

Desafios da gestão democrática nas escolas de anos iniciais em Samambaia: reflexões a partir dos relatos de gestores

 Angelica Hosana dos Santos Lima*
Marcello Vieira Lasneaux**

Resumo: O presente artigo trata da Política de Gestão Democrática nas escolas públicas de anos iniciais de Educação Básica da Região Administrativa de Samambaia, Distrito Federal (DF). Os objetivos do estudo visaram verificar, a partir da fala e percepção de oito gestores, como a Gestão Democrática acontece nesse contexto e como se dão, na prática, os principais mecanismos de que demandam participação preconizados na Lei nº 4.751/2012, quais sejam, Conselhos Escolares, Assembleia Geral Escolar, Conselho de Classe e construção do Projeto Político Pedagógico. Para tanto foram realizadas entrevistas *on-line* com os profissionais que ocupam cargo de gestão em escolas de séries iniciais da referida Região Administrativa; posteriormente, os dados foram analisados a partir da técnica de análise de discurso. Os resultados apontam que, a percepção dos gestores corrobora com a ideia de que a Gestão Democrática no DF ainda encontra-se em fase implementação. Outrossim, alguns mecanismos de participação da comunidade escolar encontram-se mais institucionalizados do que outros, como por exemplo, os Conselhos de Classe que contam com uma baixa participação das famílias. Nesse sentido, este trabalho aponta para a necessidade de realização de novos estudos que visem investigar cada um dessas ferramentas de participação separadamente e como elas ocorrem na rede pública de educação do DF.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Educação Básica. Distrito Federal.

* Angelica Hosana Dos Santos Lima é graduada em Psicologia pela Universidade Paulista-UNIP (2015); especialista em Gestão Pública, Políticas Públicas e Governança pelo Instituto Federal de Brasília; especialista em Terapia Cognitivo Comportamental na área da Infância e Adolescência pelo Instituto VEDA. Analista de Gestão Educacional-Psicologia na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Contato: angelica.hosana@edu.se.df.gov.br

** Marcello Vieira Lasneaux é graduado e especialista em genética humana; especialista em gestão escolar e coordenação pedagógica; mestre em bioética; doutorando em educação. Biólogo e professor de ensino básico profissionalizante. marcello.lasneaux@ifb.edu.br

Introdução

Este estudo discute o tema da gestão democrática nas escolas de educação de anos iniciais, ensino fundamental I, a partir da perspectiva dos gestores que trabalham em Unidades Educacionais da Região Administrativa de Samambaia, Distrito Federal. Para tanto, o ponto de partida desse debate foi justamente a lei nº 4.751/2012, que dispõe sobre a Gestão Democrática na rede de ensino pública da Capital Federal.

Embora a Gestão Democrática seja um princípio instituído na Constituição de 1988, abordado em muitas outras leis e diretrizes educacionais, no caso específico do Distrito Federal essa política possui um dispositivo legal há menos de uma década. Diante dessa realidade, a motivação deste estudo residiu inicialmente na necessidade de compreender como de fato a Gestão Democrática ocorre “no chão da escola” pública no DF, haja vista que esta é uma política relativamente nova.

Por conseguinte a relevância social deste estudo consiste em trazer à tona a discussão sobre os processos democráticos que permeiam o contexto escolar da rede pública de ensino do DF, isso a partir da lei nº 4751/2012, que rege atualmente a Gestão Democrática da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF). Seguidamente, este pode contribuir com a reflexão sobre o diálogo, a participação das famílias e dos estudantes nas decisões que interferem nos rumos da escola. A esse respeito, Souza (2019) afirma que não se pode falar em democracia no contexto escolar, se este não tiver uma cultura de diálogo entre os diversos atores da comunidade escolar.

No caso específico desta pesquisa, a discussão gira em torno da efetivação dos mecanismos democráticos nas escolas de anos iniciais de Samambaia. A escolha dessa cidade se deu especificamente a partir da aproximação da pesquisadora com as escolas dessa região, devido a sua atuação como psicóloga escolar neste território.

Outra justificativa para a presente pesquisa é a própria relevância do tema. Conforme Oliveira e Vasques-Menezes (2018) expõem em seu trabalho, a gestão escolar figura há algumas décadas nos principais debates sobre a educação no país, ensejando um volume considerável de produções científicas a esse respeito, sobretudo pelo papel social que a escola tem na organização da sociedade brasileira. Nessa perspectiva, o movimento de democratização da gestão das escolas acompanhou a transformação histórica e social de redemocratização do país (DRABACH; SOUZA, 2014; SILVA, 2014). Não obstante, verifica-se que a discussão sobre a gestão democrática continua atual, haja vista que ainda é uma realidade vivenciada por menos da metade das Unidades da Federação (SOUZA; PIRES, 2018).

Assim sendo, em linhas gerais, o presente estudo objetivou levantar a percepção dos gestores de escolas de ensino fundamental I a respeito da implementação da lei nº 4.751/2012 na rede de ensino em geral e em suas Unidades Escolares. Nesse sentido foram explorados os mecanismos de participação citados na referida legislação, quais sejam: Assembleia Geral Escolar, Conselhos Escolares e Conselhos de Classe. Outro ponto importante verificado foi a participação dos diversos atores da comunidade escolar, sobretudo das famílias, nas decisões da escola, como por exemplo, na construção do Projeto Político pedagógico (PPP) e nos debates sobre a destinação de recursos financeiros, etc.

Para compreender essa problemática, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza básica, cujo objetivo alinhava-se ao modelo exploratório. Em termos de procedimentos, escolheu-se fazer um levantamento junto a oito gestores que atuam em escolas públicas vinculadas à Coordenação Regional de Ensino de Samambaia, subordinada à Secretaria de Educação do Distrito Federal. Neste sentido, o instrumento escolhido foi a entrevista semi-estruturada.

Por fim, para além dos objetivos citados, espera-se que este estudo ajude na ampliação da compreensão sobre a Gestão Democrática, de modo a contribuir com reflexões da efetivação da participação social em um espaço tão privilegiado, como a escola. Outrossim, o estudo pode contribuir para se apontar a necessidade de novas pesquisas que tratam de formas de aprimoramento dessa política pública de educação.

1. Referencial teórico

1.1 Da Administração Educacional à Gestão Escolar: uma mudança de paradigma.

O tema da Gestão Democrática no ensino público é pertinente ao atual momento político do país, uma vez que traz à tona uma forma elementar de participação coletiva, em um espaço de debates, enfrentamentos e construção social, qual seja, a escola. Nesse sentido, faz-se necessário compreender o contexto histórico em que surge essa política, seu embasamento legal, sua implementação e aplicabilidade na SEEDF. No caso específico desse estudo, essa investigação se dá no contexto dos anos iniciais da educação básica, época em que os estudantes estão construindo e ampliando sua percepção de mundo.

Sobre a constituição histórica da escola no Brasil, Souza (2019) discorre que esta instituição foi marcada, em grande parte, por uma cultura de gestão sistêmica, focada em padronizações de processos de decisões, pouco favorável ao diálogo com os mais interessados, a população a que se destina a política educacional. Segundo Silva (2014), até a década de 1980, usava-se o termo administração

educacional, para se referir ao gerenciamento das instituições escolares. Esta tinha como base a administração geral, fundada nos princípios de teorias ligadas à administração financeira (DRABACH; SOUZA, 2014)

Seguidamente Drabach e Souza (2014) destacam que, naquele momento histórico, as críticas ao modelo de administração escolar vigente se intensificaram. No início da década de 1980, diversos teóricos, de base marxista, começaram a pôr em xeque o caráter tecnocrático da administração escolar. Na visão deles, a forma de gerenciar os processos daquele modelo, colocava a escola em uma posição de instrumento de legitimação e reprodução de crenças dominantes.

Sob o mesmo ponto de vista, uma administração meramente burocrática desconsidera a finalidade social e política da escola que é, sobretudo, de “ emancipação do indivíduo enquanto cidadão partícipe de uma sociedade democrática (...)” (PARO, 1998, p.5). Sendo assim, para este mesmo autor, a gestão escolar precisa estar alinhada com esse objetivo. Desta maneira, a partir do advento da redemocratização do país, a administração escolar passa a ser vista como um processo político e não somente burocrático, administrativo (PEREIRA; SILVA, 2018).

Seguindo esse raciocínio, observa-se que a evolução da discussão sobre a necessidade de participação dos cidadãos nas decisões tomadas nas instituições educacionais acompanhou a trajetória social e política do país (SILVA; 2018; NARDI, 2018). Esse movimento não poderia ser diferente, uma vez que a “organização escolar não é entendida aqui como algo objetivo e neutro, mas como algo construído entre a comunidade escolar, onde vigoram formas democráticas de gestão e de tomada das decisões” (GINO; BERNARDO, 2018, p.190).

Nessa perspectiva, Sidou, Jimenez e Gomes (2014) retratam em seu estudo essa transição da antiga administração educacional para a gestão escolar. Para os autores, não se trata apenas de uma mudança de terminologias, mas sim de uma transformação paradigmática, trazendo a escola para ocupar um lugar que é, sobretudo, político e social. O uso do termo “gestão” na administração pública voltada para o campo educacional se consolidou a partir da Constituição de 1988, haja vista que ela trouxe a necessidade de criação de espaços institucionais mais democráticos. Ademais, a gestão democrática pode ser vista como “processo social e histórico que caminha para superação das estruturas do poder autoritário” (EUZÉBIOS FILHO, 2019, p. 141).

1.2 Bases legais da Gestão Democrática no Brasil

No que tange especificamente ao princípio da Gestão Democrática, em termos legais, verifica-se que este é

previsto no artigo 206, inciso VI da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). Logo, aplica-se às instituições que ofertam ensino público, desde que sejam total ou preponderantemente mantidas com recursos públicos. Ademais, sobre a implementação dessa Política, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996), nos artigos 3º, 14 e 15 diz que:

Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

(...)

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996, p.15).

Ainda no âmbito federal, no ano de 2014 foi publicado o Plano Nacional de Educação (PNE), lei nº 13.005/2014. O documento trata em seu artigo 9º da necessidade de implantação da política de Gestão Democrática em todas as esferas da educação pública brasileira. O referido instrumento legal dá um prazo de dois anos para que os Estados, Municípios e o Distrito Federal efetivassem o modelo (BRASIL, 2014). Passados alguns anos desde a publicação da referida lei, de acordo com o estudo de Souza e Pires (2018), até o final de 2017, apenas 11 Estados e o Distrito Federal possuíam normativa própria em relação à gestão democrática.

Diante dessa realidade, verifica-se que, para além do cumprimento de uma normativa, é fundamental ter em mente as contribuições da gestão democrática no contexto escolar. Neste sentido, Gadotti (1994) afirma que a gestão democrática possui pelo menos duas razões fundamentais para ser implantada. Primeiro porque contribui para uma formação integral dos sujeitos, voltada à cidadania e à vivência prática da democracia no interior das escolas. O segundo motivo é o fato de ela proporcionar a melhoria da qualidade do ensino público, uma vez que privilegia as decisões da comunidade escolar, pois ela é quem define os percursos de aprendizagem que fazem sentido naquele determinado contexto. Logo isso repercute nos resultados, contribui para “o enfrentamento das questões da exclusão e reprovação e da não permanência do aluno na sala de aula, o que vem provocando a marginalização das classes populares” (VEIGA, 2009, p. 166).

1.3 A Gestão Democrática no Distrito Federal

No Distrito Federal, a implantação da Gestão Democrática já era prevista na Lei Orgânica em seu artigo 222. O texto destaca ainda a necessidade de se fomentar a participação de toda a comunidade escolar nos processos de definição, implementação e avaliação dessa política (DISTRITO FEDERAL, 1993). Todavia, mesmo sendo um princípio previsto na lei maior do DF essa política só tomou efeito prático quase duas décadas após a publicação da lei orgânica, em 2012. Naquele ano, foi promulgada de fato a lei nº 4.751, que dispõe sobre o Sistema de Ensino e a Gestão Democrática do Sistema de Ensino Público do Distrito Federal (DISTRITO FEDERAL, 2012).

De modo geral, a Gestão Democrática pressupõe que os diversos atores da comunidade escolar, pais, estudantes, professores e funcionários não sejam apenas fiscalizadores ou beneficiários dos serviços educacionais, mas sim co-participantes, co-gestores dos processos que ocorrem na escola. Ou seja, espera-se que cada um desses personagens seja responsável pelo planejamento das ações, construção e efetivação do PPP da escola (GADOTTI, 1994; OLIVEIRA, 2014; VEIGA, 2002).

Neste sentido, a lei nº 4.751/2012 traz em seus primeiros artigos os princípios de participação da comunidade escolar na definição, implementação e decisões nos âmbitos pedagógicos, administrativos e financeiros da escola. Para tanto, estabelece a necessidade de formação de instâncias colegiadas formadas pela comunidade escolar. Estas, por sua vez, são compostas por pais ou responsáveis, profissionais das carreiras de Assistência à Educação, professores efetivos da carreira Magistério Público, professores em regime de contrato temporário, desde que estejam em atividade há pelo menos dois bimestres na escola e estudantes com idade mínima de treze anos (DISTRITO FEDERAL, 2012).

Como mencionado, para além da escolha dos gestores por meio de processo eleitoral, a efetivação da Gestão Democrática depende de alguns mecanismos de participação, quais sejam, os órgãos colegiados e a direção das Unidades Escolares, ambos escolhidos a partir de eleição direta (DISTRITO FEDERAL, 2012). Dentre os órgãos colegiados, levando-se em consideração a temática deste estudo, cabe destacar, a Assembleia Geral Escolar, o Conselho Escolar e o Conselho de Classe.

A Assembleia Geral Escolar é considerada pela nº 4.751/2012 como a instância máxima de participação direta da comunidade escolar. Há indicação de reunião ordinária de periodicidade semestral ou sempre que se fizer necessária a consulta e deliberação de algum tema relevante. Dentre outros objetivos, esse colegiado pode solicitar prestação de contas, avaliar resultados da Unidade Escolar, deliberar sobre o regimento interno e até mesmo

discutir e aprovar, em casos motivados, proposta de exoneração dos gestores (DISTRITO FEDERAL, 2012).

O Conselho Escolar por sua vez é um órgão de natureza consultiva, fiscalizadora, mobilizadora, deliberativa e representativa da comunidade escolar. Sua composição varia na forma da lei, se dá entre cinco e vinte conselheiros, sendo necessária a representação de todos os segmentos da comunidade, eleitos democraticamente (BRASIL, 2004). Suas principais atribuições incluem, dentre outras coisas, participar da elaboração do regimento interno, do projeto político pedagógico, garantindo mecanismos de participação da comunidade, fiscalizar a gestão escolar, debater indicadores escolares de rendimentos, etc. (DISTRITO FEDERAL, 2012).

Nessa perspectiva, o Conselho de Classe possui caráter formativo, segue as orientações da Portaria nº 15/2015, publicada pela Secretaria de Educação (DISTRITO FEDERAL, 2015). Sendo assim, é um instrumento que se destina a acompanhar e avaliar o processo de educação, de ensino e de aprendizagem. Pode haver a reunião desse conselho quantas vezes forem necessárias, tendo em vista a organização particular de cada escola e o número de turmas contidas nela. Assim como nos demais órgãos colegiados, o Conselho de Classe deve contar com a participação de representantes de todos os segmentos, excetuando-se o dos estudantes, que só podem participar a partir do 6º ano do ensino fundamental ou primeiro segmento da educação de jovens e adultos (DISTRITO FEDERAL, 2012).

Finalmente, cabe destacar que a Gestão Democrática garante que haja um processo eleitoral para a escolha dos gestores a cada três anos. Trata-se de um momento importante em que a comunidade exerce seu poder de voto. Nesse sentido, para que o processo seja válido, é necessário quórum mínimo de cinquenta por cento para o conjunto constituído pelos eleitores integrantes da carreira Magistério Público do Distrito Federal, da carreira Assistência à Educação Pública do Distrito Federal e dos professores contratados temporariamente, bem como de dez por cento para o conjunto constituído pelos eleitores integrantes dos segmentos dos estudantes e dos pais, mães ou responsáveis (DISTRITO FEDERAL, 2012).

1.4 Os Anos Iniciais do Ensino Fundamental no DF

Conforme já mencionado, a educação brasileira é organizada a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996. A mesma, em seu artigo 21, divide o ensino em duas etapas: educação básica e educação superior. Sendo a primeira composta pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio (BRASIL, 1996). Seguidamente as Diretrizes Curriculares

Nacionais Gerais para a Educação Básica especifica as etapas da educação no geral. Logo, no que tange ao Ensino Fundamental, o Art. 21 das Diretrizes esclarece que esta etapa tem duração de 9 anos, por conseguinte é organizada em duas fases: a dos cinco anos iniciais e a dos quatro anos finais (BRASIL, 2010).

Seguindo a organização do ensino, em se tratando do Distrito Federal, Souza, Chagas e Dias (2019) relatam que em 2005 a Secretaria de Educação passou a adotar a organização das escolas em ciclo. Essa é uma possibilidade expressa no art. 23 da LDB (BRASIL, 1996). Sendo assim, naquele ano a educação básica do DF ficou organizada da seguinte forma: 1º ciclo, composto pela educação infantil; 2º ciclo, denominado anos iniciais do Ensino Fundamental, subdividido em Bloco Inicial de Alfabetização (BIA), que vai do 1º ao 3º ano; e Bloco 2, integrado pelo 4º e 5º ano (SOUZA et. al, 2019).

Essa nova formatação do ensino básico no DF demandou do governo a elaboração de diretrizes específicas, políticas públicas complementares e documentos norteadores. Neste sentido, a organização do trabalho pedagógico baseado em ciclos apoia-se em cinco elementos fundamentais: a) gestão democrática; b) formação continuada; c) coordenação pedagógica; d) avaliação formativa; e) organização curricular: eixos integradores (DISTRITO FEDERAL, 2014).

Nessa perspectiva, a Gestão Democrática nas escolas de anos iniciais não se limita ao exercício do voto na escola dos gestores, mas na possibilidade de construção coletiva da identidade da escola, do seu PPP, etc. Dito de outra forma, a Gestão Democrática é um dos elementos constitutivos da Organização do Trabalho Pedagógico nas escolas de anos iniciais do Ensino Fundamental da rede de ensino do DF (DISTRITO FEDERAL, 2014). Esse entendimento vai ao encontro à compreensão de Saviani (2008), pois o mesmo considera que a democratização das relações na escola, do trabalho pedagógico não se dá de modo isolado do todo, mas articula-se com o processo de democratização da sociedade.

Feitas essas considerações acerca do percurso da Gestão Democrática ao longo do processo de redemocratização do país, sua notoriedade nas leis específicas que versam sobre a Política Pública de Educação nacional e distrital, a seguir serão explicitados a trajetória metodológica, os resultados e a discussão deste trabalho.

2. Metodologia

Tendo em vista que os objetivos pretendidos neste estudo estão relacionados à percepção dos participantes acerca do tema investigado, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa. Na literatura, observa-se que este modelo privilegia a percepção dos sujeitos investigados. Neste sentido, Silveira

e Córdova (2009) discorrem que essa metodologia é pertinente quando os pesquisadores pretendem analisar a compreensão mais profunda de um grupo social ou instituição. Além disso, a pesquisa aqui descrita, trata-se de um estudo de natureza básica, uma vez que pretende primordialmente compreender o fenômeno investigado, sem pretensão de aplicação prática (SILVA; MENEZES, 2001).

Quanto aos objetivos, o referido estudo alinhou-se ao modelo exploratório. Este, por sua vez, consiste em trazer uma compreensão maior sobre o tema investigado, proporcionando maior familiaridade ao pesquisador. Isso pode se dar por meio de entrevista com os sujeitos que têm contato com o fenômeno investigado (SILVA; MENEZES, 2001).

Em termos de procedimentos, para realizar a aproximação do objeto de estudo, escolheu-se fazer um levantamento. Na perspectiva de Prodanov e Freitas (2013) esse modelo de pesquisa consiste em arguir diretamente as pessoas cujos comportamentos deseja-se conhecer, isso pode ser feito a partir de instrumentos, como por exemplo, questionários.

Dessa forma, os sujeitos participantes foram oito servidores da SEEDF que ocupam algum cargo de gestão em escolas vinculadas à Coordenação Regional de Ensino (CRE) de Samambaia, subordinada à SEEDF. Os critérios de escolha da amostra levou em consideração a função dos servidores. Neste caso, participaram diretores, vice-diretores e supervisores pedagógicos lotados em Unidades Escolares tipificadas como escolas de anos iniciais, ou seja, que oferecem vagas de 1º ao 5º ano da educação básica.

O principal instrumento de coleta de dados foi um questionário semiestruturado em versão digital encaminhado aos participantes via redes sociais. Este foi composto por perguntas abertas acerca da percepção dos sujeitos sobre a Gestão Democrática em suas escolas de lotação e na rede pública do DF. Cabe ressaltar que o instrumento privilegiou ainda perguntas sobre os três mecanismos de participação citados na Lei de Gestão Democrática, nº 4751/2012, quais sejam: as Assembleia Geral Escolar, os Conselhos Escolares e os Conselhos de Classe, visando identificar se estes Órgãos Colegiados existem e como atuavam no espaço escolar. Ademais, foram realizadas perguntas objetivas sobre a formação e experiência profissional dos colaboradores da pesquisa.

Os aparatos de pesquisa envolveram questionários digitais elaborados a partir do aplicativo *Google forms*, disponibilizados via redes sociais aos participantes com ajuda da Unidade Básica de Educação Básica (UNIEB) da CRE de Samambaia. Após o preenchimento dos questionários pelos participantes, os dados registrados foram organizados em planilha eletrônica de modo a permitir a análise das informações de maneira apropriada.

Logo, foi necessário o uso de computador com acesso à internet e contendo as ferramentas citadas.

Posteriormente, foi realizada análise qualitativa das respostas, de modo a comparar as experiências narradas em relação aos objetivos descritos acima. Isso se deu por meio do método de Análise de Discurso. Essa é uma metodologia que foca na análise e descrição dos conteúdos dos mais variados documentos e textos. Logo, “ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum” (MORAES, 1999, p.8).

Por fim, cabe salientar que foi utilizado um termo de consentimento livre e esclarecido, cujo objetivo era dar aos participantes informações sobre o estudo, a garantia de total acesso aos dados coletados, garantia de desistência da participação, bem como o direito ao sigilo e não divulgação de sua identidade, conforme prescrito pela Resolução 196/96, do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2012).

3. Resultados e discussão

Ao todo, oito gestores participaram da pesquisa. Desses, 75% atuam em escolas que oferecem educação infantil, 1º e 2º período, além dos anos iniciais, 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental. Seguidamente, do total de entrevistados, apenas um é do sexo masculino. Todos os gestores têm mais de 30 anos, sendo que 50% deles encontra-se na faixa entre 40 e 50 anos de idade. Todos os participantes são integrantes da carreira Magistério Público do Distrito Federal e trabalham na Secretaria de Educação há mais de dez anos, excetuando-se um que atua há sete anos como servidor efetivo.

Adentrando especificamente na questão da atuação em Gestão Escolar, verifica-se que todos os entrevistados ascenderam ao cargo via eleição direta, ocorrida em novembro de 2019. No que tange às funções dentro da gestão, 50% dos pesquisados são vice-diretores, 25% supervisores pedagógicos e 25% diretores. Em termos de experiência, observa-se que metade deles atua nessa área há menos de cinco anos. Logo, estes afirmaram que não possuem nenhuma formação específica em gestão. Os demais, que atuam há mais tempo na função de gestor, informaram que possuem cursos específicos, sendo três pessoas com pós-graduação em gestão escolar e uma com curso de formação em Gestão Democrática.

Seguidamente, tomando a caracterização das escolas de atuação, observa-se que metade dos gestores participantes da pesquisa atuam em Unidades Escolares que atendem entre 300 e 700 estudantes. Outrossim, três estão lotados em instituições com mais de 700 alunos. Apenas um dos entrevistados trabalha com um quantitativo acima de mil educandos.

No que tange especificamente às ferramentas de participação dos diversos segmentos da comunidade escolar, nos variados tempos, espaços e decisões da escola, observa-se nas Unidades Educacionais de todos os entrevistados os professores participam da construção do Projeto Político Pedagógico (PPP). Todavia, o mesmo não ocorre em relação à participação das famílias, em duas das escolas pesquisadas o segmento família não participou da elaboração PPP vigente.

Na sequência, em relação à Assembleia Geral Escolar, a fala dos gestores demonstra que essa é uma ferramenta que não é tão explorada no cotidiano das escolas. Um dos entrevistados relatou que esse instrumento não é utilizado, outro mencionou que raramente há convocação. Três pessoas relataram que a frequência da convocação se dá bimestralmente ou semestralmente. Um mencionou que os encontros ocorrem mensalmente. Por fim, apenas um deles disse que as interações ocorrem várias vezes ao ano, sem especificar a periodicidade.

No que concerne à configuração dos Conselhos Escolares, verifica-se que a formação dos mesmos, nas escolas dos entrevistados, segue o que preconiza a legislação da Gestão Democrática do DF, ou seja, são compostos por pelo menos um membro de cada segmento da comunidade escolar. Apenas um dos entrevistados relatou que, até o momento da pesquisa, a Unidade Escolar dele não contava com Conselho constituído. A periodicidade das reuniões desse Órgão Colegiado varia bastante de escola para escola. A maioria dos gestores indicou que essa atividade ocorre mensalmente ou bimestralmente. Um deles disse que em sua Instituição a reunião se dá uma vez por ano. Outro declarou que no momento o Conselho não se reúne, devido a inexistência do mesmo.

Ainda sobre o Conselho Escolar, metade dos gestores citaram que os encontros servem, sobretudo para deliberar sobre assuntos financeiros, como por exemplo, caixa escolar e destinação dos recursos do Programa de Descentralização Financeira e Orçamentária (PDAF) e do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). A aprendizagem foi citada por dois gestores, como objeto das discussões e deliberações do Conselho Escolar. Outros dois mencionaram que assuntos administrativos, pedagógicos e sugestões da comunidade escolar também são temas relevantes recorrentemente debatidos.

No que diz respeito à participação das famílias nos Conselhos de Classe bimestrais, apenas um gestor afirmou que isso é uma rotina em sua escola. Os demais entrevistados responderam que as famílias não participam desse momento previsto na legislação. Todavia, mais da metade dos entrevistados afirmaram que as famílias participam de algum processo de avaliação de desempenho da escola. Cabe ressaltar que, devido à

dinâmica da entrevista, que se deu de modo virtual, a partir de questionário *on-line*, não foi possível identificar de que forma essa avaliação é feita.

Nessa perspectiva, levando-se em consideração a participação dos estudantes nas decisões da escola, como uma forma de exercício da democracia, verifica-se na fala da metade dos gestores que não há nenhuma ação que favoreça essa participação. Um dos entrevistados disse que desconhece qualquer atividade dessa natureza. Outros três citaram ações que viabilizem o diálogo, como por exemplo, conversa aberta, escuta sensível, debates e uso de questionários destinados aos educandos, no entanto, não mencionam a periodicidade dessas ações. Cabe ressaltar que, segundo a lei da Gestão Democrática (DISTRITO FEDERAL, 2012), a participação dos estudantes nos processos decisórios é prevista a partir do 6º ano do ensino fundamental, portanto não é predita nos anos iniciais.

Seguidamente, sobre a avaliação dos entrevistados em relação à implementação da Gestão Democrática na rede pública de ensino do DF, tendo como base a lei nº 4751/2012, verifica-se que metade dos participantes consideram que esta política ainda encontra-se em processo de implantação ou precisa ser aprimorada. Os demais trazem uma avaliação positiva, consideram essa política boa ou ótima. Um complementa dizendo que a Gestão Democrática é *“muito importante para escola pública, tendo em vista a participação ativa da comunidade e do conselho escolar nas principais atividades que necessitam de deliberação, como aplicação do uso da verba, transparência da prestação de contas” (sic)*.

Por fim, a percepção dos gestores sobre a implementação da Gestão Democrática em suas escolas de atuação varia bastante. Analisando as falas, verifica-se que metade dos entrevistados aponta que essa política ainda carece de aprimoramento, citaram a necessidade de se ampliar a participação efetiva das famílias nos processos da escola, trazê-las para esse espaço, ampliar a divulgação de instrumentos, como a Assembleia Geral Escolar. Ademais, dois gestores consideram que a Gestão Democrática está ocorrendo de modo ótimo ou eficiente em suas unidades educacionais. Outro participante faz uma análise diferente, aponta que o fato de estar na gestão da escola há mais de dez anos demonstra que a democracia está sendo exercida da melhor maneira possível, relatou ainda que a comunidade escolar parece estar satisfeita com a gestão e com o PPP da escola.

A partir dos dados levantados, pode-se observar que, no que tange a questão do provimento dos gestores, via eleição direta pela comunidade escolar, as unidades educacionais pesquisadas, cumprem o que preconiza a Lei de Gestão Democrática (DISTRITO FEDERAL, 2012). A esse respeito, Souza (2019), apoiado na fala de Paro (2016), diz que a introdução de uma cultura de gestão

democrática inicia-se pelo modelo de escolha da gestão, sendo assim a eleição é a forma mais democrática.

Não obstante, a forma de provimento isoladamente não garante que a gestão de determinada escola é de fato democrática. Para Souza (2019), o grau de democracia está atrelado ao nível de diálogo e participação dos sujeitos nas decisões desse espaço, de modo a contribuir com a transformação das relações sociais concretas.

De modo similar, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação leva a entender que para se constituir uma gestão democrática há de se verificar duas formas de participação: uma interna e outra externa. A primeira diz respeito à elaboração do PPP da escola, ao se convocar participação dos profissionais; a segunda tem a ver com inclusão de todos os segmentos da comunidade escolar na constituição e funcionamento dos conselhos escolares (SOUZA, 2018).

Sendo assim, de acordo com os dados colhidos, há participação total dos professores na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas analisadas. Conforme o entendimento de Souza (2018), isso demonstra que o mecanismo de participação interna é observado. Todavia, o mesmo não ocorre em relação à participação dos demais membros da comunidade escolar na elaboração do PPP. A partir da fala de alguns gestores, verifica-se que, algumas escolas não incluem as famílias nessa discussão. O que leva a supor que a participação externa ainda carece de aprimoramento em alguns locais.

Ainda nessa perspectiva, Souza (2019) afirma que um instrumento de mensuração do nível de democracia de uma instituição educacional é justamente a construção do PPP. Se este, de fato, contar com a contribuição das famílias, estudantes e demais segmentos da comunidade escolar, isso indicará que a escola está propensa a estabelecer o diálogo e fomentar a participação democrática.

Analogamente, Gadotti (1994) afirma que, em uma gestão democrática espera-se que os diversos atores da comunidade escolar, pais, estudantes, professores e funcionários não sejam apenas fiscalizadores ou beneficiários dos serviços educacionais, mas sim co-gestores. Logo, cada um desses personagens é responsável pela construção e efetivação do PPP da escola.

Seguidamente, outro mecanismo de participação fundamental estudado a partir dos dados trazidos pelos participantes é o Conselho Escolar. Nesse sentido, verifica-se na fala de metade dos gestores que este Órgão Colegiado tem como foco maior a deliberação sobre assuntos financeiros. As dimensões político-pedagógicas e administrativas do Conselho Escolar foram pouco citadas. A esse respeito, o caderno temático que versa sobre Conselhos Escolares (BRASIL, 2004) menciona que a este órgão possui várias funções que vão além da

atribuição fiscal, deve exercer, por exemplo, a função mobilizadora, fomentando espaços de discussão que favoreçam a efetivação da democracia no contexto escolar. De modo similar, Aguiar (2008, p.140) diz que é função dos Conselhos Escolares é:

[...] coordenar e acompanhar as discussões concernentes às prioridades e objetivos da escola, analisar e encaminhar os problemas de ordem administrativa ou pedagógica, conhecer as demandas e potencialidades da comunidade local, estimular a instituição a práticas pedagógicas democráticas e transparentes, e incentivar a co-responsabilidade no desenvolvimento das ações de todos os que integram a comunidade escolar (AGUIAR, 2008, p.140).

Por conseguinte, outro instrumento de participação investigado foi a Assembleia Geral Escolar. Sendo assim, os dados levantados revelam que esse mecanismo de participação não se encontra institucionalizado em algumas escolas pesquisadas, algumas delas não fazem uso dele no cotidiano escolar. Cabe ressaltar que conforme a Lei nº 4751, a Assembleia Geral escolar é a instância máxima de participação direta da comunidade escolar (DISTRITO FEDERAL, 2012). Essa ferramenta está diretamente associada à ideia de democracia, de reflexão e construção coletiva mediada pelo diálogo. Para Araújo (2000, p. 105) uma escola “que consegue promover a participação de toda a comunidade nos processos decisórios, por meio dos diversos tipos de assembleia, seguramente estará caminhando para sua democratização efetiva.”

Em contrapartida, em se tratando de diálogo, alguns dos gestores entrevistados apontaram esse recurso como forma de fomento da democracia voltada para os estudantes. Cabe ressaltar que, pela Lei de Gestão Democrática, apenas educandos maiores de treze anos podem participar diretamente dos processos decisórios da escola, todavia, mesmo sem essa obrigatoriedade, algumas escolas de anos iniciais têm um movimento de escuta dos alunos com idade inferior à citada. Cabe ressaltar que não ficou claro se a opinião dos estudantes é considerada durante a tomada de decisões da gestão.

Não obstante, mesmo que a lei nº 4751/2012 (DISTRITO FEDERAL, 2012) não preveja a participação dos educandos dos anos iniciais nos processos da Gestão Democrática, o incentivo ao protagonismo estudantil é de fundamental importância desde o início da escolarização. Sobre esse tema, Araújo (2000) vê o movimento de abertura para o diálogo entre todos os sujeitos da escola como um instrumento que contribui para objetivos de uma educação para a cidadania, de vivência em espaços mais democráticos, forjando assim cidadãos mais conscientes e autônomos.

Mais adiante, verifica-se que a abertura para o diálogo não se estende às famílias em um momento

importante das escolas pesquisadas, qual seja, o Conselho de Classe. Chamou a atenção o fato de apenas uma das oito escolas contar com essa participação. Segundo a Lei de Gestão Democrática, o Conselho de Classe deve contar com a participação de representantes de todos os segmentos, excetuando-se o dos estudantes, que só podem participar a partir do 6º ano do ensino fundamental ou primeiro segmento da educação de jovens e adultos (DISTRITO FEDERAL, 2012). Para Libâneo (2004, p. 303):

O conselho de classe é um órgão colegiado composto pelos professores da classe, por representantes dos alunos e em alguns casos, dos pais. É a instância que permite acompanhamento dos alunos, visando a um conhecimento mais minucioso da turma e de cada um e análise do desempenho do professor com base nos resultados alcançados. Tem a responsabilidade de formular propostas referentes à ação educativa, facilitar e ampliar as relações mútuas entre os professores, pais e alunos, e incentivar projetos de investigação (LIBÂNEO, 2004, p. 303).

Nesse sentido, por se tratar de um órgão colegiado, de caráter formativo, segundo as orientações da portaria nº 15/2015, publicada pela SEEDF (DISTRITO FEDERAL, 2015), a participação de diversos segmentos da escola se mostra indispensável. Logo, esse dado sobre a baixa participação das famílias nos Conselhos de Classe abre caminho para a necessidade de se investigar melhor esse mecanismo da Gestão Democrática, como ele se dá na rede e, se necessário, quais estratégias podem ser utilizadas para que ele ocorra como preconiza a lei.

Por fim, a partir das análises dos mecanismos de participação da comunidade escolar nas decisões das escolas pesquisadas, observa-se que a Gestão Democrática no DF está em processo de implantação. Isso também é corroborado pela percepção relatada por alguns gestores, tanto em relação à rede pública de ensino, quanto em relação às suas escolas de atuação. Nessa perspectiva, para alguns teóricos mais céticos, como por exemplo, Souza (2019), não existe uma gestão democrática plena nas instituições de ensino, mas sim condições de gestão democrática. Isso porque os sistemas educacionais brasileiros possuem apenas ferramentas que podem vir a contribuir ou não com a democracia no contexto escolar. Contudo, é importante se ater ao fato de que se trata de uma política nova e como tal, sua implementação precisa ser constantemente acompanhada.

Considerações finais

A partir deste estudo observou-se que a Gestão Democrática encontra-se em estágio promissor no Distrito Federal, se comparado com outras localidades do país, contando inclusive com instrumento legal própria. Contudo, mesmo sendo instituída em 2012 pela Lei nº

4751, essa política aparentemente encontra-se em fase de implementação e isso se dá de modo muito peculiar, de acordo com a realidade de cada escola.

Não obstante, alguns pontos da lei se mostram mais consolidados, como é o caso da eleição direta dos gestores, participação dos professores na construção do PPP e a necessidade de constituição e participação de Conselhos Escolares. Todavia, a partir da fala de alguns entrevistados, verifica-se que outros mecanismos de participação dos diversos segmentos da comunidade escolar, como por exemplo, as Assembleias Gerais Escolares e, principalmente o Conselho de Classe com a participação das famílias, precisam ser efetivados. Neste sentido, resgatando Souza (2019) e Araújo (2000), um caminho possível para a efetivação desses dispositivos e, conseqüentemente, de uma escola democrática,

passa pelo diálogo e pela participação dos sujeitos nas decisões do espaço escolar.

Por fim, por se tratar de um levantamento, os resultados aqui apresentados não devem ser generalizados. Logo, esta produção abre margem para a discussão a respeito de várias outras temáticas, dentre elas, a necessidade de outros estudos que avaliem a efetivação dos instrumentos de participação, como Assembleia Geral Escolares, Conselhos de Classe, em todas as escolas que compõem a rede de ensino público do Distrito Federal, com amplitude de amostra. A partir disso, podem ser pensadas estratégias de aprimoramento da política de gestão democrática, por conseguinte, para uma possível e desejável efetivação da democracia no contexto escolar, não só no Distrito Federal mas em outras unidades da federação. ■

Referências

- AGUIAR, M. A. S.. Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Educar Revista**, Curitiba, n. 31, p. 129-144, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602008000100009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 03 abr. 2020.
- ARAUJO, U. F.. Escola, democracia e a construção de personalidades morais. **Educação e Pesquisa**., São Paulo , v. 26, n. 2, p. 91-107, Dec. 2000 . Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-9702200000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 06 abr. 2020.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial da União**, 5 de outubro de 1988.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 196, de 10 de outubro de 1996. Aprova normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília: **Diário Oficial da União**, 1996: Disponível em:<http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/1996/res0196_10_10_1996.html> Acesso em: 21 fev. 2020.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília-DF: Novembro de 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf> Acesso em: 19 mar. 2020.
- BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 4, de 13 de 2010. Define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Brasília: **Diário Oficial da União**, 2010.
- BRASIL. Lei do Plano Nacional de Educação, Lei nº 13.005/2014. **Diário Oficial da União**, 2014, Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/13005.htm> . Acesso em: 28 fev. 2020.
- DISTRITO FEDERAL. Lei Orgânica do Distrito Federal, **Diário Oficial do Distrito Federal**, 8 de junho de 1993.
- DISTRITO FEDERAL. Lei Nº 4.751 de 07 de fevereiro de 2012, Dispõe sobre o Sistema de Ensino e a Gestão Democrática do Sistema de Ensino Público do Distrito Federal. **Diário Oficial do Distrito Federal**, 7 de fevereiro de 2012.
- DISTRITO FEDERAL. **Diretrizes Pedagógicas do Bloco inicial de Alfabetização. 3ª ed. versão revisada**. Brasília: SEDF, 2014.
- DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação. Portaria nº 15, de 11 de fevereiro de 2015. Estabelece Regimento Interno da Secretaria de Estado de Educação. **Diário Oficial do Distrito Federal**, 2015.
- DRABACH, N.; SOUZA, A. R. Leituras sobre a gestão democrática e o “gerencialismo” na/da educação no Brasil. **Pedagógica**, v.16, n.33, p. 221-48, jul./dez. 2014. Disponível em <<https://doi.org/10.22196/rp.v16i33.2851>> Acesso em: 01 mar. 2020.
- EUZÉBIOS FILHO, A. Conselhos Escolares para que?: Análise de uma experiência com gestão escolar democrática. **Revista de Psicologia da IMED**, Passo Fundo , v. 11, n. 1, p. 139-152, jun. 2019 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-50272019000100009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 02 mar. 2020.
- GADOTTI, M.. O projeto político-pedagógico na escola: na perspectiva de uma educação para a cidadania. Brasília, 1994.**Transcrição do debate realizado na Conferência Nacional de Educação para Todos**, Brasília. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4672890/mod_resource/content/1/PPP%20GADOTTI.pdf>Acesso em: 18 mar. 2020.
- GINO, J; BERNARDO, E. Gestão Democrática e utopia social: a gestão da escola pública na perspectiva de uma outra democracia.

- Movimento-revista de Educação.** 5. 179. 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/326167530_GESTAO_DE-MOCRATICA_E_UTOPIA_SOCIAL_a_gestao_da_escola_publica_na_perspectiva_de_uma_outra_democracia> Acesso em: 03 mar. 2020.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**/José Carlos Libâneo. 5. ed. revista ampliada – Goiânia: Editora Alternativa, 2004.
- MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <<http://pesquisaemeducacaooufrgs.pbworks.com/w/file/60815562/Analise%20de%20conte%C3%BAdo.pdf>> Acesso em: 02 abr. 2020.
- NARDI, E. L.. Gestão democrática do ensino público na educação básica: dimensões comuns e arranjos institucionais sinalizados em bases normativas de sistemas municipais de ensino. **Educar em Revista.**, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 123-136, Apr. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602018000200123&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 mar. 2020.
- OLIVEIRA, A.A.S. Gestão Democrática e Participativa: em busca da ação coletiva. São Paulo, **Acervo Digital da Unesp.** 2014 Disponível em: <https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/155278/1/unesp-nead_reei1_d03_texto01.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2020.
- OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Caderno de Pesquisa**, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876-900, Sept. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100=15742018000300876-&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 mar. 2020.
- PARO, V. H.. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. In: **V Seminário Internacional Sobre Reestruturação Curricular**, realizado de 6 a 11/7/1998, em Porto Alegre, RS. Publicado em: SILVA, Luiz Heron da (org). A escola cidadã no contexto da globalização. Petrópolis, Vozes, 1998. p. 300-307. Disponível em: <http://www.gestoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/a_gestao_da_educacao_vitor_Paro.pdf>. Acesso em 18 mar. 2020.
- PARO, V. H.. **Por dentro da escola pública.** 4 ed. São Paulo: Cortez, 2016.
- PEREIRA, R. S.; SILVA, M. A. Políticas educacionais e concepção de gestão: o que dizem os diretores de escolas de ensino médio do Distrito Federal. **Educ. rev.**, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 137-160, Apr. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602018000200137&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 mar. 2020.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. F. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** [Versão eletrônica]. 2. ed. Novo Hamburgo, Feevale, 2013.
- SAVIANI, Demerval. **Escola e Democracia.** Edição Comemorativa. Campinas: Autores Associados, 2008.
- SIDOU, A. M. O.; JIMENEZ, S. V.; GOMES, V. C.; Dos princípios da administração escolar ao paradigma da gestão democrática: um estudo fundado na crítica marxista. **Cadernos de Estudos e Pesquisas do Sertão da Feclesc/Uece.** v. 2, n. 1 (2014). Disponível em: <<http://seer.uece.br/?journal=cadernospesquisadosertao&page=article&op=view&path%5B%5D=2824>> Acesso em: 29 fev. 2020.
- SILVA, L. A. **Análise comparativa da gestão democrática no ensino médio público do Distrito Federal: entre o Plano Piloto e Taguatinga.** 2018. 51 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas)—Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.bdm.unb.br/bitstream/10483/20940/1/2018_LarissaAlvesDaSilva_tcc.pdf> Acesso em: 25 fev. 2020.
- SILVA, M. P. **A participação da comunidade escolar na gestão democrática: os mecanismos de participação.** Universidade de Brasília - Brasília-DF. 2014. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9141/1/2014_MichelePereiraSilva.pdf> Acesso em: 02 fev. 2020.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em: <<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2020.
- SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P.. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- SOUZA, A. R. de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 103, p. 271-290, Jun. 2019. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362019000200271&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 28 de fev. 2020.
- SOUZA, A. R.; PIRES, P. A. G.. As leis de gestão democrática da Educação nos estados brasileiros. **Educar em Revista.**, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 65-87, Apr. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104=40602018000200065-&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 01 mar. 2020.
- SOUSA; T. M.; CHAGAS; A. M.; DIAS; R. B; Bloco inicial de alfabetização (BIA): política pública educacional e seus resultados no Distrito Federal. **Comunicologia** v. 12, n. 1, p. 148-167, jan./jun. 2019 ISSN 1981-2132.
- VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva.** In: VEIGA, Ilma P. A. (Org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: Papirus, 2002. p. 11-35. Disponível em: <<https://www.sinprodf.org.br/wp-content/uploads/2014/01/PPP-segundo-Ilma-Passos.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2020.
- VEIGA, I. P. A. Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática: Novos marcos para a educação de qualidade. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 163-171, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/viewFile/109/298>>. Acesso em: 16 mar. 2020.