscar modificar as práticas comumente utilizadas, visando-se a melhoria da qualidade da Educação. É importante o trabalho participativo e a valorização de ideias novas, trazidas pela comunidade escolar, para que todos se sintam integrantes do processo educativo. Mas, somente cumprindo o seu papel, como organização social de qualidade, a escola será valorizada pela comunidade Escolar e proporcionará aos pais o prazer de verem os seus filhos aprendendo e crescendo de forma consciente. Nesta linha de pensamento

seria interessante em estudos futuros refletir como conseguir que a comunidade escolar faça parte efetiva da gestão democrática da escola e não se limite a escolher o diretor da escola.

BIBLIOGRAFIA

- Aguiar, M. A. da S. (2004). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo.
- Antunes, R. (2000). *Os sentidos do trabalho pedagógico*. São Paulo: Bomtempo.
- Aranha, M. L. de A. (1989) *História da Educação*. 1 ed. São Paulo: Moderna.
- Aranha, M. L. de A. (2008) *História da Educação e da Pedagogia*. São Paulo: Moderna
- Azevedo, F. de. (1976). *A transmissão da cultura*. São Paulo: Melhoramentos.
- Azevedo, F. de. (1964). *A cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil*. 4. ed. São Paulo: Melhoramentos.
- Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados Centro de Documentação e Informação Coordenação de Biblioteca. **Constituição Federativa do Brasil**. 35 ed. Disponível <<http://bd.camara.gov.br> (setembro de 2016)
- Bogdan Roberto, Biklen, Sari. (1994) *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução a teoria e aos métodos*. Portugal: Porto Editora.
- Bordignon, G.; Gracindo, R. V. 2004. *Gestão Da Educação: O Município E A Escola*. In: Ferreira, N. S. C.; Aguiar, M. A. da S. *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez.
- Bordignon, G.; Gracindo, R. V. 2004. *Gestão democrática da educação pública*. Disponível em: www.pedagogia.brasilecola.com/gestao-educacional/gestao-democratica.htm. (outubro de 2016)
- Brasil. (2004). Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. *Gestão da educação escolar*. Brasília: UnB, CEAD.
- Brasil. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>. (novembro de 2016)
- Brasil Escola - Gestão Democrática: Integração Escola e Comunidade. <http://monografias.brasilecola.uol.com.br/educacao/gestao-democratica-integracao-escola-comunidade.htm>. (outubro de 2016)
- Brasil. (2014). LDB : Lei de diretrizes e bases da educação nacional: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. – 9. ed. – Brasília : Câmara dos Deputados, Edições Câmara.

Brasil. (2004). Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB/CEAD.

Brasil. (2010). Políticas e Gestão na Educação. Disponível em: http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf (fevereiro 2017)

Campi, F. (2011). História da Pedagogia. São Paulo. Editora UNESP.

Contextualização Histórica: O Reino de Portugal em 1750.
Disponível em:< <http://www.webartigos.com/artigos/resumo-da-historia-da-educacao-no-periodo-pombalino/38741/#ixzz4Ar7WMSN>> (06de março de2016.)

Cury, Carlos Roberto Jamil. (2007). A gestão democrática na escola e o direito à educação. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/rbpa/article/download/19144/11145>.(julho de 2017)

Delaneze, T. (2007) . As reformas educacionais de Benjamim Constant (1890- 1891) e Francisco Campos (1930-1932) : o projeto educacional das elites republicanas. São Carlos: UFSCar.

Fernandes, F. Ensaio de Sociologia Geral Aplicada. São Paulo: Pioneira, 1960.

Ferreira, N. S. C. (org). (2013) Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios. 8 ed. São Paulo, Cortez.

Freire, P. (1987) Pedagogia do Oprimido. 17ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Frigotto, G. (2000). Educação e a crise do capitalismo real. 4 ed. São Paulo: Cortez.

Gadotti, M. (2006) História das Ideias Pedagógicas. 8. ed. São Paulo: Ática,

Gadotti, Moacir. Romão, José Eustáquio. 2000. Autonomia da Escola: princípios e propostas. 3ª Ed. São Paulo. Cortez: Instituto Paulo Freire.

Ghiraldelli Junior, P. (2008). História da educação brasileira. – 3. ed. – São Paulo: Cortez.

Grave-Resendes, Lídia. A necessidade de formação em organização escolar. PDF. Universidade aberta

Hora, Dinair Leal da. Gestão Democrática na escola: Artes e ofícios de participação coletiva. 18ª ed. Campinas, SP. Papyrus, 2012.

Lopes. E.M.T. Faria Filho, L.M. Veiga, C.G. (org) 500 anos de Educação no Brasil. 5 ed; Belo Horizonte: Autêntica, 2015

Lück, H. (2014). Liderança em Gestão Escolar. 9 ed. São Paulo, Vozes.

Lück, H. (2011) *Gestão escolar: uma questão paradigmática*. 8ª. Edição. Petrópolis, RJ: Vozes.

Lück, H.(2001). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 5º Ed. São Paulo, Vozes.

MARTINS, J.C. (2010). As especialidades de uma gestão democrática e participativa nas instituições de ensino básico. In *Nos bastidores da educação brasileira: a gestão vista por dentro*. Colombo et AL. Porto Alegre: Artmed.

Menga Lüdke, M.E.D.A.A, (2015). *Pesquisa em Educação: abordagem qualitativas*. 2 ed. Rio de Janeiro: E.P.U.

Moraes, Alexandre de. (2017) *Org. Constituição da República Federativa do Brasil*. 44 ed. São Paulo: Atlas Ltda.

Oliveira, Dalila Andrade. (2015) (Org.). *Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos*. 11.ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, Vários autores.

Oliveira, J. F. de. Moraes, K. N. de. Dourado, L. F. (2009). *Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação*. In. *Políticas e Gestão na Educação*. Disponível em: < escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf (setembro 2016)

Paro, V.H. (2002) *Gestão Democrática da Escola Pública*. 4 ed. São Paulo: Editora Ática.

Perrenoud, P. (Orgs). (2003). *A profissionalização dos formadores de professores*. Porto Alegre: Artmed.

Ribeiro, M. L. S. (2000). *História da Educação Brasileira: A Organização Escolar*. Campinas: Autores Associados.

Saviani, D. (2010) *Educação e Colonização: as ideias pedagógicas no Brasil*. ed. autores associados.

Saviani, D. (2007) *História das Ideias Pedagógicas no Brasil*. Campinas: Autores Associados.

Silva, S. das G.O. (2010). Disponível em: <http://www.cienciashumanas.com.br/resumo_artigo_4643/artigo_sobre_a_rela%C3%87%C3%83o_fam%C3%8Dlia/escola . (setembro 2017).

Souza, Â. R. de. (2016). *Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática*. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Angelo_De_Souza/publication/266066369_explorando_e_construindo_um_conceito_de_gesto_escolar_democrtica/links/560aba3b08ae1396914cd9f2.pdf . (julho 2017).

Turibio, A. C. (2012). A Função da Escola. Portal Educação. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/10318/qual-a-funcao-da-escola#ixzz4B7pOShTH>. (Março de 2017).

Universidade Aberta. (2014) Normas de Apresentação das (Dissertações) e das Teses de (Doutoramento) da Universidade Aberta. Produção – Serviço de Produção Digital. ISBN 978-972-674-756-7.

Referencias documentos Rondônia

Disponível em <http://www.seduc.ro.gov.br/portal/legislacao/DECRETO16202_20092011_DO E1820_20092011.pdf> (12 dezembro de 2016)

Rondônia. Diário Oficial do Estado de Rondônia. Ano XXIX, Porto Velho, 17 de abril de 2013, nº 2198. Disponível em: www.diof.ro.gov.br (16 de julho de 2016).

Disponível em <http://sapl.al.ro.leg.br/sapl_documentos/norma_juridica/7269_texto_integral> (outubro de 2016).

Disponível em <http://www.seduc.ro.gov.br/portal/legislacao/PORTGABSEDUC1755_2011.pdf> (27 de fevereiro de 2017)

ANEXOS

ANEXO I- Guião das entrevistas

1. Que você entende por Gestão Democrática?
2. De que forma a escola pode desenvolver ações que caracterizem uma gestão democrática?
3. Qual é a situação atual da equipe gestora e docente frente à perspectiva democrática?
4. Quais são os instrumentos necessários para a implantação da gestão democrática e quais os desafios dessa implementação?
5. As famílias participam da Gestão nessa escola?
6. O que a gestão faz para incentivar às famílias a participem da gestão?

ANEXO I - A Transcrição das entrevistas

Entrevistas –

1º entrevistado (Serviços administrativo)

Em entrevista com o colaborador que faz parte do serviço administrativo, nos colocou que compreende por gestão democrática:

1. Em meu entendimento, gestão democrática é quando uma pessoa lidera ou governa pensando num todo, sendo democrático, agindo com igualdade. Os gestores integram os seus pares e toda a comunidade, e num processo de colaboração para chegar a um todo. Agindo-se sempre com a imparcialidade. Visando-se os objetivos a serem alcançados. Gestão democrática no ambiente de trabalho, é uma grande dificuldade, não só da organização-se que trabalho, mas da maioria das organizações. Às vezes, algumas decisões tomadas pelos gestores, nem sempre têm como objetivo atender ao bem social de todos,

beneficia apenas determinados grupos de pessoas. A escola onde trabalho nem sempre tem um perfil de uma gestão democrática.

As decisões devem ser delegadas aos seus pares, se não há confiança, seus objetivos imperam, trazendo grandes consequências para a organização seja qual denominação for.

2. Quando questionado, de que forma a escola pode desenvolver ações que caracterizem uma gestão democrática, nos respondeu;

Não existe forma, existem possibilidades de ações que a escola deve tomar, para que a gestão tenha uma postura democrática. Nesse contexto, a escola tem que olhar, para a fora dos seus muros, trazendo para o espaço escolar a comunidade estudantil e seus responsáveis, para que agreguem força em torno da organização administrativa da instituição.

Desenvolver ações que realmente venham ao encontro desse público escolar. Hoje, no século XXI, bastam ações que beneficiem apenas os discentes, a escola deve abarcar toda sociedade em que está inserida.

3. A democracia ficou mais ao alcance do cidadão. Portanto, na escola não adianta elaborar ações sem preparar seus funcionários a fazerem a parte delas. As mudanças acontecem principalmente dentro da instituição, para depois alcançar a comunidade em que está inserida. E na escola deve ser ensinado o conceito exato de democracia incentivando-se a todos a praticá-la, só com a participação de todos, haverá uma escola democrática, pronta para ser administrada por uma gestão democrática.

Com alunos, e demais componentes dessa escola conscientes do seu papel na sociedade, contribuindo cada um com a sua parte e em seu espaço, conseguir-se-á ser ouvido, e respeitado, pois, quando todos entenderam que têm direitos mas, também obrigações, para alcançar esses direitos, sem ficar esperando migalhas das políticas públicas. Mas, essa consciência tem que surgir de dentro para fora, se a escola não fizer a sua parte primeiro os demais dificilmente farão.

Só assim, a educação formal tomará rumos para o progresso de uma nação forte com homens conscientes do seu dever perante a nação. E, acontecer a tão esperada democracia dos homens, e não do homem.

3. Em um terceiro questionamento sobre o assunto, quando perguntado sobre, “qual a situação atual da equipe gestora e docentes, frente à perspectiva democrática?”

O entrevistado respondeu, “guerra”, esta é a palavra que mais se adequa a essa escola, uma guerra fria, onde cada um puxa a corda para o seu lado, enquanto os alunos ficam na corda bamba. Gestores e professores não se entendem, suas ações são simplesmente riscos figurativos que ficam no papel, mas na hora da execução, o nenhum dos atores assume a sua responsabilidade nesse processo. Deixando-se o barco da educação a deriva, inviabilizando-se a gestão democrática com posicionamentos pessoais, querendo cada um ter mais poder que o outro.

Parece-me que não está bem resolvido o papel de cada indivíduo nessa gestão democrática. Um dos procedimentos da organização da gestão democrática é a organização do conselho escolar, que seria o órgão constituído para ajudar na administração escolar. Esse conselho deveria participar de todas as decisões da gestão, mas, normalmente, o que se vê é que o conselho só é chamado para assinar as decisões já tomadas pela direção, no caso diretora e vice-diretora. Também é chamado quando a situação está insustentável, convoca-se o conselho para apagar o fogo, é chamado para resolver o que a direção não conseguiu solucionar.

4. Quais são os instrumentos necessários para implantação da gestão democrática e quais são os desafios dessa implantação?

Mediante a pergunta o entrevistado nós respondeu; no meu entendimento, são dois instrumentos necessários: pessoas e ações estratégicas para que aconteça uma boa gestão democrática. O grande desafio se chama medo. É por medo que se deixa de executar certas ações. Segundo o entrevistado, muitos podem ser o motivo desse medo, insegurança, medo de errar, de ser mal compreendido, etc.

E necessário a cautela quando se trabalha com dinheiro público, pois sempre se responder por ele, mas, se o trabalho é feito com honestidade e responsabilidade não há o que temer, O importante é ter as ações sempre embasadas dentro que do pode ser feito. Não se pode deixar o medo ser maior que a obrigação de crescer e formar cidadãos consciente e cumpridores dos seus deveres, que a gestão democrática tem potencial para ensinar.

5. As famílias participam da gestão democrática da escola?

O entrevistado colocou que poucas famílias participam, muitas, por não terem conhecimento de como poderiam colaborar nessa modalidade de gestão. Outras, por não se sentirem ouvidas pela direção escolar, mas na sua maioria alegam não terem tempo e que essa tarefa é de obrigação da direção de professores da escola.

6. O que a escola pode fazer para incentivar as famílias a participem mais da escola e também na gestão?

Na opinião do entrevistado, a escola até desenvolve algumas ações para incentivar as famílias a participem de suas ações. Como exemplo, em festas realizadas na escola, tem-se alcançado um bom número de famílias colaborando, mas, no dia a dia da escola, não se tem essa participação.

Quem sabe, se a escola mostrasse para essas famílias a importância de tê-las participando da escola, com sua opinião, em tomadas de decisões, uma vez que essas decisões afetam diretamente a vida escolar de seus filhos

Observa-se, na escola, um grande número de alunos, com baixos rendimentos no aprendizado, agressividade, depredação do espaço público, que é espaço dos alunos, onde eles passam boa parte de seu dia. A quem sabe com a ajuda dos pais não se conseguiria retroceder nessas atitudes, mostrando que essa escola, apesar de pública, não é do governo, mas sim desses alunos que a frequentam.

2º Entrevistado – (Professora pedagoga)

A professora entrevistada nessa perspectiva diz, buscando respostas para as seguintes questões que delimitam o objeto a ser estudado:

1. Gestão democrática é a inteira participação de todos os setores da escola nas tomadas de decisões das instituições escolares.

2. De acordo com a legalidade tem-se como exemplo, ao priorizar o que a escola mais precisa, essa decisão deve passar por uma consulta a todos os integrantes da escola, bem como pais, professores, funcionários da escola, alunos e gestores.

3. A equipe gestora, bem como os docentes, são representados através da construção e participação ativa do conselho escolar na instituição de ensino.

1.

4. A gestão democrática, hoje, é desenvolvida através da participação ativa do conselho escolar e do grêmio estudantil, os desafios são conseguir membros ativos e participativos para o conselho escolar.

4. Sim, as famílias participam através do seu representante no conselho escolar.

5. A convocação dos pais é através das reuniões mensais e extraordinárias do conselho escolar. Mostrando-se as ações realizada pela escola e mostrando a importância da participação dos pais, para a vida do aluno.

3º Entrevistado – (Diretora)

A terceira entrevistada nesse contexto foi a diretora da instituição pesquisada que respondeu:

1. Gestão democrática, gestão compartilhada e gestão participativa, são termos usados para a gestão, a administração escolar, e fazem parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados, em defesa de um projeto de educação pública de qualidade social e democrática. É uma modalidade relativamente nova em nível de Brasil e, mais ainda, se falar-se do estado de Rondônia. Trata-se de uma maneira de organizar a administração escolar pública, nos aspectos administrativo, políticos, financeiros, culturais e pedagógicos, com transparência nos seus atos, possibilitando-se a participação de todos os setores envolvidos com a escola.

2. A escola pode e deve desenvolver atividade que envolvam toda comunidade escolar, ou seja, funcionários de todos os setores, pais e responsáveis pelos discente e os próprios alunos, e a principal ação a ser constituída é a organização da gestão escolar, nos tempos e situações previstas por Lei, envolvendo-se o maior número de setores possíveis. Bem como

administrar a escola de acordo com o que rege a Lei dando-se voz e vez a todos os membros dessa gestão que representam os diversos setores da escola.

3. Apesar de muito cobrar-se e buscar-se a Gestão Democrática, como diretora eleita, observo que, na prática do dia a dia da escola, não funciona como todos acreditam ser necessário. As decisões acabam sendo deixadas para a diretora e vice-diretor resolverem. Diversos são os motivos por que isso acontece, Entre eles, pode-se elencar: a urgência em resolver o problema, a ideia de que a direção é a responsável pela solução dos problemas. Muitos elementos dessa comunidade escolar acreditam que, o máximo que devem fazer nessa administração, é votar na eleição para escolher o diretor e vice-diretor. Outro problema, que acaba influenciando, é o excesso de carga de trabalho que principalmente o professor tem para complementar sua renda.

4. Os instrumentos necessários para implementação da gestão democrática, são a escolha da diretoria escolar, e a estruturação do conselho escolar, que tem função consultiva, deliberativa, mobilizadora e principalmente fiscalizadora das questões pedagógicas, administrativas e financeiras. Esse conselho é constituído, pelos representantes de todos os setores da comunidade escolar e presidido pela diretora.

5. As famílias têm direito a um representante no conselho escolar, e basicamente se restringem a isso. Para escola, seria importante as famílias participarem mais da escola, principalmente em relação à presença em reunião periódicas e colaboração, quando os professores ou orientadores solicitam a interferência dos pais ou responsáveis em problemas relacionados com seus filhos.

6. A diretoria convida, sempre, para as reuniões mensais e extraordinárias, quando se faz necessário. Nas reuniões, mostra para os pais a importância de tê-los conectados com a escola tomando-se conhecimento do que acontece na instituição em que seu filho está sendo preparado para sua vida profissional. Deixando-se claro para os pais que, quanto mais presentes estiverem, melhor será para seu filho.

4º Entrevistado – (Orientador escolar)

1 - A gestão democrática implica um processo de participação coletiva dentro da escola, com a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, envolvendo-se todos os segmentos da comunidade escolar. Deve-se ter princípios que norteiem a administração baseados em: descentralização das ações administrativas e, executadas de forma não hierarquizada; participação de todos os envolvidos no cotidiano escolar; transparência, sendo obrigatório que todas e quaisquer decisões ou ações sejam tomadas pelo colegiado, que é o representante legal da comunidade escolar.

2 - Os mecanismos de Política e Gestão da educação, necessitam do financiamento do poder público, da participação efetiva dos membros da comunidade escolar, e o gestor em companhia do conselho escolar crie um ambiente propício, e incentive um trabalho em conjunto, que leve em conta todos os setores, desde a coordenação, até as famílias e alunos, igualmente envolvidos nesse processo administrativo

3-A gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais; requer mudança de paradigmas que fundamentem a construção de uma proposta educacional, e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada, pois, apesar de todos defenderem a importância da gestão democrática nas escolas, muitas vezes, ela se resume a escolha de gestores. Por diversos motivos apresentados, os demais membros do conjunto escolar se esquivam de participar dos órgãos necessários, para que a gestão seja de fato democrática.

4-Essa nova forma de administrar a educação constitui-se de um fazer coletivo,1 permanentemente em processo, processo que é mudança contínua e continuada, mudança que está baseada nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento, os quais, por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e, definem, também, a finalidade da escola. Essa acredito que seja o principal instrumento necessário para implementação da gestão democrática e participativa nas escolas.

5- Na experiência que tenho nessa escola e nas demais nos quais já trabalhei, é que a família cobra muito, mas participa pouco, com poucas exceções, que fazem parte do conselho escolar as demais, quando muito, participa das reuniões de pais que são realizadas mensalmente ou cada dois meses, conforme a precisão da escola. E, muitas vezes, quando chamadas à escola, para resolverem problemas com seu filho, ainda reclamam que a escola deveria resolver o problema sem perturbá-los.

6- A gestão, e a equipe orientadora procuram, conscientizar os pais e responsáveis que quanto mais presentes estão na escola, tanto melhor para seus filhos, pois, estarão vivenciando o cotidiano da escola, podendo opinar com propriedade em algum assunto pertinente a educação de seus filhos, e os mesmos passaram a dar mais importância à escola com a participação de sua família.

5º Entrevistado – (Serviços Gerais)

Na entrevista com uma servidora responsável pelos serviços de manutenção e limpeza da escola obtive-se as seguintes respostas;

1. No meu entendimento, gestão democrática é o que acontece nas escolas do estado. Em Vilhena, os funcionários, podem votar para escolher quem serão o diretor e o vice-diretor da escola.

2. A direção pode organizar ações que beneficiem a todos os funcionários e alunos da escola sem deixar ninguém de lado.

3. A diretora e vice-diretora da nossa escola, fazem muita coisa, nem sempre contentam a todos, mas, também a difícil contentar a todo mundo, elas precisam fazer as coisas funcionarem e, nem sempre o que é bom para mim é bom para outro.

4. sinceramente, eu não sei que instrumentos são necessários para implantação dessa gestão, sei que a cada 2 anos a diretora organiza uma nova eleição, para escolher a nova gestão, mas essa também pode ficar se a maioria concordar na votação.

5. sei que as famílias podem votar nessas eleições e há alguns umas reuniões que alguns pais podem participar. Mas, se eles ajudassem para que os filhos não fizessem tanta bagunça, já seria bom, e ajudaria bastante.

6. para que mais famílias ajudem na escola, seria precisava fazer reunião, e mostrar como é importante dos mesmos ajudarem, por exemplo, na festa junina que muitas famílias ajudaram ficou mais fácil, porque só os funcionários não conseguiríamos fazer tudo, e a renda da festa ajuda em muitas coisas que a escola precisa, e nem sempre tem dinheiro para fazer.

6º Entrevistada – (mãe de aluno)

1- A gestão democrática é aquela que procura unir a comunidade escolar em sua totalidade, para poder gerar mudanças significativas, e que venha beneficiar a todos.

2- Com a participação da comunidade no conselho escolar, proporcionando reuniões e eventos em que a comunidade possa participar, e expressar suas opiniões e sugestões.

3- Percebem-se muitas expectativas e desejos em que se concretize, de fato, esse tipo de gestão.

4- Mais diálogo, discussões, e uma parceria entre a comunidade escolar(alunos, professores, pessoal de apoio, família e etc.), unir mais a teoria com a prática e não esquecendo-se da autonomia financeira, voltada para a realidade de cada comunidade escolar.

5- Sim, mas não com tanta frequência.

6- Reunião de pais, festas e eventos que envolvam toda a comunidade escolar

7º Entrevistado – (aluno – 22 anos - EJA)

1- Gestão Democrática é quando todos podem participar, tanto na escolha da diretoria, como na administração da escola, através do conselho que tem representante dos alunos.

2- A escola pode desenvolver a gestão democrática ouvindo-se todos os setores da escola, principalmente os alunos, antes de tomar-se decisões que afetem a todos.

3- em meu ponto de vista a atual gestão nem sempre é democrática, pois muitas vezes quando os alunos ficam sabendo sobre o problema, a decisão já foi tomada, sem consultar ninguém.

4- Para implantar-se a gestão democrática, de acordo com o que deveria ser, os problemas deveriam ser apresentados com tempo, possibilitando-se a discussão e tomada de decisão, para, depois, o representante de cada setor da escola pudesse votar, de acordo com a vontade dos grupos.

5- Não vejo uma participação efetiva, vêm a escola quando são chamadas e mesmo assim, muitas vezes, não conseguem solucionar o problema para o que foram chamadas. E, na sua maioria, só vêm se forem chamadas.

6- A verdade, sei que é difícil, todos têm muitas ocupações e, só vão à escola, quando são chamados, mas poderiam ser feitas atividades em horários, como fins de semana, para integrar as famílias, e não só chama-las quando há problemas.