

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E HUMANIZADA EM BURITIS-RONDÔNIA: CONCEITOS E PRÁTICAS.

Ana Paula De Oliveira Silva - aninha.agronomia@gmail.comDr. Joel Bombardelli - joel@unir.br

* Submissão em: 08/05/2023 | Aceito em: 20/07/2025

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo abordar a Humanização da Gestão democrática desenvolvida de acordo dos parâmetros estabelecidos pelos órgãos responsáveis e observada na atuação da equipe gestora em uma escola pública da rede estadual de ensino no município de Buritis – Rondônia. A gestão vincula às relações pessoais na busca de objetivos comuns, garantindo a organização e o uso coerente dos recursos existentes, sejam materiais ou humanos. Cabe a gestão a responsabilidade de fixar metas e objetivos mediante um planejamento antecipado das ações, bem como um diagnóstico da realidade a ser enfrentada e dos problemas existentes e de suas possíveis soluções. O principal objetivo será abordar a importância da democratização e da humanização do processo de gestão escolar. Este artigo não se dispõe a responder a todas as questões de forma pronta e definitiva, mas busca apontar alguns vieses que talvez possam conduzir a um processo escolar democratizado, mediante ações cujo maior anseio seja a democracia. Apresenta-se pela literatura os conceitos básicos sobre gestão democrática na educação pública e também observa como esses conceitos são aplicados no ambiente escolar, analisando os resultados da gestão obtidos no ambiente observado. Para a elaboração deste artigo foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, visando conceituar o processo de gestão democrática e todos os agentes envolvidos nesse processo, bem como o papel de cada um e sua importância no decorrer do processo. O resultado da observação de um ambiente escolar em que o processo de gestão democrática foi implantado há alguns anos, apresenta os avanços e as dificuldades encontradas ao longo desse processo, e identificamos a participação de cada um dos atores envolvidos nas ações contribuindo para os resultados obtidos e avanços de uma política pública executada pela comunidade escolar após a participação no processo de gestão participativa.

Palavras Chaves: Democracia. Gestão democrática. Política pública. Gestão escolar.

DEMOCRATIC AND HUMANIZED MANAGEMENT IN BURITIS-RONDÔNIA: CONCEPTS AND PRACTICES.

ABSTRACT

This article aims to address the Humanization of Democratic Management developed according to the parameters established by the responsible bodies and observed in the performance of the management team in a public school of the state school system in the municipality of Buritis – Rondônia. Management links to personal relationships in the pursuit of common goals, ensuring the organization and coherent use of existing resources, whether material or human. It is the manager's responsibility to set goals and objectives through an advance planning of actions, as well as a diagnosis of the reality to be faced and the existing problems and their possible solutions. The main objective will be to address the importance of democratization and humanization of the school management process. This article is not willing to answer all questions promptly and definitively, but

seeks to point out some biases that may lead to a democratized school process, through actions whose greatest desire is democracy. The literature presents the basic concepts about democratic management in public education and also observes how these concepts are applied in the school environment, analyzing the results of management obtained in the observed environment. For the elaboration of this article, a bibliographic and documentary research was carried out, aiming to conceptualize the process of democratic management and all the agents involved in this process, as well as the role of each one and its importance in the course of the process. The result of the observation of a school environment in which the process of democratic management was implemented a few years ago, presents the advances and difficulties found throughout this process, and we identified the participation of each of the actors involved in the actions contributing to the results obtained and advances of a public policy executed by the school community after participation in the participatory management process.

Keywords: Democracy. Democratic management. Public policy. School management.

1. INTRODUÇÃO

A gestão ou administração são termos relacionados à ciência social que se dedica a estudar e a sistematizar conhecimentos para que recursos e objetivos predefinidos sejam conquistados de forma coerente e adequada. De acordo com Oliveira, Moraes e Dourado (2012), a gestão, sendo um ramo das ciências humanas vincula às relações pessoais, ou seja, para que haja êxito num processo de gestão, sua ação funcional necessita do envolvimento de pessoas, devendo buscar um bom relacionamento interpessoal na busca de objetivos comuns, garantindo a estrutura de uma organização e o uso coerente dos recursos existentes, tanto materiais como humanos.

Moraes e Felgar (2013) afirmam que cabe a equipe de gestão a responsabilidade de fixar metas e objetivos mediante um planejamento antecipado das ações, bem como um diagnóstico da realidade a ser enfrentada e dos problemas existentes e de suas possíveis soluções.

As funções da gestão são centralizadas em fixar as metas a alcançar, elaborar um planejamento, estudar, analisar e conhecer as situações problema relacionadas a sua área de ação, buscar soluções para os problemas, organizar todos os recursos necessários para a realização das ações (financeiros, tecnológicos), ter uma boa capacidade de comunicar-se, dirigir e motivar as pessoas. Deve ser apto a rápida tomada de decisões, possuir capacidade de avaliar os resultados e ter o controle sobre todo o conjunto (OLIVEIRA, MORAES E DOURADO, 2012).

Como processo de gestão, se for enquadrada como gestão democrática, a maior preocupação será então, estar em sinergia à vontade da maioria dos envolvidos. O processo de gestão democrática é um processo onde todos os cidadãos são legitimados a participar, ainda que de formas diferentes

(BRASIL, 2004). Por conseguinte, a gestão democrática leva em consideração todos os envolvidos (ou ao menos deve levar em conta).

O documento oficial do MEC – Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (BRASIL, 2004), apresenta que gestão democrática é a maneira de se organizar o funcionamento da escola pública, mediante critérios políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar a oportunidade de aprender, adquirir novos conhecimentos, participar ativamente do processo criativo, dos ambientes de diálogo, de forma a construir e transformar a sociedade. (BRASIL, 2004)

Este artigo tem como objetivo principal relatar, descrever uma observação por uma análise documental de uma proposta de gestão democrática em uma escola estadual, no município de Buritis – Rondônia, abordando além dos aspectos da gestão democrática sob o aspecto legal, através dos documentos da escola, o aspecto da humanização do processo, desenvolvido na unidade escolar pela equipe gestora. Pela literatura através da revisão bibliográfica, apresentam-se os conceitos básicos sobre gestão democrática na educação, e se identifica os participantes do processo de gestão democrática e a definição de qual é o seu papel no processo da educação pública.

Inicialmente abordaremos as definições de gestão democrática, dos participantes do processo e seu papel. Na sequência se destaca a função do gestor no processo de gestão democrática. E, por fim, abordaremos a experiência desenvolvida na escola Buritis em Buritis – RO.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A escola tem uma contribuição indispensável e insubstituível, embora limitada, a dar para a afirmação histórica das classes populares, na medida em que pode favorecer a ampliação da compreensão do mundo, de si mesmo, dos outros e das relações sociais, fatores essenciais para a construção da sua presença histórica, responsável e consciente, no exercício da cidadania (HORA, 1994, p. 49).

A principal prerrogativa de um processo de gestão escolar democrática é oferecer oportunidades de aprendizagem e experiências na área da Educação, partindo das necessidades individuais de cada aluno, desenvolvendo um ambiente adequado para que estes superem seus desafios individuais e coletivos (BRASIL, MEC, 2007).

Na Constituição Federal de 1988 (CF) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, estão firmados os princípios da educação nacional, que passou a se basear na gestão democrática. Tanto no artigo 206 da CF de 88 quanto no artigo 3º da LDB consta que o ensino público deve ser ministrado de acordo com os preceitos da gestão democrática que se ampara, pois, na própria legislação brasileira.

Partindo desse ponto de vista e utilizando-se do que diz a Carta Magna e o Ministério da educação, Araújo (2009, p. 20) apresenta a seguinte definição de gestão escolar democrática:

[...] forma de possibilitar que todos os seres envolvidos na instituição possam exercer com maior assertividade sua cidadania, se relacionar melhor e alcançar a liberdade de expressão, por que cada um dos envolvidos carrega em si um conhecimento, que é único e que pode ser somado ao do seu colega e, no caso, por se tratar de escola, aos alunos. Essa troca faz com que a cada dia os envolvidos incorporem mais conhecimentos, sejam eles formais ou informais, tornando-os mais responsáveis, autônomos e criativos. (ARAÚJO, 2009, P. 20)

A gestão democrática contribui para o desenvolvimento de um cidadão emancipado quando há respeito aos quatro elementos da sua efetividade (BRASIL/MEC, 2007): *participação, pluralismo, autonomia e transparência*.

- a) participação - quando os projetos são construídos coletivamente, ofertando a todos as mesmas oportunidades de desenvolverem ações que visam à melhoria da educação;
- b) pluralismo - reconhecimento das diversidades e dos diferentes interesses da comunidade escolar;
- c) autonomia – processo de descentralização do poder, permitindo a escola se adequar às reais necessidades da comunidade local, onde o seu Projeto Político Pedagógico – PPP - é construído de forma coletiva, visando à emancipação e à transformação social daquela realidade;
- d) transparência - é o retrato da dimensão política da escola, mostrando que esta é um espaço público que se encontra aberto à diversidade e às opiniões daqueles que participam da estrutura da escola. (BRASIL/MEC, 2007)

Estes quatro elementos são os pilares básicos da gestão democrática. A CF de 88 define que a educação deve incentivar e promover a participação da sociedade na construção do processo de fortalecimento da educação. A LDB ainda aponta a educação como forma de reafirmar a essencialidade democrática da gestão escolar (BRASIL, 2006).

A educação, e seu impacto na qualidade de vida da população são tão expressivos que outras legislações, nacionais e internacionais, discutem amplamente o direito à educação. Dentre eles destacamos o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 e na Carta Internacional dos Direitos Humanos, adotada e proclamada pela Assembleia Geral das Nações

Unidas (ONU) na sua Resolução 217A (III) de 10 de dezembro de 1948 (BRASIL/MEC, 2006, p. 57).

Estes princípios baseiam-se na necessidade de promover uma educação voltada para o desenvolvimento do indivíduo enquanto cidadão crítico e reflexivo sobre o seu meio, a partir de um ambiente escolar democrático e contextualizado com sua realidade.

[...] a democratização começa no interior da escola, por meio da criação de espaços nos quais professores, funcionários, alunos, pais de alunos etc. possam discutir criticamente o cotidiano escolar. Nesse sentido, a função da escola é formar indivíduos críticos, criativos e participativos [...] (OLIVEIRA, MORAES; DOURADO, 2012, p. 10).

Para que esse processo possa se desenvolver plenamente é necessária a busca de mecanismos que permitam a operacionalidade de um processo de gestão democrática.

2.2 MECANISMOS DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

O processo de gestão democrática exige a utilização de diferentes mecanismos, que tornam o processo eficaz e com qualidade tanto nos sistemas de ensino como nas escolas em particular. Estes mecanismos são diretamente responsáveis pela articulação e estabelecimento da democracia na gestão escolar (BRASIL/MEC, 2007), e, permitem a participação de toda a comunidade nas decisões e ações desenvolvidas dentro da escola. Esses mecanismos permitem que todas as vozes sejam ouvidas e possam tornar as pessoas integrantes do processo, desenvolvendo assim a sensação de pertencimento nos indivíduos dentro da comunidade escolar. Dentre os entes participantes do processo de gestão democrática escolar destacamos os Conselhos Escolares, Conselho de Classe, Associação de Pais e Mestres – APM, Grêmio Estudantil, que serão descritos a seguir:

2.2.2 Conselhos Escolares

Representam a comunidade escolar e a comunidade local, onde a escola está inserida. É neste espaço de discussão onde todos os participantes da comunidade têm a oportunidade de opinar, participar e decidir sobre as ações referentes ao cotidiano escolar, tendo função consultiva e deliberativa. (BRASIL/MEC, 2004).

Os conselhos podem participar de todas as decisões, sejam elas administrativas, financeiras e/ou político-pedagógicas, de acordo com as necessidades escolares, tornando assim o processo de gestão descentralizado, passando a ser um processo conjunto, onde comunidade e escola trabalham juntas para melhorar a qualidade da educação (BRASIL, 2007). O conselho escolar dá voz e

representa todos os segmentos da comunidade e permite que todos possam sentir-se ouvidos dentro do processo de gestão. As principais características dos conselhos escolares são:

[...] órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. [...] São, enfim, uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã (BRASIL/MEC, 2004, p.34-35).

Dentro de cada instituição de ensino, as características dos Conselhos Escolares se modificam, assim como a quantidade de representantes no conselho é calculada de acordo com o número de estudantes de cada unidade escolar. E suas deliberações não podem ser em desacordo com as diretrizes do sistema educacional mais abrangente (BRASIL/MEC, 2004), respeitando-se, todavia, as características tanto da comunidade e unidade escolar (BRASIL/MEC, 2004).

Os conselhos também têm um papel político importantíssimo na elaboração dos projetos pedagógicos das escolas, buscando caminhos para obter melhorias, definindo as prioridades, para melhor atender as necessidades da comunidade escolar, enquanto ambiente de formação do cidadão. (BRASIL/MEC, 2004).

Segundo Oliveira, Moraes e Dourado (2012), os Conselhos se constituem em mecanismos de participação da comunidade na gestão democrática da escola, inclusive relacionado ao processo de ensino-aprendizagem. Ainda segundo os autores, há outras instâncias de participação na gestão democrática dentro da unidade escolar e dos sistemas de ensino: Conselho de Classe, Associação de Pais e Mestres e Grêmios Estudantil.

2.2.3 Conselho de Classe

É o órgão representativo da comunidade escolar, formado por representantes de todos os segmentos envolvidos na unidade (professores, funcionários, equipe gestora), constituindo-se em órgão consultivo e deliberativo, onde congrega todas as demais representações instituídas, pelo qual decorre seu caráter de função democrática.

Ainda que possua dentre suas aptidões a avaliação do desempenho dos alunos, não deve ser visto como conselho constituído apenas como um órgão para aprovação ou reprovação de alunos, ao final de cada período letivo. Ao contrário, deverá ser solicitada sua atuação sempre que necessário à avaliação continuada, a reflexão sobre as práticas pedagógicas desenvolvidas e os resultados alcançados. Assim, buscando-se evitar inadequação das ações dos atores sociais envolvidos, é

importante analisar, revisar e reavaliar, cotidianamente, as práticas, o papel e as funções de um Conselho de Classe atuante.

2.2.4 Associação de Pais e Mestres - APM

Trata-se de uma esfera de participação importante para o relacionamento entre a família e a escola, criando vínculos e gerando oportunidades significativas para que os pais possam participar ativamente da prática da gestão escolar democrática. Na atualidade, frente a atuação dos Conselhos escolares, a atuação das APMs vem diminuindo, e, em algumas localidades inclusive já foi extinta.

2.2.5 Grêmios estudantis

É a oportunidade de oferecer ao aluno a possibilidade de desenvolver o interesse pela unidade escolar, excedendo os limites da sala de aula, motivando os participantes a se organizarem, participarem dos processos decisórios, ofertando a participação em ações políticas internas ao próprio Grêmios e também ações relacionadas ao cotidiano da unidade escolar na qual são alunos. É no Grêmios estudantis que as atividades democráticas formam os parâmetros para ações mais amplas e contextualizadas, refletindo diretamente no exercício da cidadania e na vida em sociedade.

São consideradas funções e/ou atribuições de um Grêmios Estudantis:

- a) fomentar a integração e o envolvimento dos alunos com o corpo docente e com os funcionários;
- b) desenvolver o espírito de solidariedade e cooperação entre os estudantes e a escola;
- c) permitir que os alunos discutam, criem e fortaleçam inúmeras possibilidades de ação tanto no ambiente escolar como na comunidade;
- d) contribuir na construção da comunidade escolar;
- e) estimular a participação e o engajamento de todos os alunos nas atividades e projetos na escola. (REGIMENTO INTERNO DA ESCOLA BURITI, SEDUC – RO. Buritis, 2016).

Os alunos que participam do grêmios estudantis promovem uma maior interação entre corpo docente, alunos, escola, família e comunidade, desenvolvendo espírito de cooperação e trabalho em grupo e espírito de liderança. Atuando como protagonistas dentro desse ambiente. Nas escolas onde há Grêmios estudantis, os alunos desenvolvem a autonomia responsável e conseguem ainda, realizar uma verdadeira ação educativa e construtiva, na visão de Oliveira, Moraes e Dourado (2012).

2.3 O GESTOR ESCOLAR E SUA FUNÇÃO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Uma das mais importantes características da administração escolar no processo de gestão democrática é a busca por fazer com que a comunidade venha participar das ações da instituição escolar, além de favorecer o desenvolvimento da sociedade, ainda que localmente. Segundo Luckesi (2007, p. 15): *“uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade; ‘a cara da escola’ decorre da ação conjunta de todos esses elementos”*. Quando analisamos esta fala do autor, podemos compreender que a escola é feita de todos os seus atores, sendo que todos eles têm papel fundamental para que os resultados esperados sejam alcançados.

Fora do processo de gestão democrática, cabia a gestão era uma figura autoritária, com a função de impor regras e estratégias ao funcionamento sistemático da escola. Com o processo de gestão democrática, a figura rígida do gestor como detentor do poder de decisão foi derrubada (SEED, 2008).

Um gestor que atua na gestão democrática deve saber orientar e incentivar o processo democrático. Deve atuar como líder progressista que atua dentro da comunidade escolar e local, possibilitando um ambiente de participação coletiva, de compartilhamento de ideias e onde o poder de decisão seja descentralizado (SEED, 2008).

Sob a ótica da gestão democrática, o diretor deve ser um líder comunitário, atuando tanto dentro da escola quanto na comunidade onde estão inseridos, utilizando-se da capacidade de exercer a função de representante e gestor público. (BRASIL, 2004).

O processo de gestão democrática implica na escolha do diretor por meio de eleição direta realizada pela comunidade escolar e local, utilizando-se o voto direto fugindo da escolha de diretores por meio de indicações e apadrinhamento político, prática bastante comum até poucos anos (GRACINDO, 2009).

Dentro do processo de gestão democrática oportuniza-se a participação de todos, desde o acolhimento das informações, e também na execução de decisões. Assim sendo, o gestor escolar escolhido pela comunidade tem a grande responsabilidade de atuar conjuntamente com todas as esferas da escola, promovendo a interação e buscando conhecer as reais necessidades de sua comunidade (SEED, 2009).

Paro (2000), apresenta o diretor de uma escola, dentro do processo de gestão democrática pode perceber melhor situação contraditória, devido às cobranças que recebe dos que o elegeram. Para além de ser o responsável último pela escola, como um representante do Estado no que tange ao cumprimento da lei e da ordem na instituição escolar, acrescenta-se o papel de líder, legitimado

democraticamente pelo voto de seus comandados, o que exige dele maior apego aos interesses do pessoal escolar e dos usuários, em contraposição ao poder do Estado.

O gestor democrático é um dos principais atores sociais no desenvolvimento da cidadania dentro da comunidade. Esse processo de construção ocorre através da participação e autonomia de toda a comunidade escolar. Assim sendo, esse novo gestor deve promover o equilíbrio e a estrutura necessários e compatíveis com as ações democráticas (ARAÚJO, 2009).

A sociedade hoje cobra dos gestores uma postura mais em alinhamento com o período em que vivemos, sendo assim, como ator de um processo crítico e estratégico para o avanço de qualquer sociedade, não se admite mais um gestor administrativo, burocrático, guiado por manuais normativos (ARAÚJO, 2009, p.13)

Caberá ao gestor democrático desenvolver estratégias e criar condições, adequando os instrumentos necessários para o desenvolvimento dos verdadeiros valores para a escola, compartilhando positividade, dividindo experiências, mostrando respeito e confiança, contribuindo para o reconhecimento do papel de todos no ambiente escolar. Assim, todos os profissionais passam a se sentir motivados, num ambiente que proporciona estímulos ao crescimento e desenvolvimento de atividades coletivas, em um clima de cooperação e harmonia entre todos. (SILVA, 2009).

Em síntese, o diretor democrático desenvolve suas responsabilidades respeitando as diferenças, ouvindo, dialogando, analisando, intermediando, avaliando, buscando informações, acolhendo opiniões, numa interação absolutamente salutar dos demais membros da comunidade (SILVA, 2009).

2.4 OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO AMBIENTE ESCOLAR

A participação efetiva de todos os agentes envolvidos talvez seja o maior desafio proposto pelo processo de gestão democrática no ambiente escolar e também fora dele. Incluir, dar voz, respeitar as diferenças e especificidades podem ser incluídas como desafios neste processo, uma vez que todos devem estar abertos a assumir seu papel neste contexto.

Segundo Lück:

“A escola é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. O seu ambiente é considerado de vital importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como

condição para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã”. (LUCK, 2007, p.20).

Diante dessa afirmação, podemos dizer que a gestão democrática escolar atentar para as transformações dos agentes sociais envolvidos (principalmente os alunos) se envolvam em ações que visam contribuir para a construção de uma sociedade baseada no respeito mútuo¹ e na melhoria na qualidade de vida (LÜCK, 2007), ou seja, o processo de gestão democrática busca permitir principalmente aos alunos desenvolver todo o seu potencial como cidadãos que assumirão papéis relevantes na sociedade.

Ainda que sejam apontados todos os benefícios de um processo de gestão democrática, pode-se observar alguma resistência por parte de alguns setores da educação na sua efetiva implantação.

Ainda segundo os relatos de Lück (2007), talvez, um dos maiores desafios de um bom gestor seja conhecer os valores, as crenças, a cultura daqueles que fazem parte da instituição escolar e estão ligados a realização destas, reconhecendo as medidas necessárias para que estes não se distanciam dos princípios, diretrizes e objetivos da educação. O gestor também deve conhecer seu papel na construção e implantação do processo de gestão democrática, buscando a promoção da cidadania e valores dentro da sua comunidade escolar.

Nessa mesma direção, segundo Castiglioni (2007), há três áreas onde a gestão democrática acaba enfrentando seus maiores conflitos: a capacitação profissional e modernização da gestão escolar, a democratização da escola e a humanização da escola.

Inseridos ao processo de profissionalização e modernização da gestão escolar, encontram-se aspectos importantes como: formação dos gestores, inovação tecnológica e a cultura do planejamento, monitoramento e a avaliação presentes na gestão da escola (CASTIGLIONI, 2007).

No processo de formação dos gestores, observa-se uma formação inicial precária, e uma formação continuada significativa, por seus aspectos muito teóricos e técnicos. As inovações tecnológicas deveriam ir além da aquisição de equipamentos tecnológicos, englobando todas as formas de realização e manutenção da instituição, garantindo assim a qualidade do processo educacional. No planejamento, monitoramento e na avaliação, o objetivo não deveria ser somente cumprir as normas legais, mas sim, realizar um intenso acompanhamento dos indicadores e

¹ **Mútuo** (*adjetivo*): 1. que se faz ou que se dá em recompensa ou em troca de algo similar; mutual, recíproco. 2. que se corresponde de parte a parte.

resultados, como forma de melhorar a qualidade de ensino. As avaliações ainda vêm sendo utilizadas apenas como forma de pontuação (CASTIGLIONI, 2007).

Ainda sobre a democratização da escola, Castiglioni (2007) diz que na atualidade as questões que envolvem a inclusão e o respeito às diversidades despontam como sendo os maiores desafios para a democracia na gestão escolar. Diversas situações envolvem estas questões e que geram ampla discussão, tanto na comunidade escolar como na sociedade de forma geral. Ainda que haja nas escolas debate e projetos que incentivem a inclusão e a diversidade, ainda há deficiências no entendimento das necessidades reais e específicas que envolvem determinados grupos, o que pode atrapalhar o processo de democratização escolar.

No que se refere a participação da comunidade, podemos observar, ainda segundo Castiglioni (2007) que essa participação não é integral em todos os segmentos escolares onde se disponibiliza o processo democrático de gestão, sendo que muitos indivíduos alegam que a participação nos Conselhos é desnecessária, demanda tempo e que no final das contas, a decisão é do gestor escolar. Assim, caso não haja estímulo contínuo por parte do gestor, a participação dos atores envolvidos pode não ser efetiva e deixar distante da realidade os ideais do processo de gestão democrática.

Há no âmbito da gestão democrática escolar, diversas questões relacionadas com a humanização do ambiente escolar, frente às mudanças culturais e morais que a sociedade vive atualmente. Castiglioni (2007) reconhece, na escola, um local importante para a abordagem desses assuntos, auxiliando na compreensão destes desafios.

Talvez, um dos desafios mais importantes dentro das comunidades escolares hoje, seja a questão da indisciplina e violência física e moral nas escolas. Tanto professores quanto alunos, funcionários e diretores podem ser agredidos, em especial por alunos, mas não deixa de haver um processo mútuo. Percebe-se que as grandes transformações pelas quais nossa sociedade tem passado, tornam a violência um fenômeno recorrente, não sendo recente no ambiente escolar, todavia o seu crescimento tem tornado esse fenômeno preocupante (CASTIGLIONI, 2007, p.10).

Ainda de acordo com Castiglioni, 2007, mediante a expansão da violência no ambiente escolar, tanto gestores quanto os demais profissionais da educação encontram-se despreparados para enfrentar a questão, e, situações problemáticas são minimizadas, agravando o quadro, pois ao invés de sanados e são “empurrados para outra escola”² ou omitidos.

² Grifo do autor

As equipes gestoras e demais educadores devem buscar conhecimento e informações sobre o problema da violência. Revisando as metodologias e os planos de ação, cabendo aqui frisar a importância das formações, onde se torna possível reconhecer os principais focos na escola e auxiliar todos os envolvidos no processo de resolução (CASTIGLIONI, 2007).

Assim, quando se fala de gestão escolar democrática, o mais importante é reforçar que a proposta de uma gestão democrática deve priorizar a humanização do ambiente escolar, propiciando o desenvolvimento pleno e a ampla participação de todos os envolvidos no processo num ambiente diverso e acolhedor.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES EM UMA ESCOLA COM GESTÃO DEMOCRÁTICA EM BURITIS - RONDÔNIA

4.1.1 Identificação da Escola

A escola Buriti é uma escola administrada pelo Governo do Estado de Rondônia, inserida na Secretaria estadual de Educação através da Coordenadoria Regional de Ensino de Buritis. A Unidade Escolar é denominada Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Buriti, localizada na Rua Barretos, 1870, Setor 03, Buritis –RO, CEP: 76880-000. A escola atende alunos de nível fundamental (sexto ao nono ano) e médio, funcionando atualmente nos turnos matutino e vespertino.

A escola é situada no centro da cidade de Buritis - Rondônia, município localizado a 430km da capital Porto Velho, possui uma população estimada em 2021, segundo dados do IBGE, de 41043 habitantes. A economia do município é baseada principalmente na pecuária tanto de corte quanto leiteira e também na produção de café. Sendo a principal escola de ensino médio no município. A unidade escolar conta com uma extensão na zona rural do município, localizada a 20 km da zona urbana, onde atende aos alunos do ensino fundamental séries finais (sexto ao nono ano). A sede localizada na zona urbana está em período de transição para atender apenas o Ensino Médio. A partir de 2024 será a única escola a oferecer o ensino médio regular na cidade. A sede possui dez turmas de primeiro ano, onze de segundo e nove turmas de terceiro ano, sendo distribuídas nos três períodos de aula: matutino e vespertino. Nos períodos matutino e vespertino, os alunos têm cinco aulas e as atividades da Plataforma Revisa Mais (do Governo Estadual). A escola atende aproximadamente 600 alunos na zona urbana e 400 alunos na zona rural.

O prédio da escola é todo em alvenaria, com salas amplas e arejadas. A estrutura da escola adequada, com quadros de vidro, sala de vídeo, sala de leitura, laboratório de ciências e de informática, biblioteca, quadra poliesportiva, quadra de areia, e recentemente, a escola recebeu uma

lousa digital, que foi instalada na sala de vídeo, sendo que alguns professores já passaram por um treinamento para sua utilização, o que torna o aprendizado dos alunos mais interessante e atrativo.

Os ambientes são climatizados, bem iluminados e as salas e demais dependências são limpas e agradáveis e os alunos dispõem de refeitório e cantina escolar. A mesma conta com espaço arborizado e jardim. Há serviço de orientação escolar e psicológico que acompanha os alunos. Apesar de deficitário em número de pessoas, percebe-se o trabalho que a equipe gestora faz com que a escola funcione de forma dinâmica e agradável, as decisões são tomadas de forma participativa, onde todos podem emitir sua opinião. Há acompanhamento das atividades dos professores por parte da equipe pedagógica e supervisão.

A escola disponibiliza equipamentos como data shows, caixas de som, possui acervo bibliográfico para uso dos docentes, além de sala de planejamento com computadores e impressoras. Os alunos têm acesso a livros didáticos que são fornecidos pelo Governo Federal, e embora, o número não seja suficiente para que todos os alunos possam levar os livros para casa, há material suficiente para as aulas. A sala de leitura da escola conta com um amplo acervo paradidático, recebendo inclusive doações dos próprios alunos.

A instituição de ensino também disponibiliza o serviço de AEE (Atendimento Escolar Especializado) que acolhe os alunos portadores de deficiência que frequentam a escola.

4.1.2 O Processo de Gestão Democrática na Escola Buriti

O processo de gestão do Governo do Estado de Rondônia até 2018 era pautado na gestão democrática, onde a comunidade elegia seu gestor, a atual gestão foi eleita para cumprir um mandato até 2019, porém, com a mudança na gestão do Governo do Estado, os cargos de gestores escolares passaram a ser ocupados por indicação, o que modificou a forma como a comunidade participa ativamente dessa escolha. Ambas as gestoras permaneceram em seus cargos até o final do ano letivo de 2022, quando a então diretora se aposentou e a vice-diretora optou por não continuar no cargo. Ao todo, houve uma continuidade de gestão, pois, permaneceu por 17 anos à frente da escola e sua vice-diretora ocupou o cargo desde 2014. Apesar de haverem períodos onde o processo de posse das gestoras não ter sido por escolha da própria comunidade, este fato não impediu que as mesmas mantivessem o processo de gestão aberto às opiniões de toda a comunidade. As gestoras acompanham as atividades desenvolvidas na escola, produzem um ambiente de acessibilidade para reclamações, sugestões e reivindicações, bem como participam dos momentos de comemoração, competições e

brincadeiras, sendo genuinamente queridas pelos funcionários, alunos, pais e comunidade do entorno em geral, que participa ativamente das ações desenvolvidas pela escola.

No do contexto da gestão democrática, através da observação do cotidiano escolar, atas de reuniões e relatórios, percebe-se que todas as decisões são tomadas pelas gestoras de comum acordo com a comunidade, desde a escolha da camiseta utilizada pelas turmas de terceiro ano, até a aplicação de recursos, ouvindo as necessidades de todos os setores da escola, é feita mediante reunião e votação, onde todos são ouvidos e as deliberações são colocadas para apreciação do conselho escolar, do conselho de professores, dos pais e dos alunos. O resultado reflete em uma escola que apresenta um bom funcionamento, as pessoas sentem-se na liberdade de expor suas opiniões e a gestão da escola está sempre disposta a ouvir e buscar soluções conjuntas para os problemas. A equipe gestora potencializa e estimula seus servidores a dar o melhor de si, valorizando os avanços específicos de cada um. Quanto aos alunos, estes se sentem livres para opinar e participar das ações, visto que sempre têm voz ativa em todas as situações. Líderes de sala participam das reuniões de conselho de professores, colocam suas dificuldades e dos seus colegas, assim como elogiar ou sugerir alguma mudança no processo de ensino aprendizagem de determinado professor. Também são convidados a relatar seus anseios sobre a melhoria da infraestrutura da escola, quando sugerem o que gostariam que mudasse e por que. As reivindicações sempre são acolhidas e respondidas.

4.1.3 Os projetos e resultados positivos da Gestão democrática

Nesta dinâmica, percebemos que a escola desenvolve projetos que são discutidos e aprovados em reuniões anuais de planejamento e descritas em um Plano Anual, elaborado em consonância com equipe gestora, docentes e conselho escolar, projetos esses onde toda a comunidade se envolve, tais como: Clube de Leitura Ben Carson, Feira de Ciências, Feira das Nações/Regiões, Festa Junina, Dia do Estudante, Aulões preparatórios para o Enem, Projeto Profissões Vida e Futuro, conforme quadro a seguir:

Quadro 1: Ações previstas no PPP da Escola Buriti (adaptado)

Projeto	Ações desenvolvidas	Objetivos esperados	Resultados alcançados
Clube de leitura Ben Carson	Promoção de ambientes favoráveis ao estímulo da Leitura. Viagens para conhecer Museus e Bibliotecas.	Estimular a leitura tanto no ambiente escolar como fora dele. Ampliar a utilização de espaços como a biblioteca e salas de leitura e promover eventos de trocas e empréstimos de livros.	Melhorar a capacidade de interpretação de textos Estimular o acesso a diversos gêneros literários Promover a interação entre leitores de diferentes gêneros literários e idades.

	Festa do dia do leitor. Desfile de personagens literários.		
Feira das Nações/Regiões	Realização de um evento anual onde são apresentadas algumas nações ou as regiões brasileiras em diversos aspectos (cultural, vestimentas, música, danças típicas, história e geografia e principalmente a culinária	Aprofundar os conhecimentos dos alunos sobre as características de determinado país ou região do Brasil, bem como estimular o empreendedorismo através da comercialização de pratos típicos	Desenvolvimento de ações empreendedoras pelos alunos Melhor conhecimento sobre características histórico culturais das regiões brasileiras ou outras nações e a Interação entre escola e comunidade Aprofundar os conhecimentos dos alunos a respeito da cultura brasileira e proporcionar momentos de lazer e diversão aos alunos
Festa junina	Realização de uma festa junina	Realizar uma festa com danças, decoração e comidas típicas	Aprofundar os conhecimentos dos alunos a respeito da cultura brasileira e proporcionar momentos de lazer e diversão para alunos e comunidade.
Dia do estudante	Realização da gincana do dia do estudante	Organizar e realizar a gincana do dia do estudante com alunos e professores	Propiciar um momento de confraternização e descontração entre alunos e professores
Aulões preparatórios para o Exame Nacional do Ensino Médio - Enem	Realização de um aulão integrado das turmas de terceiro ano em cada disciplina	Juntar os professores da mesma componente curricular para uma aula diferenciada para os alunos do terceiro ano, como preparação para o Enem	Melhorar o desempenho dos alunos no Enem.
Projeto Vida e Futuro	Realização de um Ciclo de Palestras com profissionais de diversas áreas de atuação	Levantar as profissões mais desejadas pelos alunos do terceiro ano. Realizar um ciclo de palestras com diversos profissionais.	Auxiliar os alunos na escolha de suas futuras profissões, permitindo que conversem com profissionais e tirem suas dúvidas.

Fonte: Projeto Político Pedagógico da Escola Buriti.

No desenvolver de cada projeto são estabelecidas metas, ações e responsáveis que contam com a colaboração de todos os demais durante a execução, alguns deles inclusive contando com a participação da comunidade, como é o caso das Feiras e do projeto Profissões que conta com a participação de palestrantes das profissões de maior interesse pelos alunos, buscando apresentar o dia a dia destes profissionais para ajudar os alunos em suas escolhas futuras.

Todas essas atividades são desenvolvidas de forma a envolver todos, ouvindo as sugestões e aceitando as críticas, estimulando os envolvidos a irem mais além, dando créditos desde as menores conquistas até os grandes resultados.

Voltando ao que diz Castiglioni (2007), há três áreas onde a gestão democrática acaba enfrentando seus maiores conflitos: a capacitação profissional e modernização da gestão escolar, a democratização da escola e a humanização da escola, e neste último, a equipe gestora da escola Buriti desenvolveu ferramentas de tornar o ambiente humano e colaborativo, onde todos sentem - se parte do processo e das conquistas.

Através desta forma de gerir, a escola vem obtendo bons índices e resultados expressivos, tendo sido por cinco vezes, campeã da fase estadual do concurso nacional de redação do Senado Federal, tendo sido a representante do Estado no Projeto Jovem Senador. Esta ação foi tão positiva perante a comunidade que uma das alunas, que foi a Brasília representando o Estado de Rondônia, foi eleita a vereadora mais jovem do Estado aos 18 anos.

Em fevereiro de 2021, em meio à pandemia, a escola sofreu com o desabamento do pátio interno, tendo ficado interditada até o final do ano. Ainda assim, os alunos de forma remota seguiram seus estudos e conseguiram resultados de destaque, tendo sido premiados em simulados estaduais e com bons índices de aprovação em vestibulares. Em dezembro de 2021, a comunidade se uniu e foi em busca da desinterdição da escola junto ao Ministério Público, pois o processo estava tramitando de forma lenta e havia a possibilidade de em 2022 as aulas seguirem remotas para a comunidade. O Conselho Escolar se reuniu e buscou apoio para conseguir a desinterdição, bem como acelerar as reformas mínimas necessárias. Tendo conseguido a liberação do prédio, o que se viu, foi um grande sentimento de pertencimento de todas as pessoas da comunidade: gestores, equipe, docentes e alunos fizeram um mutirão de limpeza, para que a escola tivesse condições de voltar a funcionar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abordagem teórica apresentada neste artigo busca uma reflexão sobre a importância, e sobre as dificuldades em se desenvolver um processo de gestão democrática numa sociedade onde o autoritarismo político, financeiro, social, de gênero e tantos outros, é amplamente difundido.

Aplicar em um processo de gestão uma ação com viés democrática, dando voz e vez a todos, pressupõe a capacidade pessoal de ser democrático. Desta feita, a gestão escolar democrática, que visa fortalecer o desenvolvimento do indivíduo inserido no contexto escolar e da comunidade onde está escola se insere, acontecerá quando os gestores forem pessoas com fortes traços democráticos em suas respectivas personalidades. Somente uma pessoa desprendida de egocentrismo pode obter êxito neste processo, visto a necessidade de se entender como um dos atores principais deste processo, e não como o principal. Saber ouvir torna-se de uma importância ímpar nesse processo. Acreditar e

dar voz ao outro, colocar os princípios de coletividade acima do exercício de autoridade deve ser um exercício diário. Importante é reforçar que há uma profunda ligação entre o processo de humanização da escola com a democratização da gestão. Somente um ambiente escolar humanizado, onde se respeita o indivíduo e suas especificidades acima de tudo poderá exercer o processo de gestão democrática, e somente um gestor aberto e sensível a esta realidade poderá obter resultados positivos nas funções de uma gestão democrática. A escola funciona nesta situação como um laboratório onde se iniciam os processos mais profundos de democratização da sociedade, primeiro do seu entorno, ampliando-se para espaços mais amplos de atuação do indivíduo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão escolar**. Curitiba: IESDE, 2009.

BRASIL, Ministério da Educação. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: <https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/legislacaoConstituicao/anexo/CF.pdf>. Acesso em: 24 out. 2022.

_____. **Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania**. In: **Programa Nacional do Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Ministério da Educação/Secretaria de Educação Básica. 2004.

_____. **Conselhos Escolares: gestão democrática da educação e escolha do diretor**. In: **Programa Nacional do Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Ministério da Educação/Secretaria de Educação Básica. 2004. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf, acesso em 16 de jan 2023.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf> Acesso em: 08 nov. de 2022.

_____. Ministério da Educação. **Pradime: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação / Ministério da Educação**. Secretaria de Educação Básica. – Brasília, DF : Ministério da Educação, 2006.

CASTIGLIONI, Vera Lúcia Baptista. Edição especial: Desafios da Gestão Escolar. In: **Salto para o Futuro**. Ano XXI. Boletim 17, Nov./ 2011.

FONSECA, J. J. S; **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cidades e Estados. Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ro/buritis/panorama>. Acesso em 08/04/2023

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

MORAES, Nanci Campos; FELGAR, Júlia Antonietta Simões, **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**, disponível em:

<http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol7_n1_2013/2_a_importancia_da_gestao_escolar_democratica.pdf>, Acesso em 16 de set de 2022.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática**: definições, princípios e mecanismos de implementação. Disponível em:

<www.lettraviva.net/arquivos/2012/anexo-1-gestao-escolar-democratica-dfinicoes-principios-e-mecanismos-de-implmentacao.pdf> Acesso em 13 de out. de 2022.

PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da escola pública**. 3ª ed. São Paulo; Xama, 2000.

SEED – Secretaria de Estado da Educação do Paraná. **Gestão democrática**: um desafio frente aos conflitos da realidade escolar. Londrina. 2008. Disponível em:

<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1857-6.pdf>> Acesso em: 13 out. 2022.

_____ **Grêmios estudantis concorrem ao premio construindo a nação**

<<http://www.educacao.sp.gov.br/portal/area-reservada/pais-e-alunos/gremios-estudantis>>. Acesso em 23 de out. 2022.

SILVA, Eliene Pereira. A importância do gestor educacional na instituição escolar. In: **Revista Conteúdo**, Capivari, v.1, n.2, jul./dez. 2009.

_____ **Regimento Interno da E.E.E.F.M. Buriti**. CRE – Seduc – RO. Buritis – RO. 2016.

38 páginas.

_____ **Projeto Político Pedagógico da E.E.E.F.M. Buriti**. CRE – Seduc – RO. Buritis –

RO. 2016. 116 páginas.