



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas  
Departamento de Administração  
Curso de Especialização (*Lato Sensu*) em Gestão Pública Municipal

**Maria daguia de Souza Sales de Sousa**

**A Gestão democrática participativa numa escola da rede pública de educação do  
Distrito Federal (DF)**

Brasília – DF 27 abril de 2019

## FICHA CATALÓGRAFICA

Sales, Maria daguia de Souza.

A Gestão democrática participativa numa escola da rede pública de educação do Distrito Federal (DF) / Maria daguia de Souza Sales de Sousa, Brasília: Universidade de Brasília, Orientador: Prof. MSc Sonirza Corrêa Marques. 2019. 54 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Especialização em Gestão Pública Municipal – Brasília-DF, Universidade de Brasília, 2019.

Bibliografia.

1. Gestão participativa na educação, Eleições para diretores, Democracia no ambiente escolar.

**Universidade de Brasília – UnB**

**Reitora:**

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Márcia Abrahão Moura

**Vice-Reitor:**

Prof. Dr. Enrique Huelva

**Decana de Pós-Graduação:**

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Helena Eri Shimizu

**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão  
Pública:**

Prof. Dr. Eduardo Tadeu Vieira

**Chefe do Departamento de Administração:**

Prof. Dr. José Márcio Carvalho

**Coordenadora do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal**

Profa. Dr<sup>ª</sup>. Fátima de Souza Freire

**Maria da Guia de Souza Sales de Sousa**

**A Gestão democrática numa escola da rede pública do DF**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do certificado de especialista (*lato sensu*) em Gestão Pública Municipal.

Professora Orientadora: MSc Sonirza Corrêa Marques.

Anápolis-GO

2019

**Maria daguia de Souza Sales de Sousa**

**A Gestão democrática numa escola da rede pública do DF**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade de Brasília

**Maria daguia de Souza Sales de Sousa**

Titulação, MSc Sonirza Corrêa Marques

Professor-Orientador

Titulação, Valdemir Regis Ferreira de

Oliveira

Professor-Examinador

Anápolis, 27 de abril de 2019.

## **AGRADECIMENTOS**

Meus sinceros agradecimentos a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho. Especial agradecimento à professora Sonirza Corrêa Marques, pela orientação durante o desenvolvimento deste trabalho, que com experiência, paciência transmitiu conhecimentos de grande valia, agregando valor e enriquecendo-o; ao meu esposo Paulo que contribuiu nos momentos necessários para que fosse desenvolvido de maneira branda e segura, te amo muito, e ao meu filho Felipe que na sua inocência, e sabedoria falava, “mamãe eu sei que você consegue”, é, eu consegui, muito obrigada. Sempre tive a certeza que estariam comigo, em todos os momentos, sendo minha constante fortaleza, acreditando e confiando no meu crescimento intelectual.

A minha família querida, meu pai que sempre acreditou no poder da educação, minha mãe que confia cegamente na justiça de Deus e dos homens, aos meus irmãos que também são profissionais da educação, e aos meus incontáveis amigos, que fui conquistando nesta caminhada e que compartilham agora esta imensa vitória que me foi dada por Deus.

Combati o bom combate, acabei a carreira, guardei a fé.  
Desde agora, a coroa da justiça me está guardada, a qual o  
Senhor, justo juiz, me dará naquele dia, e não somente a  
mim, Mas também a todos os que amarem a sua vinda”.

II Timóteo 4:7-8.

## RESUMO

A presente pesquisa busca entender o modelo de gestão escolar participativo em uma escola pública do DF em que a direção, professores, funcionários e alunos buscam dialogar e criar condições para a construção de uma educação pública e de qualidade, visando a excelência na relação ensino aprendizagem.

Por meio de material bibliográfico e entrevista semiestruturada aplicada aos profissionais de educação, buscamos entender nessa pesquisa, o processo de gestão democrática da educação na escola e possíveis dificuldades enfrentadas.

A proposta em questão é analisar o envolvimento dos atores no processo democrático participativo, foi dialogando com os envolvidos que a pesquisa nos trouxe um problema: A eleição de diretores das escolas públicas do Distrito Federal concretiza o ideal de democratização da escola? A comunidade tem um espaço de construção e de convivência democrática? é possível identificar a ideia do que é participação das decisões na escola?

Assim, temos como objetivo geral analisar como pano de fundo a gestão atual de uma escola pública em Brasília como modelo de gerência participativa na área da educação.

**Palavras-chave:** Gestão participativa na educação, Eleições para diretores, Democracia no ambiente escolar.



## ABSTRACT

The present research seeks to understand the model of participatory school management in a public school in the Federal District in which management, teachers, employees and students seek dialogue and create conditions for the construction of a public education and quality, aiming at excellence in the relationship between teaching and learning.

Through bibliographic material and semi-structured interviews applied to education professionals, we seek to understand in this research the process of democratic management of education in school and possible difficulties faced.

The proposal in question is to analyze the involvement of the actors in the participatory democratic process, was dialoguing with those involved that the research brought us a problem: Does the election of public school principals in the Federal District concretize the ideal of democratization of the school? Does the community have an area of democratic construction and coexistence? Is it possible to identify the idea of what is the participation of decisions in the school?

Thus, we have as general objective to analyze as background the current management of a public school in Brasilia as a participatory management model in the area of education.

Keywords: Participatory management in education, Elections for directors, Democracy in the school environment.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**CEDF - Conselho de Educação do Distrito Federal**

**CRFB/1988 - Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**

**CNBB - Confederação Nacional dos Bispos do Brasil**

**CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico**

**DCE - Diretório Central dos Estudantes**

**INEP - Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos Anísio Teixeira**

**LDB - Lei de Diretrizes Básicas**

**MEC - Ministério Educação Cultura**

**PNE - Plano Nacional de Educação**

**PNDE - Programa Nacional desenvolvimento Educação**

**OAB - Ordem dos Advogados do Brasil**

**SE - Secretaria de Educação**

**SINPRODF - Sindicato dos professores do Distrito Federal**

**UEE - União Estadual dos Estudantes**

**UNB - Universidade de Brasília.**

**UNE - União Nacional dos Estudantes**

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Contextualização .....	2
1.2 Objetivos de Investigação .....	4
1.3 Objetivo Geral .....	5
1.4 Objetivo Específico .....	5
1.5 Configuração geral do trabalho .....	5
2. Capítulo 1 - REVISÃO TEÓRICA .....	7
2.1 Gestão democrática uma revisão teórica .....	7
2.2 Implementação da gestão no DF.....	10
2.3 Educação .....	13
3. Capítulo 2 - PROCESSO DE GESTÃO PÚBLICA DA EDUCAÇÃO .....	16
3.1 O papel do Gestor .....	16
3.2 Como funciona a gestão escolar participativa .....	18
3.3 Como funciona a escolha dos gestores .....	20
3.4 Gestão compartilhada no DF .....	22
4. Capítulo 3 - PROJETO DE GESTÃO PÚBLICA DA EDUCAÇÃO DO DF .....	25
4.1 As principais lutas para uma gestão participativa .....	25
4.2 Gestão e Liderança .....	27
4.3 Autonomia escolar .....	28
5. MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	30
6. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	33
7. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO.....	35
REFERÊNCIAS .....	38
ANEXO .....	44
Anexo - Questionário (Entrevista semiestruturada) .....	44

## 1. INTRODUÇÃO

O interesse em torno do debate na área de gestão educacional, fica evidente ao constatar a grande quantidade de divulgação de cursos, artigos em jornais e também no mundo acadêmico são várias publicações científicas voltadas a este tema com crescente entusiasmo pelos educadores. A presente Monografia pretende colaborar com este debate, refletindo sobre três dimensões de gestões: educacional, escolar e democrática. Para tanto recorre à base legal, situando aspectos relativos a cada um desses temas, há estudos já formulados, artigos e a entrevista semiestruturada com profissionais diretamente envolvidos.

A Educação é um direito assegurado pela Constituição Federal e pelo Estatuto da Criança e do Adolescente, considerada um direito subjetivo, obrigatória, dos 7 aos 14 anos, que corresponde ao ensino fundamental. Posteriormente, por emenda constitucional (EC 59/2009) a obrigatoriedade foi estendida à população de 4 a 17 anos, abarcando as faixas etárias correspondentes à parte da educação infantil, ensino fundamental e ensino médio. Viabilizada, através da escola, apesar de se observar outras manifestações e práticas educativas no seio da sociedade, é a escola, enquanto instituição, a responsável pela socialização do conhecimento e do saber sistematizado.

Ainda, em relação ao direito subjetivo temos o artigo 208, VII, § 1º da Constituição em que orienta o acesso ao ensino obrigatório e gratuito, também como um direito público subjetivo. Da mesma forma a lei de diretrizes básicas da educação LDB - Lei nº 9.394/1996, em seu artigo 5º, e também o ECA, em seu artigo 54, § 1º.

A educação, como resultado de prática social, constituída de um direito social do indivíduo, impôs, historicamente, muitas lutas, buscando garantir esse direito a todos, a partir da expansão e da democratização das oportunidades de escolarização, ou seja, a garantia de escolarização para todos constitui uma das bandeiras em prol da inclusão social e da efetiva participação da sociedade civil através do Programa Nacional dos Conselhos Escolares.

Resultado da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade e democrática, que a promulgação Constituição Federal/1988 tornou possível no cômputo legal. No artigo 206, inciso VI estabeleceu princípios para a educação brasileira, dentre eles a gestão democrática, sendo mais tarde regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), artigo 4º, inciso II. A Constituição Federal dispõe, também, sobre a elaboração do Plano Nacional de Educação (PNE), resguardando o princípio da democratização. Plano aprovado

pela Lei nº 10.172/2001, que inova ao apresentar a democratização da educação como fazer coletivo com a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, na elaboração do PPP e nas tomadas de decisões de todo o processo de desenvolvimento do trabalho escolar, inclusive na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola. E, buscando contribuir com esse processo, a necessidade de potencializar o Conselho Escolar.

As funções destes Conselhos, suas responsabilidades e funcionamento precisam ser estabelecidos pela própria escola, a partir de sua realidade concreta garantindo sua natureza essencialmente político-educativa, dessa forma comprometer-se com o ensino aprendizagem desenvolvido.

O termo escola deriva do latim *schola* e refere-se ao estabelecimento onde se dá qualquer gênero de instrução. Nem sempre existiu da mesma forma, na realidade está inserida a uma determinada época e submetida a demandas socioeconômicas adequando-se às necessidades da sociedade vigente.

Pode ser definida, também, como um espaço que busca mudanças, exigindo uma gestão comprometida com a responsabilidade de forma ativa e participativa dos seus membros, e promovendo a condução do processo de ensino aprendizagem de forma inovadora buscando protagonistas na tomada de decisão e na construção do conhecimento.

A Educação na escola é formal, intencional, planejada e sistematizada, ainda que na família haja uma educação de raiz, ela não tem o mesmo caráter planejado, sistematizado. É possível que a educação ofertada em casa seja um caminho que complemente o aprendizado, mas é importante que haja o contato com conjunto formado pelo corpo docente e discente de uma instituição educacional, onde se dê uma ambientação social escolar, assim, a especificidade da escola reside no fato de constituir-se espaço para onde convergem estudantes e professores, enquanto o lugar de aprendizagem, compreendida, também, numa perspectiva de Escola Cidadã, aquela que se assume como um centro de direitos e deveres no dizer de Paulo Freire (1997: p 66) a escola que viabiliza a cidadania de quem está nela e vem a ela, coerente com a liberdade, com seu discurso formador, libertador.

## **1.1 Contextualização**

O interesse pelo tema surgiu quando meu filho de 6 anos ingressou em uma escola pública do DF, e na primeira reunião de pais e professores percebi que a escola buscava sensibilizar os pais para a necessidade de participar da vida escolar dos seus filhos. Observei

que nas reuniões seguintes o desinteresse se manteve apesar da escola destacar a importância da inclusão dos pais dos alunos nas decisões da escola. Os responsáveis alegavam falta de tempo. A escola alterou o dia das reuniões que passaram a ser realizadas aos sábados e logo depois os responsáveis alegavam que o fim de semana ficaria prejudicado, único dia de descanso da família. Assim, a direção passou a definir a maior parte das diretrizes que seriam aplicadas a escola no decorrer do ano o que não incomodava em nada os responsáveis.

Os poucos que decidiram interagir com a direção exigindo mais debates, não tinham voz ativa no conselho ou nas demais decisões, resultado, a escola trazia as decisões prontas.

Alguns pais criaram um grupo para debater questões sobre as decisões do diretor e dos professores, apesar da importância do grupo o que se alcançou foram discursos vazios em que poucos se dispunham de dialogar com a direção e até professores, no final se aceitava o que já vinha definido pela escola.

No decorrer do ano letivo sempre que comparecia às reuniões notava a visível falta de interesse de alguns responsáveis, e do crescimento de poder que era dada a direção da escola, não entendi porque as questões relacionadas a educação dos filhos não era importante para os pais, como se a escola fosse capaz de resolver tudo.

Diante deste dilema busco entender qual a autoridade da direção escolar para as decisões centradas na educação dos alunos, qual o status da direção em que não há discussão sobre tema tão relevante para a sociedade que é a educação e os rumos que os alunos e futuros cidadãos pretendem seguir e qual a dificuldade na participação do desenvolvimento escolar dos alunos pelos responsáveis e o que pode ser feito para encurtar a distância entre pais e a escola.

Na escola analisada a direção e os profissionais de educação alegam que os responsáveis pelos alunos não querem participar, e eles respeitam, são levados a decidir tudo sozinhos e na qualidade de profissionais de educação trabalham da melhor forma possível para prestar toda a assistência aos alunos e pais.

Para o Sindicato dos Professores do DF a gestão democrática é inerente ao próprio ato de ensinar e dessa forma, portanto, uma exigência do próprio projeto político pedagógico, ou seja, é de suma importância a defesa de uma democracia escolar que se dê por meio de participação da comunidade e na escolha dos seus diretores escolares, buscando nestes profissionais, não as indicações políticas, mas sim, o comprometimento e a capacidade de liderança que estejam comprometidos com as necessidades da comunidade escolar.

Desta forma podemos sinalizar que gestão democrática participativa nas escolas é um passo importante para compreensão do processo educacional e que vai envolver os princípios

de uma educação de qualidade. São necessários, neste sentido, novos debates e reflexões sobre a educação nas escolas públicas, por isso é tão importante que todos os seguimentos sejam ouvidos para que de forma democrática incluam seus temores e suas expectativas com relação aos novos rumos tomados pelo poder público. Neste caminho o que se busca é a garantia de uma educação de qualidade.

Para CAMARGO (2006, p.14) A gestão participativa na educação caracteriza-se por dar corpo, forma, concretude às direções traçadas pelas políticas públicas, gerenciando-as. Desse modo, estas políticas, acabam possibilitando as inter-relações sociais, orientando as instituições escolares com alguns princípios como, caráter público da educação, inserção social da escola e da gestão democrática, onde as práticas participativas, a partilha do poder, a socialização das decisões, desencadeiam processos de aprendizagem do jogo democrático. Movidos por esse espírito, em 1985, um acordo Coletivo entre o Sindicato dos Professores do Distrito Federal e a Secretaria de Educação permitiu a primeira vivência de um processo institucionalizado de escolha dos diretores e vice diretores se desse por eleições na rede pública em 1985 e estabelecia que a partir de então a comunidade escolar participaria na escolha dos dirigentes escolares, tendo ocorrido também no período de 1989 a 1991 (Sátiro 2011:p,2).

A mesma autora afirma que nos períodos seguintes da história a forma de provimento dos cargos de direção voltou a ser por indicação pessoal do governador até 2008 quando um novo projeto de Gestão Educacional foi implantado nas escolas públicas do DF estabelecendo um referencial que subsidia uma nova reflexão e novas indagações sobre o processo de democratização da gestão escolar neste sistema de ensino.

Mas, é somente em 2012 que o Distrito Federal conhece um novo modelo de gestão democrática, as expectativas ocorrem de forma positiva e se espera novos rumos para a educação, novas eleições para os cargos de gestores, novas reflexões sobre o ambiente educacional com estímulo a aprendizagem com a participação e o envolvimento dos pais, alunos professores e gestão dentro do espaço escolar.

## **1.2 Objetivos da Investigação**

Movida pela curiosidade e desejo de conhecer o processo de Gestão Democrática da Educação numa escola da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, foi definida a seguinte questão problema:

**A eleição dos diretores das escolas públicas do Distrito Federal concretiza o ideal de democratização da escola?**

### **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo deste estudo é identificar a gestão pública da educação, com participação da comunidade escolar, enquanto espaço de construção de convivência democrática.

### **1.4. Objetivos Específicos:**

- a. Identificar a concepção de educação que norteia o Processo de Gestão democrática da educação;
- b. Identificar a concepção de escola subjacente ao Projeto;
- c. Verificar se o Projeto vem contribuindo para a democratização do espaço de ação e discussão no interior da instituição educativa; e
- d. Identificar concepção de gestão democrática da educação presente no discurso dos gestores pesquisados.

### **1.5 Configuração geral do trabalho**

Buscando desvendar as principais categorias de análise, além da Introdução, o trabalho organiza-se em três capítulos:

**No primeiro capítulo**, serão apresentadas algumas reflexões a respeito da concepção de educação que norteia a Gestão democrática da educação no Distrito Federal, a partir do projeto de desenvolvimento da gestão democrática participativa das escolas, trazendo dados da criação desse projeto e sua importância como processo participativo da comunidade escolar e dos gestores.

**No segundo capítulo** procurou-se focar o processo de Gestão Pública da Educação numa concepção participativa e na importância das mudanças para um processo de autonomia escolar educacional.

**O terceiro capítulo** trata do Projeto de Gestão Pública da Educação do DF, objeto da presente Monografia, histórico, características, legislação, condições de participação no processo, seu desenvolvimento na importância no seu crescimento para uma autonomia educacional, a participação do Distrito Federal na mudança e nos dos conselhos.



Assim, a partir do contexto bibliográfico realizaremos um dialogo entre textos e a entrevista realizada no ambiente educacional de uma Escola publica de Brasília, a partir desta pesquisa, obtivemos resultados que puderam constituir indicadores relevantes na construção de uma gestão participativa considerando-se as atribuições do gestor, bem como sua influência na instituição sob sua responsabilidade no que tange aos conselhos escolares até o planejamento participativo, o plano político pedagógico e tudo o que envolve a administração escolar bem como as relações humanas construídas.

## **2. REVISÃO TEORICA**

### **2.1 Gestão democrática uma revisão teórica.**

A gestão democrática nas escolas é recente, mas o tema já era discutido desde a década de 30 pelos educadores já preocupados com a qualidade da educação pública no país. Nesta época as políticas educacionais eram centralizadas nas esferas federal e estadual, as escolas tinham a função de trabalhar as questões sociais e incentivar o nacionalismo.

Em 1940, ainda não havia qualquer empenho por parte do governo para alterar as políticas de educação, porém, por volta 1946 temos um novo cenário, a criação das Leis Orgânicas que possibilitam à União firmar as diretrizes sobre os níveis da educação no país, mesmo assim, não era possível falar em gestão escolar democrática, pois o controle político e administrativo ainda estava centrado na União e nos Estados.

Em 1946 temos a promulgação de uma constituição, que em contraste com a constituição de 1937, assegura direitos básicos como a liberdade, propriedade, segurança individual, livre expressão, livre associação, a proteção dos direitos do cidadão independente de suas convicções religiosas, filosóficas ou políticas e ao voto para todas as mulheres na seara da educação o poder público oferece educação em todos os níveis e em 1961 é promulgada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

No ano de 1964 foi regulamentada a lei 4.464 determinando que os diretórios acadêmicos (DAs) continuariam tendo existência obrigatória nos estabelecimentos de ensino superior o que de fato é uma garantia de democracia, os estudantes das universidades teriam seus Diretórios Centrais de Estudantes (DCE) compostos por representantes dos DAs, podendo se reunir e organizar novos diretórios estaduais de estudantes (DEEs), os quais, por sua vez, comporiam, por meio de representantes, o Diretório Nacional de Estudantes (DNE), garantindo a participação estudantil dentro e fora dos instituições educacionais.

Esses diretórios que foram representados por meio dos movimentos estudantis foram um seguimento da sociedade que combatiam todas as formas de ditadura militar, tiveram atuação direta em mobilizações e reivindicações sociais, lutavam contra a forma arbitrária dos militares e das mudanças progressistas no país, logo, em 1 de abril de 1964 quando se deu o golpe militar os estudantes em seu ativismo de reivindicação social foram perseguidos pela ditadura, no Rio de Janeiro a sede da UNE foi atacada e incendiada, os centros acadêmicos

foram fechados e, em 27 de outubro de 1964 o Congresso aprovou o decreto que extinguiu a UNE e proibia greves e atividades políticas nas universidades.

Diante das perseguições impostas para as entidades estudantis, os estudantes tiveram que se organizar de forma clandestina e como existiam leis proibindo qualquer manifestação contra o governo os atos dos estudantis eram ilegais os centros acadêmicos realizavam eleições as escondidas as novas lideranças constituíam sua autonomia política pelos seus próprios movimentos. Uma das instituições mais atingidas pelo o regime militar foi a UnB acusada de atos subversivos e de proteger os universitários e professores que estariam supostamente envolvidos em atos contra o governo.

Mesmo diante de tanta pressão os movimentos estudantis como UNE, UEEs mantinham seus ideais e continuaram a se reuni, realizando eleições para uma nova diretoria mesmo sem sua sede, sem estrutura , sem patrimônio ou verbas.

Em 1967 a reforma do Ensino Superior aconteceu por meio de acordo entre MEC e agencia estadunidense de ajuda ao desenvolvimento, que analisou as novas diretrizes para o ensino superior no país, o interesse do governo era que a educação fosse voltada para a formação técnica em detrimento da pesquisa científica básica e da formação na área de ciências humanas e sociais e pretendia, ainda, transformar a universidade pública em paga mediante a introdução de uma anuidade no início do semestre letivo o que claramente era uma decisão contraria ao seguimento estudantil.

No ano de 1968 os movimentos estudantis crescem e começam a articular em varias frentes com manifestações de rua, greves e ocupações de universidades, dando inicio a mobilizações reivindicações de direitos como a ampliação de vagas nas Universidades publicas, melhorias no restaurante popular dentre outros.

Em junho daquele ano, novas manifestações correm no país, como a passeata dos Cem Mil com religiosos, artistas de teatro, músicos e escritores em que anunciaram o seu apoio à manifestação dando força e fortalecendo os movimentos estudantis, o que faz o governo recuar em suas repreensões.

A passeata percorreu o centro da cidade com a presença das grandes lideranças estudantis o que fortaleceu as reinvidicações dos estudantis e daquela foi criada uma comissão que negociariam acordos com o governo, esta comissão tinham em sua composição um professor um universitário, um psicanalista e uma mãe de estudante, mas as negociações não prosperaram, pois o governo não demonstrou qualquer interesse em dialogar.

No segundo semestre de 1968, as autoridades policiais redobram a repressão às mobilizações estudantis em todo o país, novamente estudantes foram presos em passeatas mais estudantes foram condenados por agitação e as lideranças dos movimentos foram presas.

Ainda de 1968, foi promulgado o Ato Institucional nº 5 que encerrou toda e qualquer atividade política pública nas universidades. Suprimidas as garantias constitucionais como o habeas corpus, as lideranças estudantis estavam, agora, totalmente reprimidas desta forma manifestações ou atos contra o governo voltavam a ser ilegais.

Até 1970, há forte repressão pelo regime militar sobre o pensamento político e ideológico dos intelectuais e artistas do país, o governo busca o desenvolvimento para a formação de capital humano em que se dá uma ligação entre o mercado de trabalho e a educação o que vai favorecer, também, o desenvolvimento para a segurança nacional.

Em 1971 é promulgada a Lei nº 5.692 que fixa novas diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus onde se dá a modificação da estrutura de ensino no país, o primário e o antigo ginásio se tornaram um só curso de 1º grau, o 2º grau passou a ter como principal objetivo a profissionalização. Por tanto, a Lei obriga a todas as escolas públicas e privadas desse nível a tornar-se profissionalizantes os alunos receberiam ao fim do 2º grau um certificado de habilitação profissional, o que provocou grandes mudanças nas concepções de educação que estavam se desenvolvendo neste período.

Essas modificações foram exigidas sem que as escolas estivessem preparadas, era necessário todo um trabalho de adequação profissional, estrutural e pessoal de cada profissional e também dos alunos dentro das escolas, o que foi difícil, logo, as escolas não se adaptaram.

Na década de 1980 foram retomados os debates sobre a educação popular, com novos debates, agora são consideradas as dificuldades enfrentadas pela população e pelas regiões mais pobres, nas escolas é necessário buscar as experiências de vida dos alunos e assim criar um conhecimento estruturado para que a escola cumpra seu papel de aprendizagem social.

Com a queda do regime militar surgem várias iniciativas de luta pelo aumento da participação popular nos diversos espaços da sociedade, fortalecendo vários movimentos em prol da democratização e dentre eles a educação como processo de organização e gestão nas instituições de ensino, movimentos que foram inflamados dentro do próprio ambiente escolar.

Esse processo de mudança se dá historicamente entre o governo do presidente Ernesto Geisel até a eleição de Tancredo Neves, grande influenciador das diretas já no país, vai proporcionar a sociedade escolhas democráticas, dentre elas a escolha para presidente, foi uma vitória e uma perda, pois o presidente eleito de forma democrática não assumiu o cargo

pois faleceu logo depois, o novo presidente será vice José Sarney , a parti deste momento o país passa por um novo período chamado de República Nova.

O Brasil vivi uma redemocratização e com novas tomadas de decisões, a sociedade começa a fazer parte e se organiza para defender seus direitos, nesta busca idealiza concretizar novas mudanças para uma nova sociedade democrático, algumas instituições organizadas como a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), e a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), associações e sindicatos procuravam defender esses direitos, mas ideologicamente iam de encontro a descentralização autoritária e tecnocrático imposta pelo governo da época, aqueles movimentos buscavam apenas melhores condições de vida e um novo processo de desenvolvimento educacional e social.

No ano de 1987, temos novos debates para a criação Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que será aprovada em 1996, mas, que, ainda não correspondia às expectativas e necessidades almejadas pela comunidade escolar.

Em 1988 a Constituição Cidadã foi promulgada e nela tivemos novas mudanças na educação, dentre elas a garantia do acesso ao ensino obrigatório e gratuito, a gestão democrática do ensino público, como principio fundamental para à cidadania e a vinculação constitucional de recursos para a educação na proporção de 18% na esfera Federal e 25% para os Estados e Municípios.

Esta Constituição Federal de 1988 consiste em um grande avanço para a questão de democratização da educação ao instituir o principio da gestão democrática do ensino público pois até os anos 90 o modelo educacional não era o mais adequado, pois era baseado no ensino tradicional. Neste sentido, por ausência dos segmentos da escola para a construção de uma gestão democrática ainda persistia um modelo centralizado, as mudanças eram necessárias e urgentes.

Assim por meio de instrumentos legais a gestão democrática do ensino público requer que projetos e ações sejam realizados com mais clareza, para que todos tenham conhecimento e possam participar do processo administrativo da escola, ou seja, as decisões administrativas necessitam ser compartilhadas e socializadas buscando a prevalência do direito e da participação de todos.

## **2.2 Implementação da Gestão no DF**

A implementação da Gestão Democrática nas unidades escolares da Rede Pública de Ensino do DF ocorreu a partir das eleições para os seus Gestores e de seu Conselho Escolar

em novembro de 2012. Em maio de 2014, ocorreu novo processo eletivo para preencher as vagas das novas unidades escolares e de casos específicos.

Os movimentos pela redemocratização e por novas implementações nas escolas surgem na década de 80, ou seja, o tema estava sendo discutido no país havia bastante tempo, a educação nunca passou despercebida pelos movimentos e seguimentos sociais; Assim, os Estados começam a refletir a importância de uma gestão democrática nas escolas e veem a necessidade de também proporcionar a comunidade escolar de poder fazer eleições e de forma democrática escolher seus diretores, dando a comunidade escolar a oportunidade de escolher a participar desta nova gestão, fugindo as formas tradicionais de indicação política.

Foi no ano de 1995 que Cristovam Buarque, então governador do Distrito Federal, sancionou a Lei Distrital n. 957/1995, sobre a implementação da gestão democrática, trazendo para ambiente da educação pública do DF temas relevantes como a eleição direta de diretores escolares, a ativa participação da comunidade nos mais diversos seguimentos para tomada de decisões e assim participar do processo de democratização e transformação educacional, em que as escolas interagem junto com a comunidade escolar e os órgãos competentes.

Dessa forma temos como o primeiro instrumento legal da história da educação do DF pós-redemocratização que legitima legalmente princípios e fundamentos para a gestão democrática nas escolas públicas da capital, antes mesmo da LDB.

Para FERREIRA (2001, 165) a gestão democrática é fundamental para o alcance dos objetivos pedagógicos atuais, em que destacado como principio constitucional, traz a ideia de que a gestão democrática dá um sentido de tratamento por um processo de iguais, não de subordinação e assim, a qualidade do processo de gestão escolar se dá por meio de boas escolhas.

A gestão democrática nas escolas parte do principio em que todos tem efetivamente, participação nos seguimentos das escolhas, tanto os pais, professores, estudantes, diretores, quadro técnico, funcionários e comunidade local. Portanto é possível e necessário que no ambiente escolar a prática da participação seja um processo constante para a formulação e implementação de políticas públicas na gestão pública, por isso de forma democrática é possível vislumbrar novas parcerias entre a direção da escola, órgão de educação e a sociedade civil.

Assim de acordo com o MEC um dos principais objetivos gestão escolar democrática é a de ofertar oportunidades de aprendizagem e experiências na área da educação, partindo da necessidade individual de cada aluno, desenvolvendo um ambiente específico para que estes superem seus desafios individuais e coletivos. (BRASIL.CARTILHA 2007)

No processo da construção de uma gestão democrática é possível a contribuição para o desenvolvimento da cidadania emancipada e podemos observar alguns pilares para a sua efetividade que são a participação, o pluralismo a autonomia e a transparência (BRASIL/MEC, 2007).

A participação é um elemento muito importante pois compartilha com a coletividade a oportunidade de construir e desenvolver por meio de debates as ações proporcionando resultados com mudanças positivas e consistentes na educação, por isso a participação e o envolvimento de profissionais e demais atores sócias precisam ter destaque na gestão democrática e assim alcançar parcerias com gestor, educador e órgãos competentes.

A gestão democrática busca diferentes mecanismos para a participação da comunidade nas escolas publicas como a constituição dos conselhos escolares, que é um órgão deliberativo composto por representantes dos seguimentos da escolar e dos pais, tem poder de escolhas nas eleições para diretores e desta forma dá a comunidade instrumentos de escolas para decidir e controlar a qualidade dos serviços prestados na escola e de forma democrática participar de suas decisões junto com a escola.

Outra forma de participação é a construção do Projeto Politico Pedagógico das escolas em que a comunidade escolar de forma colaborativa pode e deve se envolver em sua elaboração e mostrar aos órgãos de educação qual a realidade enfrentada pelos gestores, educadores, pais e alunos no dia a dia da educação no DF.

E ainda a Associação de pais e mestres que tem como objetivo a de colaborar para o funcionamento dos estabelecimentos de ensino e também fortalecer a democratização da gestão nas escolas.

O pluralismo é a importância de se reconhecer as diversidades, das questões econômicos culturais e sociais dos interessados, compreendendo suas diferenças e trabalhando juntos para que todos integrem a escola.

Na autonomia a descentralização do poder foi uma grande conquista, pois cada escola vive uma realidade diferente, neste sentido para que haja uma adequação é imprescindível se observar as necessidades da comunidade a qual a escola está inserida. Para BARROSO (1996, pg 185) autonomia da escola deve ser construída e não decretada. A autonomia da escola pressupõe, assim, uma ideia da escola com uma identidade própria e com vários atores interagindo transformando uma realidade social, com oportunidades e possibilidades de escolhas, essa emancipação precisa ser coletiva, buscando emancipação e a transformação social.

Para que haja transformação a transparência é a melhor forma de identificar a condição do formato educacional, é necessário destacar espaço público, as diferentes opiniões, e diferentes condições sociais e aberto a todos aqueles que participam da estrutura da escola.

Segundo SINGER a necessidade de mudanças nas relações que norteiam a escola surgiu a partir do incomodo de cada local e por conta disso para ela as decisões que afetam o coletivo devem ser tomadas no coletivo, mas respeitando o individual.

Desta forma, a gestão democrática, para SINGER evidencia as práticas sociais da educação, sempre na perspectiva de posturas e culturas efetivamente democráticas respeitando o diálogo no ambiente escolar e levando em conta a socialização e proporcionando a pratica da participação e dando a comunidade escola a experiência de refletir sobre as políticas educacionais.

### **2.3 Educação**

A educação é o meio pelo qual os hábitos, costumes e valores de uma comunidade são transferidos de uma geração para outra e assim se transformam por meio de novas experiências dessa forma ao vivencia-las ao longo de sua vida o individuo desenvolve a capacidade de socialização no ambiente social, econômico, cultural e político, essa pratica e diária.

Esse processo de socialização para a educação é contínuo, tendo em vista o desenvolvimento da intelectualidade e da moralidade do individuo pra que da melhor forma este possa integrar-se a sociedade debatendo, fazendo escolhas e definindo qual é afinal seu papel na construção de um ambiente coletivo saudável e participativo.

Assim, podemos concluir que a educação está voltada para o desenvolvimento humano, econômico e social dando aos indivíduos o exercício do seu papel político na sociedade, na busca pela cidadania plena, nas decisões do pensamento autônomo e na participação mais consciente o que trará uma contribuição coletiva fundamental em todas as camadas da sociedade.

A educação é considerada um direito fundamental, elencando no artigo 205 da Constituição da república, diz que a educação, é um direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.



Nas escolas o direito a educação esta elencado na Lei de Diretrizes e Bases, em que a Educação divide-se em dois níveis, a educação básica e o ensino superior. A educação básica compreende a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e o Ensino Médio. A educação nacional neste seguimento se dá pelos órgãos que fazem a gestão do ensino público e a fiscalização do ensino particular.

Os movimentos de democratização do nosso país trouxeram grandes mudanças, e a educação brasileira teve em seu bojo garantias da ampla proteção para a educação, dando uma concepção de compromisso direcionado as garantia sociais e ainda dando o cumprimento das normas inseridas dentro do texto constitucional que são as responsabilidades do Estado sobre o novo modelo de educação.

O modelo de gestão democrática no DF tem sua concepção pela Lei nº 4.751, de 7 de fevereiro de 2012; este modelo propõe transferir mais responsabilidades para os diversos segmentos educacionais com o propósito de elevar qualidade do ensino de gestão das unidades de ensino no DF e, por consequência, efetivar a excelência da educação nesta unidade da federação, reconhecendo na gestão democrática uma forma de fortalecer as instituições e melhorar a qualidade de aprendizagem.

A nova gestão democrática da educação está atrelada aos mecanismos legais e institucionais em que é necessário a participação da comunidade escolar e comunidade local, em que por eleições diretas poderá escolher seus diretores escolares e representantes de colegiado, como o caso do conselho escolar em que será possível ser trabalhada sua autonomia escolar, administrativa e financeira, mas segundo MENDONÇA (2001, p. 93) a autonomia escolar não ficou muito clara na legislação que trata sobre sistemas de ensino brasileiro a LDB e a CF de 1988 , pois não há uma definição sobre os mecanismos concretos para sua conquista efetiva, ainda é necessário um processo de construção diária pelos seguimentos da escola, não sendo, resultado de atos e resoluções decretadas.

Neste sentido, as reformas educacionais foram necessárias tanto para acompanhar as transformações impostas pelo novo modelo do Estado tanto para acompanhar as mudanças que ocorriam na própria sociedade, a Constituição, a LDB, a Lei nº 4751 e o PPP , ainda são normativas orientadas para uma educação que ainda são subjacentes às práticas pedagógicas.

Por isso as normas não podem simplesmente serem impostas é necessária que as reformas interajam e acompanhem o aprendizado do estudante, a participação dos pais e dos educadores neste processo é necessário, pois traz uma reflexão coletiva sobre o desenvolvimento do ensino na escolas e como a participação de todos é muito importante.

A gestão democrática do ensino público precisa que os projetos e ações sejam realizados com mais clareza, para que todos tenham conhecimento e possam participar do processo administrativo da escola, ou seja, as decisões administrativas, financeiras precisam ser compartilhadas e socializadas.

A educação escolar tem uma dimensão fundamental para a prática da cidadania, dessa forma é indispensável que haja participação em todos os seguimentos sociais, culturais e educacionais e dessa forma se garanta a pratica da democracia e da participação.

Para que ocorra esta participação da comunidade escolar é necessário que se faça parte da construção de órgãos colegiados entenda-se dos processos de eleições para o gestor da escola e também a compreender função dos conselho escolares que também buscam a qualidade e o desenvolvimento do fortalecimento da democracia no ambiente escolar.

Com as normativas da educação é possível visualizarmos conquistas em diferentes seguimentos sociais estes representados no processo de sua construção, mas, também, geraram contradições, ambigüidades e omissões no texto legal, por isso é muito importante que se observe sua execução e impactos na vida escolar dos alunos.

As politicas pedagógicas visam alcançar resultados de uma integração com o aprendizado que precisa ser efetivo e prazeroso por meio de uma educação de qualidade .

Para Paulo Freire a educação é uma mudança de realidade uma transformação da própria história, neste sentido ainda de acordo com Freire, a educação não transforma o mundo, a Educação muda as pessoas, pessoas transformam o mundo.

### **3. Capítulo 2 - PROCESSO DE GESTÃO PÚBLICA DA EDUCAÇÃO**

#### **3.1 O papel do Gestor Escolar**

O perfil do gestor escolar está mais amplo depois das mudanças ocorridas nas instituições de ensino, ele tem um novo papel em que compreende suas responsabilidades no desenvolvimento da escola, no amplo debate da qualidade de ensino, na busca pela gestão pedagógica e principalmente buscando resultados positivos na escola. Ou seja, são novas exigências que um gestor precisa alcançar, exigem desses profissionais condutas e práticas o que vão além de uma formação profissional, é apenas um dos inúmeros desafios que ele tem pela frente. Este gestor precisa ainda se desdobrar com a falta de incentivo financeiro e a desvalorização profissional da função, atender as questões advindas da convivência e da realidade escolar e acima de tudo ele precisa promover resultados satisfatórios.

Assim o perfil do novo gestor escolar vai além de administrar ele precisa transformar e desenvolver ações, comprometer-se e sempre busca o diálogo para promover mais participação, a partir daí com suas atribuições, sociais e administrativas deverá delegar responsabilidades, seguir e orientar as diretrizes escolares, debater amplamente com toda a sua equipe e trazer a comunidade para participar de todas as decisões referentes a escola e a vida escolar dos alunos.

É competência de um gestor encontrar mecanismos que garantam o cumprimento do trabalho que deve ser realizado de forma a identificar os problemas e propor soluções, desta forma poderá conhecer a realidade da comunidade é através da comunicação e do diálogo, a escola pode propor o ensino e a aprendizagem aproximando-o das prioridades das famílias e propondo uma gestão participativa e colaborativa e compartilhada.

O gestor escolar não é independente ou autônomo, ele deverá estar envolvido nas decisões, inserido nos debates e consenso alcançados na escola suas atitudes e objetivos serão sempre para o encontro da comunidade escolar. A busca de soluções para demandas educacionais, profissionais e sociais tem como objetivo a construção coletiva do projeto pedagógico, da cidadania, da ampla e constante participação da comunidade.

Assim, o gestor deve de forma competente se submeter à legislação, ao uso de suas experiências, ter comprometimento no aprendizado, buscar novas soluções para uma gestão eficiente e sensata e sempre com os olhos voltados para as necessidades sociais presentes dentro das escolas.

O gestor também, exerce uma função estratégica em que apresenta a qualidade dos serviços essenciais, como a educação e a sua aprendizagem o de criar novas demandas com

base na construção da cidadania e a valorização do processo de desenvolvimento social das escolas.

Com tantas demandas o gestor precisa ter um caráter de liderança na unidade escola por isso como mediador nos debates e discursos propostos na escola deverá fomentar a discussão para tratar da educação nos seus seguimentos educacionais e operacionais necessários no ambiente escola. Nesta função caberá ao gestor delegar competências, estabelecer prioridades, equalizar ações para dirimir no espaço escolar e estar presente para manter o ambiente apropriado para desenvolvimento do trabalho, nesta condição deverá tratar todos com cortesia formando um vínculo social e adequado as necessidade escolares.

Assim, o perfil do novo gestor consagra o cuidado com o planejamento, organização, direção, controle, e ainda habilidades, humanas, conceitual e técnicas com este perfil o gestor deverá contribuir no desenvolvimento de sua equipe de trabalho e alcançar a gestão compartilhada e participativa e assim prevalecendo uma autonomia educacional.

Segundo LUCK, (2011, p. 16) não há um poder centralizado do gestor, mas sim uma participação inerente no processo de construção das ações e procedimento que envolve o fazer pedagógico no âmbito escolar. Para a autora a gestão escolar é a própria coletividade como definição, na construção da identidade da própria instituição escolar, no qual todos os atores estão inseridos, numa co-responsabilidade para tratar de uma autonomia no sistema escolar.

Portanto, o princípio da gestão democrática, é o compromisso de um vinculo entre os profissionais da educação no projeto pedagógico da escola bem como da comunidade escolar e ambiente escolar com seus conselhos escolares e demais colegiados.

A escola tem como função cumprir a tomada de decisão definidas pelos objetivos sócias e políticas pedagógicas educacionais, e ficar a frente para dirimir acordos e provocar a interação na formação da personalidade humana e, por isso é tão importante que sejam observados os objetivos políticos e pedagógicos na escola.

Para LIBANO, o caráter pedagógico da ação educativa deve ser tratado na criação de objetivos sócio-políticos e educativos e também na criação de formas com uma viabilização organizativa e metodológica da educação, nesse processo se constrói o papel dos gestores das escolas, que carrega a função de incentivar e motivar as potencialidades individuais e promover as relações dentro da escola e em sua transformação social se concretize, começando pela escola e atingindo a comunidade em que está inserida.

Não sendo tarefa fácil, mas é preciso de determinação para conduzir o processo de forma administrativa mas também pedagógica. Analisando por este ângulo percebemos que o gestor escolar detém certa qualidade de liderança, que ira de forma humanizada trabalhar na

condição de articular com todos os envolvidos na gestão escolar, para LUCK o exercício associado e à consciência de responsabilidade social são adjetivos de um líder onde a gestão é democrática e participativa, existe a oportunidade de desenvolver essa característica em diversos agentes. Somente governos e organizações autoritários e centralizadores não permitem isso. E a escola, é claro, não deve ser assim.

Segundo Paulo freire (1996. P 135) Como sujeito que se dá ao discurso do outro, sem preconceitos, o bom escutador fala e diz de sua posição com desenvoltura. Principalmente porque escuta sua fala discordante, em sendo afirmativa, porque escuta, jamais é autoritária.

Para LUCK a autonomia do gestor não se interrompe nos desafios, mas se dão a parti deles, os que não a tem, porem, se sentem incapaz de trabalha com as mudanças, nesse sentido é importante, que as atividades democráticas possam dá ao gestor escolar os propósitos de criação de uma comunidade com aprendizagem, participação e cooperação, dando aos gestores e educadores, e toda a sociedade envolvida a possibilidade de promover o entendimento de que o processo educacional e inerente a todos.

A escola tem um papel importante na construção da comunidade, pois traz para este espaço os princípios de democracia e, para tanto, a comunidade escolar precisa ser esta forte e preparada é para isso será necessário o envolvimento dos cidadãos neste ambiente democrático em que a participação seja um encontro de cidadãos criando e transformando para um novo espaço educacional.

A autonomia da aprendizagem passa por um processo educacional e os novos paradigmas organizacionais exigem essa habilidade das escolas, por isso é tão importante que atuação de inúmeras pessoas, mediante a prática da coliderança e da gestão participativa, educacional utilize habilidades para alcançar o aprendizado com eficiência.

### **3.2 Como funciona uma gestão escolar participativa**

A gestão escolar participativa é a parceria entre os gestores e a comunidade escolar, onde todos se mobilizam e participam das tomadas de decisões da escola. Para os gestores, a gestão escolar participativa facilita a tomada de decisões, pois ajuda a compartilhar responsabilidades evitando centralização de decisões das tarefas, diminuindo o isolamento administrativo do gestor, que melhora suas atividades junto à equipe.

Esse tipo de gestão ainda traz benefícios para a sociedade, pois em sua estrutura democrática, ajuda a convergir objetivos comuns à escola e à comunidade. Também dá voz a pessoas que antes eram ignoradas e, com isso, fortalece a cidadania. Para os alunos, a gestão

escolar participativa auxilia no processo de aproximação e atuação de professores e dos gestores. A gestão participativa, ainda, favorece a sintonia entre alunos, professores e gestores no processo de atuação educacional, respeita as condições socioeconômico da comunidade e enfrenta a realidade em que se encontra esta comunidade.

Para LUCK é possível se definir em níveis ou abrangências de uma gestão participativa em que num primeiro nível, ela se circunscreve à equipe central, geralmente formada pelo diretor, o vice ou o assistente de direção, o coordenador ou o supervisor pedagógico e o orientador educacional. Nesse âmbito, é necessário praticar a coliderança, ou seja, uma liderança exercida em conjunto e com responsabilidade sobre os resultados da escola. Para isso, é importante haver um entendimento contínuo entre esses profissionais.

A gestão participativa vai envolver professores, alunos, demais funcionários da escola e pais de alunos. É uma maneira mais aberta de dirigir a instituição. Para isso funcionar, é preciso que todos os envolvidos assumam e compartilhem responsabilidades nas múltiplas áreas de atuação da escola.

Num contexto como esse, as pessoas têm liberdade de atuar e intervir e, por isso, se sentem à vontade para criar e propor soluções para os diversos problemas que surgem, sempre no intuito de atingir os objetivos da organização estimulando-se assim a proatividade.

A gestão democrática participativa tem uma sua ligação direta com o aprendizado, essa relação já tem dados comprovados, de acordo com a pesquisa TALIS (Pesquisa Internacional sobre Ensino e Aprendizagem) de 2013, realizada pela OCDE com dados de 34 países, incluindo o Brasil estabelece que em um ambiente democrático os profissionais de educação se sentem mais a vontade para trabalhar quando na escola se dá maior participação de alunos, pais e demais profissionais envolvidos no processo de democracia registrando menores relatos de problemas e indisciplina no ambiente escolar.

O estudo conclui, que promover a participação dos atores nas decisões escolares, combinado com uma cultura de responsabilidade compartilhada e apoio mútuo, pode contribuir para um ambiente de aprendizagem mais positivo e desta forma desenvolver uma política pública em um ambiente educacional, aqui especificamente é o caso de uma equipe formada por diretor e vice-diretor, na qual serão escolhidos por critérios técnicos e com a manifestação da comunidade escolar por meio de eleições.

Os gestores após eleição deverão passar por avaliação composta por prova objetiva e análise de títulos, além de ter de elaborar um plano de trabalho, submetido à aprovação da comunidade escolar.

Dessa forma a Gestão participativa busca a prática da eficiência na aplicação das políticas de educação dando qualidade com o compromisso social. Na forma participativa é possível perceber a aprovação de grande parte dos gestores com a atuação de toda a comunidade que se envolve no crescimento e desenvolvimento na produção da educação.

### **3.3. Escolha do gestores**

O processo de escolha dos gestores fortalece a gestão democrática e da autonomia para promover as relações mais democráticas na educação, pois a eleição de diretores de forma democrática vai fortalecer o poder das escolas e conseqüentemente irá reduzir a intervenção do Estado sobre elas e dessa forma tornando-as mais independente.

A gestão democrática e participativa, que se deseja nas unidades escolares se dão na constituição de um processo diário na busca da formação do aluno, como ser humano e cidadão pronto para fazer suas escolhas e decidir qual será sua contribuição para o meio social em que vive.

O processo de escolha através de eleição se constitui como forma democrática de compreender e participar do processo de construção de uma nova escola, uma vez que entendendo a sua função é possível maior participação dos segmentos escolares e escolha mais objetiva nas eleições para diretor.

Foi em outubro de 2007 pela portaria 397 que ocorreu o primeiro processo seletivo de diretores e vice-diretores no âmbito da Gestão Compartilhada no DF, foi por esta norma que ficou definido as etapas de avaliação de conhecimento de gestão escolar, a análises de título, a elaboração e apresentação do plano de trabalho e também escolha pela comunidade escolar por meio de eleição.

Neste ano a Fundação Universidade de Brasília, CESPE realizou todas as etapas para a seleção dos aprovados, como inscrição, aplicação e provas, correção e análise de títulos dos postulantes aos cargos de diretor e vice-diretor.

Depois de aprovados no processo seletivo, os profissionais de educação realizaram curso de 20 horas para um aperfeiçoamento, que foi desenvolvido pela Escola de aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação - EAPE.

Por fim, os profissionais de educação foram apresentados a comunidade durante uma audiência pública, e apresentaram seus objetivos como diretores e vice para ocupar a vaga, presentes no processo também estavam conselho escolar e com orientação técnica do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal, respeitando todas as exigências na forma da lei.

Em 11 de maio de 2018 o Sistema integrado de normas jurídicas por uma resolução de nº 1 regulamentou o processo de escolha de Diretor e Vice-Diretor na Gestão Democrática do Sistema de Ensino Público do Distrito Federal, este processo se dava por meio de eleição direta pela comunidade escolar das chapas homologadas compostas por candidatos a Diretor e Vice-Diretor, devendo ser amplamente divulgada no âmbito da Rede Pública de Ensino do DF e coordenado pela Comissão Eleitoral Central, com assessoramento das Coordenações Regionais de Ensino - CREs.

Este processo de escolha se dá por meio de eleições direta e de forma democrática a equipe que deseja concorrer ao cargo é composta por Diretor, Vice-Diretor, secretário e tesoureiro para direcionar os diversos trabalhos da unidade escolar, por ser democrática tem direito a voto: pais de alunos, funcionários, alunos e professores.

Segundo o artigo 42 Os Diretores e Vice-Diretores eleitos, conforme artigo 41 da Lei nº 4.751/2012, terão mandato de três anos, o qual se iniciará no dia 2 de janeiro do ano seguinte ao da eleição, permitida reeleição para um único período subsequente.

§ 1º O mandato poderá ser inferior a três anos no caso de eleição realizada após a eleição geral, quando os eleitos completarão o período dos antecessores.

§ 2º Os servidores eleitos para Diretor e Vice-Diretor deverão participar obrigatoriamente de curso de gestão escolar ofertado pelo Centro de Formação dos Profissionais da Educação - EAPE/SEEDF, conforme previsto no artigo 60 da Lei nº 4.751/2012.

Seguindo essa resolução e o regimento escolar da rede pública de ensino do DF em seu Art. 5º A Gestão Democrática da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, cuja finalidade é garantir a centralidade da unidade escolar no sistema e o caráter público quanto ao financiamento, à gestão e à destinação, observará os seguintes princípios: I. participação da comunidade escolar na definição, na implementação e no acompanhamento de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, por meio de órgãos colegiados, e participação na eleição de Diretor e Vice-Diretor da unidade escolar;

O regimento escolar da rede pública de ensino do DF destaca com vigor que a educação pública, deverá ter como coadjuvante toda a comunidade escolar, dando destaque aos estudantes que estão diretamente envolvidos nesse processo de transformação educacional, dando oportunidade a estes de manifestarem comprometer-se e interagindo com as mudanças que possam surgir pelo caminho.

Para tanto, a norma indica a importância da participação da comunidade escolar na criação de órgãos colegiados, como o conselho escolar, o conselho de classe, o grêmio estudantil e a eleição de Diretor e Vice-Diretor. A finalidade da lei é garantir a centralidade da



escola no sistema e seu caráter público quanto ao financiamento, à gestão e à destinação de recursos. Entre suas características, destacam-se a autonomia e a transparência da gestão e das unidades escolares em todos os seus níveis, nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros e na elaboração do seu projeto político-pedagógico.

Assim as eleições diretas com participação da sociedade possivelmente poderá alcançar um caráter de perspectiva democrática na proporção que as escolas vão se democratizando com a participação da comunidade escolar na tomada de decisões, e as eleições podem agora ter um novo aspecto que complementa a gestão democrática.

As eleições escolares ainda não são absolutamente a melhor forma de escolher nossos dirigentes, mas esta medida necessária, nos dá uma ideia mais próxima do que podemos chamar de democracia, mesmo assim a partir destas eleições as escolhas feitas pela comunidade escolar será possível desenvolver mais e melhor a participação dos pais no Conselho Escolar e demais órgãos colegiados. Para SOUZA a eleição do diretor escolar não é garantia de democratização, mas é uma condição para se ampliar a democracia na escola e nos sistemas de ensino.

HENRIQUE PARO entendi que a administração precisa ser vista a partir de um contexto mais amplo já que vem de uma evolução histórica, sendo a realidade das escolas públicas com suas desigualdades, contradições e influências sociais, a natureza da administração esta independente das estruturas sociais. Cabendo a comunidade escolar decidir que rumos deve tomar a escola pública, decidir sobre os interesses políticos envolvidos e a sua capacidade de lidar com a realidade de cada aluno e responsáveis que depende da escola, por isso escolher bons gestores por meio de eleições democráticas dá sociedade a capacidade de transformar e criar novos rumos para a escola pública.

### **3.4 Gestão compartilhada no DF**

A gestão compartilhada é aquela em que de forma descentralizada, não há um líder institucional, mas sim uma tomada de decisão é disseminada e compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar. Tem regulação pela lei nº 4.036, de 25 de outubro de 2007, que trata da qualidade da educação oferecida nas escolas públicas do Distrito Federal e como melhorar sua aplicação.

De acordo com a lei, a gestão compartilhada deve assegurar a qualidade, a equidade e a responsabilidade social, de todos os atores envolvidos, a partir de um processo com transparência na aplicação dos recursos financeiros, dos mecanismos administrativos e

pedagógicos; trará também, autonomia das instituições educacionais, respeitando a legislação, assegurados por um processo de eficiência com recursos descentralizados e dando aos seus gestores liberdade para tomar decisão no ambiente escolar com uma gestão mais descentralizada, compartilhada e cooperativa.

Segundo SATIRO, a Gestão Compartilhada é um conjunto de processos para a fruição de parte das políticas públicas em educação no âmbito da gestão educacional. Neste sistema, as equipes dirigentes das instituições educacionais, compostas por diretor e vice-diretor, são escolhidas com base em critérios técnicos e com a participação da comunidade escolar por meio de eleições.

SATIRO, recomenda que a gestão compartilhada chama a responsabilidade para os atores envolvidos e que este processo deve assegurar um processo de construção coletiva da proposta pedagógica da instituição educacional. Mas para que este processo de compartilhamento ocorra é necessário uma descentralização administrativa, de maior colaboração da comunidade escolar e apoios como os da SEDF e do PDAF(programa de descentralização administrativa financeiro)

Foi com a lei nº 4.036 de 2007 que tivemos os primeiros passos para a gestão compartilhada que trazia em seu bojo metas, objetivos e princípios que davam a oportunidade de se pensar na melhoria da qualidade de ensino nas escolas públicas do DF. Agora é importante compreender o programa de gestão e dessa forma avaliar o que de melhor trouxe esta política pública para a educação no DF.

Para SATIRO a Gestão Compartilhada é um conjunto de processos para a fruição de parte das políticas públicas em educação no âmbito da gestão educacional. Neste sistema, as equipes dirigentes das instituições educacionais, compostas por Diretor e Vice-Diretor, são escolhidas com base em critérios técnicos e com a participação da comunidade escolar por meio de eleições.

O Programa de Gestão Compartilhada, apresentado na forma de lei, cria mecanismos que visam a uma gestão mais descentralizada, compartilhada e cooperativa e dessa forma podem determinar mecanismos que satisfazem a necessidade dos melhores resultados na qualidade no ensino oferecido.

A construção desta visão compartilhada se dá diante do trabalho junto à comunidade escolar para o desenvolvimento dos objetivos da escola, pela criação de momentos formais e informais para reflexão da visão da escola, pela definição do perfil e identidade social de cada escola fazendo com que os gestores vivenciassem suas próprias realidades e a certeza do papel transformador da escola.

Segundo DAINE SATIRO, autora da pesquisa Gestão Escolar na rede de ensino público do DF: A experiência da gestão compartilhada no DF, tem como objetivo estimular a eficiência e a execução das políticas de educação, proporcionando a qualidade com responsabilidade social, com benefícios de uma reiterada prática democrática de gestão em gestão escolar; e a qualidade do trabalho do gestor escolar; interagindo com a eficácia do ensino e da educação de qualidade fim tão aspirado para gestão escolar.

Para SATIRO a gestão compartilhada fortalece os processos de organização com a tomada de decisão, na construção de autonomia, na consciência e na superação de novos desafios, além do seu papel social a gestão compartilhada proporciona o crescimento da identidade da gestão para os diretores e para a comunidade escolar com resultados de aprendizagem satisfatórios na área de educação e na produção de conhecimento.

## **4. Capítulo 3 - PROJETO DE GESTÃO PÚBLICA DA EDUCAÇÃO DO DF**

### **4.1 As primeiras lutas para uma gestão participativa**

Nas décadas de 20 e 30, período de grande influência da industrialização no Brasil a educação ainda sofre pelo descaso e por resquícios de um período colonial em que a educação ainda, é ofertada apenas para certa parte da sociedade, a oportunidade de alcançar um desenvolvimento político, social e econômico ainda era um privilégio de poucos. Foi em 1932 que Anísio Teixeira, Fernando Azevedo, Lourenço Filho, lutaram e conseguiram conquistar grandes feitos, dentre eles a luta por um movimento que ficou conhecido pelo Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1932). Esse manifesto tratava basicamente da função social da escola. A criação do manifesto dos pioneiros da educação defendia ideia de uma educação sem um empirismo dominante e com um plano de reconstrução da educação, que tratasse de questões como a laicidade, gratuidade do ensino público, universalização e nacionalização do ensino fundamental, além de conter reflexões relacionadas à Administração Escolar. No que diz respeito à formação do diretor, propunha-se que fosse pautada no conhecimento filosófico e científico. Já com relação à sua função, defendia-se a necessidade de autonomia para romper com a centralização das decisões educacionais (ANTUNES, 2008, p. 7).

Por força destas lutas o curso de pedagogia teve sua criação por meio de Decreto-Lei nº 1.190 de 4 de abril de 1939 e reformulado em 1962 e dos pareceres do Conselho Federal de Educação, 251 e 252 que foram de autoria do Conselheiro Valnir Chagas.(Silva,1999, p 28 e 29)

Durante algum tempo na formação inicial do diretor escolar esteve contemplada no curso de Pedagogia, segundo os pareceres da época ao assumir o cargo não era condição essencial ter uma habilitação de especialista em administração.

Foi em 1960 que veio a aprovação da LDB nº 4.024/61 em seu artigo 42 destacando que o diretor de escola deverá ser educador qualificado, mas não existe nenhuma referência sobre como será feita (Antunes, 2008).

Diante disto no parecer nº 93 o Conselho Federal de Educação normatizou a qualificação de um gesto que é a de educador qualificado seria aquele que reunisse qualidades pessoais e profissionais que o tornassem capaz de infundir à escola a eficácia do instrumento educativo por excelência e de transmitir a professores, alunos e à comunidade sentimentos, ideias e aspirações de vigoroso teor cristão, cívico, democrático e cultural (ANTUNES, 2008, p 7).

A LDB nº 5.692/71 institui de forma definitiva o cargo de diretor escolar, com o objetivo de interagir, participar, sendo um profissional responsável por gerenciar os espaços e a equipe escolar (Antunes, 2008).

Nas décadas de 80 e 90 surgem os debates a cerca do tema redemocratização, segundo TEXEIRA existia uma necessidade da participação dos profissionais da gestão nas decisões, junto com os conselhos, que são agentes importantes neste debate, logo surgiu o termo gestão escolar, e com força inerente de cunho político. Assim as demandas para o gestor seria a de caráter profissionalizante, outorgando assim, uma condição real para se tornar uma gestão escolar, verdadeiramente democrática e com foco na qualidade de ensino da educação básica.

Foi no ano de 2006, que as diretrizes curriculares nacionais instituíram a Resolução CNE-CP nº 1, para curso de graduação em pedagogia, licenciatura e estabeleceu no artigo 4º que, além da função de docência, o egresso do curso participará na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino.

O egresso da pedagogia passou a não ter mais o título de especialista em educação, por ter cursado uma das habilitações expressas nos pareceres, já citados anteriormente, mas permaneceu o preparo para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica (artigo 64 da LDB nº 9.394/96).

No ano de 2005 MEC lançou o programa Escola de Gestores da Educação Básica que o programa tinha como meta alcançar um aumento nos indicadores de qualidade da educação básica. Qualificar o gestor escolar supõe não somente instrumentalizá-lo quanto aos aspectos técnicos e pedagógicos da gestão escolar, mas relaciona-se a um projeto maior de fomentar a ampliação do entendimento escolar no Brasil, que implica em transformar todos os processos que objetivam a qualidade de ensino na escola pública brasileira, neste sentido não temos mais um diretor escolar mais um gestor da educação. Nas palavras de LIBÂNEO (2004) “o diretor é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola” cabendo a esse, portanto, estimular junto à comunidade a visão da instituição escolar como um ambiente educativo em todos os seus aspectos, o que envolve novos olhares sobre as relações no interior da escola e requer à inovação nos processos educativo”.

Ainda, segundo LIBÂNEO, o gestor tem a oportunidade de promover instrumentos capazes de auxiliar na gestão democrática com ações voltadas aos conselhos existentes como forma controle e transparência nos serviços públicos, como forma de apoio e vigilância na gestão o que dará uma realidade do que ocorre dentro da escola e com participação de toda comunidade escolar e sistema de ensino.

São muitas as atribuições de um gestor e os conflitos fazem parte deste processo, assim será necessária a cooperação de todos para a construção da boa convivência buscando de forma harmoniosa o consenso entre, gestor, comunidade e os demais atores envolvidos.

## **4.2 Gestão e liderança**

Um líder democrático ou um gestor democrático pode, definir métodos fundamentais de diálogo e negociação, pois as mudanças podem trazer certos conflitos a todos os envolvidos que buscam alcançar certos objetivos. Mesmo com constantes mudanças na esfera da educação, ainda é pedregoso o caminho a ser trilhado pelos os gestores que buscam uma gestão participativa de qualidade, ainda temos arestas a podar.

A liderança compõem o conhecimento de gestões autocratas, que são, ainda, limitadas, imposta, sem participação e sem opção de escolhas e as escolas não têm uma proposta adequada às necessidades do aluno, que com seus conflitos precisa lidar com as desigualdades sociais, racismo, discriminação, estes fatores são muito importante e precisam ser debatidos, pois eles vão impedir a formação de um cidadão consciente de seus direitos, e a gestão democrática da educação compete uma organização com cooperação e participação democrática.

Em sua valorização a escola pública busca uma ação educativa diferenciada e participativa, quer no sentido didático pedagógico, dando chance ao aluno para a construção de sua autonomia e formação crítica, quer no seu aprendizado criando condições para sua participação ativa em outras situações da vida social e fortalecendo sua condição social a partir das relações existentes dentro do ambiente escola.

Por isso o gestor democrático é tão importante como um elo que segura os outros ele deverá lidar com maturidade e determinação nas situações em que requer decisões rápidas, mas que precisam ser compartilhadas, pois a gestão democrática precisa da participação coletiva como um referencial.

A motivação, a participação, a valorização dos envolvidos e a satisfação são os maiores aliados para a qualidade nos serviços, sobretudo no setor público onde tudo já é muito difícil.

Ao líder de gestão democrática caberá empenho para as resoluções dos conflitos, ter habilidade no dialogo e no contato pessoal para rever de alguma forma qualquer situação de desconforto e no desempenho diário de funções, prevalecendo o caminho da humanização, restaurando relacionamento sociais com esta prática é possível uma construção de diálogos que promovam um sentimento de ajuda mutua entre todos envolvidos.

Quanto à gestão democrática, ela deve ser desenvolvida a partir de ações participativas, onde se vê a necessidade de colaboração das pessoas envolvidas no processo administrativo e pedagógico nas tomadas de decisões, tendo como referencia o próprio diretor. Estas questões permitem a concretização de que é fundamental a participação efetiva de mestres e funcionários da escola, pais, alunos e toda comunidade social e escolar.

### **4.3 A autonomia da escola**

A autonomia da escola se constitui na estratégia de participação e interação, ocorre por meio por meio de uma construção e da capacidade institucional e organizacional da escola para elaborar um projeto educacional adequado e ainda ser capaz de gerenciar diretamente os recursos e a desenvolver novas transformações no ensino, e ainda estimular uma gestão compartilhada.

Aqui é importante que os agentes percebam a verdadeira função da escola, para LIBÂNEO (1989, p. 9), entende-se que A finalidade da escola é adequar as necessidades individuais ao meio social e, para isso, ela deve se organizar de forma a retratar, o quanto possível, a vida. Todo ser dispõe dentro de si mesmo de mecanismos de adaptação progressiva ao meio e de uma consequente integração dessas formas de adaptação no comportamento. Tal integração se dá por meio de experiências que devem satisfazer, ao mesmo tempo, os interesses do aluno e as exigências sociais. À escola cabe suprir as experiências que permitam ao aluno educar-se, num processo ativo de construção e reconstrução do objeto, numa interação entre estruturas cognitivas do indivíduo e estruturas do ambiente.

É por meio da LDB que nos deparamos com o princípio de autonomia da escola, com processo decisório na execução dos objetivos e também possam estar mais próximos da comunidade escolar e da própria administração. Dessa forma, podemos entender que estamos diante de uma forma de descentralização do governo federal, em que a União não vai executar diretamente programas educacionais e estabelece e reforça suas relações com os estados e os municípios, chegando até o âmbito da unidade escolar e ainda, os Estados, também passam a adotar um sistema de política similar, ou seja, transferir recursos e responsabilidades com a oferta de serviços educacionais tanto para o município quanto diretamente para a escola. O município, como instância local poderá ser o responsável pela execução destes serviços e programas, e também delegar competência diretamente para a escola.

Nas palavras de BARROSO (1996, pg 186) A autonomia da escola não é a autonomia dos professores, ou a autonomia dos pais, ou a autonomia dos gestores. A autonomia, neste caso, é o resultado do equilíbrio de forças, numa determinada escola, entre diferentes detentores de

influência (externa ou interna), dos quais se destacam: o governo os seus representantes, os professores, os alunos, os pais e outros membros da sociedade local.

Logo com esta autonomia a escola pretende responder aos requisitos da sociedade atual, caracterizados por atendimento rápido às demandas, de acordo com suas peculiaridades, com uso eficiente de recursos e demonstração de resultados, tornando-se pré-requisito para a organização do sistema.

Poderíamos dizer que a qualidade da cidadania depende da qualidade da autonomia da escola. Uma escola súdita formará súdito. Em uma democracia o que se busca são atores participativos atuantes no ambiente escola no qual a cidadania busca dá a liberdade de decisão, de construção de saber e de escolhas que se aproximam da democracia, por tanto a escola será cidadã na medida em que contiver em si as qualidades da cidadania compreendendo o exercício do poder e da participação nas escolhas no seu espaço e na sua autonomia.

Assim, as mudanças da realidade, do curso da ação, requer mais que a simples afirmação de novos princípios ela deseja mudança de paradigmas, estruturas mais solidas, mais participação, mais debates para alcançamos uma justa democracia por que está só poderá existir quando a sociedade civil, formada por cidadãos distingue-se do Estado, que em alguns momentos compartilha direitos e garantias em outros impõe controle e normas.

Diante de novas mudanças e a possibilidade de autonomia educacional a gestão democrática no ensino público surge como um novo olhar que consagrado pela Constituição de 1988, remetendo à lei a sua regulamentação e, mais, constituída por sua vez, pela LDB (Lei nº. 9.394/1996) irá nos levar a um sistemas de ensino cuja a definição das “normas de gestão democrática do ensino público na educação básica”, irão garanti a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” e a “participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes” (arts. 3º e 14). Sabiamente FREIRE, (2005,p, 47) já dizia que saber que ensinar não é transferir conhecimento mas criar as possibilidades para sua própria produção ou sua construção.



## 5. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa utilizou-se de dois instrumentos, a análise bibliográfica e a entrevista com um roteiro semiestruturado. A pesquisa de textos, sites, livros foram fonte adequada para o nosso debate, tendo grande relevância para expandir o conhecimento sobre mudanças e melhorias no sistema de ensino e direção na escola pública.

Dessa forma, a bibliografia teve papel de extrema importância na pesquisa empírica para esclarecer o papel do gestor e educador em sua condição de liderança e decisões, em que convida a comunidade escolar para corroborar e realizar ações necessárias para a gestão escolar de qualidade.

A entrevista semiestruturada, ocorreu de forma simples, em que os entrevistados falaram sobre o tema e analisaram com suas experiências profissionais a importância da integração de cada membro da comunidade e dos profissionais da educação. Esperamos que o material coletado enriqueça nosso trabalho.

Encontramos dificuldades para entrevistar os profissionais da educação no seu ambiente escolar de trabalho, os mesmos alegavam falta de tempo e excesso de função, mas eles não falaram isso abertamente. Contudo a entrevista foi realizada, também foram entrevistados os pais, além dos outros membros da equipe gestora, para ampliar o leque de informações sobre a eficácia do gestor na direção da escola.

As entrevistas foram realizadas em locais e horários determinados pelos entrevistados. Para identificarmos os objetivos do nosso estudo científico utilizamos pesquisa bibliográfica, em que a leitura foi de extrema importância para a construção das ideias e na elaboração de um trabalho acadêmico, quer seja para sua fundamentação teórica quer seja para justificar os resultados alcançados com a pesquisa.

Assim, na elaboração deste trabalho utilizamos critério e metodologia bibliográficos do tipo explicativo, tendo como fontes: monografias, artigos, revistas, livros e sites oficiais. A opção por este método foi porquê o tema envolve não só os profissionais da educação, mas também, a família e a comunidade local. Poderemos analisar o programa de gestão democrática de forma participativa numa escola da rede pública de ensino no DF. Segundo FONSECA (2002 p, 32 )

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se

estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Fizemos uma abordagem qualitativa, para o entedimento do processo de gestão observando os gestores, educadores e outros atores envolvidos e interessados na gestão democrática, as propostas e metas para implantação da gestão participativa. Sendo importante a participação de todos os envolvidos. Buscamos introduzir uma entrevista semiestruturada para fortalecer a pesquisa e encorpar o trabalho.

Para GIL (2007, p 52) uma pesquisa com coleta de dados se destaca como um dos melhores métodos de pesquisa, pois de forma descritiva e sendo transcrita literalmente, poderá ser aplicada até como um relatório, destaca que é um bom exemplo de pesquisa, principalmente em processos educacionais pois analisam as relações entre escola, professor, aluno e sociedade, com o intuito de conhecer profundamente os diferentes problemas que sua interação desperta.

Alguns autores foram citados pela sua importância no mundo acadêmicos e profissional, ÂNGELO RICARDO SOUZA, HENRIQUE PARO, HELOÍSA LÜCK, WILLIAM URY, PAULO FREIRE, HELENA SINGER (1965) JOSÉ LIBÂNEO (2006), dentre outros, onde aprofundamos os conhecimentos teóricos sobre a gestão democrática e compartilhada da educação no poder da liderança do gestores no âmbito educacional, os conselhos escolares e projeto político-pedagógico como instrumentos de transparência na gestão democrática.

Para LUCK (2000) a gestão democrática supera a administração, pois engloba aspectos como a tomada de decisão e as relações entre os atores sociais, a partir destas ações é possível provocarmos tentativas para alcançar objetivos concretos.

Focados na ideia de uma gestão democrática da escola pública, iremos analisar a história da gestão democrática, suas demandas e aplicações, em que condições estão as novas propostas e qual as dificuldades enfrentadas pelos profissionais da educação e demais educadores, na escola da rede pública do Distrito Federal.

O que analisamos foi, qual a função de um gestor escolar? o gestor escolar precisa decidir sozinho? pode impor suas decisões? O diretor tem papel confortável na gestão educacional? E a Gestão Democrática participativa na Escola Pública é necessária realmente?

A LDB traz em seu bojo importantes princípios sobre a necessidade de se discutir a educação nas escolas, como a participação de todos os seguimentos é importante. A reforma educacional foi necessário, mais não foi totalmente aplicada, os objetivos não são claros, por isso quem vai decidir é o gestor com a comunidade escolar. Mas, o que sabemos é que os

debates sobre a qualidade de aprendizagem no Brasil ainda são necessários. A pesquisa realizada será uma análise qualitativa embasada em uma entrevista à comunidade escolar e ao gestor de uma escola pública do DF. Com isso compreenderemos como funciona a gestão participativa e quem realmente compartilha deste compromisso educacional.

O estudo foi feito em uma escola pública em Brasília-DF, que conta com 55 anos de existência, fica a 8 km do centro da capital federal do país, tem 280 alunos e 400 funcionários, incluído o pessoal da limpeza. A escola atende crianças de várias regiões administrativas como, Recanto das Emas, Planaltina, Sobradinho, Itapoã, Paranóia e Luziania, a maior parte dos responsáveis trabalham próximo da escola, uma parte destes responsáveis tem quadro de pobreza, analfabetismo e famílias desestruturadas, mães solteiras ou divorciadas, estes relatos são dos responsáveis e da gestão escolar, neste cenário a direção precisa lidar diariamente com sensibilidade com as demandas sociais.

Os dados apresentados foram coletados em uma escola pública do bairro da Asa Norte da cidade de Brasília no DF. Em nossa pesquisa semiestruturada realizada com profissionais da educação, como professores, coordenadores pedagógicos, coordenadores disciplinares e diálogo com pais e alunos da comunidade escolar, agente social e de portaria. A pesquisa também, teve auxílio de bibliografia, sites oficiais e legislação da área de educação para que pudéssemos compreender a situação real da gestão democrática participativa da educação escolar.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A escola sobre análise conta com 55 anos de criação, tem uma estrutura adequada para assistir os alunos que lá estudam. De acordo com dados do Censo de 2018 tem duas etapas, a de ensino fundamental nos anos iniciais e de fundamental na classe especial, tem boa Infraestrutura com Alimentação adequada para os alunos.

Nas suas dependência são 8 salas de aulas, 57 funcionários, sala de diretoria, sala de professores, laboratório de informática, sala de recursos multifuncionais para Atendimento Educacional Especializado (AEE) cozinha, biblioteca, parque infantil, banheiro adequado à educação infantil, banheiro adequado à alunos com deficiência ou mobilidade reduzida, sala de secretaria, banheiro com chuveiro, refeitório, pátio coberto, pátio descoberto, área verde e o índice do IDEB da escola para 2019 é a média de 6.0.

A escola tem um histórico de inclusão e ainda compartilha com a Escola Parque o programa mais educação que oferece a Educação Integral, desde 2009, foi por uma portaria deste programa que a partir do ano de 2017, a educação integral passou a ser oferecida na Escola Parque no contra turno. Os estudantes permanecem na escola classe de 8h00 às 13h00, o transporte escolar os encaminha para a Escola Parque, onde são ofertadas as atividades complementares até as 18h00. Na Educação Integral são atendidos 109 estudantes.

As características sociais dos alunos, segundo os dados do IBGE são bem variados, muitas são beneficiárias de programas de governo federal como a Bolsa Família, programa destinado às famílias que enfrentam condições de pobreza ou extrema pobreza, traz como dificuldade também, à distância, pois a maioria dos alunos moram em regiões administrativas ou no entorno, distantes da Instituição de Ensino (média de 30 quilômetros), à exemplo: Gama, Riacho Fundo, Recanto das Emas, Luziânia, Santa Maria e Samambaia, o que se torna um grande obstáculo enfrentado pelo alunos e seus responsáveis, a maioria deste declaram seus endereços de trabalhos para conseguir vaga mais próximo da escola.

O Ministério da Educação e outros órgãos competentes fazem recomendações sobre o assunto, mas não dão uma solução para o problema que deverá ser contornado pela direção da escola que precisará contornar os possíveis problemas que surgiram, como o cansaço, o atraso, a evasão dentre outros problemas.

E ainda, temos os casos de alunos que não tem uma participação efetiva de seus responsáveis, alguns moram com mães solteiras ou separadas, e outros com avós tios ou outro parente, que geralmente não acompanham e nem participam da vida escolar desses alunos, o que conseqüentemente poderá gerar falta de interesse pelos estudo, a falta de formação do pais também, pode gerar desinteresse do aluno.

A escola em questão tem procurado chamar os responsáveis e sensibilizar sobre a necessidade de participação na gestão e de como a família faz toda diferença nestas decisões.

A direção e toda a equipe pedagógica frequentemente buscam chamar os responsáveis para compartilhar as prioridades da educação dos filhos, mas ainda não houve uma conscientização coletiva, as mudanças ocorrem de forma lenta, os responsáveis ainda acreditam que a escola tem total decisão no futuro do alunos.

A escola desenvolve trabalhos com alunos inclusos, que tem necessidades educacionais especiais e, os professores são preparados profissionalmente para trabalharem com esses educandos, mas o número ainda é inexpressivo, e quando faltam não tem substitutos, estes profissionais se dedicam e buscam se aperfeiçoar de forma adequada e fazerem o atendimento para o aluno. É visível que a escola realmente está fazendo sua parte constantemente chama os pais para participarem das decisões, contudo a comunidade ainda não percebeu a sua importância para a escola.

## 7. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho se propôs analisar como se dá a gestão democrática em uma escola pública do DF, em que o gestor e toda comunidade escolar possam articular de forma compartilhada as decisões e execuções para a qualidade na educação.

Os diálogos do gestor, dos profissionais de educação e pais foi possível observar que muitas são as tentativas para chamar a população beneficiada pelo estudo na escola em questão, a comunidade escolar deseja priorizar a melhoria do desempenho acadêmico dos alunos, mas não é possível fazer isto sozinho por isso incentiva os responsáveis e entender, o que está previsto na legislação, da importância de tomada de decisões coletivas, porém o que se observa é que a concepção de democracia por parte da comunidade escolar ainda é restrita. Chegou-se a essa constatação ao se observar a realidade vivida pelos responsáveis dos alunos, onde ainda persiste a ideia de que gestor, uma vez escolhido tem a obrigação sobre a organização e decisão, sobre tudo o que for referente a escola, o que pode ser uma causa que consequentemente vai afetar o desenvolvimento dos trabalhos pedagógicos e o desenvolvimento no aprendizado dos alunos.

A escola possui toda a estrutura física e humana para que o ensino ofertado seja de qualidade, mais ainda existe uma lacuna, que só poderá ser preenchida pelos responsáveis.

Conclui-se que, apesar da educação pública oferecida por esta escola buscar alcançar a excelência ainda persistem falhas, como a burocracia das secretarias de educação, falta de profissionais para substituir outros em caso de licença, adequar os salários dos terceirizados, quando se visualiza greves, a necessidade de se falar sobre a indisciplina e agressão a professores entre outras.

A atuação das escolas se agigantou diante das novas legislações, não houve divisão de responsabilidades, pelo contrário a escola tem um papel educacional e social muito mais amplo, o gestor precisa atuar com responsabilidades tais como, inovar, reter, informar, motivar, integrar, engajar e capacitar. São ações que precisam ser compartilhadas com a sociedade e a escola, pois ela não tem capacidade de sozinha resolver os problemas que se desenvolvem no espaço escolar. Assim, é importante que a gestão democrática, compartilhada e participativa, se una para a construção da cidadania emancipadora/autônoma, e seja capaz de tomar decisões individuais e coletivas; uma luta enfrentada diariamente por toda comunidade escolar por uma educação de qualidade, e que seja, para todos. Hoje muitos cidadãos não visualizam a escola como sendo prioridade em sua vida, porque se assim fosse esta seria levada mais a sério.

A comunidade escolar precisa se comprometer e se conscientizar de suas responsabilidades sociais para com a as mudanças adotadas pela LDB, todos os seguimentos da educação fazem parte da gestão democrática de fato e de direito, onde todos estarão lutando por uma educação de qualidade.

O gestor da escola em questão, tem noção do seu papel e do trabalho coletivo da ética e profissional, que precisa exercer perante a comunidade escolar, tem comprometimento político-pedagógico no contexto democrático, e tem o reconhecimento de suas competências pelos seus pares, como gestor dá chamamento a toda a comunidade, busca ouvir e interagir com a comunidade escolar, mas também, cobra a participação, sabe que a luta é grande e tem desvantagem, pois não conta com total aceitação na escola. Muitos professores não aceitam e são resistentes as mudanças sociais que surgiram com o tempo.

O gestor trabalha de forma coerente e sensata, buscando o consenso. Respeita e trabalha seguindo a legislação, sabe da sua importância e necessidade, entende as mudanças e as acha importante para o contexto social em que vivemos, ele destaca “ o ambiente educacional não pode ficar de fora neste cenário, as mudanças nos fazem entender as diferenças e as desigualdade da comunidade que acolhemos. As eleições para diretores da escola pública em análise dá certa liberdade de escolha, mais somente depois de muita peleja, já que na maior parte do tempo os responsáveis não querem assumir responsabilidade com a escola e com os filhos, mesmo inerte a direção propõem a democracia participativa e atuar constantemente na busca de uma melhor maneira para trazer a sociedade e incluí-la nos seus debates, para enfim decidirem juntos o que é melhor para o desenvolvimento e aprendizagem do aluno.

Por tanto, a função do gestor não nos parecei tão fácil, depois das mudanças ocorridas pela LDB. É importante que o gestor busque a inclusão de todos no processo de ensino-aprendizagem com constate integração dos órgãos responsáveis, se atualizando e tratando das necessidades da escola e da comunidade. Trabalhar a gestão com toda a equipe escolar para suprir falhas e melhorar o que for importante. Trabalhar a capacidade de liderança e também, compartilhar ideias e projetos para ampliar os espaços escolares, resgatar a sociedade para que juntos possam construí uma escola capaz de mudar a realidade que afasta tantos alunos do ambiente escolar, a democracia das eleições pode ser um fator positivo para a sociedade.

O gestor escolhido de forma democrática tem como função muito trabalho de envolvimento com a comunidade escolar, troca de experiências e busca pelo o apoio de toda a equipe técnica da escola, o que também pode lhe proporcionar um ambiente escolar favorável.

Podemos concluir que as eleições para diretor na escola pública, não dá liberdade nas decisões, mas impôs, mais reponsabilidade na função de gestor. A gestão escolar não pode e

não deve resolver tudo sozinha, neste diálogo descobrimos que é importante que se pratique o exercício da cidadania, tanto por profissionais da educação, equipe técnica quanto a família e alunos. É urgente que haja compreensão e que todos os envolvidos no processo possam garantir seus direitos, mas também, seus deveres, essa batalha precisa ser travada na escola para fortalecer este espaço educacional em que se propõe de forma compartilhada gerar a capacidade de vencer uma guerra maior ainda a das desigualdades sociais.



## REFERÊNCIA

**BARROSO**, 1996, p. 186 cit **BARROSO**, J. A administração escolar reflexões em confronto (mesa redonda), In Macedo, B., A administração escolar reflexões em confronto (mesa redonda), Inovação, 1985).

**BARROSO**, J. O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. O Estudo da Escola Porto Ed, 1996.

**BRASIL**. CARTILHA DE INDICADORES DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO - 2004, p. 31 <http://www.educabrasil.com.br/autonomia-da-escola>)

**BRASIL**, Constituição Federal: artigo 208, VII, § 1º de 1988.

**BRASIL**, LDB – Lei nº 9.394/96, em seu artigo 5º, e também o ECA, em seu artigo 54, § 1º.

**BRASIL**. Programa nacional dos conselhos escolares

**BRASIL**. **Minuta de projeto de lei que dispõe sobre alterações na Lei de Gestão Democrática da Educação no Distrito Federal da Rede de Ensino Público**

**BRASIL**. <http://www.se.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/01/RELAT%C3%93RIO-DE-GEST%C3%83O-2017.pdf>

**BRASIL** 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. Disponível em: <<http://www.se.df.gov.br/>. Acesso em: set. 2017.

**BRASIL**. Lei Nº. 9.394/96)

**BRASIL**. Conselho Nacional de Educação – Conselho Pleno. Resolução n.º 1. Institui diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Pedagogia, licenciatura., Brasília, 2006.

**BRASIL**. [http://www.se.df.gov.br/wponteuo/uploads/2018/07/ppp\\_crepp\\_ec405\\_norte\\_19out18.pdf](http://www.se.df.gov.br/wponteuo/uploads/2018/07/ppp_crepp_ec405_norte_19out18.pdf)

**CAMARGO**, Ieda. Gestão e políticas da educação. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006,

**CARACTERISTICAS DE UM LIDER** r. <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/787/heloisaluck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas>) Souza (2006) retirado do fórum integralmente.

[http://download.inep.gov.br/acoes\\_internacionais/pesquisa\\_talis/2013-](http://download.inep.gov.br/acoes_internacionais/pesquisa_talis/2013-)

**COMPARTILHADA**, Gestão Escolar [www.ucb.br/Noticias/2/1611/LivroSobreGestaoEscolarCompartilhada](http://www.ucb.br/Noticias/2/1611/LivroSobreGestaoEscolarCompartilhada).

**COMPLETO**, Trabalho <http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0119.pdf>)

**FOCO** Aprendizagem <https://www.institutounibanco.org.br/aprendizagem-em-foco/12-> Luta dos pioneiros.

**EDUCAÇÃO, Dia a dia**, <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1857-8.pdf>.

**CHIAVENATO**, op. cit. (<https://pedagogiaaopedaleta.com/historico-da-gestao-democratica/>  
**DEMOCRÁTICA**, Gestão escolar, [http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao\\_em\\_foco/gestao\\_escolar\\_democratica\\_unidade1.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_escolar_democratica_unidade1.pdf)

**DEMOCRÁTICA**, Importância da gestão escolar [http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol7\\_n1\\_2013/2\\_a\\_importancia\\_da\\_gestao\\_escolar\\_democratica.pdf](http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol7_n1_2013/2_a_importancia_da_gestao_escolar_democratica.pdf))

**DEMOCRÁTICA**, Eleição [http://www.cre.se.df.gov.br/ascom/documentos/suplav/revista\\_comcenso/artigo\\_eleicao\\_democratica\\_no\\_df\\_reflexos\\_na\\_qualidade.pdf](http://www.cre.se.df.gov.br/ascom/documentos/suplav/revista_comcenso/artigo_eleicao_democratica_no_df_reflexos_na_qualidade.pdf))

**DEMOCRÁTICA**, Gestão escolar [http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestaoemfoco/gestaoescolardemocratica\\_unidade1.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestaoemfoco/gestaoescolardemocratica_unidade1.pdf)

**DIOGENES Elione :A Historia política da gestão democrática da educação publica no Brasil** ,Universidade Federal de Alagoas Disponível:<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0164.pdf>,data de acesso: 10 de fevereiro de 2019.

**DRABACH**,NadiaPedrott,(<http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/NadiaPedrotti-ComunicacaoOral-int.pdf>)

**EDUCARE** .XI Congresso Nacional da Educação educare/2013 II- Seminário Internacional de Representações Sociais Subjetividade e Educação- SIRSSE, IV Seminário Internacional Sobre Profissionalização Docente – SIPD/cátedra Unesco ,Pontifica Universidade Católica do Parana. Curitiba,23 a 26/09/2013.

**ESTUDANTIL**, Movimento,<https://www.pucsp.br/.../movimento-estudantil-periodizacao-1964-68.html>)

**FERREIRA Naura: Gestão democrática da educação Atuais tendências, novos desafios** São Paulo: Cortez, 2008, 6 ed., p. 119. ISBN 978- 85-249-0690-9. Responsável pela resenha: Marta Leandro da Silva, Disponível:[http://www.cnte.org.br/images/stories/2012/revista\\_retratosdaescola\\_04-2009\\_resenha\\_gestao\\_democratica.pdf](http://www.cnte.org.br/images/stories/2012/revista_retratosdaescola_04-2009_resenha_gestao_democratica.pdf) data de acesso: 10 de fevereiro de 2019.

**FERREIRA**, Naura Syria Carapeto .**Gestão Democrática da Educação para uma Formação Humana: conceitos e possibilidades** Ferreira, Disponível: <http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/view/2130>

- FONSECA, J. J. S.** Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002
- FREIRE, Paulo.** Pedagogia da Autonomia. São Paulo, Cortez, 1997)
- FREIRE, Paulo** (1979,p,84)- pedagogia do Oprimido. Rio de janeiro: Paz e terra, 1987.
- FREIRE, Paulo** 1996, p135, **A pedagogia da autonomia** : saberes necessária à prática educativa. São Paulo: paz e terra, Freire, Paulo1996.
- GESTÃO, Relatório** ([http://www.cre.se.df.gov.br/ascom/documentos/suplav/relatorio\\_gestao\\_sedf\\_2011\\_2014.pdf](http://www.cre.se.df.gov.br/ascom/documentos/suplav/relatorio_gestao_sedf_2011_2014.pdf))
- GIL, A. C.. Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C.** Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, pg 57, 2007.
- GOLD HONORATO, Hercules, Guimaraes** [https://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonorato\\_res\\_int\\_GT8.pdf](https://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonorato_res_int_GT8.pdf)
- HORA, Dinair.** 1994(<https://pedagogiaaopedaletra.com/historico-da-gestao-democratica/>)
- INFORSATO, Edson do Carmo, INFORSATO, Fátima Aparecida Ferreira RODRIGUES, Marini e LONGOBARDO Valéria.** A gestão democrática da educação: expectativas da escola sobre a participação da família. Fontes. Disponível :<https://seer.ufrgs.br/rbpaee/article/view/26415>, acesso:10 de fevereiro de 2019.
- LIBÂNEO, J. C.** Organização e Gestão da Escola : teoria e prática. 5ª ed. – Goiânia/GO – Editora Alternativa, 2004.
- LIBÂNEO, Jose Carlos.** Democratização da Escola Pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos. São Paulo: Loyola, 1989,pg 9.
- LIMA, Antônio Bosco.** Manifesto dos Pioneiros de 1932: Leitura de seus 80anos , apud Disponível:<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8640047>.
- LIMA, Alcenil Alves de e FIORELLI, Isabelle silva .** Gestão democrática ,um desafio frente aos conflitos da realidade escolar.Disponível:<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1857-8.pdf>, acesso: 11 de fevereiro de 2019.
- INDICAÇÃO, escolha de diretor**(<http://www.cartaeducacao.com.br/reportagens/escolha-do-diretor-eleicao-concurso-indicacao/>)
- INVASÕES,Historica**<https://www.unb.br/a-unb/historia/633-invasoes-historicas?menu=423>
- LUCK, Heloisa et al.** 2011, p. 16 apud **A Formação do Gestor Escolar** Ogawa, Mary Natsue 1 - PUCPR FILIPAK, Sirley Terezinha 2 - PUCPR -Grupo de Trabalho - Políticas Públicas, Avaliação e Gestão da Educação. <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/787/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas> )

**LUCK, Heloisa**-<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/787/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas>)Souza (2006)retirado do fórum integralmente.

**MARQUES, Mário Osório.** "Projeto pedagógico: A marca da escola". In: *Revista Educação e Contexto. Projeto pedagógico e identidade da escola* n2 18. Ijuí, Unijuí, abr./jun. 1990.

**MASSON, Máximo Augusto Campus e VIANA , Maria Teresa.** Educação Escolar e Gestão democrática do ensino, disponível : <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/download/10785/7193>

acesso:2 de março de2019.

**MENDONÇA, Erasto Fortes.** Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. *Revista Educação & Sociedade*, ano XXII, n.º 75, Agosto/2001, Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/es/v22n75/22n75a07.pdf>>. Acesso em: 16 de out. 2012. apud

**MENEZES, Janaína Specht da Silva e BRASIL Rozineide Souza.** **Gestão democrática na escola: a participação no contexto da pratica de um programa de educação em tempo integral .** Disponível: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/10787>

**MONOGRAFIAS.**<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/pedagogia/a-participacao-comunidade-escolar-para-uma-gestao-democratica-qualidade.htm>.

**NASCIMENTO, Leandra Fernandes e CAVALCANTE, Maria Marina Dias** **Gestão democrática na educação infantil** disponível: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revistateias/article/download/.../23736>

**NEGRINI, Sandra Maria.** **Uma relação Teórico-Prática.** Disponível:<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/65-4.pdf>

**OLIVEIRA, D. A. (Org.).** **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos.** Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1997. 288p. **Isabel Cristina Caetano Dessotti\*** Universidade Estadual de Campinas/UNIP . Disponível:<http://www.laplageemrevista.ufscar.br/index.php/lpg/article/view/106>

**NORMAS.**[http://www.tc.df.gov.br/sinj/Norma/2478ba4a578a43de9b47d1c7d26dee3d/see\\_cec\\_res\\_1\\_2018\\_rep.html](http://www.tc.df.gov.br/sinj/Norma/2478ba4a578a43de9b47d1c7d26dee3d/see_cec_res_1_2018_rep.html).

**OLIVEIRA, Paulo Henrique.** **Empreendedorismo Social: um modelo de gestão eficaz,** Disponível:<http://www.scielo.br/pdf/epec/v14n2/1983-2117-epec-14-02-00171.pdf>, acesso:10 de fevereiro de 2019.

**ORAL, Trabalho comunicação,**[http://www.editorarealize.com.br/revistas/fiped/trabalhos/Trabalho Comunicacao oral idinscrito 79c7916e504507c881bee779bd7013d1.pdf](http://www.editorarealize.com.br/revistas/fiped/trabalhos/Trabalho%20Comunicacao%20oral%20idinscrito%2079c7916e504507c881bee779bd7013d1.pdf).

**PARO**, Vitor. Os pressupostos teóricos de Vitor Henrique Paro e a Eleição para diretores escolares. Fábio Silva Ortega. Nathália Delgado Bueno da Silva. UNESP/Marília. Capes. fabiosortega@gmail.com; nathdelgado89@hotmail.com. Eixo Temático: Gestão Escolar Curricular.

**PARO**, Victor Henrique, Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia. R. bras. Est. pedag.. Brasília, v.77. n.186, p. 376-395, maio/ago. 1996. Disponível em: <<http://rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/viewFile/289/291>>. Acesso em: 10 de março de 2019.

**PARTICIPATIVA**, **Precisamos falar sobre gestão** <https://www.escolaweb.com.br/blog/precisamos-falar-sobre-gestao-escolar-participativa/>

**PERIODICOS**. <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/>  
<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/>

**PERIODICOS**, [www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/rec/article/download/rec.v10i1.../17435](http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/rec/article/download/rec.v10i1.../17435)

**PIERRE**, Ângelo Ricardo de Souza\* Pierre. As leis de gestão democrática da Educação nos estados brasileiros [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)

**POLI** , Luzenir e **LAGARES** ,Rosilene. **Dilemas da gestão democrática da educação frente ao contexto da Nova Gestão Pública** Disponível:<https://seer.ufrgs.br/rbpaef/article/view/76080>, acesso: 10 de fevereiro de 2019.

**PIONEIROS**, **Manifesto**, <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/> Manifesto dos Pioneiros de 1932: Leitura de seus 80anos , apud Antônio Bosco de Lima e

**RESENHA** Os desafios contemporâneos da gestão democrática da educação, Disponível:[www.laplageemrevista.ufscar.br/index.php/lpg/article/view/106](http://www.laplageemrevista.ufscar.br/index.php/lpg/article/view/106) acesso:11 de fevereiro de 2019

**RESUMOS**(<http://faifaculdades.edu.br/eventos/SEMIC/6SEMIC/arquivos/resumos/RES12.pdf>)

**REVISTA:** Educar em Revista, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 65-87, mar./abr. 2018

**SANDRA**, **Maria Negrini**. Gestão Democrática da Escola Publica: uma relação teórico pratico. Disponível : <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/65-4.pdf>

**SANTOS**, Maria do Carmo Gonçalo Santos E **SALES** Mônica Patrícia da Silva. A contribuição docente à construção da autonomia da escola. Disponível <http://www.scielo.br/pdf/epec/v14n2/1983-2117-epec-14-02-00171.pdf>

**SANTOS**, Maria do Carmo Gonçalo Santos E **SALES** Mônica Patrícia da Silva . Gestão democrática da escola e gestão do ensino. Disponível <http://www.scielo.br/pdf/epec/v14n2/1983-2117-epec-14-02-00171.pdf>

**SATIRO**, Daiana da Silva Sousa. Gestão Escolar na rede de ensino público no DF: A Experiência da gestão compartilhada em Educação. Disponível

**SINGER**, Helena, <https://www.revistaforum.com.br/gestaodemocraticanaescoladependedaarticulacaodasociedadesinger>.

**SCIELO**, <http://www.scielo.br/pdf/er/v34n68/0104-4060-er-34-68-65.pdf>

**SIGNIFICADOS**, <https://www.significados.com.br/educacao/>

**SOUZA**, André Luiz Gonçalves, **OLIVEIRA**, Mauricio Puros <http://penta.ufrgs.br/edu/dee/forumnac.htm> “**Título: O Fórum Nacional de Defesa da Escola Pública – FNDEP Alunos: André Luiz Gonçalves de Souza - 0302/93 Maurício Puros de Oliveira - 2191/94-2PERÍODO: Agosto de 1996 - 96/1**

**SILVA**, 1999, p,28,29) De acordo com Teixeira (2011)BRASIL. Conselho Nacional de Educação – Conselho Pleno. Resolução n.º 1. Institui diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Pedagogia, licenciatura. Brasília, 2006.

**SOUZA**, Ângelo Ricardo.- As leis de gestão democrática da Educação nos estados brasileiros.

**SOUZA**, Â. R. Perfil da Gestão da Escola no Brasil. 2007. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo. 2007b.

**SOUZA**, Â. R. Explorando e construindo um conceito de gestão democrática. Educação em Revista, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, dez. 2009a.

**SOUZA**, Â. R. Perfil da gestão da escola pública no Brasil: um estudo sobre os diretores escolares e sobre aspectos da gestão democrática. *Revista Iberoamericana de Educación*, v. 49, n. 2, p. 1-17, 2009b.

**SULPINO**, Celia Medeiros e **RAMALHO**, Rosangela Palhano: Indicadores da qualidade na educação/2004, p,31, apude Elementos para gestão democrática na educação.

**TALIS**([http://download.inep.gov.br/acoes\\_internacionais/pesquisa\\_talis/2013/talis2013\\_relatorio\\_brasil.pdf](http://download.inep.gov.br/acoes_internacionais/pesquisa_talis/2013/talis2013_relatorio_brasil.pdf))

**VERGARA**, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

**WANDANDILSO**, José de Oliveira Moraes **A Gestão democrática no Distrito Federal E o cotidiano da coordenação pedagógica : A atuação do coordenador pedagógico em tempos de gestão democrática .**

**ANEXO****QUESTIONÁRIO**

Nome:

Cargo ou Função:

Matrícula:

1) O que você como educador (profissional da educação) entende por:

- a) Uma gestão educacional;
- b) Uma gestão escolar; e
- c) Uma gestão democrática e participativa.

2) O processo de gestão educacional se deu de forma participativa por todos os profissionais da educação e a comunidade escolar?

3) Como você entendeu esse processo no DF?

4) A eleição do diretor foi um processo democrático?

5) Houve alguma contribuição na gestão escolar depois do novo modelo da gestão democrática participativa?

6) Os discursos atuais tem relação com a realidade educacional do DF?

7) Na escola em análise, a gestão se dá de forma democrática e participativa?

8) A escola em análise está representada pelo modelo de gestão escolar participativo em que todos tem voz ativa?