



**Universidade de Brasília**

**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**ANDRESSA PEREIRA GAMA**

**A GESTÃO DAS ESCOLAS CÍVICO MILITAR NO DISTRITO  
FEDERAL E A PERSPECTIVA DE QUALIDADE DA  
EDUCAÇÃO**

**Brasília  
2020**

**ANDRESSA PEREIRA GAMA**

**A GESTÃO DAS ESCOLAS CÍVICO MILITAR NO DISTRITO  
FEDERAL E A PERSPECTIVA DE QUALIDADE DA  
EDUCAÇÃO**

Trabalho de conclusão do curso apresentado à  
Faculdade de Educação, da Universidade de  
Brasília, no curso de Pedagogia.

**Orientadora: Profa. A Dra. Prof. Catarina de Almeida Santos**

**Brasília  
2020**

**ANDRESSA PEREIRA GAMA**

**A GESTÃO DAS ESCOLAS CÍVICO MILITAR NO DISTRITO FEDERAL E A  
PERSPECTIVA DE QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dr<sup>a</sup>. Catarina de Almeida Santos

---

Profa. Dra. Danielle Xabregas Pamplona Nogueira

---

Profa. Dra. Carmenísia Jacobina Aires

---

Profa. Dra. Andréia Mello Lacé

**Brasília  
2020**

Dedico esse trabalho a minha mãe, mulher, guerreira, cabeleireira, artesã, carateca, avó, irmã, tia e dona de todo meu coração. Obrigada por ser minha base e minha maior inspiração.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a grande Deusa Mãe e os seres superiores que me guiam e me fornecem força para seguir minha trajetória.

Minha infinita gratidão a minha mãe, por sua plena confiança em mim e nos meus sonhos, foi com essa força que consegui acreditar em mim nos meus momentos mais sombrios.

Agradeço imensamente a meus amigos, Danilo, Jéssica, Rafaela e Frederico que ao longo dessa trajetória acadêmica se tornaram essenciais em minha vida e especialmente, a Patrícia e ao Lourenço, que sempre que me via perdida nessa jornada foram como um farol me guiando na direção certa.

Agradeço por todos que me acompanharam neste caminho, e me sinto como Dorothy andando pela estrada de tijolos amarelos, com medo e preocupada em atingir meus anseios, mas sempre carregando a sensação de que o que importa é o caminho, é quem conhecemos, o que aprendemos e o que podemos nos tornar ao final da jornada.

A minha orientadora Catarina de Almeida Santos, agradeço pelo incentivo e por não ter me deixado desistir quando pensei que tudo estava perdido.

Sou grata a todos os professores que passaram por meu caminho durante esses anos de estudos, pois com vocês aprendi cada dia mais e mais.

A todos que nos ajudaram de forma direta ou indireta nesta nova conquista, deixamos aqui o nosso: Muito Obrigada!

## RESUMO

A presente pesquisa tem como tema abordar os meios que esse modelo de gestão, sob o comando militar, utiliza para manter a qualidade de ensino, tendo como problema: Como o conceito de qualidade escolar se apresenta na proposta de gestão das escolas cívico militar no Distrito Federal? Esta investigação teve como objetivo geral verificar o modelo de gestão através dos meios oferecidos e que a equipe gestora utiliza para a melhoria da qualidade escolar tanto em relação aos docentes, como em relação aos discentes. Para isso, os objetivos específicos foram: discutir a gestão como princípio de qualidade escolar; contextualizar o modelo e o programa de Gestão Cívico Militar no Distrito Federal; comparar a Gestão Democrática com os documentos públicos da Gestão Cívico Militar no Distrito Federal. A fundamentação teve como suporte teórico: Lück (2009), Paro (2010), Arroyo (1979), Mendonça (2019) e Santos (2019). Para responder à problemática, a pesquisa teve a abordagem qualitativa do tipo documental. Foi realizada a observação simples como instrumento de coleta de dados. O campo de trabalho que propusemos foi uma escola localizada em uma região administrativa do Distrito Federal, no qual não será divulgada para preservar a instituição de ensino. A partir da análise dos dados percebemos o quanto a gestão de qualidade é importante para efetivar o trabalho pedagógico.

**Palavras-chave:** qualidade, cívico-militar, gestão.

## **ABSTRACT**

The present research has as its theme to approach the means that this management model, under the military command, uses to maintain the quality of teaching, having as problem: How the concept of school quality is presented in the proposal of management of the civic military schools in the District Federal? This investigation had the general objective of verifying the management model through the means offered and that the management team uses to improve school quality both in relation to teachers and in relation to students. For this, the specific objectives were: to discuss management as a principle of school quality; contextualize the Military Civic Management model and program in the Federal District; compare Democratic Management with public documents of Military Civic Management in the Federal District. The basis was theoretically supported: Lück (2009), Paro (2010), Arroyo (1979), Mendonça (2019) and Santos (2019). To answer the problem, the research had a qualitative approach of the documentary type. Simple observation was performed as a data collection instrument. The proposed field of work was a school located in an administrative region of the Federal District, in which it will not be disclosed to preserve the educational institution. From the analysis of the data, we realized how important quality management is to carry out the pedagogical work.

**Keywords:** quality, civic-military, management.

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

AE – Administração escolar

CCMDF – Colégio Cívico-Militar do Distrito Federal

CF - Constituição Federal

CM – Colégio Militar

DEPA- Diretoria de Ensino Preparatório e Assistencial

DF- Distrito Federal

Ecim - Escolas Cívico-Militares

GD – Gestão Democrática

HCB - Hospital da Criança de Brasília José Alencar

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

Pecim - Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares

PM – Polícia Militar

PNE – Política Nacional de Educação

PP- Projeto Pedagógico

PPP – Projeto Político Pedagógico



## SUMÁRIO

### INTRODUÇÃO15

### **CAPÍTULO I – GESTÃO E GESTÃO ESCOLAR: CONCEITOS E FINALIDADES ...18**

- 1.1 Contextualizando a gestão democrática.....21
- 1.2 Dimensões da gestão democrática.....22
- 1.3 A gestão e qualidade como condição para garantia do direito à educação.....24
- 1.4 A gestão como dimensão de qualidade.....27

### **CAPÍTULO II – A MILITARIZAÇÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS NO DISTRITO FEDERAL..... 30**

- 2.1 Escolas militares e militarizadas..... 30

### **CAPÍTULO III – A MILITARIZAÇÃO DA ESCOLA E A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO..... 35**

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 40**

### **REFERÊNCIAS..... 42**

## MEMORIAL

Certa vez escutei num show da banda Fresno que só existem dois momentos importantes na nossa vida: o dia em que a gente nasce e o dia que a gente descobre o porquê que a gente nasceu. Desde então, analiso os momentos em minha vida e atualmente faz todo sentido. Eu me encontrei dentro do curso de Pedagogia, ele me ensinou a ser uma pessoa melhor para poder ser uma profissional melhor, ela me deu amigos que levo para vida e me ajudou a superar momentos que pensei serem insuperáveis.

Me chamo Andressa Pereira Gama, nascida em Brasília-DF e criada em Caldas Novas-GO, por isso goiana de coração e alma. Sou filha de mãe “goiana do pé rachado”, a mais nova de dez irmãos, a mulher que me ensinou a me amar e amar a vida. Já meu pai "carioca da gema", apesar de ser uma pessoa brincalhona, fez de nosso lar um lugar rigoroso, no qual, encorajava uma educação tradicional focada no trabalho e no diploma de ensino superior.

Desde criança gosto de estudar, fiz as séries iniciais em escolas privadas onde era incentivada a me expressar e minha lembrança mais vívida dessa época é no colégio La Salle, lugar que despertou meu amor pela leitura. Em sua biblioteca me via cercada de liberdade, fazia rodas de bruxaria e escrevia um grimório. Quando meus pais se separaram, fui morar em Caldas Novas - GO com minha mãe e minha irmã e passei então a estudar em escolas públicas.

Durante esse período, que durou do 6º ano ao Ensino Médio, fui podada e desmotivada a ser uma pessoa crítica e social, me escondendo atrás dos livros e imaginando uma vida fora do interior. Com 18 anos tomei a decisão de sair de Caldas e me mudar para Brasília e com o apoio de meus pais, passei para o Instituto Federal de Brasília (IFB) para o curso de Química, mas por não conseguir me manter, precisei desistir da vaga e começar a trabalhar. Dois anos depois, passei novamente para o curso de Química, mas na Universidade de Brasília. O curso não era o que eu esperava e o modelo de aula não colaborava para minha adaptação. Eram aulas extremamente maçantes e conteudistas, nessa situação resolvi que era hora de mudar e, quando já estava me preparando para iniciar um curso em uma faculdade privada, passei na chamada do Sisu para Pedagogia.

Graças a universidade consegui moradia gratuita na casa do estudante e uma bolsa

auxílio para ajudar na minha permanência, então pude me dedicar melhor aos estudos. Foi um início difícil tanto na vida acadêmica quanto na vida pessoal. No final do meu primeiro ano na UnB, por volta de setembro de 2014, passei pelo pior momento da minha vida. Sofri um assalto em Taguatinga e fui estuprada pelo assaltante. A partir desse momento não consegui seguir adiante, comecei a sofrer de agorafobia, depressão e descobri uma bipolaridade. Precisei trancar meu semestre e passar a dedicar meu tempo na melhoria da minha saúde mental. Nos dois anos seguintes eu não vivia mais em mim, tinha vergonha do meu corpo e a impunidade do estuprador me assombrava.

Com a ajuda de amigos incríveis, profissionais da saúde e professores que me acompanham até hoje, fui conseguindo aos poucos me reapropriar dos meus estudos e do meu cotidiano acadêmico. Entrei para um estágio no Hospital da Criança de Brasília José Alencar (HCB) e durante esse tempo fui conquistando minha confiança e auto amor, às crianças de lá me ensinaram que viver não é fácil, mas que vale a pena e que todo dia é uma nova oportunidade de crescer e evoluir.

Quando pude me conectar comigo, pude me conectar com a UnB, comecei a entrar em projetos acadêmicos internos e externos, fiz parte de movimentos estudantis e feministas, comecei a contar minha história como forma de força e luta, e a ferida mesmo dolorida foi cicatrizando. Voltei a me sentir Andressa; no dia 8 de março de 2017 quando recebi a notícia de que o culpado havia sido preso, esse marco de justiça fez com que a dor finalmente fosse suavizando.

Pude então me abrir verdadeiramente para minhas grandes paixões, a arte e a educação. Fiz disciplinas incríveis voltadas ao teatro, à educação circense, ao brincar e assim posso afirmar, que toda minha jornada me trouxe até aqui, para me tornar uma educadora, para ser revolução e para ser mutável, maleável, leve. Nessa nova fase terminei meu período de estágio no HCB e iniciei outro em um colégio privado, foi um choque de realidade, já que até então só havia tido experiências de regência em escolas públicas por meio de projetos acadêmicos. Me senti sendo constantemente podada em sala de aula, já que nossas ideias não eram ouvidas e só importava o livro didático e a proposta dos pais.

Nessa escola acabei sendo transferida da sala para a coordenação e tive outro baque, pois agora via de perto como uma má gestão pode afetar toda a estrutura do ambiente. Nas escolas públicas que atuei o modelo de gestão democrática sempre foi muito discutido, e por mais que não fosse seguido à risca, ainda havia diálogo e espaço para mudanças, o que não

aconteciam no ambiente privado em que me encontrava. No HCB a gestão é voltada para todos, não só para os “clientes”. Funcionários sempre foram incentivados a se aprimorar e a chave para a boa comunicação eram as reuniões de equipe, espaço onde podíamos ver o que funcionava ou não para o cotidiano e podíamos pensar em coletivo, na época não percebi o quanto era importante.

Entre minhas experiências escolares, me encontrei numa nova fase da educação brasileira, as escolas cívico-militares, um programa do governo federal, que por meio da adesão de estados, DF e municípios, as instituições públicas passam a ter em seu processo de gestão a interferência da polícia definindo os rumos da escola, por meio da gestão “compartilhada” entre a gestão da escola e a polícia de diferentes forças. Essa implementação me despertou muita estranheza e curiosidade, como já estava fazendo projeto na área de gestão e políticas públicas, com professoras que sempre propunham discussões atuais e que já estudavam tal modelo, pensei que seria proveitoso concluir minha graduação pesquisando e conhecendo sobre essa realidade.

Quero mudanças, para um sistema educacional que vejo falido e de currículos escolares e superiores de Licenciaturas, para que toda criança, jovem e adulto possa desenvolver suas capacidades na escola, para que eles não tenham medo de ser quem são e para que possamos ser mediadores dessa jornada de aprendizagem. Hoje me sinto uma pessoa mais conectada comigo e com o mundo, consigo repensar meu curso e meu dia a dia, absorvo tudo que posso da universidade, dos meus professores, amigos e familiares. Vou confiante nas escolas, e sei que serei uma boa profissional. Levo todo meu aprendizado na minha bagagem, e dentro de sala de aula me carrego, levo o circo, a música, a arte, o desejo de crescer junto com meus alunos.

## INTRODUÇÃO

O direito à educação, como descrito na atual Constituição Federal promulgada em 1988, traz como princípio da sua garantia a qualidade da educação básica. Isso significa dizer que o direito a uma educação que possibilite que os sujeitos desenvolvam todas as suas capacidades, formando cidadãos capazes de construir uma sociedade a partir da diversidade, solidariedade, respeito às diferenças e com justiça social, mas que além disso, também forme esses sujeitos para o mundo do trabalho, passa obrigatoriamente pela garantia do padrão de qualidade.

Tendo em vista a perspectiva de educação definida na CF de 1988, buscou-se, assim, analisar e refletir como a escola organizada pela lógica da gestão militarizada pode garantir esse processo de formação. Tendo em vista que um dos argumentos para se militarizar as escolas é a melhoria da qualidade da educação, se faz necessário compreender o que seria qualidade da educação nas Escolas Cívico-Militares do Distrito Federal.

A relevância da temática volta-se à importância de observar a influência que essa forma de gestão possui na organização da educação e do ensino ofertado nas escolas pode apresentar sobre o indivíduo e as estruturas sociais. É pertinente refletirmos em como esse programa pode promover o desenvolvimento do pensamento crítico em relação à cidadania, já que em tempos turbulentos em termos políticos e econômicos como os atuais, inserir um novo modelo de gestão e organização das escolas públicas, do currículo e formas de ensinar e aprender, podem funcionar como um catalisador para mudanças, tanto positivas quanto negativas.

Sendo assim, é com este olhar que buscamos compreender a ação político-pedagógica na gestão escolar, sob o comando militar, pode conduzir o jovem a questionar a sua capacidade de mudar o mundo à sua volta de forma consistente, levando em consideração os meios que as instituições de ensino utilizam para manter a disciplina escolar.

O projeto de Gestão Compartilhada com a Polícia Militar foi criado pela Portaria nº 1 de 31 de janeiro de 2019, pelo atual Governador Ibaneis Rocha, dispondo sobre a implementação do projeto piloto Escola de Gestão Compartilhada, que transformando quatro unidades específicas de ensino da rede pública do Distrito Federal em Colégios da Polícia Militar do Distrito Federal.

Sua implementação deu-se no início do ano letivo de 2019, em quatro escolas de quatro regiões administrativas do DF, Sobradinho, Estrutural, Recanto das Emas e em Ceilândia. O

presente estudo se deu em uma destas quatro escolas, mas por questões éticas a identidade da escola lócus da pesquisa será preservada. Vale ressaltar, que todas as escolas partícipes do projeto tiveram seu nome alterado, sendo acrescentadas a nomenclatura “Escola da Polícia Militar”.

O meu envolvimento com o tema se deu por ocasião do estágio supervisionado, que escolhi desenvolver nessa escola justamente pelas mudanças que o modelo propõe nas escolas. Estagiar em uma escola organizada de forma tão peculiar, provocou uma certa inquietação e estimulou o processo de investigação, sobretudo a partir da interação com todos os sujeitos envolvidos na escolas, no cotidiano escolar e nas relações entre: estudantes, professores, funcionários, coordenadores pedagógicos, vice-diretores e diretores com a nova equipe gestora, composta por: Comandante Disciplinar, Subcomandante Disciplinar, Supervisor Disciplinar e de Atividades Cívico-Cidadã e Instrutor/Monitor, além do Chefe de Secretaria.

Na rotina estabelecida pelo projeto nas unidades escolares dos Colégios atualmente chamados Cívico-Militares do Distrito Federal (CCMDF), os alunos estão sujeitos ao Regimento Escolar, Regulamento Disciplinar, Manual do Aluno, Manual Operacional, e Regulamento Básico de Uniformes. Essas normativas definem, dentre outros, como os estudantes entram e podem entrar no Colégio, como podem andar, como, quando e o quanto podem permanecer em sala de aula, rotinas, penalidades, punições, assim como devem se comportar fora da escola.

Os resultados das observações aqui apresentados, teve início no dia 20 de setembro de 2019 e terminou no dia 07 de novembro do mesmo ano, realizando um total de cinco dias letivos de observações. Além das idas até a escola para conversas informais, a título de conhecimento da rotina escolar, com professores e diretores; e demais atividades necessárias para o desenvolvimento da pesquisa. Recebeu-se autorização para a pesquisa na escola, após conversa informal com a Diretora, mediada por um colega professor, no qual fui encaminhada para a respectiva Coordenação Regional de Ensino para assinatura dos documentos necessários.

Diante do exposto, nos interrogamos se esta gestão implementada em escolas públicas estaria comprometida com uma boa relação com a comunidade escolar. Nos perguntamos também que tipo de cidadão a escola militarizada se propõe a formar. Seguindo essas interrogações, chegamos à seguinte questão de pesquisa: Como o conceito de qualidade escolar se apresenta na proposta de gestão das escolas cívico militar no Distrito Federal?

Tem-se em vista abordar os meios que esse modelo, sob o comando militar, utiliza para manter a qualidade de ensino. A partir desse contexto, este trabalho apresenta a realidade da gestão escolar, indagando sobre suas regras e normas para que se possa ter um melhor embasamento que implicará na conclusão dele. A presente pesquisa tem como objetivo geral verificar o modelo de gestão militarizada e que a equipe gestora utiliza para a melhoria da qualidade escolar tanto em relação aos docentes, como em relação aos discentes. O desenrolar desse questionamento maior foi por meio dos seguintes objetivos específicos: discutir a gestão como princípio de qualidade escolar; contextualizar o modelo e o programa de Gestão Cívico Militar no Distrito Federal; comparar a Gestão Democrática com os documentos públicos da Gestão Cívico Militar no Distrito Federal.

Para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho, foi realizada uma pesquisa documental nos documentos públicos do Distrito Federal (DF) referentes à Gestão Compartilhada das Escolas Públicas, utilizando registros institucionais escritos e documentos de comunicação em massa. Foi previsto que a pesquisa se desenrolasse a partir do conhecimento de modelos de gestão em acordo com as teorias da administração, o que foi obtido através de estudos por meio de fontes bibliográficas. Esta pesquisa também se caracteriza por observações feitas no contexto escolar, levando em consideração as influências internas e externas que cercam o cotidiano da escola.

Este trabalho está dividido em três capítulos. O capítulo I, intitulado Gestão e Gestão Escolar: Conceitos e Finalidades, trata de apresentar e compreender tais conceitos como medidor da qualidade de ensino. O capítulo II, A Militarização das Escolas Públicas no Distrito Federal, abordará assuntos como o autoritarismo, a burocratização, a centralização de poder nessas unidades escolares. O capítulo III, abordará A Militarização da Escola e a Qualidade da Educação, refere-se à observação feita na instituição escolar militarizada objetivando identificar como o modelo de gestão influencia na qualidade do ensino para por fim, discutir com a literatura, as observações realizadas. Ao final do trabalho, apresento as Considerações Finais.

## CAPÍTULO I

### 1. GESTÃO E GESTÃO ESCOLAR: CONCEITOS E FINALIDADES

Analisar os conceitos e finalidades da gestão e da gestão escolar requer o entendimento sobre os termos de gestão e administração, sobretudo no campo da educação. Autores como Lück (2009), Paro (2010) e Arroyo (1979), defendem conceitos variados ao se tratar de gestão e administração escolar, mas concordam que a participação e a autonomia são fatores fundamentais para que a escola construa um espaço democrático. Lück (2009) utiliza o termo gestão escolar, pois a sua concepção, a gestão escolar também é idealizada como um sistema que agrega pessoas, levando em consideração que o processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discussão e deliberação conjunta.

Por sua vez, Arroyo em seu artigo intitulado “Administração da educação, poder e participação” (1979), trata das relações políticas acerca da administração da educação, em que busca estabelecer uma linha crítica aos modelos administrativos implantados no país. Para ele, a administração da educação se voltava a retratar uma “modernização e racionalização das instituições que complementam o sistema de produção” (ARROYO, 1979, p. 37).

Nesse sentido, a implicação dos modelos de administração da empresa privada para a educação, demonstram como a racionalização e modernização estavam voltadas, nos sistemas escolares, à busca de uma educação para o desenvolvimento produtivo, assim se compreende que a administração escolar trata-se de um papel puramente burocrático-administrativo. Tal noção, trazida tanto pelo autor como por pensadores clássicos da temática, de escola empresa implica que justamente esse modelo era sistematicamente discutido como redentor dos problemas educacionais, mas ressalta-se que essas instituições não atingiam os resultados esperados e por tanto sua função socializadora que se desempenhava em menos pelos conteúdos transmitidos pela escola e mais pelas formas hierárquicas da sua estrutura, funcionamento e organização.

Tendo em vista as transformações sociais idealizadas pela sociedade brasileira, no qual considerava-se o forte peso democrático, foi iniciado um forte movimento construído a partir dos anos 1970 para o novo século, com o princípio de gestão emergindo em contradição a administração geral e voltando a uma concepção de gerir em que é produzido um sistema que também agrega pessoas, uma gestão dinâmica, inclusiva e participativa. O termo de gestão,



trazia então um conceito mais democrático em que a coletividade podia manifestar-se através da participação efetiva nas decisões e ações da escola, conjuntamente abrangendo a figura do diretor que muda de administrador para o líder democrático e busca ser um integrador da comunidade escolar, conciliando as diversas opiniões e anseios da comunidade escolar.

Paro (2010) apresenta a administração escolar, inspirado na cooperação recíproca entre os homens e tencionando para que seja gerido sem os constrangimentos da gerência capitalista, em virtude do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, focado no alcance de seus objetivos verdadeiramente educacionais. O autor, parte da concepção de gestão como sinônimo de administração, é a utilização racional de recursos para o alcance de fins determinados.

Esse conceito de administração deve nos alertar para seu caráter sintético e geral, que permite abarcar toda e qualquer administração, qualquer que seja seu objeto e que, por isso, precisa fazer abstração dos objetos específicos de cada administração concretamente considerada. Isto é, administração é sempre utilização racional de recursos para realizar fins, independentemente da natureza da “coisa” administrada: por isso é que podemos falar em administração industrial, administração pública, administração privada, administração hospitalar, administração escolar, e assim por diante. (PARO, 2010, p. 765).

A administração é precisamente a mediação que possibilita ao trabalho se realizar da melhor forma possível. Isso significa que o problema de mediar a busca de fins é um problema que permeia toda a ação humana enquanto trabalho, seja este individual ou coletivo (PARO, 2010).

Sem dúvida a história da democracia no Brasil ainda é muito recente e percebe-se que dentro da administração pública do Estado, os processos democráticos de gestão encaminham-se de forma lenta e setorial, conseqüentemente a democratização da educação acompanha este mesmo processo, ainda que de forma menos acentuada. Essa significativa mudança na ordem pública, avança não só no campo político, mas também no social, e inicia-se a partir dos anos de 1930, trazendo novos mecanismos para a administração das instituições de ensino.

Uma vez que essa instituição complexa, denominada escola, necessitava de mudanças estruturais, no qual, seu papel passa a não ser o de somente garantir bons resultados em suas tradicionais tarefas sociais, mas também de atender às novas demandas contemporâneas de desenvolvimento econômico e social do país, precisa-se destacar um grande autor na área da Administração Escolar (AE), Anísio Teixeira, que por mais de 40 anos pensou e repensou sobre

a AE, trazendo críticas a escola tradicional, a inevitabilidade da profissionalização da educação e as requisições de desenvolvimento no atendimento educacional. Seu pensamento é de suma importância na história da AE no Brasil, visto que em seus trabalhos atenta-se a invisibilidade da AE perante o despreparo do administrador interiormente ligado ao estatuto da administração escolar, em que, evidenciava-se que qualquer pessoa poderia vir a ser um administrador escolar. Ao seu ver:

[...] os professores são tão perfeitos, que realmente não precisam de Administração” ou “as escolas sejam tão pequenas, que tais professores, perfeitíssimos, podem realizar seu trabalho em perfeito estado, digamos, de anarquia, cada um fazendo o que venha lhe parecer que deve fazer e resultando disso uma admirável Administração. (TEIXEIRA, 1961, p. 84).

Tais conceitos auxiliam nas mudanças de pensamento em relação às teorias clássicas da administração, já que, de um lado encontrávamos a administração de fábrica, tendente a função máxima de administrar e com mínima execução, de outro a administração escolar, “aquela na qual o elemento mais importante não é o administrador, mas o professor. Enquanto na fábrica o elemento mais importante é o planejador, o gerente, o *staff*, na educação, o elemento mais importante é o professor” (TEIXEIRA, 1961, p. 85). Essa ideia salienta que dentro do campo educacional o modo de administrar fábricas não funcionaria nas escolas, visto que, na comunidade escolar seus membros devem possuir autonomia para expor e tomar decisões, participando ativamente do desenvolvimento pedagógico da escola.

Consequentemente, adentrando nas perspectivas teóricas de AE e nas críticas da forma empresarial de gerir as escolas, seu conceito passou a ser questionado, sobretudo no período do regime militar. Em que essa fundamentação baseada em uma autoridade central e norteados por valores de eficiência, racionalidade, controle e produtividade que sucumbiam a escola a uma função socializadora sobre a “futura força de trabalho”, não cabia mais nos modelos de relações sociais exigidos pela sociedade moderna; evidenciando que a AE, através do controle de Estado, tem por função tornar a escola e o sistema de ensino em instituições cada vez mais burocratizadas, adequando-as ao modelo capitalista e descaracterizando-as enquanto instituições a serviço da formação humana (FÉLIX, 1984).

Por essa razão, ao pensarmos nos moldes de escola contemporânea, estamos inteiramente analisando seu sistema administrativo, observando desde a sua estrutura ao seu tipo de gestão. Por tanto, a Gestão Democrática (GD), vem como uma tendência de democratização escolar que se consolidou na década de 1980, contrariando essa noção de

centralização de poder de um sistema público marcado pelo capitalismo neoliberal. Nesse novo modelo pedagógico apresentado à comunidade social e acadêmica se encontrava um desafio, o de dar autonomia a escola por meio da partilha de ideias, com a possibilidade de reflexão através da construção coletiva de um Projeto Político Pedagógico (PPP) próprio e legítimo e com o apoio de todos os segmentos da comunidade escolar (professores, alunos e responsáveis), da comunidade social e o Poder Público.

Analogamente, o conceito de gestão manifesta-se para englobar o conceito de administração (atividade de planejamento, execução e avaliação), de cogestão (participação coletiva) e de autogestão (ausência de diretividade), ponderando os princípios humanos que estão presentes nas instituições e organizações, logo no âmbito educacional voltava-se à garantia do ensino público, gratuito, universal e de qualidade.

### **1.1.Contextualizando a gestão democrática**

No final da década de 1970 e permeando 1980 e 1990, onde dada às reivindicações da sociedade civil organizada, instituições científicas e movimentos sociais, frente a luta contra o autoritarismo e pela redemocratização do país, o tema da gestão democrática, entre elas a gestão educacional, entra na agenda pública, e a problematização da racionalidade capitalista historicamente pautada no ideal administrativo, assim como ganha centralidade no debate e nos embates. Essa luta faz com que a promulgação da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, traga a gestão democrática como princípio da organização da educação nacional e condição para garantia do direito à educação, consagrado na Carta Magna e ratificado na LDB. Assim, a “Gestão Democrática no Ensino Público”, aponta possibilidade de construção de um espaço público democrático com a cooperação consciente da comunidade nesses ambientes, logo a gestão escolar pode significar a aproximação desta prática aos interesses sociais.

De acordo com Inciso VIII do artigo 3º da LDB (1996) o ensino público será ministrado, dentre outros princípios, tendo como base “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Nesta perspectiva, os sistemas de ensino são responsáveis pela definição das normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, evidenciando a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A LDB (1996) deixa claro que a melhor maneira de constituir esta nova dinâmica de organização social com a educação é através da gestão democrática, o que requer que a escola providencie meios de se aproximar da comunidade e faça com que a mesma também participe do processo de ensino de modo ativo.

Além disso, a Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprovou o Plano Nacional de Educação (PNE) para o decênio 2014-2024, ratifica o princípio constitucional no seu art. 2º inciso VI a “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública”, e que no prazo de dois anos, contados a partir de sua publicação oficial, os entes subnacionais aprovassem ou adequassem suas leis de gestão democrática em seus sistemas de ensino.

Assim, é necessário que esses mecanismos de gestão democrática alcancem todos os níveis do sistema de ensino, gerando instâncias de participação popular junto às secretarias de educação e as escolas. Dentre os diferentes serviços de educação ofertados, como: creches, ensino de primeiro e segundo graus, alfabetização de adultos e ensino profissionalizante, esses mecanismos devem garantir a participação do mais amplo leque de interessados possíveis, pois quanto maior for a representatividade popular, maior será a capacidade de intervenção e fiscalização da sociedade civil.

## **1.2. Dimensões da gestão democrática**

A Gestão Democrática é uma forma de gerir instituições de ensino que aliada às diretrizes e políticas públicas educacionais possibilitam a criação de um ambiente educacional autônomo, participativo, transparente e democrático, visto que, a conquista da cidadania é um esforço da escola e seus educadores que buscam promover instâncias e práticas de participação popular. Das diferentes dimensões encontradas nesse cenário de gestão escolar, Lück (2009) afirma que, essas dimensões são capazes de promover transformações e desenvolvimento dos processos educacionais, tornando a formação e aprendizagem dos alunos mais potentes. A autora ainda esclarece que para fins de estudo, podemos organizar a gestão escolar em 10 dimensões, agrupadas em duas áreas, de acordo com sua natureza, organização e implementação, e afirma:

A gestão escolar constitui-se em uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientada para promover mudanças e

desenvolvimento dos processos educacionais, de modo que se tornem cada vez mais potentes na formação e aprendizagem dos seus alunos. Como tal, ela envolve áreas e dimensões que, em conjunto, tornam possível a realização desses objetivos. (LÜCK, 2009, p. 25).

A primeira grande dimensão diz respeito a preparação, a ordenação, a provisão de recursos e a sistematização do trabalho, visando garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. Nesta dimensão se enquadram as quatro primeiras apresentadas por Lück (2009):

1. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar;
2. Planejamento e organização do trabalho escolar;
3. Monitoramento de processos e avaliação institucional;
4. Gestão de resultados educacionais.

A segunda grande dimensão trata das seis últimas dimensões que têm a finalidade de promover mudanças e transformações no contexto escolar, sendo elas:

5. Gestão democrática e participativa;
6. Gestão de pessoas;
7. Gestão pedagógica;
8. Gestão administrativa;
9. Gestões da cultura escolar;
10. Gestão do cotidiano escolar. (LÜCK, 2009, p. 27)

É importante frisar que a divisão dessas dimensões na GD é feita somente para fins acadêmicos e que no cotidiano escolar as mesmas se inter-relacionam e se interdependem com maior ou menor intensidade, na proporção da situação envolvida, uma vez que a aplicação de cada uma envolve um processo dinâmico e interativo. Tal qual, temos como exemplo da primeira área, o planejamento e organização do trabalho escolar por meio do Projeto Político Pedagógico (PPP) e da segunda área, uma gestão democrática e participativa por meio dos órgãos colegiados como os Conselhos Escolares.

Por tanto, é necessário assimilar que toda mudança que vise transformar a escola, exige planejamento e organização, porém para que isso aconteça precisa-se compreender como o PPP da escola pode ser o principal agente de transformação desse processo que estabelece princípios, diretrizes e propostas que visam organizar e sistematizar as atividades escolares desenvolvidas, e ressignificar para os envolvidos suas experiências.

O PPP, como explica Veiga (2003), é a prática e o planejamento dialógico buscando, assim, um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito e com um compromisso definido coletivamente, articulado ao compromisso social, político, ético perante

os interesses reais da população. Dessa forma, o PPP da escola torna-se não só um documento, mas uma parte viva da escola que busca a melhoria do seu sistema e a qualidade do aprendizado. Por isso, a autonomia e a gestão democrática fazem parte do ato pedagógico, tornando-se uma exigência do PPP.

O projeto pedagógico, ao se construir em processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia e permitindo as relações horizontais no interior da escola. (VEIGA, 2003, p.12).

Além disso, a autora afirma que o Conselho Escolar representa a base do PPP uma vez que “[...] exige uma ação colegiada para verificar se as atividades pedagógicas estão coerentes com os objetivos propostos” (VEIGA, 2007, p. 117). Por tanto, o Conselho Escolar é um elemento fundamental da gestão democrática da escola, pois é através dele que as discussões com a comunidade escolar surgem e procura-se maneiras de implantar ações de co-responsabilidade, no processo educativo, em conjunto (gestão, educadores, funcionários, estudantes e comunidade).

De acordo com Lück (2009), o Conselho de Escolar, por sua vez, enquadra-se na dimensão de implementação da gestão democrática e participativa, como órgão colegiado que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação e é organizado por meio da participação dos membros da comunidade escolar na gestão da escola. O mesmo enquanto órgão colegiado, apresenta quatro funções interligadas e complementares: deliberativa, consultiva, supervisora e mobilizadora, constituindo-se no órgão máximo de decisão na escola ao tratar-se de gestão democrática, já que contribui para a construção e implementação do PPP da escola e para o alargamento do horizonte cultural dos estudantes.

[...] delibera sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras da escola; assessora e analisa as questões encaminhadas pelos diferentes segmentos da escola; apresenta soluções alternativas; acompanha a execução das atividades pedagógicas, administrativas e financeiras; assume uma função supervisora que supera a concepção fiscalizadora e avalia o cumprimento do projeto político-pedagógico; mobiliza os segmentos representativos da escola e da comunidade local para a efetivação de melhoria da qualidade social do processo educativo e da própria gestão democrática. (VEIGA, 2012, p. 10).

Dessa forma, é através destes mecanismos de ação coletiva que efetivamente serão canalizados os esforços da comunidade escolar em direção à renovação da escola e de uma

sociedade humana mais democrática. Assim, o conselho escolar juntamente com o PPP, buscam formas de incentivar a participação de todos os segmentos envolvidos no processo educativo, promover novas experiências na vida escolar, para que a mesma inove a sua prática pedagógica, celebre o bem-estar social e consolide o seu ideal de propagar uma educação de qualidade. Em suma, demonstrar que a gestão e o ensino fazem parte de um processo dialógico na escola, e que de acordo com essa perspectiva democrática de educação, desperta a “licença poética”, no qual, gerir é ensinar.

### **1.3. A gestão e qualidade como condição para garantia do direito à educação**

Diz o art. 205 da Constituição Federal de 1988 que a educação é direito de todos e dever do Estado e da família e visa o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Para que esse direito seja alcançado o ensino deve se organizar seguindo os princípios estabelecidos no art. 206, dentre eles a gestão democrática e a garantia de padrão de qualidade.

Nesse sentido, a discussão acerca da qualidade da educação remete à definição do que se entende por qualidade, segundo o Dicionário *Online* de Português Dicio, seu significado seria: “característica particular de um objeto ou de um indivíduo (bom ou mau); Atributo que designa uma característica boa de algo ou de alguém; virtude ou dom”, sendo atribuída pela Filosofia como um modo de ser de um indivíduo, sua essência, ou seja, de forma que tal distinta realidade agregue valor àquilo que a sustém. Como reforça Cury (2014):

Trata-se de um atributo ou predicado virtuoso pelo qual esse sujeito, bem ou serviço se distingue de outros semelhantes considerados ordinários. Ela caracteriza e distingue algo ou alguém como por uma certa propriedade que lhe é inerente. A qualidade também pode ser apontada como capacidade para efetuar uma ação ou atingir uma certa finalidade. (CURY, 2014, p. 1054).

O conceito de qualidade não é único, se apresentando como um termo polissêmico. Portanto, é fundamental ressaltar que qualidade é um conceito histórico, que deve ser visto como algo que se altera no tempo e no espaço tendo seu conceito vinculado às demandas e exigências sociais de um dado processo. No momento atual brasileiro, tal discussão implica compreender os embates e visões de mundo abordados numa reforma do Estado e na

rediscussão dos marcos da educação, como direito social e como mercadoria. De um lado, pode-se dizer que o termo qualidade remete a reivindicações históricas do professorado, como se vê na luta por uma educação pública, gratuita e de qualidade. De outro, a perspectiva de qualidade se encontra pautada em posições neoliberais, focadas em ideais de eficiência e produtividade. Assim, encontramos a utilização desse termo tanto com indicações positivas quanto negativas.

Segundo Gusmão (2010), a qualidade (boa) significa eficiência, meios adequados para atingir fins; logo é possível considerar má (de baixa qualidade) a educação cujos fins são tidos como inadequados. Entender a noção de qualidade como um objeto de construção social implica atribuir juízos de valor a aspectos do processo educativo, tal como a seus objetivos educacionais em que se analisa o tipo de educação formativa que desejamos para a sociedade, principalmente na formação do indivíduo como cidadão. Dessa maneira, o termo qualidade não se trata de uma noção absoluta e neutra, mas sim de um conceito polissêmico e naturalmente ambíguo; fator que evidencia o tema como ponto central de proposições em educação e um dos pilares da política educacional brasileira.

Para Casassus (2007), a ambiguidade do termo se relaciona ao fato do mesmo se associar a um conceito significante e carregado de força emocional e valorativa amplamente utilizado na sociedade brasileira. Assim, o processo de expansão da escolarização no país levou à construção social do termo qualidade como medida política, associada a um novo modelo de educação vigente, no qual as “problemáticas” da educação devem visar a melhoria, reestruturação e transformação da mesma.

Esta demanda começa a ser atendida após a Constituição Federal de 1988, a partir de políticas educacionais que fermentam a “garantia da qualidade da educação”: a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e o Plano Nacional da Educação (PNE). Ambas revelam a importância da definição de padrões de qualidade de ensino e estabelecem a definição de dimensões, fatores e condições de qualidade que devem ser tidos como referência analítica e política acerca da melhoria do processo educativo e, também, à consolidação de mecanismos de controle social da produção, à inserção e fiscalização de políticas educacionais e de seus resultados, visando produzir uma escola socialmente referenciada na qualidade.

Considera-se que dentro da educação há duas grandes perspectivas presentes na noção de qualidade educacional: uma baseada na capacidade cognitiva de estudantes e expressa pelos resultados dos testes padronizados, prevalecendo uma lógica advinda do campo da economia, baseada na crença da educação com ênfase em produtos e resultados. E outra, da qualidade



concebida na perspectiva do direito público à educação, ligada fortemente à democracia e à redução ou eliminação das desigualdades e exclusões que vigoram no sistema educacional.

Ora, se é a qualidade da educação que está em jogo, considera-se também que possivelmente, encontram-se noções de qualidade da educação que não se encaixam em nenhuma das perspectivas mencionadas. Ainda vale destacar que o PNE estabelece em suas diretrizes a “(...) gestão democrática e participativa”. Por tanto, a fundamentação da qualidade como direito está diretamente vinculada a um modelo de gestão que deve promover condições de igualdade, liberdade, justiça e diálogo em todas as esferas da escola.

De acordo com a Unesco (2001), a qualidade na educação é um conceito dinâmico que deve se adaptar permanentemente a um mundo que experimenta profundas transformações sociais e econômicas. Logo, as instituições educacionais devem ter esse conceito em vista, pois a qualidade não será empregada apenas para o cumprimento de exigências e normas regidas nos documentos do meio extraescolar, mas também depende do entrelaçamento de todos os aspectos do âmbito intraescolar.

O Ministério de Educação e Cultura - MEC (2004) elaborou e publicou os Indicadores da Qualidade na Educação, que abrangem sete dimensões e apontam os pontos a serem trabalhados no ambiente escolar, são eles:

1. O *Ambiente Educativo*, que se refere a um espaço de ensino, aprendizagem e vivências com práticas baseadas no respeito, alegria, amizade e solidariedade, disciplina, ao combate à discriminação e ao exercício dos direitos e deveres.

2. A *Prática Pedagógica*, consiste numa ação inovadora e motivadora pensada e planejada pelo professor no seu cotidiano, objetivando a autonomia do indivíduo.

3. A *Avaliação*, que é um instrumento para a garantia da qualidade da educação e deve ser usado para diagnosticar a aprendizagem dos alunos, o trabalho do professor e da escola. Não tendo apenas o caráter classificatório (aprovação ou reprovação), mas buscar a identificação das dificuldades e avanços escolares.

4. A *Formação e Condições de Trabalho dos Profissionais da Escola*, onde não só se destaca a importância de todos os profissionais da escola na realização dos objetivos do PPP como também a necessidade de boas condições de trabalho, preparo e equilíbrio da equipe escolar.

5. O *Espaço Físico Escolar*, que deve se constituir em um ambiente organizado e limpo, com recursos que sejam bem aproveitados e respondam às necessidades do processo educativo e do envolvimento da comunidade.

6. O *Acesso, Permanência e Sucesso na escola*, que segue um dos princípios básicos para o ensino, permitindo a qualquer cidadão a garantia da igualdade de condições para o acesso e permanência na escola.

7. A *Gestão democrática*, que implica numa gestão escolar focada no compartilhamento de decisões e informações, preocupação com a qualidade da educação e com a relação custo – benefício e transparência (capacidade de deixar claro para a comunidade como são usados os recursos da escola, inclusive os financeiros).

#### **1.4. A gestão como dimensão de qualidade**

Em busca de uma educação de qualidade, a gestão, vista como a parte de uma administração, tem a função de identificar o seu papel nesse processo; considerando que o mesmo requer uma análise da forma como as escolas têm sido gerenciadas e um movimento em direção a uma gestão participativa, com o maior envolvimento de todos os indivíduos da escola. Portanto, é de seu encargo as áreas administrativa, financeira e pedagógica da instituição de ensino. Todavia, o pedagógico é a razão de ser de uma escola, portanto é de suma importância ser minucioso nas questões que envolvam o campo pedagógico. O gestor educacional tem a incessante tarefa de obter o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos do ambiente escolar, considerando que o primeiro se constitui como essencial e deve privilegiar a qualidade, já que interfere diretamente no resultado formativo dos alunos, bem como o segundo deve oferecer condições para o desenvolvimento pedagógico. Conclui-se que uma equipe gestora comprometida e qualificada torna-se fundamental na garantia da qualidade de aprendizagem.

O bom gerenciamento da organização pedagógica direciona e dá qualidade ao ensino através de planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados, observando o desempenho dos alunos, do corpo docente e de toda equipe escolar. O desafio, portanto, não reside apenas na criação de novos procedimentos de ensino, ou em novas formas de facilitar o trabalho do educador e a aprendizagem do educando. Mas sim, no compromisso de buscar

práticas pedagógicas focadas num ensino com significado e sentido, uma didática eficiente que contribua para a transformação social e a cidadania (Urban, Scheibel e Maia, 1999).

Para Lück (2009) a Gestão Escolar:

E o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e compromissado com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). (LÜCK, 2009, p. 24).

Sendo assim, podemos dizer que cabe principalmente à gestão auxiliar na elaboração de planos curriculares, seguindo a orientação dada pela Lei nº 9.394/96 ou pelos sistemas e ofertando um atendimento de qualidade, que atenda às particularidades e necessidades da comunidade, sobretudo às necessidades do aluno. Existe, portanto, uma complexidade dinâmica de fatores envolvidos na questão da efetividade da qualidade no ensino. Isto evidencia a necessidade de uma fundamentação teórico-metodológica específica assim como uma visão global da problemática da educação e da própria escola. Deste modo, o desenvolvimento da escola poderá se orientar, baseando-se em objetivos e metas de uma prática educativa mais qualitativa, capaz de promover resultados significativos na formação de seus alunos.

Observando esse modelo escolar, que procura atingir o conceito de qualidade exigido socialmente, encaixam-se aquelas instituições cujos alunos têm melhor desempenho acadêmico, e que constantemente se transformam para acompanhar as mudanças do mundo tecnológico e científico, atualizando o seu currículo. Simultaneamente, a compreensão da educação como política do Estado situa uma questão ainda maior e vitalmente estratégica para superar os obstáculos técnicos e políticos que vem se apresentando, focado na mudança da organização institucional e nas formas de gestão escolar e dos sistemas de ensino. A Gestão Escolar que busca a qualidade da educação, vê que a liderança não é somente mais uma função exclusiva do indivíduo, mas também uma função de todo o grupo no processo de mobilização e orientação do trabalho, esse esforço coletivo em associação com a organização de recursos intervém para que a instituição desempenhe de forma efetiva seu papel social.

Para Lück (2009), somente uma escola bem dirigida apresenta bons resultados, e a escola é uma organização que sempre precisou mostrar resultados. Por isso é necessário a presença de gestores capazes de organizar as discussões em toda a comunidade escolar para

poder implementar ações direcionadas a esse foco. A Gestão Escolar está relacionada à democratização e à participação de toda comunidade escolar no processo decisório, de forma consciente e responsável, o que pode levar à formação de uma comunidade cidadãos com um só objetivo, que é promover uma aprendizagem de qualidade. Neste caso, pode-se concluir que gestores e comunidade escolar se integram reciprocamente, todos se sentindo responsáveis pelo sucesso da escola.

## CAPÍTULO II

### 2. A MILITARIZAÇÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS NO DISTRITO FEDERAL

Embora não se trate de um processo novo, tendo em vista que desde o final da década de 1990 o estado de Goiás começou a militarizar as escolas da sua rede pública, a militarização das escolas públicas no Brasil começa a expandir nos primeiros anos da década de 2020, com grande aceleração nos últimos quatro anos. No caso do Distrito Federal, a militarização começa quando o atual governador, Ibaneis Rocha, assume o cargo, em janeiro de 2019 e cria o Programa de Gestão Compartilhada com a Polícia Militar, para transformar unidades específicas de ensino da rede pública do Distrito Federal em Colégios da Polícia Militar do Distrito Federal.

É do processo de militarização das escolas públicas do DF que este capítulo trata e nele será apresentado o conceito de militarização das escolas públicas, a diferença entre escolas militares e militarizadas, o processo de militarização do Distrito Federal, assim como a análise dos documentos que disciplinam o funcionamento do modelo na rede.

#### 2.1 Escolas militares e militarizadas

Diferente das escolas militarizadas que são vinculadas a Secretaria de Educação, as escolas militares são instituições de ensino vinculadas às corporações (Exército, Marinha, Aeronáutica, Polícia Militar e Corpo de Bombeiros), criadas para atender as demandas educativas dos dependentes de militares, são geralmente vinculadas a órgãos específicos, como as Forças Armadas e as Secretarias de Segurança (SANTOS et al., 2019).

Conforme os autores, as escolas militares no Brasil estão vinculadas ao Exército, no caso Federal e no âmbito das unidades federadas, aos Corpos de Bombeiro e Polícia Militar. No âmbito Federal, o Exército Brasileiro possui 14 Colégios Militares (CM), que segundo seu regimento, são organizações militares, que integram o Sistema Colégio Militar do Brasil (SCMB) sendo um dos subsistemas do Sistema de Ensino do Exército, e que estão diretamente subordinados à Diretoria de Ensino Preparatório e Assistencial (DEPA).

Em alguns estados da federação as corporações das Polícias Militares e corpos de Bombeiros também possuem suas escolas. No caso das PMs, geralmente as instituições educativas são denominadas de Colégio Tiradentes da Polícia Militar ou Colégio da Polícia Militar. Essas escolas se fazem presentes em pelo menos 23 estados da federação e são instituições públicas militares de ensino, administradas pela Polícia Militar e geralmente financiadas com verbas da área de segurança.

No caso das escolas militarizadas, Santos et al. (2019) apontam que se trata de:

Instituições escolares civis públicas, vinculadas às secretarias distrital, estaduais e municipais de educação, que por meio de convênio com as secretarias de segurança ou polícia militar, passaram a ser geridas em conjunto com as polícias ou passam a contar com a presença de monitores cívico-militares. Também se enquadram nesse quesito aquelas escolas que fazem convênio, acordos, parcerias com os comandos das Polícias Militares, passando a contar com assessoria da corporação, para a aplicação da “Metodologia dos Colégios da Polícia Militar” ou processo de gestão compartilhada nas escolas municipais. (SANTOS et al., 2019, p. 585)

Historicamente falando, o debate acerca da militarização das escolas públicas é relativamente novo, sobretudo para a maior parte da população. No caso dos colégios militares, esses sim mais conhecidos pela população, a gestão de cada instituição é feita por militares, gestão administrativa e pedagógica, possui algum processo de seleção ou admissão e em algumas dessas instituições se cobram taxas ou mensalidades. Pensadas para atender majoritariamente dependentes de militares, as vagas remanescentes são direcionadas aos civis, que para terem acesso passam por diferentes formas de seleção.

Já nas escolas militarizadas, o processo de gestão pode variar de acordo com a rede ou sistema. Nas redes estaduais há casos em que a polícia faz toda a gestão de escola, há outros em que a gestão pedagógica é feita pelos profissionais da educação, cabendo às forças fazerem a gestão administrativa e disciplinar e, existem ainda casos em que as corporações são responsáveis pela gestão disciplinar. No caso da militarização nas redes municipais, é mais comum que as corporações estejam a frente da gestão disciplinar, o que via de regra não muda muito, pois o disciplinar termina definindo todo o resto, tendo em vista que as regras definidas pelas forças não podem ser desobedecidas, independente do que requer o pedagógico.

Ao pensar a função social da escola no processo educativo, pressupõe-se que a razão da existência da escola é garantir o processo educativo, o que significa a formação do sujeito, o que faz com que as ações pedagógicas se tornem a centralidade da instituição. Isso implica em que as ações administrativas precisem ser pensadas para e a partir da perspectiva formativa e a

disciplina parte constitutiva do processo formativo. Nessa perspectiva, não faz sentido separar essas dimensões da gestão escolar, sobretudo encarregando sujeitos que não são educadores e não compreendem do processo educativo para assumirem uma das dimensões.

O modelo organizativo e pedagógico das escolas militarizadas, pautados na disciplina, hierarquia, padronização dos comportamentos, formas de vestir, se portar e comportar, homogeneização do ambiente escolar e, conseqüentemente, negação das individualidades e negação dos sujeitos, mesmo não tendo fundamentos científicos que comprovem sua efetividade, vem sendo legitimado e implementada em muitos estados brasileiros, nas diferentes redes de ensino, como é o caso de, dentre outros, os estados de Goiás, Bahia, Maranhão, Paraná e Amazonas, além de fortemente difundido pelo governo do presidente da república, Jair Bolsonaro, que prometeu em seu programa de governo, quando candidato criar uma escola militar em cada capital, portanto não se tratando de militarização.

Ao discutir sobre escolas militares e militarizadas, Mendonça (2019) aponta que:

[...] a comparação da dinâmica escolar de unidades pertencentes a sistemas diferentes, regidos por legislação e normas diferentes nem sempre pode ser eficaz, já que as normativas aplicadas a uma não são necessariamente adequadas à outra. As escolas militares organizam-se com base em rígida hierarquia, férrea disciplina, obediência incontestável aos superiores, proibição de determinados comportamentos socialmente normais em outros ambientes como demonstração de afeto, uso de adereços, cortes personalizados de cabelo, dentre outros elementos que marcam a identidade das pessoas, particularmente em uma fase como a adolescência. O ensino escolar civil, por sua vez, tem seus princípios insculpidos no Artigo 206 da Constituição Federal de 1988 que inclui, dentre outros, igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola, gratuidade do ensino em estabelecimentos oficiais, liberdade de divulgar o pensamento, pluralismo de ideias e, especialmente, gestão democrática (MENDONÇA, 2019, p. 596).

O processo de militarização no Distrito Federal começou durante o ano de 2019, quando o governador Ibaneis Rocha anunciou o convênio entre as secretarias de Estado de Educação e de Segurança, visando transformar unidades escolares específicas em escolas da Polícia Militar, por meio da Gestão Compartilhada entre as duas pastas. As primeiras escolas a fazerem parte do projeto estão situadas nas seguintes regiões administrativas: Estrutural, Ceilândia, Recanto das Emas e Sobradinho.

Essas regiões foram escolhidas para abrigar a iniciativa porque apresentam alto índice de criminalidade e uma grande parcela de estudantes com baixo desempenho escolar, repetindo o mesmo discurso do Governo Federal ao tentar justificar a implantação do modelo. Mendonça (2019) elucida:

A Portaria que dispõe sobre a implementação do projeto piloto denominado Escola de Gestão Compartilhada, pela transformação de quatro escolas em Colégios da Polícia Militar do Distrito Federal, elenca, dentre outros objetivos, a facilitação da construção de valores cívicos e patrióticos, a melhora de indicadores do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), a busca de melhores índices de aprovação em certames externos à escola, a diminuição da evasão escolar. (MENDONÇA, 2019, p. 599).

O projeto piloto anunciado no dia 11 de Janeiro de 2019, vinha acompanhado de um discurso no qual as ações da PM não deveriam influenciar o currículo escolar nem os aspectos pedagógico, uma vez que que a PM se responsabilizaria pela parte de segurança e disciplina, como se a violência fosse algo específico da escola, se a disciplina não fizesse parte do processo formativos dos sujeitos e conseqüentemente pudesse ser apartada dos aspectos pedagógicos.

No dia 01 de fevereiro de 2019, foi publicado no Diário Oficial de Brasília a Portaria Conjunta nº 01 de 31 de Janeiro de 2019, no qual dispõe sobre a implementação do Projeto Piloto de Gestão Compartilhada nas quatro unidades de ensino escolhidas para concretização dos “Colégios da Polícia Militar do Distrito Federal”, sendo elas: o Centro Educacional 3, de Sobradinho; o Centro Educacional 308, do Recanto das Emas; o Centro Educacional 1, da Estrutural; e o Centro Educacional 7, de Ceilândia.

Na contramão dos princípios constitucionais e da própria lei de Gestão Democrática do DF, que primam por proposta democrática de gestão, a coloca como princípio basilar de organização da educação de melhoria do ensino-aprendizagem e renovação do diálogo entre as escolas e suas respectivas comunidades, firmando um compromisso do Governo com a educação básica, o modelo anunciado pelo Governador, é uma imposição baseada numa lógica conservadora de sociedade, sem estabelecimento de diálogo com a comunidade escolar e educacional, ferindo princípios constitucionais de Estado Democrático de Direito. Santos e Pereira (2018) apontam que:

Na contramão dos princípios e diretrizes das leis nacionais, muitos estados brasileiros têm contrariado os preceitos legais e transferido a gestão das instituições escolares sob a responsabilidade dos seus sistemas de ensino para a Polícia Militar. Ao fazer isso, ferem, por exemplo, o princípio da gestão democrática e desconsideram o Art. 15 da LDB, que define que os sistemas de ensino devem assegurar às unidades escolares públicas de educação básica sob sua jurisdição “progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (SANTOS; PEREIRA, 2018, p. 259).

No decorrer deste processo de adesão, a ausência de diálogo e clareza foram fatores recorrentes tanto no primeiro quanto no segundo semestre de 2019, momentos em que as propostas foram apresentadas, mas sem o debate necessário com a comunidade escolar,



sobretudo por serem anunciadas em período de recesso dessas instituições, período que se torna mais difícil a mobilização e a participação dos pais, alunos e dos próprios professores.

Neste cenário, já iniciado no segundo semestre letivo, houve a expansão do projeto incluindo mais seis escolas; as quais foram realizadas eleições para decisão plebiscita acerca da aceitação ou não do modelo, e duas escolas discordaram. Apesar disso, no entanto, o governo contabilizou somente o total de votos sem discriminar o percentual de cada segmento votante, o que ocasionou reações negativas e positivas a respeito da militarização nessas escolas, com esse embate o governador manifestou-se sobre o assunto e informou que a gestão compartilhada seria aplicada em todas as escolas, incluindo as que rejeitaram o projeto. Alegando que a eleição tinha efeito apenas consultivo e não vinculante (MENDONÇA, 2019).

Assim, no Distrito Federal que o modelo de militarização, inicialmente se deu por meio “gestão compartilhada”, posteriormente muda para gestão cívico-militar, com uma nova portaria, que revogou a n°1 de janeiro de 2019, redefinido o processo administrativo e papel da polícia na gestão. De acordo com o art. 1° da Portaria n° 09 de 2019,

§1° A SEEDF é responsável pela gestão administrativa e pedagógica das UEs e pelo cumprimento do Projeto Político-Pedagógico, conforme Leis de Diretrizes Educacionais.

§2° A SSP/DF é responsável pela gestão disciplinar, cabendo empregar o efetivo da Polícia Militar do Distrito Federal - PMDF e do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal - CBMDF na coordenação de atividades extracurriculares e nas ações disciplinares voltadas à formação cívica, moral e ética do corpo discente, objetivando o bem-estar social.

A portaria muda a nomenclatura anterior e, a partir de então, as instituições públicas civis, ao serem militarizadas são transformadas em escolas cívico-militares, sem previsão de seleção para ingresso e nem cobrança de taxas.

O processo de militarização das escolas no DF ampliou para mais duas escolas, quando o Governador resolveu aderir ao Programa Nacional de Escolas Cívico-Militares, lançado pelo governo federal, no dia 5 de setembro de 2019, durante a Semana da Pátria. Ao publicar o Decreto n° 10.004, que Institui o Programa, o governo afirma a intencionalidade de fomentar a militarização de 216 escolas públicas estaduais ou municipais, transformando-as em Escolas Cívico-Militares, até o ano de 2023.

Com a Portaria n° 2.015 de 20/11/2019, que regulamenta a implantação do Pecim em 2020, foi estabelecido a meta para atingir 54 Ecim por ano, além de consolidar o modelo de Ecim nos estados, nos municípios e no Distrito Federal, por meio das seguintes ações:

I - apoio técnico para implantação das Ecim;

II - apoio de pessoal militar da reserva das Forças Armadas, nos locais onde houver disponibilidade, para a implantação de escolas-piloto modelo do Ministério da Educação - MEC de Ecim em 2020;

III - apoio financeiro, conforme disponibilidade orçamentária, para a cobertura de despesas operacionais e regulamentares atendidas no âmbito do Plano de Ações Articuladas - PAR;

e IV - apoio à capacitação dos profissionais que atuarão nas Ecim. (BRASIL, 2019)

Como podemos observar o processo de militarização de escolas públicas avança a passos largos, ainda que atraindo críticas acerca de sua implementação e legalidade, cabe, portanto, relembrar que o programa mesmo alinhado a políticas governamentais fere aos princípios de organização da educação, referidos tanto na Constituição Federal de 1988, quanto na Lei de Diretrizes e Bases, Lei nº 9.394 de 1996. Uma vez que a militarização oferece um modelo pedagógico e organizativo não previstos nas leis que regulamentam a nossa educação e que são basilares em um Estado Democrático de Direito. Um modelo centrado na obediência à hierarquia, portanto verticalizado, na ausência de autonomia no espaço escolar e consequentemente na construção do respeito ao diverso, pautando-se em um modelo vertical e autoritário e não em processos horizontais que respeitem a liberdade de aprender, o apreço à tolerância, ao pluralismo de ideias.

A Portaria Conjunta Nº 09, de 12 de setembro de 2019, publicada no diário oficial pela Secretaria de Segurança e não de educação, que prevê a transformação de Unidades Escolares específicas da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal em Colégios Cívico-Militares do Distrito Federal, define a regras de funcionamento das unidades escolares. Segundo a portaria, aqueles que não estiverem satisfeitos com as regras que passarão a vigorar, podem se mudar. De acordo com a normativa,

Art. 11 Fica assegurado aos estudantes matriculados nas Escolas de Gestão Compartilhada o direito de transferência para outra UE da mesma região, caso não aceite as regras da gestão compartilhada.

Art. 12 Fica assegurado aos professores já lotados nas Escolas de Gestão Compartilhada o direito de transferência para outra UE da mesma região, caso não aceite as regras da gestão compartilhada (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Para atuar nas escolas, segundo o art. 16 da normativa, todos que forem atuar na gestão das escolas militarizadas precisam passar por um processo formativo específico.

Art. 16 Os profissionais que atuarem na Gestão Pedagógica e na Gestão Disciplinar-Cidadã devem ser submetidos a cursos de formação continuada a serem definidos conjuntamente pela Secretaria de Estado de Educação e pela Secretaria de Estado de Segurança Pública, ministrados tanto por militares da PMDF e do CBMDF quanto por profissionais da educação, dadas as especificidades das diferentes áreas de atuação (DISTRITO FEDERAL, 2019)

Como mudam as regras de funcionamento da escola, que passam a ser geridas a partir de normas disciplinares rígidas, semelhantes às impostas nos quartéis, a formação quase que militar torna-se elemento fundante. Para o funcionamento das escolas militarizadas, foram instituídos, por meio Portaria Conjunta nº 11, de 23 de outubro de 2019, também publicada pela Secretaria de Estado de Segurança, cinco normas internas. Essas normativas definem regras e punições, sobretudo para os estudantes, que vão desde a forma como se vestem, se portam dentro e fora dos colégios, como andam e se manifestam. Assim, o art. 1º de citada portaria aprova o Manual do Aluno, o Regimento Escolar, o Regulamento Disciplinar o Regulamento Básico de Uniformes e o Plano Operacional dos colégios públicos que passam a serem chamados Colégios Cívico-Militares do Distrito Federal.

### **CAPÍTULO III**

## **A MILITARIZAÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA E A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**

A garantia do direito à educação, como inscrito na Constituição brasileira de 1988, tem como princípio fundamental a garantia da qualidade. Quando se observa as finalidades que a Carta Magna estabelece para a educação, não é possível pensar a sua concretização como direito de todas as pessoas, sem os princípios que a norteiam. O art. 205, além de definir a educação como direitos de todos, diz que o estado precisa garanti-lo de modo a viabilizar o pleno desenvolvimento da pessoa, sua formação para a cidadania e preparação para o mundo do trabalho.

Quando observamos as lutas históricas de educadores e entidades da sociedade civil organizada, percebemos que as batalhas para que a educação se constitua em direito datam de alguns séculos. Desde os anos de 1930 do século 20 que intelectuais como Anísio Teixeira, defendem a educação de qualidade, ou seja, aquela que seja capaz de desenvolver todas as potencialidades humanas.

Como apontou Teixeira em texto escrito em meados da década de 1940, a educação é o meio para o desenvolvimento das nossas capacidades. Sendo assim, em uma real democracia a justiça social depende da conquista da igualdade de oportunidades pela educação. Ou seja, em um Estado Democrático a educação é a sua condição, tendo em vista que na sua perspectiva, todos os regimes dependem da educação.

Mas a democracia depende de se fazer do filho do homem – graças ao seu incomparável poder de aprendizagem – não um bicho ensinado, mas um homem. Assim, embora todos os regimes dependam da educação, a democracia depende da mais difícil das educações e da maior quantidade de educação. Há educação e educação. Há educação que é treino, que é domesticação. E há educação que é formação do homem livre e sadio. Há educação para alguns, há educação para muitos e há educação para todos. A democracia é o regime da mais difícil das educações, a educação pela qual o homem, todos os homens e todas as mulheres aprendem a ser livres, bons e capazes (TEIXEIRA, 2009. p.107)

É a partir dessa concepção de educação que este capítulo analisará como fica a qualidade da educação nas escolas militarizadas. Para a construção deste trabalho, foi utilizada uma abordagem qualitativa, por meio de uma pesquisa documental para descrever os contextos e conceitos que o modelo, denominado como Gestão Compartilhada, traz às escolas do Distrito Federal. Segundo Gil (2012) essa técnica de coleta de dados é capaz de proporcionar ao pesquisador dados e qualidade suficiente para evitar perda de tempo e constrangimento que caracterizam muitas pesquisas de dados.

Para o desenvolvimento do estudo, portanto, foram utilizados registros institucionais escritos que são fornecidos por instituições governamentais (projetos de lei, atas de reuniões, decretos, etc.) e não governamentais (atas de sindicatos, relatórios de associações comerciais, etc.) juntamente com documentos de comunicação em massa (jornais, revistas, sites, *podcasts*, etc.) já que eles constituem uma importante fonte de dados para a pesquisa social e podem ser utilizados, como por exemplo, para esclarecer aspectos da vida cultural de determinado grupo. Com esses registros anteriormente relatados, partimos para a segunda parte da pesquisa com a realização de observações feitas em uma das escolas militarizadas do DF.

Ressalta-se que essas observações foram realizadas no ambiente escolar, e que a escolha desse instrumento de estudo foi uma técnica importante para a análise e interpretação dos dados. A principal vantagem da observação em relação às outras técnicas é que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação e enfatiza que a utilização da técnica de observação simples “possibilita a obtenção de elementos para a definição de problemas de pesquisa e favorece a construção de hipóteses acerca do problema pesquisado” (GIL, 2012, p. 101).

As observações ocorreram em uma classe do Ensino Fundamental, em uma escola pública do Distrito Federal incluída no projeto de militarização, atentando-se ao cotidiano escolar e na interação entre alunos, professores, funcionários, coordenadores pedagógicos, vice-diretores e diretores com os novos integrantes da gestão que de acordo com Regimento Escolar dos Colégios Cívico – Militar do Distrito Federal (CCMDF), 2019 deverá incluir: Direção e Vice - Direção Pedagógico-Administrativa; Direção e Vice - Direção Disciplinar; Órgãos Colegiados: a) Assembleia Geral Escolar, b) Conselho Escolar, c) Conselho de Ensino Disciplinar, d) Conselho de Classe, e) Grêmio Estudantil. Vale ressaltar que o estudo foi desenvolvido numa região administrativa de Brasília onde a somente uma escola cívico-militar e convém preservar a identidade da mesma.

O Regimento da escola também regulamenta a sistematização pedagógico-administrativa e disciplinar dos CCMDF, o documento leva em conta a legislação vigente, os dispositivos normativos do Sistema de Ensino do Distrito Federal e do Comitê Consultivo Deliberativo dos Colégios Cívico-Militares do Distrito Federal. Por sua vez o Regulamento Disciplinar específica e classifica as faltas disciplinares praticadas pelos estudantes das escolas de gestão compartilhada, enumerando as causas e circunstâncias que influem em seu julgamento, assim como as medidas disciplinares. O regulamento informa que as normas devem

ser encaradas como um instrumento de caráter educativo e de promoção da convivência escolar a serviço da formação integral do aluno, de maneira justa.

A fim de análise procurou-se destacar a rotina disciplinar e algumas circunstâncias que podem dar uma percepção de como se dá o cotidiano escolar, e mesmo com o breve contato, o estudo foi relevante não somente para minha formação acadêmica, mas também para minha formação cidadã. Já que pensar acerca desse processo faz parte de uma educação voltada à constituição do ser humano, Santos et al. (2019) diz que:

Refletir sobre o processo de militarização das escolas públicas no Brasil nos remete a discussões sobre a forma de organização da nossa sociedade, o papel da educação e da escola na e para a sociedade brasileira, além do contexto político social e econômico em que esse fenômeno acontece. Nos obriga a analisar um país fundado na desigualdade social, ou como diz Anísio Teixeira na epígrafe, na radical distinção entre o povo e a classe dominante. (SANTOS et al., 2019, p. 580).

Portanto, para melhor exposição dos dados empíricos, aborda-se a seguir alguns dos acontecimentos observados no ambiente escolar militarizado. Iniciou-se o processo de observação no dia 20 de setembro de 2019 e terminando no dia 07 de novembro do mesmo ano; realizando um total de cinco dias letivos de observações, além das idas até a escola, para conversas com professores e diretores; e demais atividades necessárias para o desenvolvimento da pesquisa. Recebeu-se autorização para a pesquisa na escola, após conversa informal com a Diretora, mediada por um colega professor, no qual fui encaminhada para a respectiva Coordenação Regional de Ensino para assinatura dos documentos necessários.

Na escola, com a mediação da Diretora Escolar conheci as instalações da instituição e parte do corpo discente e docente, a escola é ampla e bem conservada, sua fachada foi toda pintada de branco com o novo nome da escola. Sua infraestrutura conta atualmente com um prédio de 02 andares onde existem 20 salas de aula, 01 laboratório de Ciências, 01 sala de Artes, 01 laboratório de Informática, 01 Sala de Leitura, 01 Sala de Professores, 01 Sala de Coordenação, 01 Sala para a Direção Disciplinar, 01 Sala de Recursos, 01 almoxarifado, 01 depósito, 01 quadra de esporte coberta, 01 praça de skate e 01 parque infantil, um pátio descoberto e 01 coberto, 01 secretaria, 01 cantina, 01 modesto refeitório, 01 sala para o administrativo, 01 mecanografia. 03 banheiros femininos e 03 masculinos, 01 rampa de acesso para cadeirantes, 02 escadas, 01 sala para funcionários da limpeza, área verde na circunferência interna da escola. Toda escola foi pintada e nas paredes há fixado somente os regimentos internos e um “mural do sucesso” com os nomes dos melhores alunos de cada turma.

Neste primeiro momento, observou-se uma escola organizada estruturalmente, mas que até aquele momento não havia desenvolvido um projeto pedagógico (PP), expressando uma falta de preocupação da gestão em elaborar e executar junto com a comunidade escolar uma proposta pedagógica que possibilite uma educação pública de qualidade. Já que além do PP ser uma importante ferramenta que visa melhor organizar a estrutura interior das escolas, além de auxiliar o trabalho da comunidade escolar em relação ao exercício do compromisso de todos, quanto às questões política e pedagógica, ajuda a construir a identidade da escola, dentro dos documentos reguladores do projeto está descrito no Regimento Escolar dos Colégio Cívico-Militar do Distrito Federal, Título IV, Capítulo I, que o PP deve ser construído coletivamente para que fique claro os objetivos e práticas pedagógicas, considerando a Gestão Disciplinar e sua viabilização.

Por conseguinte algumas situações observadas reforçam a concepção de que a unidade escolar que deveria ser um ambiente democrático, já se encontra agindo nos moldes do regime militar, um exemplo seria o caso do Xerife de sala e vice Xerife de sala, que são alunos escolhidos por notas, ou seja, os alunos com as melhores notas da turma são convidados a serem monitores, entre algumas de suas funções estão: conduzir a turma a prestar continência ao professor, ajudar na organização da sala, organizar as filas de entrada e saída da turma, além de outros auxílios. Mas o que mais me despertou curiosidade nessa monitoria é que ao final de cada semana, na sexta feira, o Xerife de Sala deve entregar uma lista com o nome de todos os alunos que não se comportaram em sala, esta lista vai diretamente para o Comandante Disciplinar e nem o professor pode colocar ou retirar nomes. Com isso o Comandante decide qual medida disciplinar cada aluno irá receber.

Inclusive, mesmo sem estudos que avaliem a disciplina militar sob o processo de ensino aprendizagem, esse ponto ainda é constantemente mencionado quando se trata da militarização das escolas. Fazendo pais e professores acreditarem que a disciplina rígida pode proporcionar um ambiente mais tranquilo de aprendizagem e consequentemente melhorar o desempenho dos alunos. Mendonça (2019) explica que:

A imposição de rígidas e inquestionáveis normas disciplinares e de conduta, aceitáveis e cabíveis numa escola militar stricto sensu, onde a hierarquia e a obediência são sua lógica de organização, não cabem liminarmente numa escola pública, pautada por princípios constitucionais insculpidos no seu Art. 206 como, dentre outros, igualdade de condições para acesso e permanência (I), liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento (II), pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas (III), gratuidade de ensino em estabelecimentos oficiais (IV), gestão democrática (VI). (MENDONÇA, 2019, p. 633).

Portanto, a rígida disciplina dentro da escola pública pode vir a ser um mecanismo de exclusão dos alunos com mais dificuldades de aprendizagem e socialização, já que a mesma inclui suspensões e expulsões, alunos esses que mais precisam do ambiente escolar para terem pleno desenvolvimento cognitivo, social, cultural e afetivo.

Diante disso, visando de sobremodo analisar como eles aplicam esse modelo disciplinar explicarei a rotina semanal da escola, no qual, de segunda a quinta feira os alunos devem chegar antes das 7:00h na escola e vão direto para o pátio, onde os monitores, instrutores e o Comandante Disciplinar os auxiliam na organização das filas de suas respectivas turmas, portanto, pontualmente às 7:00h, os informes e as observações dos dias anteriores são repassados aos alunos e dura cerca de 5 minutos, para logo após cantarem o Hino Nacional. Os alunos que se atrasam devem permanecer no pátio para dar explicações ao Comandante Disciplinar e ao Diretor Administrativo-Pedagógico que irão decidir o grau de advertência que o aluno irá receber.

Pouco depois, até às 7:15, os alunos devem ir à cantina e pegar seus lanches, indo para a sala de aula e aguardando a entrada do professor para que o Xerife e o Vice Xerife de sala devem orientar a turma a prestar continência ao professor, para depois da ordem do professor a aula se iniciar. Às 10:05 o sinal do intervalo toca, eles formam uma fila fora de sala para irem a cantina pegar outro lanche e as salas são trancadas, 10:20h os alunos devem estar na quadra de esportes em formação para serem liberados as salas de aula, por volta de 10:25h os alunos já devem estar em sala, novamente aguardando o professor. A turma que não obedece a formação de fila em quadra, permanece na quadra até segunda ordem, enquanto os monitores e instrutores avaliam a liberação.

Após esse período de intervalo, com os alunos já em sala, o professor tem de 10:25h a 12:00h para finalizar as atividades diárias com a turma, encerrando assim a manhã. Na sexta-feira há uma mudança no horário de entrada dos alunos, em que eles vão diretamente à quadra de esportes, e para além dos informes e do Hino Nacional, há o hasteamento da bandeira do Brasil, no restante da manhã a rotina é a mesma. Reforça-se que os professores não são obrigados a participarem tanto do canto do Hino Nacional, durante a semana, quanto do hasteamento da bandeira na sexta-feira.

Dentro da rotina estabelecida pelo projeto nas unidades escolares dos Colégios Cívico-Militares do Distrito Federal (CCMDF), os alunos estão sujeitos ao Regulamento



Disciplinar/CCMDF (2019) que visa à formação integral do aluno e tem foco no caráter educacional, nos valores éticos e morais no fomento ao patriotismo e ao civismo, por tanto, passarão por um período de sessenta dias de adaptação e ambientação aos preceitos e diretrizes estabelecidos no regulamento. De acordo com Regulamento Disciplinar/CCMDF (2019) apresenta as normas disciplinares para o melhor desenvolvimento escolar e rendimento do estudante, deste modo, as ferramentas utilizadas são: as Faltas Disciplinares, classificadas em leve, média e grave, com penalidades de caráter educativo, denominadas Medidas Disciplinares e aplicadas por ordem crescente de gravidade, sendo: Advertência oral; Advertência escrita; Suspensão de sala de aula; Ações educativas e Transferência educativa.

Acresce que também, no Regulamento Disciplinar/CCMDF (2019) um ranqueamento dos estudantes por todo o ano letivo, em que o comportamento dos alunos deve ser classificado por grau numérico, de acordo com os seguintes critérios: “excepcional: grau 10,0; ótimo: grau 9,0 a 9,99; bom: grau 7,0 a 8,99; regular: 5,0 a 6,99; insuficiente: grau 2,0 a 4,99 e incompatível: grau abaixo de 2,0” (Regulamento Disciplinar CCMDF (2019 p.15). E as medidas disciplinares devem ser computadas negativamente no cálculo da classificação do comportamento, mas os elogios constituem fatores de melhoria de comportamento e recebem valores que irão influir no cômputo positivo do grau de comportamento, tal que, ao final de cada semestre letivo a relação dos alunos que estiverem no regular, insuficiente e incompatível na gradação do comportamento, devem ser repassadas ao Comandante Disciplinar e ao Diretor Pedagógico-Administrativo que informaram ao responsável pelo aluno da situação disciplinar do respectivo discente.

Diante do exposto, observa-se que a relação dos agentes da escola com os alunos e alunas está baseada no autoritarismo, evidenciando o senso de obediência e disciplina próprias do militarismo, se distanciando dos traços que o modelo educacional dos regimes democráticos deve considerar, justamente para que esteja de acordo com os princípios da própria democracia, baseado na liberdade, pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, gestão democrática e qualidade. Uma escola democrática tem que superar o autoritarismo e seus objetivos devem ser voltados à formação humana, propiciando um ambiente integrador a seus sujeitos e que considere vida e trabalho como objetos de atenção da ação pedagógica.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enfatiza-se a importância do presente estudo, pois permite pensar a relação entre gestão e qualidade de ensino numa escola pública militarizada, no que diz respeito tanto ao antigo modelo da escola, a Gestão Democrática, quanto à adequação à nova equipe gestora, que traz o modelo militarizado de educação. Esse despertar revela qual caminho o Distrito Federal pretende adotar para a melhoria da qualidade de ensino na educação básica.

Considerando que coordenar uma instituição de ensino não é uma tarefa fácil, já que para conseguir suprir as necessidades da escola, atender as demandas administrativas e pedagógicas que surgem, ouvir os anseios e solicitações dos educadores, atender aos alunos e pais, além da parte burocrática que envolve quase todo o seu tempo é necessário que o gestor saiba descentralizar o poder e transferir funções. Buscando desenvolver um trabalho diferenciado que promova a articulação com os demais servidores da instituição, por meio de uma construção coletiva e democrática que envolva toda a comunidade escolar.

O que ocorre com a introdução do modelo de militarização é que toda noção de democracia se perde dentro de discursos e ações demagógicas, onde não é possível mudar a escola promovendo os princípios da Gestão Democrática. Desse modo a concepção de qualidade que perpassa nos princípios da escola vem de uma lógica disciplinar, autoritária e hierárquica que inter-relaciona a aprendizagem com o sucesso escolar.

Santos et al. (2019) afirma que essa reflexão também nos convida a reconhecer a atualidade do debate feito por Anísio Teixeira, sobre o papel das oligarquias no Brasil e seus desmandos na gestão da coisa pública, tendo como base o poder pessoal. Para tanto, cabe analisarmos a legalidade desse processo e seus reais objetivos, tendo em vista que a educação é a base da democracia.

É perceptível que a militarização das escolas carrega consigo o risco de retirada da autonomia pedagógica e de gestão escolar dos professores e da comunidade escolar, submetendo-os a regras vindas de entidades e profissionais que não passaram por formação pedagógica adequada para atuação nas escolas, também ressalta se que como está sendo conduzida a militarização há um imenso risco de o processo ferir dispositivos constitucionais e da LDB. Logo, certamente há maneiras menos arriscadas e autoritárias de alcançar melhorias

na qualidade da educação das escolas públicas, que não implique a possibilidade de causar diversos danos aos estudantes, aos professores e à comunidade escolar.

Por fim, gostaria de destacar que neste estudo enfrentei algumas dificuldades, que fizeram com que os curso das atividades tomassem rumos diferentes, impossibilitando uma análise mais aprofundada e que diante dos objetivos propostos, consegui compreender a realidade pesquisada no que diz respeito rotina escolar desenvolvida pela equipe gestora. E também entender como se dá a articulação da coordenação com a coordenação disciplinar, com a finalidade de construir um trabalho educativo que vise a melhoria na qualidade da educação.

Este estudo permitiu um crescimento pessoal no que diz respeito à ampliação das ideias acerca da temática e destaco que este estudo não abordou todos os aspectos relevantes dentro desta temática, em face às limitações, sugerimos os seguintes temas para objetos de pesquisa: As dimensões das competências do coordenador pedagógico, os desafios do coordenador pedagógico para a indisciplina nas escolas de um bairro periférico, o coordenador pedagógico como líder-articulador do processo educativo, a formação continuada em uma escola periférica, o cotidiano de uma escola periférica e uma pública localizada no centro na perspectiva da coordenação pedagógica.

Nesse sentido, se tratando de um processo dinâmico e em construção considero que este estudo pode complementar o debate acerca da temática, ainda que retrate de forma breve a trajetória percorrida pela comunidade escolar consistente no desejo de uma qualidade de educação nas modalidades e níveis do ensino básico. É importante que o tema seja discutido não somente pelos sujeitos envolvidos, mas que a comunidade acadêmica também dê a devida atenção aos fatos já que esse processo de militarização vem crescendo rapidamente por todo território nacional.



## REFERÊNCIAS

ARROYO, M. G. **Administração da educação, poder e participação. Educação e Sociedade.** Ano I, n. 2, jan./1979. Campinas: CEDES, 1979.

BRASIL. **Conselho Nacional de Educação. Parecer CEB/CNE nº 30/2000.** Brasília, DF, 2000. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pceb030\\_00.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pceb030_00.pdf)>. Acesso em: 28 out. 2019.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.** Brasília, DF: Senado Federal, Centro Gráfico, 1998.

BRASIL, **Decreto nº 10.004 de 5/9/2019,** institui o Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares. Brasília: Diário Oficial da União de 6/9/2019. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/ decreto/D10004.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/ decreto/D10004.htm). Acesso em 20 nov. 2019.

BRASIL, **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm)>. Acesso em 12 nov. 2019.

BRASIL, **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 21 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em 12 nov. 2019.

BRASIL, **Portaria nº 2.015, de 20 de novembro de 2019.** Regulamenta a implantação do Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares - Pecim em 2020, para consolidar o modelo de Escola Cívico-Militar - Ecim nos estados, nos municípios e no Distrito Federal. 21/11/2019 | Edição: 225 | Seção:1 | Página: 42. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-2.015-de-20-de-novembro-de-2019-228864271>> Acesso em: 30 de nov de 2020.

DISTRITO FEDERAL (Brasil). **Portaria Conjunta nº 01, de 31 de janeiro de 2019.** Dispõe sobre a implementação do projeto piloto Escola de Gestão Compartilhada, que prevê a transformação de quatro unidades específicas de ensino da rede pública do Distrito Federal em Colégios da Polícia Militar do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília: Secretaria de Segurança Pública, [2019a]. Disponível em: [http://www.se.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/02/portaria-conjunta-gestao-compartilhada\\_07fev19.pdf](http://www.se.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/02/portaria-conjunta-gestao-compartilhada_07fev19.pdf). Acesso em: 12 set. 2020.

DISTRITO FEDERAL (Brasil). **Portaria Conjunta nº 09, de 12 de setembro de 2019.** Dispõe sobre a implementação do Projeto Escolas de Gestão Compartilhada, entre a Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal e a Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal, que prevê a transformação de Unidades Escolares específicas da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal em Colégios Cívico-Militares do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial do Distrito Federal, nº 207, de 30 de outubro de 2019, p. 17. Secretaria de Segurança Pública, [2019b]. Disponível em: [https://www.dodf.df.gov.br/index/visualizar-arquivo/?pasta=2019%7C10\\_Outubro%7CDODF%20207%2030-10-](https://www.dodf.df.gov.br/index/visualizar-arquivo/?pasta=2019%7C10_Outubro%7CDODF%20207%2030-10-)

[2019%7C&arquivo=DODF%20207%2030-10-2019%20INTEGRA.pdf](#). Acesso em: 12 set. 2020.

DISTRITO FEDERAL (Brasil). **Portaria Conjunta nº 11, de 23 de outubro de 2019**. Aprova o Manual do Aluno, o Regimento Escolar, o Regulamento Disciplinar o Regulamento Básico de Uniformes e o Plano Operacional, do Projeto Escola de Gestão Compartilhada do Distrito Federal. Brasília: Diário Oficial do Distrito Federal, nº 207, de 30 de outubro de 2019, p. 18. Secretaria de Segurança Pública, [2019c]. Disponível em: [https://www.dodf.df.gov.br/index/visualizar-arquivo/?pasta=2019%7C10\\_Outubro%7CDODF%20207%2030-10-2019%7C&arquivo=DODF%20207%2030-10-2019%20INTEGRA.pdf](https://www.dodf.df.gov.br/index/visualizar-arquivo/?pasta=2019%7C10_Outubro%7CDODF%20207%2030-10-2019%7C&arquivo=DODF%20207%2030-10-2019%20INTEGRA.pdf). Acesso em: 12 set. 2020.

DISTRITO FEDERAL (Brasil). **Regimento Escolar dos Colégios Cívico-Militares do Distrito Federal da Rede Pública de Ensino**. Brasília: Secretaria de Estado de Educação, [2019d]. Disponível em: [http://www.ssp.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2019/11/Regimento\\_Escolar\\_dos\\_CCMDF.pdf](http://www.ssp.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2019/11/Regimento_Escolar_dos_CCMDF.pdf). Acesso em: 12 set. 2020.

DISTRITO FEDERAL (Brasil) **Manual do Aluno 2019**. Brasília: Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal, [2019e]. Disponível em: [http://www.ssp.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2019/11/MANUAL\\_DO\\_ALUNO\\_CCMDF.pdf](http://www.ssp.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2019/11/MANUAL_DO_ALUNO_CCMDF.pdf). Acesso em: 12 set. 2020.

DISTRITO FEDERAL (Brasil) **Regulamento Disciplinar**. Brasília: Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal, [2019f]. Disponível em: [http://www.ssp.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2019/11/Regulamento\\_Disciplinar\\_CCMDF.pdf](http://www.ssp.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2019/11/Regulamento_Disciplinar_CCMDF.pdf). Acesso em: 12 set. 2020.

CASASSUS, J. **Evaluación evaluativa, segmentación social y perdida de calidad**. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 23, 2007, Porto Alegre. **Cadernos ANPAE**, n. 4. Porto Alegre: Anpae, 2007.

CURY, C.R.J. **A qualidade da educação brasileira como direito**. *Educ. Soc.* [online]. 2014, vol.35, n.129, pp.1053-1066. ISSN 0101-7330. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010173302014000401053&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010173302014000401053&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 02 dez. 2019.

FÉLIX, M. de F. C. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** Análise da proposta do estado capitalista brasileiro para a burocratização do sistema escolar. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1984.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GUSMÃO, J. B. B. **Qualidade da educação no Brasil: consenso e diversidade de significados**. 2010. 180 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

**Indicadores da qualidade na educação / Ação Educativa**, Unicef, PNUD, Inep-MEC (coordenadores). – São Paulo: Ação Educativa, 2004.

LÜCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Positivo, Curitiba, 2009.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **Escolas cívico-militares: cidadãos ou soldadinhos de chumbo?** Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 13, n. 27, p. 621-636, set./dez. 2019.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **Militarização de escolas públicas no DF: a gestão democrática sob ameaça.** Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - v. 35, n. 3, p. 594 - 611, set./dez. 2019.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares (Pecim).** 27 de agosto de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/mec/pt-br/programas-e-acoes/programa-nacional-das-escolas-civico-militares-pecim>> Acesso em: 30 de nov de 2020.

OLIVEIRA, I. MENEZES, I. **Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar.** Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/cp/v48n169/1980-5314-cp-48-169-876.pdf>>. Acesso em: 20. Nov. 2019.

PARO, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola.** In: Educação e Pesquisa, São Paulo, v.36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>>. Acesso em 20 out. 2020. QUALIDADE In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em:< <https://www.dicio.com.br/qualidade/>>. Acesso em 03 out. 2020.

RUSSO, M, H. **Contribuições da Administração Escolar.** In: BAUER, Carlos et. al. Brasília: Líber Livro, 2007. p. 69-97.

SANTOS, Catarina de Almeida et al. **Militarização das escolas públicas no Brasil: um debate necessário.** In: Dossiê: RBP AE. v.35, n. 3. p.580 a 591, 2019. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/99295/55539>>. Acesso em: 20 set. 2020.

SANTOS, Catarina de Almeida; PEREIRA, Rodrigo da Silva. **Militarização e Escola sem Partido: duas faces de um mesmo projeto.** Retratos da escola, v. 12, p. 255-270, 2018.

TEIXEIRA, A. **Que é administração escolar?** Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, v.36, n.84, p.84-89, 1961.

UNESCO. **Educação Para Todos: compromisso de Dakar.** Brasília, 2001.

URBAN, Ana Claudia. SCHEBEL, Maria Fani. MAIA, Cristiane Martinatti. Didática: **Organização do Trabalho Pedagógico.** IESDE Brasil, 1999.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político - Pedagógico e a Gestão Democrática.** Novos marcos para a educação de qualidade. Revista Retratos da Escola, Brasília, Vol. 3, 2009. Disponível em: <http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/viewFile/109/298>. Acesso em: 19 out. 2020.