



Universidade de Brasília
Curso de Gestão de Políticas Públicas

GABRIELA DA SILVA PEREIRA

**POLÍTICA PÚBLICA DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA
GESTORES ESCOLARES: um estudo do projeto Aprender
sem parar – Gestão Democrática**

Brasília – DF
2020

GABRIELA DA SILVA PEREIRA

**POLÍTICA PÚBLICA DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA
GESTORES ESCOLARES: um estudo do projeto Aprender
sem parar – Gestão Democrática**

Relatório de pesquisa a ser apresentado
como trabalho de conclusão da disciplina
de “Residência em Políticas Públicas”.

Professora Orientadora: Prof.^a Dr.^a Renata
Callaça Gadioli dos Santos

Brasília – DF

2020

GABRIELA DA SILVA PEREIRA

**POLÍTICA PÚBLICA DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA
GESTORES ESCOLARES: um estudo do projeto Aprender
sem parar – Gestão Democrática**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Relatório de
Residência do Curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade
de Brasília da aluna

Gabriela da Silva Pereira

Dr.^a Renata Callaça Gadioli dos Santos
Professora-Orientadora

Dr.^a Graziela Dias Teixeira
Professora-Examinadora

Brasília – DF

2020

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

PP436p Pereira, Gabriela da Silva
POLÍTICA PÚBLICA DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES
ESCOLARES: um estudo do projeto Aprender sem parar - Gestão
Democrática / Gabriela da Silva Pereira; orientador Renata
Callaça Gadioli dos Santos. -- Brasília, 2020.
54 p.

Monografia (Graduação - Gestão de Políticas Públicas) --
Universidade de Brasília, 2020.

1. Formação Continuada. 2. Gestão Democrática . 3.
Participação Democrática. 4. Democracia. 5. Gestão. I.
Santos, Renata Callaça Gadioli dos, orient. II. Título.

Dedico este trabalho aos meus pais,
Genival e Valdete, e às minhas irmãs,
Geanne e Geovana.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus e a Virgem Maria por mais essa etapa da minha formação acadêmica.

Agradeço aos meus pais, pelo amor, abdicção, incentivo e apoio incondicional que tiveram para comigo em toda a minha formação, às minhas irmãs por todo apoio e ajuda nos estudos.

Agradeço à minha orientadora, professora Renata Gadioli por todo apoio e paciência ao longo da elaboração deste relatório.

Agradeço a todos os professores que fizeram parte da minha jornada acadêmica.

A toda a equipe da EAPE, que me recebeu e ajudou na construção deste trabalho.

Agradeço, por fim, a todas as pessoas que direta e indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

*A participação da comunidade na escola,
como todo processo democrático, é um
caminho que se faz ao caminhar*

Vitor Paro

RESUMO

O estudo parte do pressuposto de que a formação continuada para gestores escolares é um fator importante para garantir a gestão democrática participativa nas unidades de ensino. Em que, a partir desse modelo de gestão, a participação democrática é exercida no âmbito escolar. Dessa forma, o objetivo geral foi analisar qual a importância da formação continuada para os gestores escolares na promoção da participação democrática nas escolas, a partir do Percorso Formativo Individual - PFI de tema "Gestão para as aprendizagens: o fortalecimento da participação democrática". O PFI faz parte do projeto Aprender sem parar: Gestão Democrática, desenvolvido pela EAPE, que busca o fortalecimento da gestão escolar democrática, através da formação continuada para gestores escolares. Para o desenvolvimento da pesquisa, foram feitas pesquisas bibliográficas e documentais, além da observação participante. A pesquisa bibliográfica baseou-se em publicações científicas na área da gestão escolar democrática. A observação participante foi desenvolvida através da imersão na EAPE, para acompanhar e compreender a política pública. Além desses meios destacados, a pesquisa contou com a participação de gestores/as por meio de entrevistas semiestruturadas. Trata-se de uma pesquisa descritiva-explicativa de natureza qualitativa. Em conclusão, a formação continuada apresentou resultados positivos em relação à participação democrática nas escolas, apesar dos desafios a serem superados tanto na política pública de formação continuada, quanto nas práticas democráticas das escolas.

Palavras-chave: Formação Continuada. Gestão Democrática. Democracia. Gestão. Participação Democrática

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População e amostra da análise.....	33
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEF – Centro de Ensino Fundamental

CF – Constituição Federal

EAPE – Subsecretaria de Formação Continuada dos Profissionais da Educação

EC – Escola Classe

GOETE - Gerência de Pesquisa, Avaliação e Formação Continuada para gestão, carreira, assistência, orientação educacional e eixos transversais

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica

PDE – Plano Distrital de Educação

PFC – Percorso Formativo Comum

PFI – Percorso Formativo Individual

PNE - Plano Nacional de Educação

RPP – Residência de Políticas Públicas

SEEDF - Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
1.1	Gestão	16
1.2	Democracia.....	19
1.3	Participação	21
1.4	Gestão Escolar Democrática e Participativa	24
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
4	DIAGNÓSTICO DA POLÍTICA PÚBLICA	35
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
	REFERÊNCIAS	45
	APÊNDICE	50

1 INTRODUÇÃO

A formação continuada dos profissionais da educação, sobretudo do gestor escolar, exige uma formação concreta. Por esta razão, é imprescindível a contínua qualificação. Assim, as políticas públicas de formação continuada empossam a necessidade de um crescimento contínuo pessoal, cultural e profissional do gestor.

De certo, este trabalho parte do pressuposto de que a formação continuada para gestores escolares é um fator importante para garantir a gestão democrática participativa nas unidades de ensino. Com efeito, a formação continuada voltada a uma gestão democrática é a política necessária para todo gestor escolar que queira experienciar uma instituição de ensino democrática e consolidada com a participação de toda a comunidade escolar.

Diante de um modelo de gestão, amparado pela Lei nº 4.751/12, a gestão democrática deve estar presente nas instituições de ensino. Para tal, a gestão escolar democrática é aquela na qual se prioriza a participação da comunidade escolar - professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários - nas ações tomadas no âmbito acadêmico. Um dos meios de proporcionar uma gestão democrática é através da formação continuada dos gestores. Pois, os gestores são aqueles que introduzem a implantação de procedimentos participativos (SILVA, 2020).

As políticas públicas de formação continuada estão amparadas na Constituição Federal de 1988, no Art. 39º; na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, no Art. 64º; e no Plano Distrital de Educação – instituído pela Lei nº 5.499/15, nas metas 15 e 16. Dessa maneira, a formação continuada é um direito de todos os profissionais da educação.

Na Constituição Federal, em seu Art. 39º, parágrafo 2º, trata da formação e do aperfeiçoamento dos servidores públicos:

A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (BRASIL, 1988).

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) consiste, no Art. 64º, sobre a formação de profissionais de educação para tarefas não docentes.

Art.64 – A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (BRASIL,1996).

No âmbito Distrital, tem-se o Plano Distrital de Educação (PDE) que em suas metas 15 e 16, trata da formação continuada para os profissionais da educação e suas estratégias.

Meta 15: Garantir, em regime de colaboração com a União, no prazo de um ano da publicação deste Plano, a política distrital de formação dos profissionais da educação de que trata o art. 61, I, II e III, da LDB, assegurando formação adequada a todos no prazo de vigência deste Plano.
Meta 16: Formar, até o último ano de vigência deste Plano, a totalidade dos profissionais de educação que atuam na educação básica pública em cursos de especialização, 33% em cursos de mestrado stricto sensu e 3% em cursos de doutorado, nas respectivas áreas de atuação profissional; e garantir a todos os profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, as demandas e as contextualizações do sistema de ensino do Distrito Federal (DISTRITO FEDERAL, 2015).

Observa-se que os dispositivos legais garantem a formação continuada dos profissionais de educação, com exigências de um aperfeiçoamento da gestão desses profissionais que pensam e executam ações no interior da escola. Tendo por objetivo assegurar uma ação gestora efetiva, ou seja, uma atuação significativa nas realidades escolares.

Salvo que as políticas públicas são, segundo Lynn (1980), um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos. São as atividades do governo que influenciam a vida dos cidadãos (PETERS, 1986), e que política pública é o que o governo escolhe fazer ou não (DYE, 1984). Portanto, se as políticas públicas são as ações do governo, as políticas públicas educacionais são as ações do governo em educação, ou seja, dizem respeito às decisões do governo que têm incidência no âmbito escolar.

Se “políticas públicas” é tudo aquilo que um governo faz ou deixa de fazer, políticas públicas educacionais é tudo aquilo que um governo faz ou deixa de fazer em educação. Porém, educação é um conceito muito amplo para se tratar das políticas educacionais. Isso quer dizer que políticas educacionais é

um foco mais específico do tratamento da educação, que em geral se aplica às questões escolares. Em outras palavras, pode-se dizer que políticas públicas educacionais dizem respeito à educação escolar (OLIVEIRA, 2010, p.4).

Diante disso, a política pública analisada foi o projeto Aprender sem parar: Gestão Democrática, da Subsecretaria de Formação Continuada dos Profissionais da Educação (EAPE), órgão da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF), que busca o fortalecimento da gestão escolar democrática, através da formação continuada para gestores escolares.

A EAPE, no decorrer dos anos, já foi Centro de Formação, Escola de Formação, Escola de Formação com status de uma Subsecretaria, e por fim uma Subsecretaria, refletindo em sua história a resistência da formação continuada para os profissionais da educação. Segundo Siqueira, Santos e Oliveira (2019), desde 1992, o primeiro ano em que SEEDF ofereceu um curso de Gestão Democrática, até os dias de hoje, os cursos ofertados sofreram impactos referentes tanto aos governos, no qual devido às mudanças de governos o tema não aparece, não havendo registros de cursos em alguns anos, quanto às perspectivas de cada época. Visto que, na trajetória dos cursos houve a mudança de uma visão voltada para Administração da educação até o conceito de uma Gestão Escolar, e mais adiante uma Gestão Escolar Democrática.

Atualmente, segundo a SEEDF, a EAPE tem como função promover a formação continuada. Compete à EAPE, portanto, definir, propor, elaborar, coordenar, implantar e implementar políticas e diretrizes específicas de formação continuada, em consonância com as necessidades da Rede Pública de Ensino e dos demais setores da Secretaria (DISTRITO FEDERAL, 2020).

Desse modo, estando a EAPE alinhada a SEEDF, tem como missão proporcionar uma educação pública, gratuita e democrática, voltada à formação integral do ser humano para que possa atuar como agente de construção científica, cultural e política da sociedade; com uma visão de ser referência nacional na prestação de serviços educacionais de qualidade; e em seus valores estão a qualidade, democratização, compromisso e a ética (DISTRITO FEDERAL, 2020).

A EAPE, em seu organograma, está dividida em duas diretorias: a Diretoria de Organização do Trabalho Pedagógico e Pesquisa e a Diretoria de Inovação, Tecnologias e Documentação. A primeira diretoria possui três gerências: a gerência

de pesquisa e formação continuada para modalidades da educação básica; a gerência de pesquisa e formação continuada para etapas da educação básica; e a gerência de pesquisa, avaliação e formação continuada para gestão, carreira, assistência, orientação educacional e eixos transversais.

Na segunda diretoria há duas gerências: a de formação continuada para inovação, tecnologias e educação a distância; e a gerência de documentação e logística.

A coordenação do curso de Gestão Escolar Democrática é de responsabilidade da Gerência de Pesquisa, Avaliação e Formação Continuada para gestão, carreira, assistência, orientação educacional e eixos transversais – GOETE.

A escolha da EAPE como organização para a realização deste relatório adveio pelo fato deste estudo estar voltado à formação continuada, e a instituição oferecer esta formação para os/as gestores/as das unidades públicas de ensino básico, por meio do projeto Aprender sem parar: Gestão Democrática. Isto posto, a unidade de análise deste trabalho é a formação continuada para uma Gestão Escolar Democrática e Participativa.

Segundo a Portaria nº 503 de 2017, que dispõe sobre a organização administrativa e pedagógica da EAPE, em seu o Art. 7º, inciso I, a formação continuada pode ser realizada através de cursos, congressos, oficinas temáticas, projetos e outras ações similares. Logo, para este relatório, a imersão foi feita para acompanhar a fase de implementação do curso Aprender sem parar: Gestão Democrática, um projeto fornecido pela EAPE, em 2019.

O projeto faz parte das políticas públicas educacionais que buscam, com a formação continuada dos gestores escolares, promover práticas inovadoras de gestão democrática em suas instituições de ensino. Toma como ponto de partida a realidade escolar de cada uma das escolas, com o intuito de alcançar melhores resultados na gestão. Uma gestão pautada em princípios democráticos e participativos.

Programado para ocorrer em carga horária de 180 horas, o curso foi desenhado a partir de percursos formativos. Diretor/a e vice-diretor/a, da mesma unidade escolar, fizeram juntos um total de 90 horas relativas ao Percurso Formativo Comum – PFC, de tema “Diálogo sobre Gestão Escolar Democrática”, que propõe a compreensão da complexidade contemporânea da construção de políticas públicas educacional e da gestão pública, com foco em processos democráticos. Em seguida, cada cursista, individualmente, escolheu três dos sete Percursos Formativos Individuais – PFI

oferecidos, são eles: (1) bem-estar; (2) o uso formativo dos diferentes níveis de avaliação; (3) o fortalecimento da participação democrática; (4) financiamento das ações pedagógicas; (5) identidade e cultura local; (6) cultura de paz; (7) os desafios da sustentabilidade. Assim, os/as gestores/as puderam completar as outras 90 horas do curso. O PFI possui 30 horas de formação onde cada percurso apresenta uma temática voltada a Gestão Democrática (DISTRITO FEDERAL, 2019).

O percurso acompanhado foi o PFI de tema “Gestão para as aprendizagens: o fortalecimento da participação democrática”. Este PFI foi escolhido por apresentar em seu conteúdo temáticas como: a gestão escolar democrática; as esferas públicas de participação na gestão escolar democrática; dispositivos e práticas de interação; governança nas escolas públicas; dialogismo e participação; inovação nas formas de participação; e representatividade. O que torna possível uma análise da formação continuada em gestão democrática e participativa, com um olhar na participação democrática.

Assim, por meio da formação continuada em gestão democrática para os gestores das unidades públicas de ensino básico, ofertada pela EAPE no ano de 2019, buscou-se reunir informações com o propósito de responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual a importância da formação continuada para os/as gestores/as escolares na promoção da participação democrática nas escolas, a partir da formação da turma do PFI de tema “Gestão para as aprendizagens: o fortalecimento da participação democrática”?**

Em vista disso, este relatório teve como objetivo geral analisar a importância da formação continuada na promoção da participação democrática nas escolas, a partir da formação do PFI escolhido.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- descrever como ocorre a formação continuada para gestores escolares;
- caracterizar o que é participação democrática;
- identificar os resultados dos desdobramentos do PFI de tema “Gestão para as aprendizagens: o fortalecimento da participação democrática”.

As reflexões teóricas estão pautadas em autores como: Bertolaia (2016), Cury (2002), Dalbério (2008), Lück (2009), Oliveira (2003), entre outros. Assim sendo, foi possível aprofundar os conhecimentos teóricos a partir dos temas: gestão; democracia; participação; gestão escolar democrática e participativa.

A escolha do tema é justificada pelo fato de ser uma obrigatoriedade que as escolas públicas disponham de uma gestão escolar democrática, que promova a participação da comunidade escolar nas instituições de ensino. Fato esse, amparado, principalmente, pela Lei de Gestão Democrática do Distrito Federal – Lei nº 4.751/12. Devido a isto, este estudo é necessário para analisar se, de fato, a formação continuada, que também é amparada legalmente, é capaz de instruir os/as gestores/as para o exercício da gestão democrática.

O interesse em abordar a política pública de formação continuada procede do princípio de que aprender e continuar a aprender, durante toda a trajetória profissional, é uma competência importante para o desenvolvimento de aptidões, valores, conhecimentos e habilidades, para enfrentar as constantes transformações e os diversos contextos de cada realidade escolar (PENZ, 2013). Além disso, percebeu-se a carência nos estudos em relação ao projeto Aprender sem parar: Gestão Democrática, fornecido pela EAPE no ano de 2019. O trabalho mais estruturado é o dos autores Siqueira, Santos e Oliveira (2019), que foi realizado pela própria instituição e faz o resgate da história do curso de formação em gestão escolar democrática em Brasília até o ano de 2019, e abrange o foco na Gestão Pública e a contraposição de uma gestão pública educacional sobre forte influência da Nova Gestão Pública. O que, segundo os autores, foi o elemento inovador inserido na versão 2019 do curso.

Para o desenvolvimento do presente trabalho foram feitas pesquisas bibliográficas e documentais, além da observação participante. A pesquisa bibliográfica baseou-se em publicações científicas na área da gestão escolar democrática. A observação participante foi desenvolvida através da imersão na EAPE, para acompanhar e compreender a política pública, em especial a temática de participação democrática. Além desses meios destacados acima, a pesquisa contou com a participação de gestores/as por meio de entrevistas semiestruturadas. Trata-se de uma pesquisa descritiva-explicativa de natureza qualitativa.

O relatório está estruturado em cinco capítulos: esta introdução, que apresenta o tema, a pergunta de pesquisa, os objetivos e a justificativa; referencial teórico; os procedimentos metodológicos; o diagnóstico da política pública; a conclusão que apresenta as principais considerações finais em consonância com a problemática e os objetivos propostos para este trabalho de pesquisa.

Por fim, o relatório é essencial para aqueles que pretendem discutir analiticamente a participação democrática nas instituições de ensino por meio da formação continuada em gestão democrática. No capítulo a seguir é apresentado o referencial teórico, com a fundamentação utilizada para estruturar esta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Gestão Escolar Democrática e Participativa envolve Gestão, Democracia e Participação, por isso, para a fundamentação desse estudo, é apresentado alguns conceitos iniciais como premissas, no sentido de uma opção teórica, a começar por Gestão, que no caso da escola pública, é uma gestão pública, que é integrada por três dimensões: o valor público, as condições de implementação e as condições políticas (VIEIRA, 2007). Em seguida, é apresentado o conceito de Democracia, como condição de liberdade, igualdade, valorização do ser humano e da formação do cidadão. Em que, a Participação é apontada como uma prática da democracia. Por fim, é apresentado a Gestão Escolar Democrática e Participativa, que é a vivência da democracia e da participação nas instituições de ensino.

1.1 Gestão

Os conceitos de Gestão e Administração habitualmente são usados como sinônimos, contudo, apesar de parecerem similares, cada um possui certa especificidade, sendo necessária a diferenciação dos dois termos.

O termo Gestão, em sua origem etimológica, resulta do verbo latino *gero*, *gessi*, *gestum*, *gerere* e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Quer dizer, a gestão envolve o sujeito, trata de um ato democrático que implica a comunicação, o envolvimento coletivo e o diálogo (CURY, 2002).

No caso da Administração, o termo deriva do latim, e significa a união de *ad* que remete à direção com *minister* referente a ideia de subordinação ou obediência. Em outros termos, administrar “é dirigir, planejar, organizar, executar e controlar recursos a fim de se alcançar objetivos sob a influência de uma vontade externa que impõe uma orientação a seguir” (CASTRO; GONTIJO; AMABILE, 2012, p.19).

Para Dias (2002), apesar da administração estar presente em todos os cargos, estes não são constituídos apenas pela administração. Enquanto a administração diz respeito mais a vendas, produção, finanças, estatísticas etc., a gestão está voltada ao

planejamento, direção, organização, controle. Dessa forma, a gestão ressignifica a administração, transformando-a em uma de suas funções.

Seria correto gestão da produção e administração na produção. Ou seja, gestão de algo e administração em algo. Isto não desmerece a administração, ao contrário, seria impossível conceber a gestão sem ela. Mas a gestão incorpora a administração e faz dela mais uma das funções necessárias para o seu desempenho (DÍAS, 2002, p.10).

Na esfera pública, administração é o conjunto de atividades das instituições políticas para o exercício das funções de governo, resultando em serviços para a população (CASTRO; GONTIJO; AMABILE, 2012). Já a gestão pública é integrada por três dimensões: o valor público, as condições de implementação e as condições políticas (VIEIRA, 2007), definidos como:

O valor público, como a própria expressão revela, dá conta da intencionalidade das políticas. (...) As condições de implementação e as condições políticas, por serem territórios por excelência da prática, costumam ser aspectos negligenciados pelos teóricos. (...) São eles, porém, que asseguram a sustentabilidade dos valores e a sua tradução em políticas. Nenhuma gestão será bem sucedida se passar ao largo dessas duas dimensões. Por melhores e mais nobres que sejam as intenções de qualquer gestor ou gestora, suas ideias precisam ser viáveis (condições de implementação) e aceitáveis (condições políticas) (VIEIRA, 2007, p.58-59).

Assim sendo, na primeira dimensão, a gestão assume um caráter público, logo, sua finalidade é de interesse público. E são as políticas representadas nas intenções do Poder Público, quando transformadas em práticas, que concretizam a gestão pública (VIEIRA, 2007). Em relação a gestão da educação não é diferente:

Quando a Constituição afirma a educação como um “direito de todos e dever do Estado e da família” (Art. 205), está professando um valor público que, para ganhar materialidade, precisa se traduzir em políticas. Estas, uma vez concebidas, são operacionalizadas através de ações que concretizam a gestão (VIEIRA, 2007, p.58).

Em relação à dimensão das condições de implementação da gestão pública, as políticas precisam ser viáveis. Isto é, após definidos os objetivos políticos e o curso de ação - dimensão das condições políticas - é preciso colocá-los em prática. O esforço, os conhecimentos e os recursos empregados para concretizar as decisões políticas em ação diz respeito à implementação. Segundo Howlett, Ramesh e Perl (2013), para que a política funcione, há que se deslocar fundos, designar pessoas e

desenvolver modos de como proceder. Além disso, a implementação política depende de servidores públicos e de funcionários administrativos, para estabelecer e gerenciar as ações necessárias. Dessa forma, o gestor assume um papel importante na concretização da gestão.

O gestor é definido por suas funções no interior da organização: é a pessoa a quem compete interpretar os objetivos propostos pela organização e a atuar, através do planejamento, da organização, da liderança ou direção e do controle, a fim de atingir tais objetivos. Donde se conclui que o gestor é aquele que desenvolve os planos estratégicos e operacionais mais eficazes para atingir os objetivos propostos, que estabelece regras, políticas e procedimentos mais adequados aos planos desenvolvidos e, por fim, que implementa e coordena a execução dos planos através de um determinado tipo de liderança e de controle. A definição do termo intrinsecamente se relaciona a um mediador da atuação, participação e envolvimento, aquele que lidera sendo referência e exemplo através da cumplicidade, da delegação de tarefas, atribuindo responsabilidades compartilhadas num misto de união, confiabilidade na busca de melhorias nas ações realizadas, atribuindo intencionalidades coletivas, almejando o cumprimento da missão social, independentemente de onde essa se faça acentuada (CASTRO; GONTIJO; AMABILE, 2012, p.237).

Para o gestor alcançar resultados é preciso desenvolver competências, isto é, obter conhecimentos e habilidades. O conhecimento corresponde ao saber acumulado pela aprendizagem, é significativo quando pode ser aplicado por meio de habilidades. Que por sua vez, está voltada ao saber fazer, ou seja, a prática do conhecimento (CASTRO; GONTIJO; AMABILE, 2012). Com esse propósito, a capacitação dos gestores escolares é essencial para que possam exercer essa função.

Na realidade escolar, não é diferente, o gestor precisa desenvolver competências para realizar os processos na escola, enfrentar os desafios e cumprir com as necessidades da sociedade e da própria instituição de ensino. Sendo necessária uma capacitação contínua, pois a realidade escolar também está em contínua transformação. Dessa forma, com a formação continuada é possível atualizar os conhecimentos, as metas e padrões que foram superados com as mudanças que ocorrem no meio acadêmico. E tem por objetivo adequar os modelos de formação a esse tempo de constantes transformações, no qual não é possível com a formação de competências estáveis (MENEZES; SANTOS, 2001).

Em suma, o gestor precisa ser instruído para exercer a gestão, que “se traduz cotidianamente como ato político, pois implica sempre uma tomada de posição dos atores sociais” (NAVARRO, 2004, p. 26). Dessa forma, a construção da gestão é

coletiva, pois, deve envolver os diversos atores na discussão e na tomada de decisões. Eventualmente, de acordo com a LDB, as instituições públicas que ofertam a Educação Básica¹ devem ser administradas com base no princípio da Gestão Democrática, que pressupõe a participação dos vários segmentos da comunidade escolar - professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários – em todo o processo da gestão, participando de todas as decisões da escola.

Com isso, a gestão democrática representa esse valor público das políticas e da gestão. Mas, antes de refletir sobre a gestão democrática, é necessária a compreensão dos termos Democracia e Participação, abordados nas próximas seções.

1.2 Democracia

A palavra “democracia” tem origem do grego, e vem de *demokratia*. O termo tem em sua base duas palavras gregas: *demos*, que significa “povo, distrito” e *kratos* “domínio, poder”, ou seja, “poder do povo” ou “governo do povo”. Assim sendo, a democracia é caracterizada como uma forma de organização política que reconhece a cada sujeito, como membro da comunidade, o direito de participar da direção e da gestão dos assuntos públicos.

Assim, podemos afirmar que democracia é um regime de governo no qual o poder de tomar importantes decisões políticas está com os cidadãos, que são os componentes da sociedade. É ao povo ou à comunidade a quem cabe discutir, refletir, pensar e encontrar soluções e intervenções para os seus próprios problemas (DALBÉRIO, 2008, p.2).

No regime político democrático, a democracia tem como finalidade institucional a proteção dos valores da igualdade, da liberdade, da justiça e da dignidade da pessoa humana. Sendo assim, a democracia é um conjunto de condições de liberdade e de igualdade dos seres humanos (BERTOLAIA, 2016).

¹ Por educação básica compreende-se o ensino fundamental, ensino médio e o atendimento em creche e pré-escola. É “a base para a aprendizagem e o desenvolvimento humano permanentes” (VIEIRA, 2007, p.65).

Igualmente, a democracia na escola também é o meio para a valorização do ser humano e da formação do cidadão. Mas, para que a democracia na escola seja efetiva é preciso um processo de gestão democrática.

(...) a democracia escolar só se tornará efetiva a partir de um processo de gestão democrática, entendida “como uma das formas de superação do caráter centralizador, hierárquico e autoritário que a escola vem assumindo ao longo dos anos...” (Antunes, 2002, p. 131), cujo objetivo maior é garantir a participação e a autonomia das escolas (DALBÉRIO, 2008, p.2).

Ferreira (2000) citando Apple e Beane (1997), apresenta que nas escolas democráticas, a democracia é um movimento em construção, que decorre das iniciativas da instituição de ensino em exercer a democracia por meio de estruturas e processos democráticos. Para que isto ocorra é preciso a participação de todos.

A participação, segundo Bonavides (2001), é decisiva na conceituação de democracia, pois não há democracia sem participação. Por conseguinte, na realidade escolar, a democracia também reconhece a participação dos vários segmentos da comunidade escolar, em todo o processo da gestão, participando de todas as decisões da escola.

Acreditamos que a democracia na escola só será real e efetiva se puder contar com a participação da comunidade, no sentido de fazer parte, inserir-se, participar discutindo, refletindo e interferindo como sujeito, nesse espaço. É preciso fazer com que a gestão democrática se realize concretamente na prática do cotidiano escolar, pois, “só participa efetivamente quem efetivamente exerce a democracia” (DALBERIO, 2008, p.3-4).

Por considerar a participação de todos, na democracia “o conflito é considerado legítimo e necessário”, pois “não é o regime do consenso, mas do trabalho dos e sobre os conflitos” (CHAUI, 2008, p. 67-68). Com isso, a democracia deve respeitar as diferenças, defendendo o direito de participação de todos em todas as decisões.

Portanto, a democracia vai além da simples ideia de um regime político (CHAUI, 2008). A democracia assegura as condições de liberdade, igualdade, valorização do ser humano e da formação do cidadão. Há o reconhecimento das diferenças e a participação legítima de todos envolvidos no processo democrático.

1.3 Participação

O termo participação tem origem na palavra *participatio*, do latim, que quer dizer “ter parte na ação”, isto é, fazer parte de algo, ter parte, fazer a diferença (OLIVEIRA, 2003). Assim, em sua própria terminologia, a participação envolve ação. E no ambiente escolar, a participação também ocorre através do agir, no qual o coletivo atua na gestão escolar.

A participação inerente à gestão democrática, presume que ocorra a necessária preparação e organização que deem efetividade às suas ações. Isto é, “de nada adiantam as participações orientadas por objetivos pessoais, e de pouco adiantam as participações desorganizadas e mal informadas” (LÜCK, 2009, p.72). No momento em que a participação é exercida de maneira consciente, é possível construir uma instituição de ensino em que todos participem democraticamente das questões relativas à esfera educacional.

Todavia, a participação democrática, só é efetiva quando todos que são chamados a participar são colocados em condições para tal. Pois, “não parece possível um sujeito participante avaliar o trabalho desenvolvido na escola se não tem acesso às informações que lhe permitam produzir tal avaliação” (SOUZA, 2009, p. 135). É necessário identificar de fato uma participação democrática.

Dar abertura ou permitir que a comunidade escolar opine sobre uma ou outra decisão não significa uma democracia, ela ocorre com a conquista de espaços e a luta para participar efetivamente da escola. Democracia não se concede, se realiza, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite a manifestação, não é democracia. Buscar esses espaços sem que seja permitido não é tarefa fácil, é necessário um conhecimento crítico da realidade para identificar as situações que ocorrem e conquistar esses espaços (GOMES, 2010, p. 41).

A participação democrática não é um simples envolvimento em algo, e menos ainda um envolvimento involuntário (MARIN; BERTARELLO, 2010). Esta participação deve ser consciente, na qual, cabe a quem participar decidir o que importa ser discutido, o que precisa ser objeto de regras e quais são elas (BAGGIO, 2019).

É necessário exercer uma participação democrática, a escola precisa sentir a necessidade de tê-la presente no seu cotidiano, ninguém nasce com os conceitos delineados e com ações precisas sobre participação, aprende-se na vivência. É importante sempre experimentar uma prática que envolve ação - reflexão - ação, como também situações que promovam debates,

discussões e avaliações de como está se dando esse processo (GOMES, 2010, p. 42).

A gestão escolar democrática exige a participação nos processos decisórios de interesse da comunidade escolar, com corresponsabilidade, diálogo, respeito mútuo, colaboração, solidariedade (BAGGIO, 2019). E para isso, é necessário a criação e consolidação de mecanismos e espaços de reuniões, deliberações e tomada de decisões.

Na Lei de Gestão Democrática do Distrito Federal - Lei nº 4.751/12, no Art. 9º, dispõe sobre os mecanismos de participação em que a gestão democrática será efetivada, são eles:

Art. 9º A Gestão Democrática será efetivada por intermédio dos seguintes mecanismos de participação, a ser regulamentados pelo Poder Executivo:
I – órgãos colegiados:
a) Conferência Distrital de Educação;
b) Fórum Distrital de Educação;
c) Conselho de Educação do Distrito Federal;
d) Assembleia Geral Escolar;
e) Conselho Escolar;
f) Conselho de Classe;
g) Grêmios estudantis;
II – Direção da unidade escolar.
(DISTRITO FEDERAL, 2012).

A respeito dos órgãos colegiados, a Conferência Distrital de Educação constitui-se em um espaço de debate, mobilização, pactuação e formulação das políticas de educação. É um espaço democrático aberto pelo poder público para que a sociedade possa participar do desenvolvimento da Educação Nacional (DISTRITO FEDERAL, 2012).

O Fórum Distrital de Educação tem a finalidade de acompanhar e avaliar a implementação das políticas públicas de educação, no âmbito do Distrito Federal. Possibilitando o encontro entre participação da sociedade civil e o poder público (DISTRITO FEDERAL, 2012).

No que se refere ao Conselho de Educação do Distrito Federal, é um órgão consultivo-normativo de deliberação coletiva e de assessoramento, com atribuição de definir normas e diretrizes para o Sistema de Ensino do Distrito Federal (DISTRITO FEDERAL, 2012).

A Assembleia Geral Escolar é a instância máxima de participação direta da comunidade escolar, abrange todos os segmentos escolares e é responsável por

acompanhar o desenvolvimento das ações da escola. É o momento institucional organizado para que todos da comunidade escolar possam falar das questões que lhes pareçam pertinentes, para melhorar o trabalho e a convivência escolar (DISTRITO FEDERAL, 2012).

O Conselho de Classe é o órgão colegiado integrante da gestão democrática, e se destina a acompanhar e avaliar o processo de educação, de ensino e de aprendizagem. São discutidas questões acerca da aprendizagem dos alunos, o desempenho dos docentes, os resultados das estratégias de ensino, entre outras (DISTRITO FEDERAL, 2012).

O Grêmio Estudantil é uma forma de desenvolvimento da cidadania e da autonomia dos estudantes, e um espaço de participação estudantil na gestão escolar. Dessa forma, é a organização responsável por representar os interesses dos estudantes (DISTRITO FEDERAL, 2012).

E por fim, em relação a Direção da unidade escolar, composta por diretor e vice-diretor, supervisores e chefe de secretaria, conforme a modulação de cada escola, a Lei de Gestão Democrática, traz a eleição da escolha do diretor e vice-diretor, por meio de voto direto e secreto (DISTRITO FEDERAL, 2012).

Portanto, a participação democrática nas instituições de ensino se efetiva por meio da criação de espaços de participação e decisão, no qual, todos da comunidade escolar discutem criticamente o cotidiano escolar. E a escola cumpre com sua função de formar indivíduos críticos, criativos e participantes (PENZ, 2013).

Democracia e participação – pressupostos da escola pública contemporânea – caracterizam o modelo de gestão escolar em que a comunidade se utiliza de mecanismos de participação institucionalizados para influenciar nos rumos da educação e da escola (STÜRMER, 2011, p. 124).

A instituição de ensino e seus membros precisam buscar estratégias que desenvolva ações democráticas, de modo a melhorar a participação, buscando o envolvimento de toda comunidade escolar nesse processo. Pois, a participação democrática não se concretiza somente com as teorias em documentos bem elaborados, que muitas vezes não condizem com a realidade de cada escola, mas através da sua prática (GOMES, 2010).

Por fim, a participação da comunidade escolar no meio acadêmico assume um papel crucial na construção de uma escola democrática, e conseqüentemente de uma

sociedade democrática. Visto que, segundo Pateman (1992), a participação tem um caráter educativo, em que “quanto mais o cidadão participa, mais ele se torna capacitado em fazê-lo” (PATEMAN, 1992, p.39). Assim, uma instituição de ensino democrática contribui para a democratização da própria sociedade. Percebe-se que a participação deve começar em um contexto menor, próximo à vida cotidiana, na formação do indivíduo, pois “é por meio da participação local que o indivíduo aprende democracia” (PATEMAN, 1992, p.46).

Para a autora, além desse caráter educativo, a participação integra os indivíduos, pois aos que participam há um sentimento de pertencimento à sua comunidade. E as decisões tomadas coletivamente são mais aceitas por todos que fazem parte da comunidade. Por isso, a escola e seus membros não podem ser considerados isoladamente.

1.4 Gestão Escolar Democrática e Participativa

A gestão escolar constitui, segundo Lück (2009):

(...) uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009, p.23).

A gestão escolar, sendo uma área de atuação, consiste, então, em um modo para a execução das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais. Como também apresentam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012):

Os objetivos da instituição escolar contemplam a aprendizagem escolar, a formação da cidadania e a de valores e atitudes. O sistema de organização e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições para alcançar esses objetivos (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p.435).

Portanto, a gestão escolar abrange a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir os objetivos da instituição de ensino. De tal maneira que a gestão da escola deve ser desenvolvida de forma democrática, conforme o Art. 206º, inciso VI, da Constituição

Federal de 1988, que apresenta a Gestão democrática como um dos princípios que solidificam a educação nacional.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
VII - garantia de padrão de qualidade.
VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos da lei federal (BRASIL, 1988).

Visto que a gestão democrática deve ser o modo de gestão da instituição de ensino, é de responsabilidade de todos que fazem parte do ambiente escolar buscar meios que possibilitem o exercício da democracia, que ocorre através da participação democrática.

Seguindo essa reflexão, é possível dizer que a gestão democrática pressupõe a participação dos vários segmentos da comunidade escolar em todos os aspectos do processo educativo. Assim, por gestão democrática compreende-se “a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão” (NAVARRO, 2004, p.13).

A gestão democrática está amparada na Constituição Federal (CF), como mencionado; na LDB, Lei nº 9.394/96; no Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 13.005/14; no PDE, Lei nº 5.499/15; e na Lei de Gestão Democrática do Distrito Federal, Lei nº 4.751/12. De fato, várias leis foram aprovadas como uma forma de garantir diretrizes e bases para a educação nacional. Essas leis interferem na organização da escola e nos papéis dos diversos atores sociais que constroem o cotidiano escolar (NAVARRO, 2004).

No Art. 206º da CF e no Art. 3º, inciso VIII, da LDB consta que o ensino público deve ser ministrado de acordo com os preceitos da gestão democrática, amparada na legislação brasileira.

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
VII - valorização do profissional da educação escolar;
VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
IX - garantia de padrão de qualidade;
X - valorização da experiência extraescolar;
XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
XII - consideração com a diversidade étnico-racial.
XIII - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida (BRASIL, 1996).

Para a efetivação do princípio da gestão democrática, a LDB determina a implementação de processos de participação e gestão democrática nas unidades escolares públicas, de acordo com os sistemas de ensino, como disposto nos Arts. 14º e 15º:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Em concordância a LDB, o PNE, que determina diretrizes, metas e estratégias para a política educacional, no período de 2014 a 2024, estabelece dentre seus objetivos a democratização da gestão do ensino público. Em seu Art. 2º, inciso VI, estabelece como uma das diretrizes do PNE a promoção do princípio da gestão democrática. E, na meta 19, prevê a efetivação da Gestão Democrática, dentro de dois anos, por meio de oito estratégias² de políticas nacionais.

² No que diz respeito às oito estratégias para o cumprimento da meta 19, a LDB dispõe: 19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados; 19.2) ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas; 19.3) incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação; 19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais; 19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação; 19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares; 19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino; 19.8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares.

Meta 19: Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014).

No contexto do Distrito Federal, o PDE estabelece os objetivos e as metas a serem alcançadas no Distrito Federal em conformidade com o PNE. Assim, no PDE também consta no Art. 2º, inciso VII, como uma das diretrizes, “a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública do Distrito Federal, com a participação efetiva da comunidade escolar e local nos conselhos escolares, e com a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”. E, em sua meta 19, está disposto sobre a adequação do PDE à Lei de Gestão Democrática, além da elaboração de leis do sistema de educação e de responsabilidade educacional.

Assim, no Distrito Federal, a Lei de Gestão Democrática que dispõe sobre o sistema de ensino e a gestão democrática do sistema de ensino público, regulamenta no Art. 2º, o princípio da gestão democrática:

Art. 2º A gestão democrática da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, cuja finalidade é garantir a centralidade da escola no sistema e seu caráter público quanto ao financiamento, à gestão e à destinação, observará os seguintes princípios:

I – participação da comunidade escolar na definição e na implementação de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, por meio de órgãos colegiados, e na eleição de diretor e vice-diretor da unidade escolar;

II – respeito à pluralidade, à diversidade, ao caráter laico da escola pública e aos direitos humanos em todas as instâncias da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal;

III – autonomia das unidades escolares, nos termos da legislação, nos aspectos pedagógicos, administrativos e de gestão financeira;

IV – transparência da gestão da Rede Pública de Ensino, em todos os seus níveis, nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros;

V – garantia de qualidade social, traduzida pela busca constante do pleno desenvolvimento da pessoa, do preparo para o exercício da cidadania e da qualificação para o trabalho;

VI – democratização das relações pedagógicas e de trabalho e criação de ambiente seguro e propício ao aprendizado e à construção do conhecimento;

VII – valorização do profissional da educação
(DISTRITO FEDERAL, 2012).

A gestão democrática, como visto, é uma exigência legal. No entanto, é importante compreender que, não basta apenas conhecer as legislações que amparam uma gestão democrática para que ela se efetive. Mas, entender que a participação da comunidade escolar é que legitima a gestão escolar democrática, que

se traduz em um processo em construção permanente, com características próprias de cada escola e da realidade social e cultural de seu entorno (BAGGIO, 2019).

Assim sendo, a gestão escolar democrática parte do pressuposto que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade escolar (LÜCK, 2009). Devido a isso, a gestão da instituição de ensino deve possibilitar a participação.

Portanto, a gestão democrática é proposta como condição de: i) aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; ii) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos (LÜCK, 2009, p. 70).

Na gestão democrática, participar envolve decisão e compromisso. Por isso, é crucial que os membros da comunidade escolar sejam incentivados e possam assumir responsabilidades em relação ao meio acadêmico. De modo que “trata-se de aprender a participar, o que envolve, além do exercício do respeito mútuo, a compreensão recíproca, a solidariedade e a cooperação nas práticas cotidianas e especialmente nas situações de conflito” (BAGGIO, 2019, p.19).

Portanto, é fundamental para a transformação do sistema de ensino, afetando positivamente na qualidade escolar, que as escolas exerçam a gestão de maneira coletiva, buscando a participação efetiva dos envolvidos na educação escolar e que estes estejam preparados para a gestão democrática (SCHWARTZ; ARAÚJO; RODRIGUES, 2010).

A gestão democrática precisa ser participativa que, segundo Dalbério (2008), a gestão participativa, está comprometida com a construção de uma instituição de ensino de qualidade, que busca formar alunos livres e conscientes que consigam fazer uma aproximação crítica entre escola e a vida. Isto só será possível através do exercício efetivo de práticas democráticas e participativas. Afinal, a escola é “o lugar social de se viver, experimentar e construir a verdadeira democracia” (DALBÉRIO, 2008, p.11).

A gestão democrática e participativa que se deseja na unidade escolar é muito mais do que um dever fazer simplesmente, ela é uma construção social e histórica que cria raízes fortes na formação plena do aluno, como ser humano, cidadão, autônomo e ético, pronto para viver em sociedade (PAMPLONA; HONORATO; CALDEIRA, 2013, p.3317).

A gestão participativa diz respeito à participação da comunidade escolar nos interesses da escola e na melhoria do processo pedagógico. Uma vez que, a escola participativa é aquela em que todos os seus membros estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de uma educação de qualidade (PAMPLONA; HONORATO; CALDEIRA, 2013).

A participação do todo é que faz com que a escola consiga atender as demandas e objetivos comuns para uma educação de qualidade, com relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e comunidade escolar.

Desta forma, é importante que todos participem das discussões, em condições de igualdade e com liberdade para expor suas opiniões, mesmo que contrárias, porque qualquer privilégio destinado a determinados grupos ou interesses pessoais se manipulados nas tomadas de decisões podem gerar situações que perpetuem ou façam renascer autoritarismo, podendo ocorrer mascaramento na gestão democrática (PENZ, 2013, p. 12).

Conseqüentemente, na gestão escolar democrática e participativa deve haver a participação de toda comunidade escolar, pois, segundo Lück (2000), quando todos participam das tomadas de decisões, há maior comprometimento e responsabilidade. Para isto, a autonomia é um elemento constitutivo dessa forma de gestão.

Para Lück (2000), a autonomia refere-se à capacidade de tomar decisões compartilhadas e comprometidas. No qual a resolução dos problemas e desafios educacionais é feita a partir da competência organizada e articulada dos membros envolvidos na educação escolar. Diante disso, a descentralização é um meio e não um fim, na construção da autonomia, assim como esta é, também, um meio para a formação democrática dos alunos.

Autonomia é a característica de um processo de gestão participativa que se expressa quando se assume com competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas. Trata-se de um conceito que se realiza dinamicamente, num contínuo fluido, conforme as manifestações de participação local, no entrelaçamento com a determinação externa. O mesmo abrange a mudança de um princípio de uniformidade, ditada por regras e regulamentos, para o princípio de unidade, orientada por princípios e diretrizes (LÜCK, 2000, p.21).

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), a autonomia também é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar. Para o autor, a autonomia

é definida como “a faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre o próprio destino” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 456).

Instituição autônoma é a que tem poder de decisão sobre seus objetivos e sobre suas formas de organização, que se mantém relativamente independente do poder central e administra livremente recursos financeiros. Assim, as escolas podem traçar o próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima, que se tornam corresponsáveis pelo êxito da instituição. Dessa forma, a organização escolar transforma-se em instância educadora, espaço de trabalho coletivo e de aprendizagem (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 456).

Por conseguinte, a gestão escolar democrática e participativa, tem como objetivo promover ações participativas, envolvendo professores, pais, alunos, direção e todos que fazem parte da comunidade escolar no processo educativo. É uma “ação construída em conjunto por seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva” (PAMPLONA; HONORATO; CALDEIRA, 2013, p.3311). Compreende a organização como uma construção social, ou seja, defende uma forma coletiva em que as decisões são realizadas em conjunto e discutidas publicamente. Em que todos os segmentos da comunidade escolar assumem a sua responsabilidade na construção de uma instituição de ensino de qualidade (CASTRO, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante do objetivo geral de analisar a importância da formação continuada para gestores escolares na promoção da participação democrática nas escolas, a partir da formação da turma do PFI de tema “Gestão para as aprendizagens: o fortalecimento da participação democrática”, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa.

A pesquisa qualitativa permite a obtenção de dados descritivos por meio do contato direto do pesquisador com a situação objeto de estudo, possibilitando o entendimento dos fenômenos segundo as perspectivas dos participantes da situação estudada, para depois construir uma interpretação dos fatos estudados (NEVES, 1996). Dessa forma, foi possível uma proximidade com a política pública de formação continuada e seus integrantes para compreender a importância da formação na promoção da participação democrática.

Visto que uma pesquisa explicativa pode ser continuação de outra descritiva (GIL, 2008), esta pesquisa é, a princípio, descritiva, pois permite a descrição dos fatos e fenômenos de determinada realidade (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009). Dessa forma, segundo Triviños (1987), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo o desejo de conhecer o que se deseja pesquisar. Logo, com o interesse de alcançar os objetivos específicos deste estudo, a pesquisa descritiva permitiu a descrição da formação continuada para gestores escolares, além da caracterização do que é participação democrática. Alinhado a uma pesquisa qualitativa, a pesquisa descritiva permite a descrição dos fatos e fenômenos de determinada realidade (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009), no caso, da formação continuada.

Após esse momento descritivo, a pesquisa aproxima-se da abordagem explicativa, visto que esta tem a preocupação central de “identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, 2008, p.28). Assim, é possível analisar a importância da formação continuada alinhado com o objetivo específico de Identificar os resultados dos desdobramentos do PFI de tema “Gestão para as aprendizagens: o fortalecimento da participação democrática”.

A partir do interesse em analisar a política de formação continuada foi realizado um estudo de caso, em formato de Residência em Política Pública (RPP), na EAPE, entre os dias 10 de setembro de 2019 e 12 de novembro de 2019.

Para Godoy (1995), o propósito do estudo de caso é analisar uma dada unidade social, que é definida a partir da questão que preocupa o investigador. Com o pressuposto de que a formação continuada para gestores escolares é um fator importante para garantir a gestão democrática participativa nas unidades de ensino, e que a participação democrática acontece por meio desse modelo de gestão, a unidade estudada foi o PFI de tema “gestão para as aprendizagens: o fortalecimento da participação democrática”, que é um dos percursos formativos da formação continuada oferecido pela EAPE no ano de 2019. Essa unidade foi escolhida por apresentar em seu conteúdo temáticas como: a gestão escolar democrática; as esferas públicas de participação na gestão escolar democrática; dispositivos e práticas de interação; governança nas escolas públicas; dialogismo e participação; inovação nas formas de participação; e representatividade. O que torna possível uma análise da formação continuada em gestão democrática e participativa, com um olhar na participação democrática.

No estudo de caso, foi utilizado para coleta de dados as técnicas de observação participante e a entrevista semiestruturada. A observação participante, como técnica de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987), teve como foco a implementação do PFI já identificado. Os aspectos que foram objeto da observação participante foram: a organização; o ambiente organizacional; os responsáveis pela formação continuada; o planejamento e o conteúdo da formação; a interação com os(as) gestores(as); o modo como ocorre a formação continuada. Dessa forma, a observação participante é importante para entender o objeto de estudo (GODOY, 1995).

Dado que o conteúdo das observações “envolve uma parte descritiva do que ocorre no campo e uma parte reflexiva” (GODOY, 1995, p.27), os registros das observações foram feitos a partir de quatro diários de campo, que foram divididos em: um com a dimensão descritiva; dois com a dimensão analítico-reflexiva e, por último, um com o registro parcial. Assim, foi possível registrar, em tempo real, atitudes, fatos e fenômenos, percebidos no campo de pesquisa (ESTEVAM, 2012). A combinação desses registros com as entrevistas, foi realizada para a análise do estudo.

As entrevistas ocorreram no ano de 2020, entre os meses de outubro e novembro, de forma semiestruturada e realizadas a partir de três roteiros predefinidos, encontrados no apêndice deste relatório, com o intuito de obter uma aproximação maior em relação às perspectivas dos envolvidos na formação continuada e poder caracterizar a participação democrática, nas escolas das gestoras entrevistadas.

Dessa forma, foram aplicados a três categorias diferentes: ao Articulador do projeto Aprender sem Parar: Gestão Democrática; ao Formador do PFI escolhido; e aos(as) gestores(as) que participaram do PFI. Foram realizadas virtualmente e gravadas por dispositivos de áudio.

Do PFI escolhido, participaram diretor(a) e vice-diretor(a) de oito escolas públicas, sendo quatro de ensino infantil e quatro de ensino fundamental. As entrevistas foram feitas a quatro escolas, são elas: a Escola Classe (EC) 303 de São Sebastião; o Centro de Ensino Fundamental (CEF) 101 do Recanto das Emas; o CEF 10 do Guará; e o CEF 06 de Brasília. As populações e entrevistas realizadas estão na Tabela 1.

Tabela 1 - População e amostra da análise

Turma – Gestão da Aprendizagem: o fortalecimento da participação democrática (2019)			
Componentes	População	Entrevistas	%
Articulador	1	1	100%
Professor Formador	1	1	100%
Nº de Escolas	8	4	50%
Total	10	6	60%

Fonte: Elaboração do autor

Além das entrevistas, os procedimentos de coleta de dados foram realizados a partir de dados de origem primária e secundária. São dados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de materiais já elaborados (GIL, 2008) e da pesquisa documental que é constituída pelo estudo de documentos que ainda não receberam um tratamento analítico, o que permite uma reelaboração de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008). Assim sendo, a pesquisa bibliográfica baseou-se em publicações científicas na área da gestão escolar democrática. Sendo os principais autores: Cury (2002), com o estudo sobre as exigências e desafios da Gestão Democrática; Dalbério (2008), que traz a gestão democrática e participação na escola popular; Lück (2009), que apresenta as dimensões da gestão escolar e suas competências; entre outros. Dessa forma foi feito um levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

A pesquisa documental proporciona uma grande quantidade de informação sobre leis de educação, processos e condições escolares etc. (TRIVIÑOS, 1987). Portanto, a pesquisa documental foi realizada a partir de documentos oficiais e relatórios, tais como: a Lei de Gestão de Gestão Democrática - Lei nº 4.751/2012,

que dispõe sobre o sistema de ensino e a gestão democrática do sistema de ensino público; a Portaria nº 503, de 14 de nov. de 2017, referente a organização administrativa e pedagógica da EAPE; a Constituição Federal de 1988, no que diz respeito à educação; os Planos de Educação Nacional e Distrital; entre outros.

A partir das informações obtidas por meio da imersão na EAPE, dos diários de campo, da observação participante, das entrevistas e pesquisas bibliográficas e documentais, foi feito uma análise de conteúdo, que é uma ferramenta para a análise de dados qualitativos que tem por objetivo buscar o sentido ou os sentidos de um documento (CAMPOS, 2004). A análise do conteúdo envolveu uma pré-análise; uma descrição analítica e; uma interpretação inferencial (BARDIN, 1977).

Na pré-análise foi realizada a organização do material, como forma de conhecer e organizar de forma não estruturada os documentos a serem analisados, o contexto para realização do estudo de caso, quais pesquisas bibliográficas possíveis para a realização da pesquisa, com a leitura de todo o material coletado (CAMPOS, 2004).

A descrição analítica é o estudo aprofundado do material coletado na pré-análise (TRIVIÑOS, 1987), no qual foi feito uma análise do material recolhido, orientada pela pergunta de pesquisa “Qual a importância da formação continuada para os/as gestores/as escolares na promoção da participação democrática nas escolas, a partir da formação da turma do PFI de tema ‘Gestão para as aprendizagens: o fortalecimento da participação democrática’?”. Após a descrição analítica, foi realizada a interpretação inferencial, isto é, a interpretação dos resultados (BARDIN, 1977).

No capítulo seguinte, é apresentado o diagnóstico da política pública, em conformidade com todo o conteúdo coletado e o referencial teórico. No qual será feita uma análise dessas informações, com o propósito de responder aos objetivos geral e específicos desta pesquisa.

4 DIAGNÓSTICO DA POLÍTICA PÚBLICA

O presente diagnóstico corresponde à análise da importância da formação continuada para gestores escolares na promoção da participação democrática nas escolas, a partir da turma do PFI de tema “Gestão para as aprendizagens: o fortalecimento da participação democrática”. Para tanto, foi preciso descrever como ocorre a formação continuada; caracterizar a participação democrática nas escolas; e identificar os resultados dos desdobramentos do PFI apontado.

Assim sendo, com a imersão na EAPE foi possível acompanhar a implementação do projeto Aprender sem parar: Gestão Democrática. Um projeto que faz parte das políticas públicas educacionais, que buscam o fortalecimento da gestão democrática, através da formação continuada para gestores escolares. Sendo a formação continuada uma atualização dos conhecimentos, das metas e dos padrões que foram superados com as mudanças que ocorrem no meio acadêmico, devido às novas tecnologias, demandas e características de cada escola (MENEZES; SANTOS, 2001).

A formação continuada na educação tem aparecido com objetivos em programas e projetos educacionais do país, como uma das respostas possíveis para a complexa reforma que a inovação e a globalização da sociedade contemporânea vêm exigindo dos governantes (PASSAGLI, 2014, p. 18).

A formação continuada pode ser realizada através de cursos, congressos, oficinas temáticas, projetos e outras ações similares (DISTRITO FEDERAL, 2017). Em relação à formação continuada da EAPE no ano de 2019, foi realizada em formato de curso, desenhado a partir de Percursos Formativos. Dessa forma, a formação continuada compõe um encontro entre formador e formando, em um processo de desenvolvimento individual e de grupo (PENZ, 2013). Há o encontro de diferentes perfis de gestores, possibilitando a troca de conhecimentos, como afirma o Professor Formador da turma de PFI de tema “Gestão para as aprendizagens: o fortalecimento da gestão democrática”:

O curso estava estruturado em percursos formativos, utilizava-se também, da plataforma do Moodle como um ambiente de aprendizagem que contribuía para a complementação do curso e solidificação do material e participação

dos gestores, e dois encontros presenciais (...) a gente aprende muito com nossos pares, então, a formação contribui para que diferentes gestores de diferentes escolas, conheçam boas práticas de gestão e compartilhem essas experiências (...) a gente aprende enquanto ensina e ensina enquanto aprende (Professor Formador).

A formação continuada parte do princípio que aprender e continuar a aprender durante toda a trajetória profissional é uma competência exigida tanto para alunos como para os profissionais da educação (PENZ, 2013). Desse modo, a formação continuada é considerada uma condição de aprendizagem permanente para o desenvolvimento profissional, pessoal e cultural dos profissionais da educação, como destaca o Articulador do projeto Aprender sem parar: Gestão Democrática:

Aperfeiçoar-se continuamente faz parte da nossa vida como educadores e educadoras. Esses processos fazem toda a diferença em nossa prática pedagógica, pois nos desafia a buscar a cada dia modos e jeitos de acessarmos nossos conhecimentos, dinamizando nossas atividades e, sobretudo, garantindo aprendizagens significativas para nossos estudantes. Temos o tempo todo, por meio da formação continuada, a oportunidade de transformar histórias de vida, a partir do chão da escola (Articulador do projeto).

A contínua atualização dos conhecimentos dos profissionais da educação, resulta ao repensar a prática no cotidiano escolar, podendo assim, melhorar a qualidade da educação. O que foi possível constatar na fala da Gestora do CEF 10 do Guará: “a formação continuada contribuiu para o meu crescimento profissional e me trouxe mais conhecimentos e mudanças de paradigmas na gestão democrática”.

Com a observação participante, a imersão e as entrevistas, foi possível constatar que desde o planejamento e construção até a implementação da formação continuada, há uma preocupação com o coletivo. Em que todos da coordenação do projeto, que é de responsabilidade da GOETE, desenvolveram de modo democrático e participativo como o projeto se desenvolveria. Inclusive as aulas de cada Percorso Formativo, o que incluiu o PFI de tema “Gestão para as aprendizagens: o fortalecimento da participação democrática”.

(...) havia um grupo de formadores que pensavam e refletiam sobre o curso em coletivo, isso é muito diferencial, quando a gente pensa em formação continuada. Para mim, que já passei por diversos espaços dentro da Secretaria de Educação, inclusive no âmbito da formação, a experiência coletiva é sempre muito mais prazerosa e potencializadora, do que os trabalhos de formação individuais (Professor Formador).

O PFI mencionado, segundo o Professor Formador e a observação participante, foi dividido em dois momentos. No primeiro momento foi apresentado os documentos legais sobre a Gestão Democrática. Já no segundo, foi apresentado os mecanismos de participação, com ênfase em como os segmentos da comunidade escolar podem participar ativamente nas escolas.

Contudo, apesar da formação continuada apresentar a Gestão Democrática exigida por lei e os mecanismos de participação democrática, o Professor Formador destaca que a efetividade das práticas democráticas só existirá se houver um processo de democratização.

A democracia não é algo dado, a participação não é efetivada por lei, ela é construída em diversas instâncias, momentos e práticas, e é importante os gestores implementarem isso em diversos âmbitos da sua escola. A democratização é um processo (Professor Formador).

Dessa forma, a participação democrática, em uma Gestão Escolar Democrática e Participativa, é caracterizada pelo envolvimento de toda comunidade escolar - professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários - nas ações tomadas no âmbito acadêmico. Em que, de acordo com a pesquisa documental, essa participação acontece por meio de mecanismos de participação, dispostos no Art. 9º, da Lei de Gestão Democrática - Lei nº 4.751/2012.

Com as entrevistas semiestruturadas realizadas a quatro gestoras, de quatro escolas que participaram do PFI acompanhado, foi possível uma aproximação com a realidade participativa dessas escolas. Em relação aos mecanismos de participação democrática, foi possível constatar que os/as gestores/as têm conhecimento sobre esses mecanismos, mas que nem sempre a participação da comunidade escolar é significativa, como destaca a gestora do CEF 101 do Recanto das Emas:

Não há muita parceria das famílias quanto à participação na gestão. Há ainda o hábito de vir à escola somente se convocados e sempre preocupados com o rendimento escolar. Os momentos de Assembleia causam desgaste neles, por acharem que devem ser comunicados apenas sobre o rendimento e não acharem necessário participar das decisões, ouvir o que vem sendo desenvolvido na instituição (Gestora do CEF 101 do Recanto das Emas).

Como a comunidade participa somente quando convocada, a gestora, destacou que a escola busca uma gestão pautada no trabalho em equipe, deixando claro que a gestão cabe a todos. Em que “todos os pedidos são ouvidos e há a análise do que é

viável atendimento dentro da lei de Gestão Democrática e das possibilidades”. Os mecanismos de participação democrática são utilizados, sempre que necessário. Como, por exemplo, a participação dos pais na Assembleia Geral, em que acontece “um momento inicial com a gestão escolar e, somente após, os pais vão ao encontro dos professores”. A instituição não faz uso do grêmio estudantil. E os demais Conselhos são convocados sempre que há obrigatoriedade, em uma frequência de quatro a cinco Conselhos de Classe anuais.

Em entrevista, a gestora do CEF 06 de Brasília também afirmou que a participação da comunidade é pouca. Mesmo acreditando na importância do envolvimento coletivo na gestão escolar, com diálogo e a utilização dos mecanismos de participação, não há uma participação considerável: “o diálogo sempre é primordial para chegarmos às soluções necessárias. Ouvir todos as partes para não haver prejuízo para ninguém. Todos devem e precisam participar, mas a comunidade é bastante ausente”. O único colegiado de gestão democrática com maior participação da comunidade escolar, segundo a gestora, é o Conselho de Classe, onde estão professores, pais, alunos e equipe gestora, traçando juntos as melhores metas.

Na EC 303 de São Sebastião a participação também é enfraquecida. Segundo a gestora, o segmento com mais voz ativa são os professores que participam democraticamente na gestão da escola, e que infelizmente, a participação dos outros segmentos na escola só acontece quando há reunião ou algum evento festivo, assim sendo, não é uma participação ativa:

(...) não é ativa, no sentido de acompanhar para que haja mudanças na evolução dos estudos, mudanças de comportamento. Isso tem melhorado gradativamente, mas de uma forma muito lenta. Então, hoje, a gente tem uma comunidade participativa, mas que ainda não é atuante mais do que 30%. Participa de eventos, de reuniões, mas a atuação de fato que a gente realmente precisa e que faz todo o diferencial no desenvolvimento da criança ainda deixa a desejar (Gestora da EC 303 de São Sebastião).

A gestora acredita que isso aconteça devido à falta de conhecimento sobre os mecanismos e formas de participação: “Talvez falte conhecimento, sobre o que é um grêmio estudantil? O que é um conselho escolar? O que é uma assembleia escolar?”, e somente depois desse entendimento será possível “convencer os pais a participarem de momentos diferenciados”.

Em oposição, a realidade participativa apresentada nessas escolas, a gestora do CEF 10 do Guará, declarou que a participação dos segmentos da

comunidade escolar, na instituição de ensino, é excelente, e que todos participam democraticamente da gestão escolar:

A participação dos mais variados segmentos da comunidade escolar na gestão é excelente, contínua, contributiva e integradora, na qual todos participam de forma democrática na elaboração e análise da Proposta Pedagógica, nas discussões, decisões e demandas pedagógicas importantes (Gestora do CEF 10 do Guará).

Para a gestora, as práticas democráticas executadas na escola com os melhores resultados são: “a participação da equipe gestora, das pedagogas e orientadoras educacionais, dos servidores, estudantes e responsáveis na construção e avaliação da Proposta Pedagógica” e “as coordenações coletivas com a participação de todos contribuindo com ideias e propostas construtivas, além de exercerem a democracia”.

Dos mecanismos de participação, segundo a gestora, o Conselho Escolar atua constantemente nas discussões, decisões e prestações de contas da escola. Além disso, o Conselho de Classe, que acontece bimestralmente, nas palavras da gestora “é participativo e frutífero, exercendo o papel norteador da equipe gestora e da equipe docente”, bem como “da atuação dos pedagogos e orientadores educacionais nos objetivos e metas a serem alcançados no processo de ensino-aprendizagem, no auxílio emocional, social e psíquico aos estudantes”.

Em relação à participação dos estudantes, no CEF 10 do Guará, embora não haja formalmente o Grêmio Estudantil, os estudantes participam “na construção dos projetos pedagógicos e das atividades da escola; na avaliação da Proposta Pedagógica e da atuação dos professores e demais servidores da escola; na sua Autoavaliação e no Conselho de Classe”.

Mediante a exposição, é possível notar que na maioria das instituições de ensino estudadas, a participação democrática não acontece de forma significativa, visto que, de quatro escolas apenas em uma há uma participação satisfatória da comunidade escolar. Dessa forma a participação democrática também é caracterizada como uma prática escolar ainda em processo de formação, visto que, os/as gestores/as escolares anseiam por uma participação maior na Gestão Escolar. A formação continuada pode auxiliar na construção de uma participação democrática mais ativa nas escolas. Mas, para o entendimento desse ponto é preciso identificar os desdobramentos da formação continuada.

No que diz respeito aos desdobramentos do PFI - Gestão para as aprendizagens: o fortalecimento da participação democrática, foi possível identificar através das entrevistas, que a formação continuada trouxe mais conhecimento e mudanças de paradigmas em relação a gestão democrática, como afirma a gestora do CEF 06 de Brasília: “já fiz uns 3 cursos de gestão democrática e a cada um, novas ideias e novos conhecimentos são apreendidos”. Igualmente, para a gestora do CEF 10 do Guará, após o curso, houve uma conscientização maior em relação à participação democrática na escola, que foi percebida pela comunidade escolar:

A comunidade está participativa dentro da escola, montaram um grupo de família/escola, em todos os momentos em que são chamados para assinar os documentos e as prestações de contas, eles comparecem, bem como atuam mais presentemente nas reuniões de pais/responsáveis (Gestora do CEF 10 do Guará).

Para a gestora do CEF 101 do Recanto das Emas, mesmo que “a escola sempre buscou trabalhar baseados na escuta ativa de todos os agentes da comunidade escolar”, depois da formação continuada, essa busca pela participação democrática se intensificou: “buscamos atender às necessidades de material pedagógico da melhor maneira possível, buscamos estruturar nossa escola para um maior conforto de todos, criando espaços e trabalhando a conscientização”.

A formação continuada proporcionou aos/às gestores/as trocas de experiências, ideias, conhecimentos e práticas democráticas, que para a gestora da EC 303 de São Sebastião, foi o que mais ajudou na atuação democrática dentro da escola. Além de todo o conhecimento adquirido e de um domínio maior da legislação, após a formação.

Contudo, existem ainda desafios a serem superados em relação a formação continuada e a participação democrática. Como traz o Articulador do projeto, os desafios em promover formação continuada residem, principalmente, em “formar uma consciência em cada profissional para manter-se em atividade, buscando atualização profissional”. Ademais, há “uma necessidade de entidades de classe e órgãos governamentais oportunizar a formação continuada a estes profissionais, ofertando uma diversidade de cursos e incentivando sua progressão funcional”. Da mesma forma, o Professor Formador do PFI analisado, concorda que o maior desafio é a formação continuada estar mais presente no cotidiano do trabalho docente de

todos os profissionais da educação, tornando-se realidade para maioria desses profissionais.

Em relação à participação democrática, no olhar das gestoras entrevistadas, o maior desafio é fazer com que todos da comunidade escolar participem e sejam frequentes nas práticas de participação, não somente quando convocados, mas de forma ativa na gestão escolar.

Como uma forma de superar esses desafios, a partir da pesquisa bibliográfica e das entrevistas, foi possível identificar que é preciso uma fortificação das políticas públicas de formação continuada para gestores escolares. De maneira a serem ampliadas e melhoradas para que de fato tenham resultados significativos na realidade escolar.

Para a superação dos desafios da participação democrática é preciso conscientizar toda a comunidade escolar sobre a importância de fazer parte do cotidiano da instituição. É necessário apresentar os mecanismos de participação da gestão democrática, visto que alguns membros da comunidade escolar possam não ter conhecimento suficiente sobre esses mecanismos, como salientou uma gestora em entrevista. Talvez, por meio da realização de palestras, reuniões ou até uma formação, acerca do valor das práticas democráticas a toda comunidade escolar. Uma alternativa também, é promover mais encontros informais, como primeiro passo para incentivar a comunidade escolar a participar dos projetos da escola, como foi dito na aula do PFI por uma gestora: “depois que eu comecei a fazer eventos informais na minha escola, aumentou a participação na gestão escolar”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a importância da formação continuada para gestores escolares na promoção da participação democrática nas escolas, a partir da turma do PFI de tema “Gestão para as aprendizagens: o fortalecimento da participação democrática”.

Nesse contexto, pretendeu-se descrever como ocorre a formação continuada; caracterizar a participação democrática nas escolas; e identificar os resultados dos desdobramentos do PFI. Pode-se afirmar que, com o apoio da fundamentação teórica, no decorrer da análise e dos resultados encontrados, os objetivos propostos neste relatório puderam ser respondidos.

Especificamente, com esta pesquisa, foi possível descrever como se dá a formação continuada aos diretores escolares. Que ocorre de maneira democrática desde o planejamento até a formação em si. Há o encontro entre formador e formando, para a troca de conhecimentos e a apresentação do conteúdo das aulas. No PFI acompanhado, foi apresentado a Lei de Gestão Democrática e os mecanismos de participação democrática.

Observou-se que a formação continuada assume um papel importante na construção de um ensino de qualidade, consolidado com a participação da comunidade escolar. Em razão da formação promover o desenvolvimento de competências, conhecimentos e habilidades aos profissionais da educação. Que repensam as práticas democráticas do cotidiano escolar e trocam experiências, ideias e saberes uns com os outros. De tal maneira que as políticas públicas de formação continuada para gestores escolares são fundamentais para promover a gestão democrática.

A pesquisa constatou o pressuposto de que a formação continuada, para gestores escolares, é um fator importante para garantir a gestão democrática participativa nas unidades de ensino. Com a formação continuada em gestão democrática, há uma capacitação dos/das gestores/as, que introduzem a implantação de procedimentos participativos.

Assim, identificou-se que a formação continuada oferecida pela EAPE no ano de 2019, apresentou resultados positivos em relação às práticas participativas das instituições de ensino que fizeram parte do PFI mencionado.

De certo, com as entrevistas, foi possível perceber que a formação continuada trouxe aos/às gestores/as escolares mais conhecimento e mudanças de paradigmas em relação a gestão democrática. Apesar disso, a participação democrática nas instituições de ensino, foi caracterizada como um processo ainda em desenvolvimento. Não há ainda uma participação significativa da comunidade escolar nas escolas. Por esse motivo existe o desafio de fazer com que a participação democrática nas instituições de ensino seja mais expressiva. Talvez, através de palestras, reuniões ou até uma formação, acerca do valor das práticas democráticas a toda comunidade escolar.

Percebeu-se que é preciso a conscientização da comunidade escolar sobre a importância de ser atuante na gestão escolar. Que assuma o seu papel nos espaços de participação e decisão, para que haja diálogo, mobilização e troca de ideias, de maneira consciente. Como percebido pela fundamentação teórica, que a participação democrática não é um simples envolvimento em algo, e menos ainda um envolvimento involuntário (MARIN; BERTARELLO, 2010).

Este trabalho pode contribuir com os estudos sobre a formação e participação democrática nas escolas, a fim de ampliar o conhecimento de questões relacionadas às organizações de ensino e estimular a melhoria das políticas públicas de formação continuada. Contribui-se, também, fornecendo informações que podem facilitar a identificação de necessidade de desenvolver estratégias voltadas à criação de um ambiente escolar mais democrático, para que a comunidade escolar esteja mais presente na gestão da instituição.

Tratando de limitações, não foi possível contatar todos/as os/as gestores/as que tenham realizado o PFI escolhido para a análise, o contato com esses/as diretores/as tornaria o relatório mais completo e interessante. Não foi viável também, acompanhar a implementação do projeto Aprender sem parar: Gestão Democrática em sua completude. Porque o projeto já estava em andamento quando a pesquisa deu início, por isso, focou-se apenas em um dos Percursos Formativos. Outra limitação, foi ir às escolas para presenciar como acontece a participação democrática, devido ao momento pandêmico em que nos encontramos no ano de 2020.

Com a pesquisa, descobriu-se também, que além do problema já mencionado da participação democrática, há o desafio da política pública de formação continuada ser fortificada e ampliada, para que atenda às necessidades dos/as gestores/as e da

comunidade. Com um suporte maior dos órgãos governamentais e a conscientização da importância da formação aos profissionais da educação.

Por fim, as políticas públicas de formação continuada assumem um papel importante na promoção da participação democrática. Porém, somente elas não são capazes de promover a democratização das escolas. É preciso que todo segmento escolar esteja presente na gestão, para que realmente as instituições de ensino possam experienciar uma gestão escolar democrática e participativa. Por certo, uma instituição de ensino democrática, contribui para a democratização da própria sociedade.

REFERÊNCIAS

BAGGIO, Carol (org.). Educação em Direitos Humanos. Projeto: Respeitar é preciso!. Caderno: **Democracia na Escola**. 3 ed. São Paulo, 2019.

BARDIN, Lawrence. Análise de conteúdo. **Lisboa: edições**, v. 70, p. 225, 1977.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, de 05 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 02 de julho de 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dez. de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Senado, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm> . Acesso em: 02 de julho de 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.005**, de 25 de jun. de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Brasília: Senado, 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em: 02 de julho de 2020.

BERTOLAIA, Denilson. Reflexões sobre a liberdade na democracia sob o estado democrático de direito. **(RE)PENSANDO DIREITO**, v. 6, n. 12, p. 175-193, 2016. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/229766921.pdf>> Acesso: 23 de julho de 2020.

BONAVIDES, Paulo. **Teoria constitucional da democracia participativa**. São Paulo: Malheiros, p. 26, 2001.

CASTRO, C. L. F. D.; GONTIJO, C. R. B.; AMABILE, A. E. D. N. **Dicionário de Políticas Públicas**. 2012

CHAUÍ, Marilena. Cultura e democracia. Crítica y emancipación: **Revista latinoamericana de Ciencias Sociales**, v. 1, n. 1, p. 53-76, 2008.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico** editado pela ANPAE, v. 18, n. 2, p.163-174, 2002.

DALBERIO, Maria Célia Borges. Gestão democrática e participação na escola pública popular. **Revista Iberoamericana de educacion**, v. 3, n. 47, p. 2-12, 2008.

Disponível em: <<https://rieoei.org/historico/deloslectores/2420Borges.pdf>> Acesso 23 de julho de 2020.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 1, n. 1, 2002.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação. **Informativo de curso**. Brasília: EAPE, 2019.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação. **Competências**. Brasília, SEDF, 2020.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação. **Missão, Visão, Valores**. Brasília, SEDF, 2020.

DISTRITO FEDERAL. **Lei nº 4.751**, de fevereiro de 2012. Dispõe sobre o sistema de ensino e a gestão democrática do sistema de ensino público. Portal da Legislação. Distrito Federal, 2012. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/70523/Lei_4751.html>. Acesso em: 17 de julho de 2020.

DISTRITO FEDERAL. **Lei nº 5.499**, de 14 de jul. de 2015. Aprova o Plano Distrital de Educação – PDE e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial do Distrito Federal, 2015. Disponível em: <http://www.se.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/01/pde_site_versao_completa.pdf>. Acesso em: 02 de julho de 2020.

DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 503**, de 14 de nov. de 2017. Dispõe sobre organização administrativa e pedagógica do Centro de Aperfeiçoamento dos Profissionais de Educação (EAPE) da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF). Diário Oficial do Distrito Federal, 2017. Disponível em: <<http://www.eape.se.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/04/Portaria-503-14nov2017-EAPE.pdf>>. Acesso em: 02 de julho de 2020.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista brasileira de enfermagem**, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.

CASTRO, Adenise Figueira Barbatto. **A autonomia do conselho escolar: uma gestão democrática, estudo de caso e intervenção pedagógica**. 2017. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1521-8.pdf>>. Acesso em: 11 de agosto de 2020.

DYE, Thomas R. Understanding Public Policy. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. 1984.

ESTEVAM, Bread Soares. **Reflexões sobre o Diário de Campo**. Fundação Universidade de Rio Grande/RS/FURG. Webartigos, 2012.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 167-177, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOMES, Maria das Graças Correia. **Caminhos trilhados para a implantação da gestão democrática nas escolas públicas da rede municipal de Maceió-AL (2005-2008): buscando espaços de participação**. 124f. Dissertação (Mestrado em Educação Brasileira) - Universidade Federal de Alagoas, Maceió. 2010.

HOWLETT, Michael. RAMESH, M, PERL, Anthony. **Política Pública: seus ciclos e subsistemas: uma abordagem integradora**. 2013.

LÜCK, Heloísa. Gestão escolar e formação de gestores. **Em aberto**. Brasília: INEP, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf. Acesso em: 11 de agosto de 2020.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: <http://files.diretortecniconpe.webnode.com/200000067-5f5ce614de/dimensoes-gestao-escolar.pdf> Acesso: 21 de julho de 2020.

LIBÂNIO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira e TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 10ª. Ed., São Paulo: Cortez, 2012. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4656095/mod_resource/content/1/Gest%C3%A3o%20Escolar_Lib%C3%A2neo.pdf. Acesso: 21 de julho de 2020.

LYNN, L. E. Designing Public Policy: **A Casebook on the Role of Policy Analysis**. Santa Monica, Calif.: Goodyear. 1980.

MARIN, Jeferson Dytz; BERTARELLO, Marina. A realização da democracia através da participação nas políticas públicas: a afirmação democrática do programa nacional de direito humanos (pndh-3). **Revista de Estudos Jurídicos - UNESP**, v. 14, n. 19, 2010.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. Verbete formação continuada. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira** - Educabrazil. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <<https://www.educabrazil.com.br/formacao-continuada/>>. Acesso em: 19 de agosto 2020.

NAVARRO, I. P. (org.). **Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília: MEC, SEB, 2004.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração, São Paulo**, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

OLIVEIRA, A. F. **Políticas públicas educacionais: conceito e contextualização numa perspectiva didática**. In: OLIVEIRA, A. F.; PIZZIO, A.; FRANÇA, G. (Orgs). Fronteiras da educação: desigualdades, tecnologias e políticas. Goiás: Editora PUC, 2010, p.4.

OLIVEIRA, Érico Avelino. **Participação Democrática**. Artigo de conclusão de curso. PUC MINAS, ALMG. Minas Gerais, 2003. Disponível em <https://www.almg.gov.br/export/sites/default/educacao/sobre_escola/banco_conhecimento/arquivos/pdf/participacao_democratica.pdf>. Acesso em: 30 de julho de 2020.

PAMPLONA, Roberta Moore; HONORATO, Hercules Guimarães; CALDEIRA, Adriana Normand. Gestão Escolar: um caminho de liderança participativa e democrática. **XI CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO-EDUCERE**. Curitiba, 2013. Disponível em: <https://educere.bruc.com.br/CD2013/pdf/7356_4933.pdf>. Acesso em: 11 de agosto de 2020.

PASSAGLI, Tatiana Serpa Guimarães. **A formação continuada das equipes gestoras na Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação da Secretaria de Educação do Distrito Federal: uma perspectiva de educação democrática**. 57f. Dissertação (Especialização em Coordenação Pedagógica) – Universidade de Brasília. DF, 2014. Disponível em: <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9208/1/2014_TatianaSerpaGuimaraesPassagli.pdf> Acesso em: 20 de agosto de 2020.

PATEMAN, Carole. Rousseau, John Stuart Mill e GDH Cole: uma teoria participativa da democracia. **PATEMAN, Carole. Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PENZ, Viviane Lang. **Gestão democrática: a formação continuada do gestor escolar**. 67f. Dissertação (Especialização em Latu-Sensu em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria. Rio Grande do Sul, 2013.

PETERS, B. G. American Public Policy. Chatham, N.J.: Chatham House. 1986.

SCHWARTZ, Cleonara Maria; ARAÚJO, Gilda Cardoso de; RODRIGUES, Paulo da Silva. Escola de gestores da educação básica: democracia, formação e gestão escolar: reflexões e experiências do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica no Estado do Espírito Santo/—. **Vitória: GM, 2ª edição-2010**, 2010.

SILVA, Anny Mikaelly Lopes. **Gestão democrática**: reflexos e perspectivas no contexto escolar. 33f. Artigo (Especialização) – Faculdade Plus Arte e Educação. Fortaleza: 2020.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. Unidade 2–A pesquisa científica. **Métodos de pesquisa**, v. 1, p. 31, 2009.

SIQUEIRA, A. A., GADIOLI, R. C., OLIVEIRA, S. **História Registrada, Memória Garantida**: A História do Curso de Formação Gestão Escolar Democrática em Brasília. Brasília: EAPE, 2019.

TRIVIÑOS, Augusto NS. Introdução à pesquisa em ciências sociais. **A pesquisa**, p. 133, 1987.

VIEIRA, Sofia Lerche. Políticas e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico**. Editado pela ANPAE, v. 23, n. 1, p.53-69, 2007.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em revista**, v. 25, n. 3, p. 123-140, 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf>>. Acesso em: 19 de agosto de 2020.

STÜRMER, Arthur Breno. Democracia e participação na escola pública. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 5, n. 2, p. 124-135, 2011.

APÊNDICE

Apêndice A – Roteiros de Entrevista

A) Entrevista com o Articulador do projeto

1. Relate como foi sua experiência no projeto de formação continuada Aprender sem parar: Gestão Democrática.
2. Como você avalia o papel do curso no desenvolvimento da prática do gestor escolar?
3. De que maneira a formação continuada mudou a sua vida e a sua atuação profissional?
4. Quais os principais desafios em promover formação continuada?

B) Entrevista com o Professor Formador

1. Relate como foi sua experiência no projeto de formação continuada Aprender sem parar: Gestão Democrática.
2. Como você avalia o papel do curso no desenvolvimento da prática do gestor escolar?
3. Relativo à disciplina de fortalecimento da participação democrática, como foi a implementação desse Percorso Formativo Individual, e quais resultados/alterações podem acontecer para qualificar ainda mais o trabalho?
4. De que maneira a formação continuada mudou a sua vida e a sua atuação profissional?
5. Quais os principais desafios em promover formação continuada?

C) Entrevista com os/as gestores/as escolares

1. Há quanto tempo atua nesta Instituição de Ensino?
2. Quais práticas democráticas executadas na escola você considera que tenha melhores resultados?
3. Como é a participação dos mais variados segmentos da comunidade escolar na gestão? (professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários)

4. De que maneira a instituição faz uso dos colegiados da gestão democrática? (Assembleia Geral Escolar, Conselho Escolar, Conselho de Classe, Grêmio Estudantil)
5. Quais os maiores desafios da prática da participação da comunidade escolar no cotidiano da gestão?
6. Como são feitas as trocas de ideias, inovações e criação conjunta na escola?
7. Quais as contribuições que a formação continuada trouxe para a sua profissão?
8. De que maneira a formação continuada alterou a sua prática de gestão democrática? Quais as alterações na formação continuada você considera necessária para uma melhor absorção dos conhecimentos?
9. O que mudou em relação a participação da comunidade escolar, depois da formação continuada?