

Autores | Authors

Eduardo Dias Leite*
[eduardo.leite@ifb.edu.br]

Hellen Cristina Cavalcante
Amorim**
[hellen.amorim@ifb.edu.br]

Mariadagui de Souza Sales
de Sousa***
[mariadagui@gmail.com]

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA DE UMA ESCOLA PÚBLICA NO DISTRITO FEDERAL

DEMOCRATIC AND PARTICIPATIVE MANAGEMENT OF A PUBLIC SCHOOL IN THE FEDERAL DISTRICT

Resumo: Este artigo discorre sobre o modelo participativo de gestão na escola pública do Distrito Federal, a partir da eleição para diretor. A instituição exemplificada traz o nome fictício EscoBrasília para ilustrar junto às narrativas de professores e pais a gestão com as condições de educação de qualidade, bem como de ensino participativo para a aprendizagem. Por meio de pesquisa qualitativa, o estudo de caso mostra as entrevistas, pelas quais se discute como se dá o processo de gestão democrática da educação, conhecendo as dificuldades enfrentadas no decorrer do ano letivo. O objetivo geral é analisar a gestão da EscoBrasília, com a implementação do projeto político pedagógico (PPP) e a gerência participativa. O problema é a eleição para diretor da EscoBrasília cumpre o objetivo da gestão democrática e participativa para a construção do espaço de convivência? A resposta a essa indagação caracteriza o envolvimento dos atores no processo democrático participativo, cujos pontos de vista dos entrevistados esclarecem as ações da gestão que podem romper com as dificuldades na educação.

Palavras-chave: Democracia escolar; eleições para diretores; gestão participativa; educação pública.

Abstract: This article discusses the participatory management model in the public school of the Federal District, from the election for principal. The exemplified institution bears the fictitious name EscoBrasília to illustrate, together with the narratives of teachers and parents, the management with the conditions of quality education, as well as participatory teaching for learning. Through qualitative research, the case study shows the interviews, through which the process of democratic management of education is discussed, knowing the difficulties faced during the school year. The general objective is to analyze the management of EscoBrasília, with the implementation of the pedagogical political project (PPP) and participatory management. The problem is the election for director of EscoBrasília fulfills the objective of democratic and participative management for the construction of the space of coexistence? The answer to this question characterizes the involvement of actors in the participatory democratic process, whose points of view of the interviewees clarify the management actions that can overcome difficulties in education.

Keywords: Elections for directors; participatory management; public education; school democracy.

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa traz o estudo da gestão democrática e participativa na escola pública no Distrito Federal. A instituição fictícia EscoBrasília aponta para a gestão que promove a convivência democrática, sendo a escola o meio social transformador da sociedade. A educação é implementada com o projeto político pedagógico (PPP) para a sua qualidade. Pela gestão participativa se percebem as dimensões da gestão educacional, escolar e democrática. Há leis voltadas para a organização e a estrutura da educação, sendo a Lei 9.394/1996 e o Plano Nacional de Educação (PNE), entre outras, as principais que prescrevem a gestão democrática nas escolas.

Nos parâmetros dessas legislações, a escola é cumpridora das práticas educativas e responsáveis pela socialização do conhecimento e da troca de saberes, a partir da gestão democrática. Essa gestão é entendida como modelo de gerência participativa, com suas abordagens pautadas na eleição do gestor da rede pública na escola fictícia EscoBrasília no Distrito Federal, cuja concretização centra-se no ideal de democracia. Compreende-se a função do gestor com a participação da comunidade enquanto construção democrática que contribui para o desenvolvimento do ambiente educacional.

O objetivo central é analisar a gestão da EscoBrasília, com a implementação do PPP e a gerência participativa. Os agentes da educação e os pais ou responsáveis dos alunos se percebem na prática de democratização escolar, conforme as oportunidades nos atos de participar da gestão. Nesse sentido, pensa-se a educação como meio de conquista social, em que os sujeitos exercem o seu direito de participar da gestão. Indaga-se a eleição para diretor da EscoBrasília cumpre o objetivo da gestão democrática e participativa para a construção do espaço de convivência? As respostas de seis participantes levam ao entendimento do que configura a gestão participativa. As possibilidades de soluções de alguns problemas mostram como se dá a realidade da eleição para diretor no espaço de convivência esperado.

Com mais de 200 alunos em 2020, na época da pesquisa, este estudo verificou se a representatividade de professores e pais/responsáveis era suficiente nas reuniões que poderiam se dar algumas vezes por ano. A autora teve a oportunidade de participar das decisões sobre as abordagens conferidas da eleição para diretor, pois mantinha um filho matriculado na instituição. Foram pouquíssimos os interessados pelo conteúdo educacional dos filhos/alunos. Por conta da ausência recorrente de muitos responsáveis, a gestão atestou que não havia necessidade de muitas reuniões, bastando duas anualmente. Por esses dados, as gestões apresentam-se como modelos a serem distinguidos conforme as suas ações na educação.

2. Gestões escolar, democrática e educacional como modelo participativo

A gestão educacional é entendida como aquela desenvolvida pelos sistemas. Ela impulsiona as habilidades da competência do ensino, portanto, refere-se à iniciativa do sistema e da

sua organização federal, estadual e municipal, pública e privada. A gestão escolar trata singularmente da atividade da escola. Nessa, faz-se a execução da parte administrativa, pedagógica, além de promover a interação de todos os envolvidos. Já a gestão democrática, ainda recente, tem sido discutida desde a década de 1930 pelos educadores. Trata-se da implementação de um programa que inclui a maior participação da comunidade. A preocupação é com a qualidade da educação pública, frente às políticas educacionais e à escola com a função de trabalhar as questões sociais e incentivar o nacionalismo.

Nas políticas educacionais, Paro (2007, 2010) entende que a gestão participativa está envolvida no contexto histórico que compreende desigualdades, contradições e influências sociais. Pensando assim, as décadas de 1920 e 1930, sob a influência da industrialização, foram épocas em que houve a provocação para que a educação se engajasse no meio político, social e econômico, cujos privilégios sempre foram para poucos.

No Brasil, a gestão democrática está contemplada em vários documentos oficiais embasados na Constituição federal de 1988. Em seu art. 206, VI, essa lei registra a gestão democrática do ensino público. O PNE com a Lei 13.005, de 25 de junho de 2014, apresenta a meta 19 que prevê “Assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas”. Essas legislações dão suporte para a gestão pública participativa e sustentável.

Para a ação de assegurar essas condições, em 1932, Anísio Teixeira, Fernando Azevedo e Lourenço Filho lutaram para conquistar voz ativa na educação. Deu-se o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova que também tratava da função social da escola. Diante da realidade, buscavam implantar o plano de reconstrução da educação sobre as questões de laicidade, gratuidade, universalização e nacionalização do ensino, conforme descreve a tese de Amorim (2018).

De acordo com os estudos de Souza (2019a) e Souza (2010), a luta de educadores se desenvolveu por meio de movimentos sociais organizados em defesa da educação pública de qualidade e democrática. As características dessa luta se firmaram com a promulgação da Constituição federal de 1988, pela qual se estabeleceram os princípios para a educação que incluem a gestão democrática tratada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394/1996, art. 4º, II.

O amparo legal faz com que a gestão democrática e participativa venha recebendo dos órgãos oficiais do governo a melhoria da qualidade da educação. Aos poucos, esse processo tem sido colocado em prática em muitos municípios com as eleições diretas para a escolha de diretores. Dessa forma, compreende-se o envolvimento dos interessados na participação das situações, a partir da singular experiência do que significa ser participativo. A relação aberta das ideias novas pode contribuir para a qualidade da educação. A participação é vista como conquista da democracia passando por transformação.

3. A educação em ampla transformação

A Constituição federal de 1988 dispõe sobre a elaboração do PNE que tem o princípio da democratização. Esse plano aprovado pela Lei 10.172/2001 inova-se ao apresentar a democratização com o fazer/atuar coletivo pela participação efetiva dos vários segmentos da comunidade. Todos se envolvem na elaboração do PPP e nas tomadas de decisões de desenvolvimento do trabalho institucional, inclusive na definição de aplicabilidade dos recursos. Esse processo tem a necessidade de potencializar o conselho escolar e os agentes escolares junto à comunidade.

Como visto, o Manifesto dos Pioneiros de 1932 trouxe a pauta da democracia imprescindível para o parâmetro da educação. O movimento foi instrumento de reconstrução da democracia para a integração de grupos sociais. Defendia princípios únicos para a educação, respeitando as características regionais de cada comunidade.

Amorim (2018) destacou que as lutas políticas pela educação, por volta de 1946, adentrou no novo cenário da criação das leis orgânicas. Essas possibilitaram à União firmar as diretrizes sobre os níveis da educação, mas ainda não era possível falar em gestão escolar democrática, pois o controle estava centrado no Poder Público. Também, em 1946, promulgou-se a Constituição que mudou a de 1937, passando a assegurar direitos básicos da liberdade, propriedade, segurança individual, livre expressão, associação, convicções religiosas, filosóficas ou políticas, voto para as mulheres e a educação oferecida a todos. Nesse foco, em 1961, houve a primeira LDB.

Nota-se que os direitos básicos para a educação instituíam vários aspectos da democrática gestão. Desse modo, em 1964, a Lei 4.464 determinou a criação de diretórios acadêmicos em estabelecimentos de ensino superior para se reunirem e organizarem diretórios estaduais de estudantes. Esses se comporiam por representantes do Diretório Nacional de Estudantes (DNE), garantindo a participação estudantil na sociedade (BRASIL, 1964).

Nesses diretórios, os movimentos estudantis ganharam força para atuarem em mobilizações sociais. Entretanto, em 1º de abril de 1964 com o Regime Militar, os ativistas foram perseguidos por militares, tendo a sede da UNE incendiada e os centros acadêmicos fechados. Mas as atividades políticas nas universidades se reorganizaram clandestinamente, conforme Amorim (2018).

Para essa autora, essas lutas constituíam a autonomia política para outros movimentos. Em 1967, houve a reforma do ensino superior pelo acordo entre MEC e agência estadunidense. Novas diretrizes surgiram em que o interesse do governo era para a formação técnica. Em 1968, os movimentos estudantis articularam as manifestações de rua, greve e ocupação em universidades.

Novamente, as reivindicações por direitos e liberdades focalizaram as discussões da educação. Os movimentos tentaram por meio das comissões negociar acordos com o governo, mas esses ideais não prosperaram, pois, em 1968, o Ato Institucional n. 5 encerrou as atividades políticas nas universi-

dades. Mesmo assim, os intelectuais buscavam se reorganizar para prosperar seu pensamento sobre a educação. Em 1971, promulgou-se a Lei 5.692 para novas diretrizes do ensino de 1º e 2º graus. Houve a modificação da estrutura de ensino, em que o primário e o antigo ginásio se unificaram no curso de 1º e 2º graus com o foco na profissionalização. Escolas públicas e privadas ofereciam cursos profissionalizantes, os alunos receberiam seus certificados do 2º grau ao final (AMORIM, 2018).

O diálogo era forjado, diferentemente do que é descrito hoje com a ideia de participação democrática da comunidade escolar. Em 1980, novos debates foram iniciados para a tão esperada mudança da educação. Mesmo com tantas dificuldades, professores e pais precisavam tomar consciência do seu papel para a qualidade do conhecimento.

4. A construção democrática por novos caminhos

A queda do Regime Militar, em 1985, proporcionou iniciativas de participação popular que foram fortalecidas em espaços da sociedade. Os movimentos da democratização registraram seu processo de organização que resultaram em conquistas vistas na atualidade. A eleição de Tancredo Neves, nessa época, influenciou as perspectivas para a visão democrática, mesmo que ele não tenha assumido o cargo, o que veio acontecer com seu vice, José Sarney.

Houve o período da República Nova em que o Brasil viveu a redemocratização. Nas novas tomadas de decisões, sujeitos defenderam seus direitos, instituições avançaram suas reivindicações. O desenvolvimento educacional e social ainda encontrava resistência e precisava alcançar seus objetivos de democratização.

Em 1987, debates para a criação da LDB deram visão a expectativas para a educação. Essa lei só foi aprovada em 1996, tendo como principais garantias o acesso ao ensino obrigatório e gratuito, a gestão democrática, a vinculação de recursos para a educação na proporção de 18% na esfera federal e 25% para os estados e municípios (AMORIM, 2018).

Essas possibilidades advieram da Constituição federal de 1988 constituidora de avanços para a democratização educacional. Pode-se dizer que os movimentos foram de democratização das garantias cobradas pela sociedade para efetivar as responsabilidades do Estado sobre o modelo de educação. O ensino tradicional, de até os anos de 1990, não era mais visto como adequado. Os segmentos da gestão persistiam nas mudanças necessárias e urgentes para a democracia desse setor.

A gestão democrática do ensino público requer projetos e ações realizadas com clareza, para que todos tenham conhecimento e possam participar ativamente de sua função. Tomar as melhores decisões compartilhadas são focos de prevalência do direito à participação de todos. De modo direto, dá-se o resultado de redemocratização, sendo viável e

[...] imprescindível “que se faça uma consulta à comunidades escolar visando preparar a população para a socialização do poder”; tão importante quanto esta consulta, é “a institucionalização da gestão democrática” para que a participação de

todos “não se torne simplesmente ato legitimatório ou máscara democrática, mas uma verdadeira socialização do processo decisório, com consistência e relevância social nos planos, programas e projetos governamentais (PADILHA, 1991, *apud* FARIAS, 2008, p. 2, *on-line*).

As implementações educacionais de 1980 proporcionaram a reflexão da importância da gestão democrática nas escolas. As eleições para diretores que se dão de forma democrática levam a comunidade a usufruírem da oportunidade de participar da escolha. Coloca-se o poder do voto dos envolvidos na educação em prática, para que não seja a participação um mascaramento sem relevância para a democracia. Assim, pensa-se a escolha do gestor eleito que também tenha a visão democrática participativa para outras decisões na escola.

Eleição para a escolha do gestor

A gestão democrática nas unidades da rede pública de ensino do DF ocorreu a partir das eleições dos gestores e do conselho que se deu em novembro de 2012. Outra seleção foi em maio de 2014, a fim de preencher as vagas das instituições. Para regulamentar a escolha, a Resolução n. 1, de 27 de setembro de 2019, trata da gestão democrática da rede pública de ensino do Distrito Federal (DISTRITO FEDERAL, 2019).

A Comissão Eleitoral Central é designada pela Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, em suas atribuições expostas no art. 47, §2º, I, da Lei Distrital 4.751, de 7 de fevereiro de 2012, no art. 1º, resolve que o processo eleitoral pelo voto direto e secreto para a escolha de “[...] diretor e vice-diretor na gestão democrática da rede pública de ensino do Distrito Federal, conforme o disposto na Lei Distrital 4.751/2012, nesta Resolução e em edital próprio” (DISTRITO FEDERAL, 2012).

A escolha do gestor acontece por eleição direta e democrática. Os candidatos são professores do quadro efetivo. A composição da equipe é por diretor e seu vice, secretário e tesoureiro (BRASIL, 2014). Os eleitos farão trabalhos para direcionar a unidade com atuação democrática. Os votantes são professores, pais/responsáveis, alunos e funcionários. O tempo de gestão varia de dois a quatro anos, dependendo do regimento interno, podendo haver a reeleição.

O papel do gestor

Os gestores eleitos passam por avaliação e mostram seu plano de trabalho que será ou não aprovado pela comunidade escolar. A gestão participativa tem vantagem democrática de dar importância a todas as vozes. Sua contribuição nas decisões afeta também o futuro dos estudantes. Comumente, termos como administração e gestão têm sido utilizados a fim de analisar como a gestão acontece, bem como seu desenvolvimento e reflexo nas políticas públicas. Esse mecanismo organizacional consegue transformar metas e objetivos em ações. Na gestão democrática, tal mecanismo contribui para as transformações, a partir da participação dos envolvidos.

A LDB prevê a criação do PNE que estabelece diretrizes, metas e estratégias de concretização educacional. São apresentadas 20 metas, sendo uma a respeito da gestão democrática. Essa atesta das condições para a efetivação da mesma, associada a critérios técnicos de mérito à consulta pública da comunidade escolar, prevendo recursos e apoio técnico da União.

Diante da participação, as tomadas de decisão do gestor se dão de modo direto mostrado a sociedade. Por sua visão, estabelecem-se formas inovadoras de desenvolver a educação com os atores envolvidos: professores, alunos, funcionários e outros interessados. Desse modo, o gestor interage com experiências, tratando de sua postura profissional coerente e democrática.

Nessa participação, há a construção do PPP em que a comunidade se envolve na elaboração, esclarecendo sobre questões da realidade enfrentada por gestores e educadores. Os responsáveis podem ainda colaborar com a associação de pais e mestres para o bom funcionamento do ensino. Tudo isso fortalece a democratização, como infere Amorim (2018, p. 128):

Todos os profissionais da educação precisam colaborar para a amenização dos problemas que existem na escola, dando suporte pedagógico e administrativo para aperfeiçoamento do corpo administrativo e docente. A responsabilidade de melhorar a educação cabe também aos entes federados, às secretarias de educação, ao MEC, atuando juntos na formulação e implementação de políticas de apoio aos profissionais da educação.

Há o pluralismo de interessados, compreendendo as diferenças e trabalhando juntos para que todos integrem a escola. A descentralização do poder torna-se a conquista da realidade para a adequação das necessidades da comunidade. É a socialização das decisões ocorrendo de forma contínua, vista como desenvolvimento da moralidade do indivíduo e da sua família, entendendo que

O ator da comunidade está sempre submetido à coletividade, moldado por ela, incapaz de se desprender, transpassado pelo calor do grupo, pelo rigor dos códigos, e desprovido de um espaço de iniciativa individual. O homem da comunidade está sob a dupla marca da unidade e da totalidade (DUBET; MARTUCCELLI, 1997, p. 243).

Na participação para resolver os problemas, há escolhas, cuja construção se dá em ambiente coletivo e saudável. Desse modo, a educação segue o desenvolvimento humano e social, em que os indivíduos fazem parte do exercício político na escola. Pensa-se na cidadania plena, a partir de decisões autônomas e conscientes.

Trata-se da contribuição coletiva para a educação, conside-

rada direito fundamental, no art. 205 da Constituição federal de 1988. A educação é direito de todos, dever estatal e familiar, sendo que essa traz sua colaboração para o desenvolvimento e o exercício da cidadania, a partir de sua participação.

Ao gestor cabe promover as participações e as mudanças de forma gradativa e significativa. Seu papel tece ações de conscientização participativa de todos em que se observa o fazer participativo no ambiente com influências. Sabendo que pensamentos diversos não é fácil de lidar, as necessidades requerem dele a habilidade de atitudes conjuntas. Mesmo com as adversidades, ele pode convencer que o modelo proposto é a melhor saída para resolver os conflitos internos e externos.

METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa bibliográfica, descritiva e exploratória trouxe o estudo de caso. Por questões éticas, não declarou o nome da instituição, nem de seus participantes, o que em nada prejudica a compreensão apresentada. A unidade será nominada por EscoBrasília com os pontos de vista de três professores e dois pais/responsáveis para os entendimentos discutidos.

Com a abordagem qualitativa, a compreensão sobre o tema se fortalece com os relatos. As informações advêm de entrevistas semiestruturadas, realizadas no *locus* do DF. A visão trazida não emite juízo de valor, apenas mostra resultados sobre o modo de compreender a participação da comunidade escolar, como forma de construção de convivência democrática.

No início da pesquisa, percebeu-se que a instituição passava por momento delicado com as novas eleições para diretor, pois havia o impasse entre o atual diretor e a vice. Essa detinha apoio de grande parte dos professores, mas não dos pais. O ambiente era de falta de entendimento nos diálogos, fato que foi mostrado como conteúdo para a análise interpretativa.

Entretanto, essa análise não quantifica dados, por conta da baixa adesão de entrevistados. Dos 46 profissionais, apenas três aceitaram participar da pesquisa com muitas ressalvas. Seus relatos revelam as tratativas das decisões naquele espaço. Um questionário simples de oito questões para professores e pais possibilitou colher respostas rápidas. Esse cuidado se deu, pois muitos poderiam apresentar dificuldade, se fosse tomado muito do seu tempo.

A acolhida desses detalhes possibilitou a amostra dos relatos que podem ser discutidos em outras abordagens, sendo a escola vista como espaço tradicional. As ações da construção democrática e participativa justificam os resultados que podem ser agregados a trabalhos com o tema. Pelos instrumentos, os participantes da rede pública de ensino no DF mostraram pontos de vista de interesses e entendimentos da gestão democrática.

RESULTADOS

As percepções de cada participante não passam por juízo de valor, apenas consubstanciam com as discussões teóricas já desenvolvidas. A EscoBrasília, nome fictício, é referência de ensino público, com mais de 50 anos ofertando vagas para crianças de regiões como Recanto das Emas, Planaltina, Sobradinho, Itapoã, Paranóia e Luziânia. Funciona com mais de 200 alunos e 46 funcionários. Grande parte de seu público está no quadro de pobreza, além de analfabetismo e desestrutura familiar.

As entrevistas semiestruturadas foram interpretadas com as seguintes observações: as demandas da educação local enfrentam a pouca participação dos pais na gestão da escola e a interação dos pais está mais voltada para a vida pessoal e profissional, já que o tempo e outras limitações interferem no seu engajamento para as decisões escolares.

Mesmo com suas políticas públicas de inclusão, a gestão não sabe lidar com esses casos recorrentes, de forma a romper com os obstáculos da não participação de pais nas reuniões. O ambiente é frequentado por muitos deles apenas em situações particulares, em que é imprescindível a sua presença.

A gestão democrática da escola pública é foco das abordagens registradas aqui, em que a identificação dos participantes mostra a disponibilidade de profissionais da educação e pais contribuírem com a educação. Mas se destaca também que houve problemas para realizar a entrevista no que pese aos conflitos de pessoas com a gestão atual.

Os seis participantes são duas professoras, um professor e o diretor, formando o grupo dos profissionais da educação, e dois pais/responsáveis por alunos. Suas disponibilidades nas entrevistas delinearam as percepções acerca da gestão participativa como política pública necessária para a instituição.

Nos perfis, os docentes, com formação em Pedagogia e pós-graduação, demonstraram suas experiências. Um deles exerce a função docente há oito anos e três atuam na educação básica entre 16 e 18 anos. Os responsáveis de alunos mostraram a profissão, a escolaridade e a atuação na escola. Trabalham como profissionais domésticos, percebendo-se inoperantes no grupo da participação democrática. Suas opiniões revelaram se a escola propicia mesmo a participação de todos.

As entrevistas entenderam a participação e o funcionamento da posição democrática que realmente tem o compromisso educacional com as tomadas de decisões. O estudo de caso serviu para fazer os apontamentos sobre esse tema em que a primeira questão buscou saber o que o educador entende por gestão educacional, democrática e participativa. Foi respondida pelos professores e o diretor de que essa é aplicada, mas que não há participação de todos nas decisões devido a situações diversas.

O diretor entende que as ações funcionam de acordo com a legislação específica da Secretaria de Educação. Ele destaca que, às vezes, trabalha muito e sozinho, referindo-se à falta de parceria entre professores e pais. As dificuldades estão sempre presentes, mas a visão é de buscar possíveis soluções. Dos pro-

fessores, espera-se que suas opiniões sejam ouvidas e respeitadas, bem como as de pais/responsáveis. Parte dos docentes demonstraram certa passividade para não entrar em conflito com a gestão. Notou-se que a gestão, os professores e os pais não estavam construindo, de forma adequada, o plano democrático de acordo com o PPP.

Na segunda questão, não especificando os termos dos tipos de gestão, buscou-se saber se o processo de gestão educacional se deu de forma participativa. Os três professores registraram que suas percepções não se preocuparam em entender a gestão educacional participativa. Eles mostraram-se inertes por não saber ou não se expor sobre a política de participação. O diretor afirmou que segue a política pública de participação da gestão, mas percebe a dificuldade na prática das ações, pelos interesses diversos.

A escola tem a equipe de profissionais preparados, embora não haja interesse uniforme em participar das mudanças. Para superar esse problema, mesmo sozinho, o diretor conversa com os pais/responsáveis dos alunos para falar sobre a importância da participação nas decisões da escola. Ele tenta manter a boa convivência com pais e professores.

Na terceira questão, o questionamento foi de como o docente entendeu o processo da gestão educacional no DF. Percebeu-se um desacordo nas respostas, visto que um docente divergiu dos outros três, frisando que houve o lado positivo dessa efetivação, mas também o negativo, por causa do aumento de suas responsabilidades, o que demandaria mais tempo e dedicação ao trabalho.

Na pergunta sobre se a eleição para diretor foi democrática, as informações mostraram que todos os professores concordaram que houve a mudança do processo de indicação de diretor para aquele efetuado de forma democrática. Mesmo com a pergunta aberta, o diretor demonstrou que alguns colegas não gostaram de tê-lo como gestor. A sua atuação nas decisões pode dar a impressão de postura autoritária, mas apenas defende que a escola precisa se modernizar e descentralizar a gestão. Muitos professores não aprovaram a ideia por não quererem esse comprometimento.

Outra indagação foi se houve alguma contribuição da gestão escolar para o novo modelo de gestão democrática com a participação da comunidade. Dois professores e o diretor foram sucintos com apenas o sim. Outro categorizou não ter visto a contribuição esperada da gestão escolar.

Verificou-se que os professores percebem que a EscoBrasília ainda está em desenvolvimento para a efetivação do processo opinativo das escolhas. Esse requer o modo mais igualitário da política participativa. É essencial que professores e pais entendam esse instrumento de participação. As secretarias de ensino podem ajudar a prepará-los para se pleno envolvimento democrático.

Na questão sobre os discursos com a realidade educacional do DF, dois docentes afirmaram que sim, ou seja, ocorrem discursos coerentes ao ambiente. Outro descreveu que se focar no quantitativo em detrimento do qualitativo prejudica e preocupa os professores. A participação de todos reflete em atingir os

objetivos de ouvir as opiniões. O diretor compreendeu que a escola já tem muito trabalho a fazer, sendo outros debates com relação à educação algo além do que já é esperado.

Discutir os fatores quantidade versus qualidade demonstra que o gestor vivencia o processo de participação dentro da escola. A pergunta sobre a gestão dar-se de forma democrática e participativa trouxe duas respostas semelhantes ao sim. Um professor afirmou que há gestão democrática, mas não a tem como significativa. O diretor percebeu que a falta de participação de todos provoca lacuna na gestão.

A oitava pergunta foi se a escola está representada pelo modelo participativo de gestão em que todos têm voz ativa. Os responsáveis precisam entender a política pública de transformação do ambiente. Nas respostas, dois professores perceberam a gestão da escola pública de maneira semelhante. Outro professor e o diretor reconhecem que a participação democrática precisa avançar para que mais posicionamentos estejam presentes nas decisões.

A visão dos três professores sobre a gestão trata de como o gestor pode atuar e mostra como está ocorrendo a participação. Conhece-se o processo de garantia de que as vozes sejam ouvidas e a aprendizagem dos alunos seja efetivada por meio de soluções das necessidades que a unidade apresenta. As ações do gestor proporcionam que haja as condições de participação de todos, mas não asseguram que os interessados cumpram o seu papel.

No modelo, as famílias são requeridas a participarem efetivamente do ambiente de exposição de problemas. Os pais/responsáveis foram indagados se participam da vida escolar dos filhos. Os dois participantes afirmaram que sim, mas revelaram ser negligentes na assiduidade às reuniões. Ir às convocações é ação vista como simples ato de estar presente para ver notas e faltas do aluno. Independente dos dias marcados, os que não comparecem aos chamamentos continuavam nessa posição de ausência.

Os responsáveis também responderam à questão se já deram opinião nas reuniões. Alegaram que se veem como pessoas sem conhecimento ou voz ativa para se expressaram nas ocasiões, achando que não seriam ouvidos. Têm a prática de reclamarem para a professores se algum problema incomodar a educação do filho, pois se sentem mais à vontade para falar com docentes do que se pronunciarem em momentos coletivos.

Verifica-se que, mesmo indo às reuniões, os responsáveis não participam das tomadas de decisões, fazendo-se apenas presentes. O fato é considerado negativo para o que se espera da participação democrática. A escola propõe a interação entre pais e professores na forma participativa, que é o instrumento adequado para a troca de experiências. A atitude de pais/responsáveis revela o que acham de o poder da gestão resolver todas as questões educacionais, pedagógicas e administrativas.

Dois participantes avaliaram que o gestor organiza a vida do estudante os pais dão apenas suporte e apoio básico na hora de cobrar se as atividades estão sendo realizadas, mas não demonstraram o interesse e a habilidade participativa. Revela-

ram que eles ainda precisam avançar no hábito de interagir experiências e ideias para as possíveis soluções dos problemas expostos em reuniões.

Houve dificuldades para obter essas informações, devido a pouca atenção dada por muitos profissionais, além dos encontros desmarcados sem justificativa prévia. Mesmo assim foi analisada se a eleição para gestor preenche as normas estabelecidas pelo PPP e a possibilidade de todos participarem da construção escolar democrática.

A base na gestão democrática e participativa é aplicada gradativamente, de modo que a investigação considerou a dificuldade de reunir entrevistados em decorrência da pandemia. A análise do processo de gestão constatou que existem ações não participativas em prol da coletividade por parte de professores e pais, o que enfraquece o modelo participativo democrático estabelecido no PPP. A gestão percebeu-se como atuante nas formas de engajar as decisões da escola com a colaboração de todos.

Ao evitar confrontos, o ambiente parecia saudável para todos, porém com situações de ausência de professores e pais na tomada de decisões, falta de colaboração da maioria e oposição constate à atual gestão. O ato de cooperar melhora o desenvolvimento e o aprendizado no ambiente educacional. Nesse sentido, por meio de seus participantes, a escola elege o gestor que sabe sua postura de comprometimento e necessidade de plena participação de todos para a qualidade da educação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema da gestão democrática, na comunidade escolar, trouxe a discussão sobre a possibilidade de construção de convivência democrática nas tomadas de decisões. Seis participantes contribuíram para a demonstração dos resultados, de modo que as informações relevantes abrangeram a reflexão sobre o conhecimento das necessidades escolares pela participação. Desse modo, as entrevistas semiestruturadas tiveram questões específicas para os professores e os pais ou responsáveis. A percepção dos docentes inclui a do gestor que é um ator, cujo trabalho cabe proporcionar a participação democrática nas decisões. Mas, conforme os resultados descritos, a gestão participativa ainda não funciona como se espera, pois falta o engajamento pleno de todos.

As ações da gestão democrática buscam efetivar a inclusão de pais nas decisões. Nesse processo, um dos obstáculos é a falta de informação deles e dos profissionais de como seu papel é essencial para a qualidade da educação. Professores, diretor e pais de estudantes da EscoBrasília precisam se unificar a esse respeito.

A política de participação nas decisões requer o entendimento da democracia que gera o interesse da participação integral na vida escolar. O apoio à direção demonstra a relação harmoniosa que precisa haver na comunidade, mas a falta dela prejudica os aspectos essenciais para o desenvolvimento da gestão. Como se constatou, na EscoBrasília, havia contrários à direção cujas atitudes não prosperavam a participação efetiva.

A atuação nas escolhas precisa de diálogo, sendo ferramenta democrática. A comodidade ou o desinteresse pelos acontecimentos escolares prejudicam a contribuição participativa. O ato produtivo e democrático requer atores preparados para dialogar. Deixar que todas as decisões sejam tomadas pelo diretor ou não buscar mudanças necessárias figuram o modelo tradicional não participativo.

A instituição educacional que agrega gestor e participantes conscientes tem facilidade de compreender os problemas e avançar na gestão democrática. Escolher um gestor comprometido com sua função e ajudá-lo em seu papel são exemplos da participação democrática. Esses atores importam essencialmente para a qualidade da educação. Não existe fórmula mágica de contribuir com a formação dos filhos, se não participando de sua educação, ajudando a desenvolver o grupo. Os direitos e as garantias estão à disposição dos sujeitos, mas requerem luta daqueles que os buscam. Essa visão é de que o trabalho compartilhado transforma a realidade dos problemas, pelas soluções analisadas.

A orientação é estimular a participação de todos nos projetos, de modo a democratizar o espaço. Quanto mais o indivíduo participar mais se envolverá nos debates e nas decisões. O ato de interagir passa a ser comportamento habitual, sendo postura responsável e colaborativa na educação.

As informações permitem compreender a gestão participativa funcionando muito bem apenas no papel, mas a realidade ainda requer enfoque nas normas estabelecidas no PPP. O diretor atual do estudo de caso garante a inclusão dos pais nas decisões e no processo de gestão, mas ainda não obteve bons resultados. A maioria dos pais terceiriza a educação dos filhos para a instituição, o que enfraquece as relações educacionais. A postura de grande parte dos professores também não contribui para melhorar a educação, se não cooperam plenamente com a equipe do gestor.

Os profissionais de educação alegam que os pais não querem participar da tomada de decisão. Eles os respeitam, decidindo sozinhos as situações, alegando que trabalham, da melhor forma, prestando a assistência necessária a todos. Partindo do princípio de que o processo educacional é essencial no desenvolvimento dos estudantes, as informações sobre a gestão democrática da instituição pública do Distrito Federal são evidenciadas nas entrevistas coletadas.

A gestão identifica a passividade dos envolvidos, mas não tem instrumentos adequados para apresentar à comunidade, tendo que decidir sobre as necessidades, o que por si só não é bom. Por meio desse processo de investigação, considera-se que as eleições para diretor realizadas de forma democrática não concluíram a plenitude de seu objetivo. O ato de eleger um diretor é apenas o início da participação dos trabalhos. Depois das eleições, novo gestor e professores trabalham com unidade, se houver o entrosamento com a gestão. O desafio da omissão de profissionais da educação, funcionários e pais precisa ser vencido. O êxito da participação democrática necessita de parcerias favorecendo a todos.

Assim, entende-se que, na EscoBrasília, a atual gestão apro-

xima-se da política educacional democrática tão necessária para o crescimento dos envolvidos na educação. Mas ainda há obstáculos na cooperação dos pais e professores junto à gestão que vão além das eleições para diretores. A gestão está pautada no papel de fiscalização e ações de seus representantes. Participe de todo o processo de forma democrática, em que o diretor mais comprometido com a escola atua como instrumento educacional democrático.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Hellen Cristina Cavalcante. **Políticas de formação de professores da educação básica: estudo de caso do curso de formação pedagógica do Parfor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná**. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2018.

BRASIL. Lei 4.464, de 9 de novembro de 1964. **Diário Oficial da União**, 11 nov. 1964.

_____. Lei 5.692, de 11 de agosto de 1971. **Diário Oficial da União**, seção 1, p. 6377, 12 ago. 1971.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988. **Diário Oficial**, Brasília, 1998.

_____. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 dez. 1996.

DISTRITO FEDERAL. Lei 4.751, de fevereiro de 2012. Dispõe sobre o sistema de ensino e a gestão democrática do sistema de ensino público. **Diário Oficial do Distrito Federal**, 2012.

_____. Resolução n. 1, de 27 de setembro de 2019. **Diário Oficial do Distrito Federal**, 1º out. 2019.

DUBET, François; MARTUCCELLI, Danilo. A socialização e a formação escolar. **Lua Nova**, n. 40-41, p. 241-266, 1997.

FARIAS, Maria Yolanda Sarmiento. **Gestão democrática na escola: um desafio da educação no município de Manacapuru**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

_____. **Administração escolar: introdução crítica**. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

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

SOUZA, Debora Quetti Marques. **Gestão democrática da escola pública: desafios e perspectiva**. **Dissertação** (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

CURRÍCULOS

* Doutor em Administração, UNB (2019)
<http://lattes.cnpq.br/2110511717021627>

** Doutora em Educação, PUC-GO (2018)
<http://lattes.cnpq.br/7246611357176165>

*** Tecnóloga em Gestão Pública, IFB (2020)
Especialista em Gestão, UNB
<http://lattes.cnpq.br/3312515127490021>