



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE MARABÁ**  
**PLANO NACIONAL DE FORMAÇÃO DOS PROFESSORES DA EDUCAÇÃO**  
**BÁSICA – PARFOR**  
**CURSO DE PEDAGOGIA**

**SOLANGE PEREIRA DA SILVA CRUZ**

**O Conselho Escolar como Instrumento de Gestão Democrática:  
avanços e desafios**

**MARABÁ-PA**

**2014**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE MARABÁ**  
**PLANO NACIONAL DE FORMAÇÃO DOS PROFESSORES DA EDUCAÇÃO**  
**BÁSICA – PARFOR**  
**CURSO DE PEDAGOGIA**

**SOLANGE PEREIRA DA SILVA CRUZ**

**O Conselho Escolar como Instrumento de Gestão Democrática:**  
**avanços e desafios**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à Universidade Federal do Pará - UFPA, Campus de Marabá, como requisito para aprovação e obtenção de titularidade em Licenciatura Plena em Pedagogia, sob orientação da professora Amanda Caroline Soares Freires.

**MARABÁ-PA**

**2014**



**SOLANGE PEREIRA DA SILVA CRUZ**

**O Conselho Escolar como Instrumento de Gestão Democrática:  
avanços e desafios**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à Universidade Federal do Pará - UFPA, Campus de Marabá, como requisito para aprovação e obtenção de titularidade em Licenciatura Plena em Pedagogia, sob orientação da professora Amanda Caroline Soares Freires.

**BANCA EXAMINADORA**

**Avaliado por:**

---

Profª Amanda Caroline Soares Freires

---

Prof.

---

Prof.

Data: 24 / 04 /2014

*Dedico a construção deste Trabalho aos meus filhos Mateus e Eduardo, razão maior da minha existência. Eles são minha inspiração, minha motivação, minha esperança.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço a Deus, todo poderoso, meu mestre fiel onisciente, onipotente e onipresente, sem o qual não teria conseguido chegar até aqui;*

*A minha família: minha mãe eterna guerreira, minhas irmãs e irmãos que sempre me apoiaram em todas as situações e circunstâncias;*

*A minha grande amiga e companheira Gildeci (Gil) que me acompanhou durante toda a construção deste trabalho;*

*A minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Amanda Caroline Soares Freires, que com seu compromisso, rigorosidade metódica e incentivo, contribuiu para que eu concluísse esse trabalho na data prevista;*

*A todos os alunos e alunas do curso de pedagogia, pelas experiências e desafios compartilhados;*

*A todos os professores e professoras do curso de pedagogia que não apenas ensinaram-nos teorias e concepções pedagógicas. Ensinar -nos que é refletindo sobre as nossas práticas de ontem e de hoje, que podemos melhorar a nossa prática de amanhã.*

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.

**Paulo Freire**

## RESUMO

O presente trabalho tem como tema “O Conselho Escolar como Instrumento de Gestão democrática: avanços e desafios”. O objetivo foi identificar os fatores que facilitam e/ou dificultam a implantação e o funcionamento do Conselho Escolar em duas escolas do ensino público municipal de Marabá – PA. Esta pesquisa objetivou ainda analisar os reais avanços nas escolas a partir da implantação dos Conselhos Escolares nas escolas da rede pública de Marabá, no que se refere a gestão democrática. É fundamental salientar que se trata de uma pesquisa qualitativa, uma vez que a investigação permitiu o conhecimento da realidade através de entrevistas direcionadas à comunidade escolar, formada por alunos, pais ou responsáveis, professores, funcionários, membros do núcleo gestor e membros do Conselho Escolar, além do contato direto da pesquisadora com o ambiente pesquisado. A importância da escolha da temática justifica-se por pretender dar uma contribuição para o entendimento do Conselho Escolar e o processo de gestão democrática. Para a fundamentação teórica foi de substancial importância utilizar os conceitos de autores como Freire, Paro, Antunes, além dos cadernos que trata especificamente da implantação e atuação dos Conselhos Escolares, produzidos no âmbito do Ministério da Educação. Os resultados mostraram que a comunidade escolar desconhece parcialmente a importância e as atribuições do Conselho Escolar. Outra questão observada é que a falta de experiência em integrar grupos e a ausência de competência para atuar neles impede a participação de membros da comunidade em uma gestão democrática, além de demonstrar pouco interesse em participar das ações desenvolvidas por este segmento. Os resultados encontrados mostram ainda que, mesmo tendo havido a eleição direta para escolha de diretores no final do ano de 2013, que de certa forma, caracterizou certo avanço, o modelo adotado e a forma como foi conduzida as eleições apenas garantiu e reforçou a permanência dos antigos diretores que há décadas hegemonomizam o interior das escolas.

**Palavras-Chave:** Conselho Escolar; Gestão Democrática; Escola.



## **ABSTRACT**

The present work has as its theme " The School Board as a Management Tool democratic : advances and challenges ." The objective was to identify the factors that facilitate and / or hinder the deployment and operation of the school board in two municipal schools teaching Maraba - PA . This research aimed to further examine the actual progress in schools from the implementation of School Boards in the public schools of Maraba , in regard to democratic management . It is essential to emphasize that this is a qualitative research , since research has allowed the knowledge of reality through directed the school community formed by students , parents or guardians , teachers, staff , members of the core manager and school board members interviews in addition to the direct contact of the researcher with the researched environment . The importance of the choice of the theme is justified by claiming to give a contribution to the understanding of the school council and the democratic management process. For the theoretical foundation was of substantial importance to use the concepts of authors such as Freire , Paro , Antunes , besides the books that specifically addresses the implementation and performance of school boards , produced under the Ministry of Education . The results showed that the school community partially unaware of the importance and responsibilities of the school board . Another issue is that the observed lack of experience in integrating groups and the absence of authority to act on them prevents the participation of community members in democratic management and demonstrates little interest in participating in the activities developed by this segment. The results also show that , while there were direct elections for choosing directors at the end of the 2013 , which somehow characterized certain advance , the model adopted and the way the election was conducted only secured and reinforced the permanence of former directors for decades hegemonizam the inside schools .

**Key-words** : School Board ; Democratic Management ; School .

## SUMÁRIO

<b>Introdução</b> .....	10
<b>CAPÍTULO 1: O CONSELHO ESCOLAR COMO INSTRUMENTO DE DESCENTRALIZAÇÃO DO PODER</b> .....	13
1.1. Um breve histórico sobre o Conselho Escolar.....	14
1.2. O papel do Conselho Escolar na tomada de decisões.....	16
1.3. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares .....	20
<b>CAPÍTULO II. O CONSELHO ESCOLAR COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA</b> .....	22
2.1. Representação das categorias .....	22
2.2. Gestão participativa: construção de uma nova postura no cotidiano escolar .....	25
<b>CAPÍTULO III - A IMPLANTAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR EM DUAS ESCOLAS DA REDE PÚBLICA DE MARABÁ - PA</b> .....	33
3. 1. Conselho escolar no cotidiano das escolas da rede pública: A atuação do Conselho Escolar nas escolas pesquisadas.....	34
3.2 Caracterização e análise das escolas pesquisadas .....	35
<b>Considerações Finais</b> .....	42
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	44
<b>APÊNDICE</b> .....	47

## **Introdução**

A motivação inicial em investigar essa temática partiu da insatisfação pelo fato de não conseguir perceber na escola os avanços pretendidos, a partir da implantação dos Conselhos Escolares. Sabe-se que os Conselhos tem funções Deliberativas quando decidem sobre os aspectos pedagógicos, encaminhamentos de problemas, elaboração e cumprimento das normas internas e dos sistemas de ensino, organização e funcionamento geral das escolas, propondo a direção as ações a serem desenvolvidas, etc. Consultivas quando tem caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares.

Considerando esses aspectos, esta pesquisa objetivou analisar os reais avanços a partir da implantação dos Conselhos Escolares nas escolas da rede pública de Marabá, no que se refere a gestão democrática. Nossa intenção é observar se de fato houve avanços pretendidos pela proposta do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares como a descentralização do poder e das decisões, a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, particularmente professores, pais e alunos; se efetivamente tem se garantido relações mais democráticas no interior das escolas e finalmente identificar como se dão as ações de fiscalização a partir da atuação dos Conselhos Escolares.

Essa pesquisa tem uma abordagem qualitativa, utilizando pesquisa bibliográfica e documental, além da pesquisa de campo através da realização de entrevistas estruturadas com membros e representantes dos Conselhos Escolares para identificar o perfil dos conselheiros; percepção dos mesmos sobre esse instrumento de gestão, fiscalização dos serviços; ações de educação, etc. Esses membros se referem a todos os segmentos que compõe a escola como pais, pessoal de apoio, alunos, equipe gestora e demais categorias que compõe o Conselho Escolar.

Percebemos que esse importante canal de participação que envolve os diversos segmentos que compõe a comunidade escolar e local, tem avançado em relação a democracia escolar, a participação da sociedade e principalmente nos mecanismos de participação e fiscalização.

Para análise dos dados, adotaremos como procedimento metodológico a análise das atas de reunião do Conselho, Regimento da Escola, Legislação de Criação dos Conselhos no Município de Marabá e documentos com as deliberações das reuniões da última eleição que se refere a gestão.

A pesquisa abrangerá 02 escolas da rede pública do município de Marabá. De cada escola elegemos 05 pessoas para participar da pesquisa, totalizando em 10 membros dos Conselhos Escolares, sendo representados todos os segmentos da escola. Quanto às estratégias metodológicas para verificação das ações dos Conselhos Escolares, nas escolas os procedimentos adotados serão: uma abordagem qualitativa feita por meio de um levantamento bibliográfico e documental, na forma como orienta Carvalho (1989), a partir de documentos que constituem em fontes secundárias. Além desses recursos documentais, utilizaremos a coleta de dados através de entrevistas formais com um roteiro de questões previamente definidas de modo que as respostas possam responder as problemáticas apresentadas na pesquisa.

Carvalho (1989) esclarece que essa técnica de pesquisa cria possibilidades para que as respostas sejam analisadas qualitativamente, mas se requer o mínimo de padronização com vista a comparar as respostas dos entrevistados, extraindo subsídios para pesquisa. A entrevista serviu para identificar o perfil dos conselheiros; o nível de participação; fiscalização dos serviços e as ações dos conselhos, como defende Gadotti ao afirmar que:

[...] cabe ao conselho apontar soluções dos problemas do conjunto de interesse e vontade da escola, tais como: aplicações dos recursos, racionalização dos trabalhos, elaborados, elaboração do Plano Escolar, matriculasse funcionamento geral da escola. Quanto mais pessoas se envolverem com os assuntos da escola, maior será a possibilidade de fortalecimento do projeto autônomo de cada escola. (GADOTTI,1991, p.49).

Desse modo, o trabalho será estruturado em três capítulos, assim representados: O primeiro capítulo propõe um estudo sobre o Conselho Escolar como instrumento de descentralização do poder, além de fazer um breve histórico sobre o Conselho Escolar e o seu papel nas tomadas de decisões da escola conforme os parâmetros definidos pelo Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.

No segundo capítulo, trataremos do Conselho Escolar como estratégia de gestão democrática, representação das categorias, propondo uma análise sobre a Gestão participativa e a construção de uma nova postura no cotidiano escolar.

No terceiro capítulo, faremos uma análise sobre a implantação do Conselho Escolar em duas escolas da rede pública de Marabá, apontando os aspectos que avançaram a partir da implantação desses conselhos e em que medida estes possibilitaram mudanças na educação e no processo de gestão democrática.

## **1- O CONSELHO ESCOLAR COMO INSTRUMENTO DE DESCENTRALIZAÇÃO DO PODER**

A gestão democrática é uma luta histórica, cujo objetivo é propor a construção e efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação dos vários segmentos envolvidos constitui uma das bandeiras fundamentais a serem implementadas pelos diferentes sujeitos que constroem o cotidiano escolar. BRASIL (2004, p. 14) afirma que a participação pode ser entendida, portanto, como:

[...] processo complexo que envolve vários cenários e múltiplas possibilidades de organização. Ou seja, não existe apenas uma forma ou lógica de participação: há dinâmicas que se caracterizam por um processo de pequena participação e outras que se caracterizam por efetivar processos em que se busca compartilhar as ações e as tomadas de decisão por meio do trabalho coletivo, envolvendo os diferentes segmentos da comunidade escolar.

Nesse entendimento, essa afirmação não significa que todos os processos podem ser chamados de participação. Nem que alguns processos chamados de participação garantem o compartilhamento das decisões e do poder, pois em alguns casos, verifica-se que, o que está estabelecido é apenas um mecanismo legitimador de decisões já tomadas centralmente. E esse processo é bastante complexo, porque garantir que a participação seja uma realidade, implica também na necessidade de se criar meios e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar e modificar a cultura escolar e os processos que geralmente são autoritários, de distribuição do poder no interior das escolas.

Segundo BRASIL (2004), dentre os meios e as condições destacam-se, ainda, a importância de se garantir infra-estrutura adequada, quadro de pessoal qualificado e apoio estudantil. Além disso, é necessário entender a participação como processo a ser construído coletivamente, não como algo que se decreta, que se impõe, para que esta não seja entendida apenas como mecanismo formal e legal.

Com base nisso, podemos destacar o Projeto Político-Pedagógico que ocupa um papel central na construção desse processo de participação e, portanto, na

implementação de uma gestão democrática. Para tanto, é necessário e constitui-se um enorme desafio, envolver os variados segmentos na elaboração e no acompanhamento do Projeto Pedagógico, intencionando a construção da gestão democrática e participativa.

O processo de gestão no cotidiano da escola propõe um ato político, afinal de contas implica sempre uma tomada de posição por parte dos membros envolvidos, que são os pais, os professores, funcionários de apoio, alunos. Por esta razão, a sua construção não pode ser individual, muito pelo contrário, deve ser coletiva-participativa, envolvendo todas as categorias na discussão e principalmente na tomada de decisões. E para que a tomada de decisão seja de fato partilhada, é necessária a implementação de vários mecanismos de participação, conforme indica o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, tais como: o aprimoramento dos processos de provimento ao cargo de diretor, a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola (Conselhos Escolares, Conselho de Classe, órgãos estudantis, etc.).

## **1. 1. Um breve histórico sobre o Conselho Escolar**

No Brasil, a criação e a atuação de órgãos de apoio, decisão e controle público da sociedade civil na administração pública tem um significado histórico relevante. No campo da educação, os conselhos existem desde o tempo do Império e sempre atuaram como agentes de conciliação entre governo e elites locais (BRASIL, 1961).

Em 1961 foi promulgada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961 (BRASIL, 1961), que instituiu, em seu art. 8º o Conselho Federal de Educação, órgão da administração direta do Ministério da Educação e Cultura, e no art. 10º os Conselhos Estaduais de Educação como órgãos das Secretarias de Educação dos estados. Durante cerca de 20 anos de governo militar, o Conselho Federal de Educação permaneceu com caráter de órgão técnico e consultivo, perdendo seu caráter normativo.

De acordo com os documentos elaborados pelo Ministério da Educação que tratam especificamente dos Conselhos Escolares, através do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (MEC, 2004), foi com base na Constituição de

1988, que passou a considerar os municípios como entes federados e, portanto, autônomos e passíveis de receber e administrar receita tributária, as verbas da área educacional foram elevadas significativamente, principalmente em função do Fundef/Fundeb<sup>1</sup> e os conselhos municipais, tais como o Conselho Municipal de Educação e o Conselho de Acompanhamento do Fundef/Fundeb passaram a ter importante papel na determinação e fiscalização das políticas públicas municipais, sobretudo a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei nº 9.394 (BRASIL, 1996) que estabelece em seus princípios (art. 15), que e 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. Assim, os conselhos da área educacional passaram a assumir novas características e, a partir da necessidade dos municípios criarem seus próprios sistemas municipais de educação, passaram a ter grande importância para a determinação dos destinos da educação fundamental e básica os conselhos municipais de Educação.

A partir da implementação do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, criado pelo Ministério da Educação, através da Secretaria de Educação Básica, (BRASIL, 2004), os Conselhos assumem um papel mais atuante na gestão da educação, considerando o contexto histórico da falta de participação, pela via direta ou representativa, na organização da sociedade e na gestão da coisa pública, passando a discutir e buscar compreender as diferentes naturezas dos colegiados educacionais na gestão dos sistemas de ensino e de suas escolas. Dentre as várias abordagens que definem e conceituam o que são os Conselhos Escolares, merecem destaque a definição de ANTUNES (2002, p. 21), no qual afirma que:

O conselho de escola é um colegiado formado por todos os segmentos da comunidade escolar: pais, alunos, professores, direção e demais funcionários. Através dele, todas as pessoas ligadas à escola, podem se fazer representar e decidir sobre aspectos, administrativos,

---

<sup>1</sup> Este dispositivo tem como principal objetivo promover a redistribuição dos recursos recolhidos pela União, destinados à educação, complementando o que é aplicado pelos Estados e municípios, nas regiões em que o gasto por aluno é inferior a um valor mínimo, estipulado pelo MEC a cada ano. A dotação é feita de acordo com o número de alunos da educação básica, aferido pelo censo escolar do ano anterior. O MEC espera que sua aplicação seja fiscalizada por conselhos especificamente criados para esse fim, nas diversas esferas de governo, os quais são integrados por representantes dos governos e da sociedade civil. (SANTOS: 2009, p. 84).



financeiros e pedagógicos. Assim, esse colegiado torna-se não só um canal de participação, mas também um instrumento de gestão da própria escola.

Na Educação, essa organização de espaços colegiados, se realiza em diferentes espaços, dentre os quais podemos citar o Conselho Nacional, os Conselhos Estaduais e Municipais, e os Conselhos Escolares, que será o foco dessa pesquisa. É interessante ressaltar que são nesses espaços e organizações que são pensadas a definição de políticas educacionais que orientem a prática educativa e os processos de participação, segundo diretrizes e princípios definidos nessas várias instâncias. Esse inter-relacionamento entre diferentes órgãos e colegiados são essenciais no sentido de garantir a construção de uma escola pública democrática, plural e com qualidade social.

## **1.2 O Papel do Conselho Escolar na tomada de decisões**

O Conselho Escolar tem papel importante na democratização da educação e da escola. Ele é um grande instrumento no processo da gestão democrática, haja vista que ele garante a participação de todos os sujeitos da comunidade escolar para debater, definir e avaliar o desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico da escola, que deve ser visto, discutido e analisado dentro do contexto em que se vive.

Ainda sobre os Conselhos Escolares e suas atribuições, o Ministério da Educação (BRASIL, 2004b) ratifica que os conselhos são órgãos colegiados que devem atuar para além de suas funções consultivas, fiscais e de mobilização. Este órgão colegiado deve deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras da escola, a partir de uma atuação integrada, representativa e não discriminatória de todos os sujeitos envolvidos no processo educacional de uma determinada instituição escolar, procurando, assim, o fortalecimento da cultura democrática e participativa em território nacional, sendo esse importante espaço no processo de democratização, haja vista que reúne diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir, elaborar e acompanhar o Projeto Político Pedagógico da escola, além de deliberar sobre questões administrativas, financeiras e pedagógicas os Conselhos tem como função básica e fundamental ser um mecanismo de gestão, conhecer a realidade e indicar caminhos que levem a realidade desejada.

Os Conselhos Escolares são sustentados pela Constituição Federal (art.206), pela Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (art.3º, 17 e 14) , mais precisa ainda, no seu art. 14, quando afirma que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades, 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. Cabe lembrar, ainda, a existência do Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado como Lei n. 10.172, de 9 de janeiro de 2004. Esse Plano estabelece objetivos e prioridades que devem orientar as políticas públicas de educação no período de dez anos. (BRASIL, 2004).

Dentre os seus objetivos, destaca-se a democratização da gestão do ensino público, salientando-se, mais uma vez, a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes, bem como a descentralização da gestão educacional, com fortalecimento da autonomia da escola e garantia de participação da sociedade na gestão da escola e da educação Plano Nacional de Educação (PNE). (Brasil, 2004).

A criação, (re) ativação, ou consolidação de um Conselho Escolar pode partir da iniciativa do gestor, ou de quaisquer segmentos da comunidade escolar. Deve ser um colegiado, eleito por representantes de todos os segmentos da escola, podendo as decisões ser tomadas apenas quando há um coletivo reunido. A escolha desses representantes deve-se basear pela possibilidade de participação efetiva, sendo de suma importância a representatividade, a disponibilidade e o compromisso.

Os aspectos que envolvem o processo de seleção dos integrantes do CE são: mandato dos conselheiros; forma de escolha (a exemplo das eleições); existência de uma comissão eleitoral; convocação de Assembleias Gerais e existência de membros suplentes. As principais atribuições dos Conselhos são: elaboração do Regimento Interno do Conselho; definição de calendário de reuniões, substituição de conselheiros, participações dos suplentes, etc. coordenar o processo de discussão, elaboração ou alteração do Regimento Escolar; elaborar, discutir e aprovar o PPP da escola; convocar

assembléias gerais; promover relações pedagógicas que favoreçam o respeito ao saber dos estudantes e valorize a cultura da comunidade local; participar da elaboração do calendário escolar, no que compete à escola; Acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (abandono, aprovação, aprendizagem, etc), propondo quando necessário, intervenções pedagógicas e fiscalizar a gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola. (ANTUNES, 2002).

Nas escolas, podemos afirmar que acontecem problemas de várias ordens e nem sempre são possíveis de serem resolvidos sem a intervenção de um grupo representativo de todos os segmentos. Neste sentido, os Conselhos Escolares devem deliberar decidindo sobre o Projeto Político-Pedagógico e outros assuntos da escola. Após discutirem as problemáticas, os pontos positivos e negativos e a melhor solução que se aplica às demandas apresentadas, os membros do Conselho, representantes de cada segmento da comunidade escolar, podem deliberar e aprovar os encaminhamentos dos problemas apresentados, garantindo a elaboração de normas internas e o cumprimento dessas normas pelos sistemas de ensino. Podem, além disso, decidir sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas.

Conforme já foi mencionado, o Conselho poderá ser também ser um instrumento Consultivo quando assume um papel de caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares. Poderá também atuar na função fiscalizadora. (acompanhamento e avaliação), quando acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar. (BRASIL, 2004, p. 7)

Um dos grandes entraves percebidos nas escolas é a falta de transparência nas prestações de conta e a dificuldade em se definir coletivamente as prioridades e demandas apresentadas pelas escolas. Em inúmeras partes dos casos, os gestores ou um pequeno grupo decidem o que deve ser comprado ou adquirido pela escola sem escutar os anseios e as necessidades da comunidade escolar. Por isso, o Conselho exerce uma

função significativa, que é de assegurar a participação desses segmentos por meio da representação nas tomadas de decisões.

Dentre as ações serem desenvolvidas pelo Conselho, podemos afirmar também que ele poderá atuar ainda na função de mobilizador, que consiste em promover a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo assim para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação. Essa mobilização, no entanto, nem sempre acontece, porque nem sempre é valorizado pelos gestores, já que um Conselho que é realmente atuante, descentraliza o poder do gestor, que no geral quer continuar determinando e assumindo todas as decisões na escola.

Neste sentido, pensar a materialidade das ações de um Conselho Escolar, implica reconhecê-lo enquanto uma assembleia de pessoas, de natureza pública, para discutir, dar parecer, deliberar sobre questões de interesse público, em sentido amplo ou restrito, cujo princípio é a deliberação coletiva, representando em seu caráter público, a pluralidade das vozes na defesa dos interesses da cidadania e do sentido do pertencimento. (BRASIL, 2004).

Para compreendermos a importância do Conselho Escolar para a gestão democrática da escola, é fundamental sabermos o que pensam os membros envolvidos diretamente com este mecanismo de participação, que são os diversos segmentos que compõe os conselhos escolares. [...] embora o conceito de democracia seja um dos mais antigos, a implementação de práticas sociais democráticas e de relações de poder que de fato permitam a participação de todos nas decisões políticas são alguns dos aspectos mais difíceis de concretizar em toda a história humana. (LUIZ, 2010).

A concepção de gestão democrática baseia-se na idéia de que a participação concreta dos segmentos populares no processo decisório é condição básica para efetivação de gestão que atenda aos interesses de toda a população e não apenas das elites. (LUIZ, 2010). Neste sentido, o Conselho Escolar é uma forma de garantir que os recursos destinados à educação sejam utilizados com maior eficiência e seu controle seja mais consistente. Sua existência possibilita, ainda, a abertura de uma nova forma de relacionamento entre a sociedade civil e o poder político local.

LUIZ (2010) defende que uma das concepções que fundamentam a adoção dos conselhos como um dos principais instrumentos de democratização da gestão pública é o fato de permitirem a ampliação do controle social sobre decisões públicas por meio de mecanismos de participação, que envolvem diretamente segmentos da população.

### **1. 3. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**

Para Dourado (2007, apud BRASIL 2004), as políticas públicas, apesar de algumas mudanças na área da gestão educacional, têm-se mantido com vários programas no formato original, em especial o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE); mas, além disso, novos programas surgiram a fim de contribuir com os processos de democratização da gestão escolar, com destaque para o Programa Nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares.

Esse Programa foi criado por portaria ministerial, em 2004, para cumprir o que determinam as três principais leis da educação: a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), de 1996; o Plano Nacional de Educação (PNE), de 2001; e o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), de 2007. (BRASIL, 2004).

Ele foi criado visando à implantação e o fortalecimento de Conselhos Escolares nas escolas públicas de educação básica, envolvendo os sistemas de ensino públicos estaduais e municipais por meio de sua adesão à sistemática de apoio técnico, pedagógico e financeiro do Ministério da Educação.

O objetivo do programa é corroborar com a discussão sobre a importância de Conselhos Escolares nas instituições e promover o fortalecimento dos Conselhos existentes, considerando a importância desse instrumento no processo de construção da gestão democrática.

Os cadernos que tratam das diretrizes a serem adotadas pelos Conselhos Escolares, defendem o pressuposto de que os Conselhos Escolares configuram-se, historicamente, como espaços de participação de diretores, professores, funcionários, comunidade, pais, alunos nas instituições escolares. Eles são compreendidos como espaços coletivos de deliberação, assumindo a perspectiva de órgãos co-responsáveis

pela gestão administrativa e pedagógica das escolas, embora cumpram, em muitos casos, o mero papel de aprovação da prestação de contas, órgão responsável por medidas disciplinares etc. (BRASIL, 2004). Conforme portaria ministerial, os Conselhos Escolares têm por objetivos:

I- Ampliar a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas; II - apoiar a implantação e o fortalecimento de conselhos escolares; III - instituir políticas de indução para implantação de conselhos escolares; IV - promover, em parceria com os sistemas de ensino, a capacitação de conselheiros escolares, utilizando inclusive metodologias de educação a distância; V - estimular a integração entre os conselhos escolares; VI - apoiar os conselhos escolares na construção coletiva de um projeto educacional no âmbito da escola, em consonância com o processo de democratização da sociedade; VII - promover a cultura do monitoramento e avaliação no âmbito das escolas para a garantia da qualidade da educação (BRASIL, 2004, p. 7).

Há que se verificar no entanto, que apesar de reconhecer a importância da implantação do Conselho escolar, este por si só não garante a participação e a democratização da gestão. Como diz Carlos Drummond de Andrade (1988:70), “As leis não bastam. Os lírios não nascem das leis”. A administração escolar na perspectiva democrática não pode ser implantada por decreto. Ela exige uma nova forma de organização do trabalho na escola, bem como a presença de sujeitos ativos e comprometidos com o projeto de democratização no interior dela. E é sobre o **Conselho Escolar** como estratégia gestão democrática, que trataremos no capítulo seguinte.

## **CAPÍTULO II: O CONSELHO ESCOLAR COMO ESTRATÉGIA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

### **2.1 Representação das categorias**

O Conselho Escolar deve ter suas atribuições antes explicitadas e definidas na legislação Municipal e Estadual, como também no Regimento Escolar. Essas atribuições envolvem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Sua composição é construída da seguinte forma: Representantes do corpo Docente, Discente, Administrativo, Técnico, de Apoio, Pais e comunidade. Este por sua vez deve garantir a representação de todas as representações da comunidade escolar, assegurada sempre a proporcionalidade de 50% (cinquenta por cento) para pais/responsável legal e alunos e 50% (cinquenta por cento) para professores e demais funcionários efetivos da escola na sua composição.

A eleição dos membros do Conselho Escolar deve ser feita pela interação efetiva, ou seja, o compromisso e responsabilidade de contribuir nas decisões e atividades escolares, e além disso, participar efetivamente, dando suas opiniões e propostas para o bom funcionamento escolar. A direção do Conselho deve ser escolhida através de eleição/assembleia por um período de dois anos, com renovação de mais dois anos, caso não ocorra nenhum problema.

Dentro das atribuições do Conselho Escolar tem se a formação do coletivo como um dos principais objetivos a serem atingidos, tendo em vista o melhor desempenho dos alunos, utilizando-se da participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar. A escola e a comunidade devem ser parceiros, formando assim um esforço coletivo e integrado de gestores, pais, professores e discentes que juntos representam os diversos seguimentos que compõem a escola.

Um fator necessário para transformação é que todos juntos possam fazer a diferença e que pais e comunidade escolar sejam parceiros imprescindíveis da gestão escolar com foco na aprendizagem dos educandos. Conforme se dar a implantação e se melhora a atuação do Conselho Escolar fica visível que a escola e a comunidade

precisam aprender e atuar juntas para criarem um processo criativo e dinâmico buscando organizar a formação e aprendizagem de seus educandos. É através dessa interação que a comunidade escolar como um todo se dedica na busca da aprendizagem contínua e cada vez mais efetiva.

Através deste processo todos os envolvidos tem a oportunidade de se sentirem realizados e estimulados a melhorar continuamente seu desempenho escolar e como cidadão.

A escola precisa buscar mecanismos de proporcionar aos alunos uma aprendizagem satisfatória, sobretudo, emancipadora, uma vez que a escola é uma instituição especializada para oferecer a sociedade oportunidades educacionais e de qualidade. Na busca de novas práticas de educação com relevância social faz-se necessário defender e implantar nas escolas uma gestão verdadeiramente democrática com um trabalho integrado dentro dos espaços escolares.

A gestão escolar em suas atribuições deve ter clareza da sua função administrativa e pedagógica. A participação da comunidade na escola é uma responsabilidade da escola. Essa participação, por sua vez, não traz somente vantagens, mas também obstáculos, por essa razão a gestão escolar precisa ser aberta para receber sugestões e críticas para saber lidar com as diferenças. As reuniões do Conselho Escolar deverão ser transparentes englobando o direito a voz, mas não a voto, tendo participação de todos os membros envolvidos na comunidade escolar, e também aos membros da comunidade local.

O gestor possui uma importância muito grande nesse processo, constituindo-se em uma liderança que provoca nas pessoas envolvidas a lembrança de que é da autonomia das pessoas que depende a autonomia das instituições e dos projetos. [...] No entanto os gestores não são os únicos responsáveis pelo processo, mas devido ao lugar que ocupam na escola, possuem mais mobilidades para convidar pessoas e garantir espaços, onde os encontros podem acontecer. (Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares – Caderno 12).

Assim, a participação deve ser entendida como uma questão política que possa auxiliar na formação de cidadãos em um processo contínuo de aprendizagem e



compartilhamento de ações que venham ser tomada no âmbito escolar. Nessa perspectiva, está posta a gestão democrática, pela qual se aposta no interesse e no compromisso dos profissionais da educação que, em conjunto com a comunidade, deverão ocupar este espaço legalmente instituído, empenhar seus esforços no sentido de equacionar seus problemas e de construir uma nova identidade para a escola.

Implica ações que envolvem a escola e suas relações externas, tais como os níveis superiores de gestão do sistema escolar, os pais, as organizações políticas e comunitárias, as cidades e os equipamentos urbanos. O objetivo dessas atividades é buscar as possibilidades de cooperação e de apoio, oferecidas pelas diferentes instituições, que contribuam para o aprimoramento do trabalho da escola, isto é, para as atividades de ensino e de educação dos alunos. Espera-se especialmente, que os pais atuem na gestão escolar mediante canais de participação bem definidos. ( p.348-349)

É importante enfatizar que uma gestão democrática da escola, onde há a participação e o envolvimento da comunidade é de grande valia para garantir o envolvimento da comunidade escolar na tomadas de decisão e no funcionamento da organização escolar.

As principais interações do Conselho Escolar é elaborar e executar a avaliação da proposta pedagógica da unidade escolar para um bom funcionamento do corpo pedagógico, pois haverá coordenação do regimento escolar. O Conselho Escolar pode tomar decisões necessárias sobre os assuntos que devem ser priorizados, como necessidades financeiras, auxiliar o diretor com assuntos sobre como a escola está se comunicando com os pais sobre o rendimento dos alunos. É importante que todos da comunidade escolar pais, estudantes, professores, funcionários se conscientizam das razões e de concretude dessa divisão social do trabalho. (MEC/SEB – Programa Nacional de Valorização dos Trabalhadores em Educação Básica Pública. Brasília, s/d.)

Enfim, dentro da escola, os Conselhos Escolares podem contribuir de modo integrado e participativo para a superação da divisão social do trabalho, reconhecendo o valor de todos os trabalhadores e em especial, os funcionários, da escola. Afinal, a escola exerce uma função social educativa: de formar o cidadão politizado capaz de conhecer e lutar pelos seus direitos, tanto dentro como fora do espaço escolar. E todos na escola devem ser partícipes da ação educativa, indo ao encontro da democracia participativa e da superação das desigualdades sociais.

## **2.2 Gestão participativa: construção de uma nova postura no cotidiano escolar**

A gestão participativa tem um papel importante na gestão educacional, pois tem o intuito de democratizar a relação com os professores, funcionários e com a comunidade, proporcionando uma perspectiva de confiança e desenvolvimento nos trabalhos, atuando como mediador, sendo transparente em suas ideias, e ser aberto a ideias dos demais para que os profissionais da educação tenham mais projetos e ideias para dar um melhor aprendizado aos alunos.

O gestor educacional é uma peça fundamental na escola, pois ele tem o dever de proporcionar novas expectativas de conjunto, articular e unir os setores, vindo a conhecer os resultados para a instituição educacional que podem ser alcançados por um bom planejamento e comunicação eficaz. Com a implantação da gestão participativa, os educadores começam a ter sensações positivas, compartilhar experiências profissionais, atitudes de respeito e confiança, com esses fatores produzirão um ótimo ambiente de trabalho estimulante e prazeroso.

Segundo Libâneo (2004, p.217):

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.

Um ponto de grande importância para o gestor participativo é o fato de administrar suas próprias ações, respeitando as diversidades, pesquisando, analisando, comunicando-se, ouvindo, e acima de tudo aceitando outras opiniões. Portanto com o consenso entre a escola e a comunidade o gestor educacional poderá construir trabalhos efetivos e educativos para o crescimento da aprendizagem dos alunos, no entanto tal ação requer muita dedicação e disciplina superando os desafios para unir os esforços para realizar as ações para a melhoria da qualidade do ensino.

Nesse cenário, busca-se a recuperação de definições e operações relevantes para uma abordagem de gestão participativa de acordo com os novos paradigmas, passível de assimilação pelos agentes e de aplicação no âmbito de variadas organizações. Inicia-se pela reflexão acerca de conceitos básicos para a gestão envolvendo a natureza da ação humana de mudança da realidade e a essência dos processos organizacionais. Aborda, em seguida, três funções essenciais para a gestão participativa: planejamento, avaliação e controle.

Assim, procura se estabelecer operações fundamentais para o planejamento, com ênfase maior na compreensão do que nos aspectos técnicos que podem elas assumir. Tem sua vertente principal na concepção de que a compreensão das raízes, dos conceitos fundamentais do planejamento, aqueles que o relacionam com o que é essencialmente humano (Cassirer, 1972) é, pelo menos, tão importante quanto os aspectos técnicos do planejamento.

A avaliação é abordada no ponto de vista de obtenção de informações e relevantes para o processo de tomada de decisão. O controle, por sua vez, é visto como as variadas possibilidades que a organização tem para harmonizar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, como intersecção entre os dois conjuntos que possibilita a socialização dos mecanismos.

Paulo Freire resume de maneira bastante expressiva a importância da gestão democrática na construção de uma identidade escolar autêntica:

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente. (1996, p.126)

Esse novo modelo – a gestão democrática - não tem como objetivo a concentração/centralização de poder, mas em saber compartilhá-lo. O poder deve aparecer das responsabilidades que os sujeitos tomam para si. Dividir o poder, descentralizando-o, estimular a participação, respeitando a opinião de cada um; desenvolver um clima de confiança entre os vários segmentos das comunidades escolar e local; incentivando o aprimoramento de habilidades básicas, necessárias à participação coletiva .

A participação proporciona mudanças significativas na vida das pessoas; elas passam a se sentirem responsáveis quando percebem que têm objetivos em comum. Contudo, a democratização da escola depende dos gestores do sistema a que a escola se vincula, da equipe diretiva, do desejo e empenho dos professores em participar da tomada de decisões, além da criação de acessos de participação de pais, estudantes e funcionários como se verá a seguir.

A escola que todos desejamos não deve ser uma utopia, mas uma realidade democrática e de qualidade, devidamente organizada para atender às características diferenciadas de crianças, jovens e adultos, com materiais e equipamentos suficientes. A proposta pedagógica deve valorizar a cultura do sucesso no ensino-aprendizagem e na vida profissional, social e familiar de todos.

Para implantar essa nova escola é necessária uma gestão mais eficiente e moderna, e que novos papéis sejam atribuídos aos gestores para que o país possa cumprir o preceito constitucional de garantir toda a educação com qualidade e equidade. A Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDB) exige a redefinição de responsabilidade dos vários sistemas de ensino e novas incumbências da escola: como tarefas, funções ou atribuições para promover o fortalecimento gradativo de sua autonomia. Para isso é necessário optar pela gestão democrática, possibilitando à escola maior grau de autonomia e garantindo o pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, com o objetivo de melhorar o nível de educação escolar oferecida. Para isso, essa organização, exige dos gestores um planejamento adequado e atitudes dinâmicas e empreendedoras para orientar o seu pessoal administrativo, técnico e docente. As mudanças devem ser embasadas nas modernas teorias de gestão em ênfase na liderança, na tomadas de decisões, nas estratégias, na falibilidade e na autonomia da escola. O humanismo organizacional, a gestão de qualidade e a liderança situacional podem provocar as mudanças necessárias no interior da escola. No novo tipo de gestão, necessitam, prioritariamente, prevalecer à liderança, a participação, a criatividade, a iniciativa, a cooperação, e a motivação.

Todavia, o novo modelo de gestão escolar valoriza a liderança, mas não realizada como antes, por pessoas talentosas, com características de personalidade que induzem as pessoas ao trabalho. Atualmente o líder busca, de modo intencional,

influenciar os outros para utilizarem todo o seu potencial, realizarem bem suas tarefas e atingirem os objetivos e metas, matizando o desenvolvimento organizacional e pessoal. Nesse contexto, os líderes atuais devem ser promotores de transformação, pois não se trata de adquirir novos conceitos, habilidades ou atitudes, mas de deixar de lado o que não é mais útil à organização.

O gestor deverá ser o grande incentivador para que se tenha bom êxito e se crie uma nova cultura organizacional (Alonso, 1995). Pode-se, talvez, afirmar que a autoridade hierárquica não favorece as mudanças significativas, pois estas exigem imaginação, perseverança, diálogo, cuidado e disposição para mudar; toda mudança é um grande desafio que deve ser encarado por toda a comunidade escolar, em diferentes posições, que liderem de maneiras desiguais, mas nunca como “donos da verdade”. Vale enfatizar que qualquer transformação gera resistência, especialmente interna.

O importante desafio dos gestores é fazer com que a resistência seja vencida de modo construtivo. É preciso levar em consideração os riscos envolvidos ao liderar as transformações, considerando a taxa normal de erros e acertos. Aos gestores cabe fazer uma previsão das mudanças e se antecipar a elas, porque a organização, como parte do ambiente, é composta, basicamente, de três elementos: 1. **Estrutura** em que se explicita o papel da organização no ambiente, do indivíduo na organização e dos relacionamentos entre os elementos; 2. **Tecnologia** onde os sujeitos encontrarão os recursos que precisam para cumprir o seu papel e as especificidades das atribuições e 3. O **comportamento humano**, seu conhecimento e suas habilidades e competências para desenvolver um trabalho.

As instituições escolares são constituídas por pessoas, estruturas e tecnologias, sem vislumbre de alterações de paradigma. As novas teorias e práticas de gestão provocam transformações, e os gestores devem ter consciência de que técnicas e modelos ficam ultrapassados à medida que desaparecem as necessidades para as quais foram criados. Devem ter sempre em mente que as mudanças são a única ideia constante; que a transitoriedade é uma verdade que precisa estar presente nas políticas educacionais, e que a escola é uma organização de natureza mutante por excelência, conforme nos ensina Ferreira (1997).

A gestão, nesse sentido, relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização, o que cria grandes identidades entre as teorias de gestão e as teorias de inovação. Gatter (1992) apresenta uma análise da literatura e de estudos de caso sobre gestão de mudança na escola, descritos no *International Improvement Project*, (CERI-OCDE), para traçar um conjunto de diretrizes para os futuros gestores de inovação, ou seja, estes devem entender os contextos internos e externos, tornar claro seu próprio empenho nos projetos que apoiam, além de dar-lhes tempo e atenção, assegurar a divulgação dos objetivos do projeto no seio da comunidade escolar, visando torná-los conhecidos os seus benefícios educacionais, quer a iniciativa parta da gestão, quer do grupo de professores, fazer o possível para promover incentivos e evitar desmotivações, assegurar a pertinência das soluções propostas e da planificação de ação, estabelecer tempos próprios para as atividades a serem realizadas e, ter em conta a ambiguidade que caracteriza o mundo organizacional: manifestando confiança para correr riscos e para encorajar uma atitude inovadora entre os colegas.

Diante da proposta de Gatter, percebe-se a mudança como fruto do desenvolvimento tecnológico, gerando alterações demográficas que refletem fatos sociais e econômicos mais amplos e de decisões políticas, de ações administrativas ou de ampliação profissional. Conforme o autor, qualquer mudança educacional significativa exige uma gestão atuante, e esta, sendo uma atividade necessária e complexa, demanda um bom conhecimento técnico, capacidade de apreciação e um vasto leque de outras competências pessoais. O importante é não perder de vista que o objetivo principal da gestão escolar é criar as condições para que os docentes desenvolvam bem o processo ensino-aprendizagem, pois a boa liderança escolar é uma característica significativa de escola bem sucedida.

Para Luck (1998), o termo gestão, para substituir a antiga administração escolar, tem sido utilizado de forma equivocada, pois o que parece é que se trata de simples mudanças de terminologia das antigas noções de como conduzir as atividades meio da escola. Para a autora, a gestão é mais abrangente e dinâmica, envolvendo a dimensão política e social, a ação para a transformação, a globalização, a participação, a práxis, a cidadania. A Administração científica (Taylor e seus seguidores) não tem mais vez em organizações onde ocorrem processos sociais caracterizados pela diversificação e pluralidade de interesses, em que as pessoas não podem ser consideradas componentes

de uma máquina manejada e controlada de fora pra dentro. Mas, nem tudo da administração clássica deve ser desprezado.

Alguns princípios e práticas muito difundidos da administração geral, devidamente adaptados, poderiam ser aplicados à gestão educacional e escolar. Para tanto, adotar critérios diferentes e eficazes de avaliação do processo educativo; lembrar-se de que o que sabemos hoje poderá estar obsoleto amanhã, e se pararmos de aprender, estaremos condenado à estagnação é necessário e urgente, principalmente nas escolas públicas. Sendo assim, é essencial o desenvolvimento de uma consciência crítica-reflexiva coletiva dos gestores educacionais em diferentes níveis, no intuito de trabalharem juntos e de forma organizada para definição de novas e relevantes mudanças nas escolas e nos processos educativos que lhes competem. Ensinar e aprender não se restringe ao trabalho dentro da sala de aula. Implica transformar o que fazemos dentro e fora dela, organizar ações de pesquisa e de comunicação que permitam continuar aprendendo em todo o ambiente escolar.

O Papel do gestor frente às mudanças, à transformação e à inovação é saber acompanhar as mudanças da sociedade e ampliar a capacidade de realização da organização escolar, levando-a atingir o seu potencial pleno e a se tornar uma instituição de gestão democrática, é um desafio para o administrador escolar e o professor. Acreditar que a educação é à base da mudança e esta é necessária para resgatar a dignidade humana. Se a escola, ela mesma não mudar, não poderá contribuir para nenhuma transformação. Impõe-se lutar para melhorar as condições de trabalho na escola, para conseguir autonomia e usá-la de modo responsável e coerente, apoiar os órgãos de classe para que como mediadores, pressionem o governo a atender aos legítimos anseios do magistério. Assim sendo, o líder atua como um descentralizador flexível estimula a participação coletiva e respeita os princípios democráticos.

A proposta de uma gestão mais participativa discutida nesse trabalho, levamos a olhar para um processo de inovação, na postura de cada gestor do setor educacional. Que essa inovação no sistema educacional seja reconstruída também em toda a comunidade escolar, com ideias, as ações transformadoras, as quais pareciam antes adormecidas, espera-se despertar na comunidade da escola pública, atitudes empreendedoras e significativas e relações dialogadas e democráticas, tendo em vista a

qualidade social da educação, ou seja, torne-se um espaço de exercício de práticas e de conquista de direitos.

Essa é uma necessidade que se impõe, quando se considera uma possibilidade de pensar a gestão da escola numa perspectiva voltada e comprometida com os interesses da comunidade e das suas necessidades sociais. Isso significa que pensar a gestão democrática no interior das instituições escolares, implica não somente na participação de todos os setores a ela relacionados, mas sobretudo, na construção de relações de colaboração recíproca entre os envolvidos.

No entanto, é possível perceber que este não é um projeto que se realize do dia para a noite. Esse sem dúvida é um projeto que precisa ser conquistado historicamente, pela ação constante, orientada em determinada direção. Embora haja um esforço em algumas realidades educacionais no sentido de construir um processo de gestão democrática, guiado por uma vontade coletiva, sabemos que esta não se fará imediatamente como um ato de vontade. E como toda mudança ou transformação de caráter social é complexa, a adoção de um processo de gestão democrática deverá certamente enfrentar as condições adversas da realidade na qual procura se aplicar. Daí a necessidade de levar em conta as condições concretas presentes tanto na escola, quanto na sociedade na qual a escola se encontra localizada.

Neste contexto, ressaltamos a importância da participação na construção do Projeto Político Pedagógico e o acesso às informações, leis e normas de funcionamento do sistema educacional, como orienta ANTUNES (2002) ao afirmar que as práticas participativas que dizem respeito à criação de mecanismos institucionais, formais ou não, possibilita a efetiva participação como exercício capaz de reverter às relações de poder, como por exemplo, o fortalecimento dos conselhos de Escola, o incentivo à criação de Grêmios Estudantis; a abertura das escolas nos finais de semanas, visando criar espaços que favoreçam as manifestações culturais, esportivas e a auto-organização das comunidades bem como o acesso às várias formas de produção cultural e/ou outros projetos que contribuam para a superação dos conflitos.

Ressalta-se, no entanto, que com essas ações, acima descritas, o gestor educacional será cada vez mais valorizado, na medida em que esteja realizando um



trabalho integrado com os demais profissionais da escola em torno da realização dos objetivos educacionais. De qualquer maneira fica o seguinte questionamento: é possível transformar a escola pública? Torná-la eficiente, autônoma e comprometida com toda a comunidade escolar? Difícil questionamento. Porém, se ainda permanecemos como agentes da educação é porque ainda acreditamos na mudança e na melhoria dela. Pensar o contrário seria reforçar que consideramos apenas como um lugar de trabalho, um emprego como outro qualquer, um meio de ganhar dinheiro, de sobrevivência. Pensar e agir assim seria trair a si mesmo e, principalmente, os nossos educandos.

É no processo de participação que as pessoas vão tomando consciência da importância e da necessidade de pensar a atuação do Conselho como um ato político, que possibilita não apenas uma mudança no interior das escolas, mas também uma participação mais efetiva daqueles que historicamente foram excluídos desse processo de participação. Assim sendo, o desafio para o gestor educacional e para os docentes em geral, é acreditar que a educação é à base da mudança e esta é necessária para resgatar a dignidade humana e atender às exigências de um país (Brasil) cada vez mais globalizado, pensando na perspectiva apontada por Pimenta (2002, p. 120) ao defender que a escola deve ser caracterizada como uma instituição formadora. Neste sentido, ela deve priorizar um ensino que capacite o educando a atuar na sociedade de modo a exercer a sua cidadania plenamente, sendo necessário para isso, que reavaliem posturas antagônicas ao processo de implantação do Projeto de Gestão Democrática.

### **CAPÍTULO III - A IMPLANTAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR EM DUAS ESCOLAS DA REDE PÚBLICA DE MARABÁ - PA**

O Estatuto do Conselho Escolar em seu art.33 (Brasil, 1996), estabelece que as atribuições do Conselho são definidas considerando as condições reais da escola, da organicidade do próprio Conselho e das competências dos profissionais em exercício na unidade escolar. Neste capítulo, procuramos caracterizar a natureza do Conselho Escolar no âmbito das escolas investigadas. Esse é um aspecto importante para ser destacado, porque diz respeito à forma como os Conselhos de Escola se organizam e às funções que exercem na busca de contribuir para a gestão democrática no âmbito da escola, principalmente no que se refere ao seu caráter deliberativo e fiscalizador.

A pesquisa aponta para um déficit de eficiência no que se refere ao caráter de acompanhamento, avaliação e monitoramento das escolas por parte do Conselho Municipal de Educação. Neste sentido, a atuação dos Conselhos Escolares mostraram-se pouco eficientes e de baixo impacto para suas funções. Apesar da sua função consultiva, deliberativa, propositiva, mobilizadora, normativa e fiscalizadora, há pouca participação da sociedade no acompanhamento dos serviços educacionais, sobressaindo as duas primeiras em detrimento das demais.

Como se observa, as funções dos Conselhos Escolares são bastante amplas, no entanto, o que se verifica por meio da pesquisa é que as “ilusões” democráticas via Conselho se convertem muitas vezes em “promessas não cumpridas”, que têm a ver, segundo Norberto Bobbio apud CONTI & LUIZ (s/d), com a dificuldade na distribuição do poder, revanche da representação dos interesses da nação, espaço limitado para participação, poder invisível, cidadão não educado para a cidadania e permanência das oligarquias no poder.

Isso quer dizer que alguns processos chamados de participação não garantem o compartilhamento das decisões e do poder, configurando-se como mecanismo legitimador de decisões já tomadas centralmente. A melhoria na educação, segundo esses autores, em especial no seu processo de gestão democrática, que rompe como o modelo centralizado, não acontece apenas por meio de leis e/ou decretos, tratando-se, ao invés disso, de um processo longo, de construção coletiva. Por isso, o

Conselho Escolar deve se tornar um espaço de participação da comunidade na gestão da escola pública. Sem isso, o autor chega a conclusão de que chamar a comunidade escolar e os familiares dos alunos para participar dos Conselhos, da vida da escola pode soar como um discurso vazio. É preciso também, e de forma correlacionada, dar voz aos sujeitos, às pessoas que fazem a escola efetivamente, em suas ações cotidianas.

### **3. 1. Conselho escolar no cotidiano das escolas da rede pública: A atuação do Conselho Escolar nas escolas pesquisadas.**

Os Conselhos Escolares atuam nas escolas municipais de Marabá seguindo a regulamentação contida na Lei Municipal nº 13.868/95. O art. 2º da referida Lei trata das funções do Conselho com a seguinte redação: os Conselhos Escolares terão as funções consultiva, deliberativa e fiscalizadora, constituindo-se no órgão máximo ao nível da escola. Ciseski e Romão (2004) o define como um colegiado formado por pais, alunos, professores, diretor, pessoal administrativo e operacional para gerir coletivamente a escola, pode ser um espaço de construção do projeto de escola voltado aos interesses da comunidade que dela se serve. Através dele, a população poderá controlar a qualidade de um serviço prestado pelo Estado, definindo e acompanhando a educação que lhe é oferecida.

Desse modo, o Conselho Escolar é um instrumento de controle e transparência mais “próximo” do cidadão, pois possibilita a inserção dos quatro segmentos que compõem a comunidade escolar pais, alunos, professores e funcionários, e está inserido dentro do contexto educacional. Nas escolas pesquisadas, os Conselhos Escolares seguem as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Municipal de Educação, embora haja diferenças na forma como os princípios são adotados por cada instituição escolar.

A formação do Conselho Escolar conta com um representante da direção da escola, um representante do magistério, um do pessoal administrativo/de apoio, um de pais, um de alunos e um representante da comunidade local da escola. A eleição dos representantes e seus suplentes é realizada na escola, através de votação direta, e nominal. Podem participar das eleições alunos a partir dos 16 anos.

A função no Conselho Escolar não é remunerada e o diretor é membro nato e um dos coordenadores, seu suplente. O mandato é de até dois anos; os conselheiros poderão ser reconduzidos por um só mandato consecutivo. Os integrantes do Conselho Escolar são selecionados na própria comunidade escolar. (Estatuto Conselho Municipal de Educação, 1993.) As reuniões dos Conselhos Escolares devem acontecer bimestralmente, podendo ainda haver as reuniões extraordinárias dependendo da necessidade.

### **3.2 Caracterização e análise das escolas pesquisadas**

A Escola Municipal de Ensino Fundamental Ruben Alves<sup>2</sup>, fica localizada em uma área do Bairro Nova Marabá. Trata-se de um prédio de pequeno porte que iniciou com 04 salas construídas de madeira, 01 secretaria, 01 cozinha, 02 banheiros, uma área pequena que servia como refeitório e atendia alunos de 1ª a 4ª Série.

Com a inauguração de um novo prédio em 31 de maio de 2001, recebeu outro nome em homenagem a uma das primeiras professoras do município de Marabá, atendendo por seis anos alunos de 1º ao 9º ano. Porém por determinação da SEMED, em 2007 passou a atender apenas na modalidade de 1º ao 5º ano, medida esta que de certa forma veio contribuir com a melhoria do trabalho interno, uma vez que a estrutura física do prédio não foi projetada para atender alunos do fundamental maior.

Atualmente, a mesma necessita de uma grande reforma, sem contar com a carência de mobiliários como mesas, cadeiras para o refeitório e sala dos professores, construção de sala de leitura, ampliação da sala de Educação Especial, construção do Laboratório de Informática, sala para a coordenação pedagógica, construção de um auditório, cobertura para a quadra e ampliação das salas de aula para atender a demanda dos moradores do bairro e, de fato cumprir com sua missão que é contribuir para a constante melhoria das condições educacionais da sociedade visando assegurar uma educação de qualidade dos alunos, num ambiente de responsabilização social e individual, participativo, criativo, inovador e de respeito ao próximo.

---

<sup>2</sup> Os nomes das escolas são fictícios, com o intuito de garantir a liberdade de expressão dos participantes da pesquisa.

Em 1998 o Conselho Escolar da escola Rubem Alves foi formado, sendo que cada função foi deliberado um representante através da votação, no qual a eleição acontece nas reuniões com a comunidade escolar, (gestores, pais, professores, alunos, pessoal de apoio...) para esse devido fim.

Os alunos que tem a partir de dezesseis anos também participam da eleição e do Conselho Escolar, sendo que os alunos da escola supracitada, são em sua maioria de baixa renda e residem distantes da escola. Mas apesar deste contexto social, os pais são participativos, tanto nos eventos, reuniões como no dia a dia dos alunos na escola. No entanto, essa participação é apenas telespectadora, ou seja, não se estende as questões de tomada de decisões, de intervenção, etc. o que por sua vez, contraria o princípio democrático da gestão escolar, considerado como base da educação de “qualidade para todos”, a participação, o envolvimento e o compromisso da comunidade e do núcleo gestor com o desenvolvimento de práticas democráticas no interior da escola pública (FREIRE, 1997).

No que se refere ao Conselho Escolar, a escola vem atuando de forma deliberativa e pouco consultiva. No dia 05 de dezembro de 2013, houve a eleição para gestores, no qual o Conselho Escolar foi o responsável pela deliberação nas escolas. Na escola Rubem Alves o Conselho atuou de forma pacífica, transparente, sem nenhum transtorno e sem nenhuma ocorrência, onde todos os conselheiros atuaram com comprometimento da transparência, o que sem dúvida ocasionou êxito no processo eleitoral. No entanto, se pensarmos até que ponto o Conselho Escolar pode subsidiar o projeto de gestão democrática, a análise que fazemos é que de fato, o Conselho Escolar de ambas as escolas, não atuou de forma mobilizadora conforme lhe é atribuído em sua função.

Quanto a Escola Tiradentes, ela está localizada também no Bairro da Nova Marabá, parte periférica do Município. Foi fundada em 21 de abril de 1981, funcionando em um barracão de madeira e coberta de palha de coco babaçu, deixada pelos desabrigados da enchente de 1980. Atualmente é construída de alvenaria, com oito salas de aulas, quatrocentos e setenta e seis alunos matriculados, distribuídos nos turnos da manhã e tarde, oferecendo os segmentos de 1º ao 9º ano, além de Educação Especial.

A equipe gestora da escola é composta pelo diretor, uma coordenadora pedagógica, uma orientadora educacional, todos com formação em Pedagogia e Pós-Graduação nas áreas de Educação, Planejamento e Gestão. A escola também dispõe de profissionais que compõem a equipe administrativa e de apoio, atendendo alunos a partir de seis anos de idade, provenientes de todas as classes sociais.

De acordo com uma pesquisa realizada na comunidade para elaboração e construção do Projeto Político Pedagógico da escola, 78% das famílias estão na faixa de 0 a 2 salários mínimos e 22% (58) mais de 2 salários mínimos. Esta questão evidencia a condição econômica da comunidade. O fato de 78% das famílias viverem com uma renda familiar de 0 a 2 salários mínimos e o máximo de renda chegar a apenas 4 salários define a comunidade como de classe média baixa.

No que se refere a caracterização do Conselho Escolar, este foi fundado em 10 de agosto de 2010, tendo como representante o diretor da escola, duas representantes de pais (membro e suplente), sendo que ambas são mães e professoras contratadas na escola, uma representante dos alunos, dos professores e do pessoal de apoio.

A pesquisa realizada nessa escola, revela alguns aspectos importantes. No questionário respondido pelos participantes, a maioria afirmara que o Conselho Escolar atua de forma bastante efetiva na escola. No entanto, ao analisar as respostas, percebemos uma certa superficialidade e contradições nas respostas e por esta razão, marcamos uma entrevista com cada membro que representa as categorias nas escolas. Na entrevista, as contradições foram ainda mais evidentes, conforme fala abaixo:

O Conselho aqui mexe com o recurso da escola. A presidente recebe o dinheiro junto com a tesoureira e o diretor e elas mesmo decidem o que fazer, o que comprar. Eu só entrei mesmo nesse conselho porque o diretor disse que precisava de uma pessoa e que tinha que ser eu, porque ninguém mais queria. [...] eu também não queria porque isso é só trabalho. (entrevistado 1)

Aqui a gente nunca sabe quanto de recurso tem na escola, porque o Conselho não presta conta, não faz reunião, não faz nada. Na verdade, eu nem sabia que eu fazia parte desse conselho. Daí no ano passado, a coordenadora da escola propôs uma reunião para estudar o regimento da escola. Nessa reunião tinha um item sobre o conselho escolar e todos os professores começaram a perguntar quem eram os representantes do conselho. Até eu fiquei perguntando quem era (risos). Daí nessa hora começaram a ler a ata e eu descobrir que eu era representante da equipe gestora. (entrevistado 2)

Na pesquisa, podemos observar que grande parte dos representantes dos Conselhos Escolares são escolhidos por meio de Indicação da Direção, que por sua vez, escolhe pessoas que estão próximas a ela, desconsiderando a concorrência que supõe uma eleição. Essa, na verdade, não é a forma de inserção dos representantes prevista na legislação e nos planos governamentais, afastando-se também dos pressupostos explicitados na literatura pertinente ao tema.

Essa contradição sobre a forma de escolha dos representantes do Conselho observada em uma das escolas investigadas indicam uma situação de frágil possibilidade de gestão democrática, já que desconsidera um princípio importante da gestão democrática. Essa constatação revela também que os conselhos têm assumido outra feição e acabam por ser assimilados às concepções de gerenciamento e eficiência provenientes da esfera estatal. As esperadas atividades de avaliação, crítica e proposição dos membros do conselho acabam sendo substituídas pelas de conciliação e legitimação.

[...] Olha aqui na escola é complicado propor uma avaliação do conselho, porque todo mundo é parente, é família de sangue mesmo. A presidente do Conselho e a esposa do diretor, a outra filha é representante dos pais. A tesoureira é a comadre deles, o vigia é representante do pessoal de apoio, mas que tem um parentesco também. Eu me sinto amarrada, engessada e angustiada, porque discordo das coisas, quero questionar, mas ao mesmo tempo sou voto vencido, porque como é um conselho de *família*, é sempre o que eles querem, quem decide o que acham que é o melhor. Na verdade o conselho aqui não existe, existe a direção da escola que determina o que tem que ser feito. [...] nunca teve fiscalização na prestação de contas, tem sete anos que trabalho aqui, se já teve eu nunca soube [...] quer dizer tem as prestações de conta que vão lá pra SEMED, que é feita no gabinete do diretor e encaminhado pra lá, mas ninguém aqui sabe quanto é o recurso, como vai ser gasto [...] e todo mundo tem medo de falar, porque se alguém questionar alguma coisa, é a maior confusão...[...](entrevistado 3)

Os conselhos só funcionam mesmo pra cumprir tabela e porque é uma exigência do MEC e se não tiver o dinheiro não tem como receber o recurso do PDDE e a escola acaba tendo que depender da Prefeitura pra tudo. Mas na prática ele só serve pra prestação de contas. Porque nunca ouvir dizer que o conselho dessa escola levasse em conta as sugestões das pessoas que participam. As pessoas nem sabem porque participam. Eu nunca ouvi dizer aqui que o conselho propôs soluções pros problemas da escola. Essas questões de infra-estrutura da escola, de manutenção, de decidir o que deve ser feito tanto no administrativo como no pedagógico quem resolve é o diretor da escola. Aqui não tem, pelo menos eu não vejo essa preocupação de saber o que os professores, o pessoal de apoio ou o vigia acha não. **(entrevista concedida por uma representante do conselho escolar).**

Esse posicionamento mencionado pelos participantes da pesquisa demonstra que nessas instituições ainda existem resquícios de traços predominantemente autoritários, clientelistas, patrimonialistas e paternalistas, que permeiam a sociedade e as escolas em diversos momentos da história. Soma-se a isto, a fragilidade da participação da comunidade escolar como um todo, na escolha dos representantes do Conselho que é prejudicada, contribuindo para seu enfraquecimento e conseqüentemente da gestão democrática na escola.

Não...assim [...] nunca participei de nenhuma reunião não. Assim, a nossa função é repassar pros outros pais o que acontece, mas os pais não procura saber e nem eu mesmo sei, porque eu nunca pergunto. Mas eu acho que a função mesmo do conselho é essa mesma. De cuidar do dinheiro da escola. (representante dos pais).

De acordo com o Regimento Interno que rege os Conselhos Escolares no município de Marabá, no seu Art. 14 fica estabelecido que o Conselho reunir-se, ordinariamente, uma vez por bimestre e, extraordinariamente, sempre que for convocado por 1/3 (um terço) dos seus componentes ou de qualquer um dos segmentos nele representado ou, ainda, pela direção da escola, mediante requerimento fundamentado. (Regimento Interno do Conselho Escolar, 1995, p. 5).

Mas em contraposição ao que está determinado neste Regimento, os participantes da pesquisa afirmam os Conselhos Escolares só se reúnem eventualmente, quando surge uma necessidade. Havendo ainda, os que externalizaram não ter conhecimento do funcionamento de reuniões do Conselho Escolar, e ainda insatisfação com a forma como o mesmo é gerenciado, “Pra mim, esse conselho não tem muita utilidade não. Porque nas reuniões são discutidas uma coisa, mas na prática quem decide mesmo é o diretor da escola. Então pra que conselho”? (*fala de uma professora da escola*) revelando a existência de segmentos do próprio Conselho que desconhecem e, conseqüentemente, não participam das atividades desenvolvidas pelo Conselho da Escola.

De acordo com Werle (2003) OLIVEIRA; NETO (2007), em algumas escolas, acredita-se que a principal função do Conselho Escolar refere-se à aprovação do plano de aplicação financeira da escola e à apreciação da prestação de contas do



Diretor. No caso dos Conselhos das Escolas pesquisadas, essa compreensão aparece de forma bem latente, embora algumas experiências o concebe de forma diferenciada.

ANTUNES (2002) defende que os pais têm um papel muito importante na escola e podem dar opiniões sobre o funcionamento da mesma, assim como podem também avaliar o trabalho desenvolvido pela instituição. Segundo a autora, pais e alunos podem contribuir com a construção de uma escola pública de melhor qualidade, definindo e controlando as políticas educacionais adotadas por municípios e estados.

Deve-se levar em conta neste sentido, a histórica violação de direitos elementares para o exercício da cidadania. O povo não tem tido acesso a informações nem tem sido chamado a participar na tomada de decisões sobre as políticas públicas adotadas nas diferentes esferas e áreas de governo. Desse modo, ANTUNES (2002) assegura que não há como contar com uma participação intensa e qualitativa se tradicionalmente a população tem sido marginalizada dos processos de discussão e de decisão.

Outra contradição apontada pela autora é que a própria democracia dentro dos Conselhos muitas vezes não é garantida. As pautas não são decididas coletivamente, não há uma valorização na fala de todos, nem a preocupação em adequar a linguagem ao contexto para que todos possam compreender o conteúdo das discussões.

Apesar de não resultar de uma ação intencional do segmento da equipe escolar, há um certo senso-comum, em que professores, funcionários participam muito mais da vida da escola, sentindo-se legitimados a tomar decisões que os favoreçam. Embora de forma implícita, constroem uma representação de que são mais importantes do que os pais e os alunos, reproduzindo um discurso de que tanto os pais quanto os alunos são despreparados e supostamente pouco sabem sobre a escola e sobre suas necessidades. Isso significa que cada representante defende apenas os interesses particulares do grupo que representa, sem levar em conta os interesses mais gerais da comunidade.

Essa realidade evidenciada nas escolas demonstra que o Conselho Escolar contribui de forma limitada para o desenvolvimento da instituição, uma vez que não

existe uma sistemática de reuniões, onde os conselheiros possam discutir temas pertinentes para o bom desenvolvimento da escola. Não há espaço sistemático para discutir assuntos de cunho pedagógico, como o Projeto Político-Pedagógico da escola, a divulgação das atividades realizadas pela escola, uma avaliação da gestão desenvolvida na instituição além de uma imensidade de outros assuntos importantes, e que devem ser considerados com regularidade para que se possa desenvolver uma prática participativa no ambiente escolar.

No entanto, Paro (2001), defende que, de todos os mecanismos de ação coletiva estabelecidos para ampliar a participação da comunidade na escola, o mais acionado e o que mais suscitou polêmicas, expectativas e esperanças foi o Conselho Escolar.

Essa polêmica está relacionada ao medo que os diretores têm de perder seu poder no controle da unidade escolar. Essa resistência, no entanto, não impediu que houvesse várias reivindicações por parte dos professores e suas entidades sindicais que pretendiam com ele minimizar o autoritarismo do diretor e ter acesso ao poder nas unidades escolares; A essa reivindicação, somou-se objeto de luta os movimentos populares que viam nesse instrumento, a oportunidade de reivindicar mais e melhor educação. Neste sentido, o Conselho Escolar, junto com a eleição de diretores escolares, têm sido as características mais notáveis das políticas educacionais daqueles sistemas de ensino que aceitam o desafio de democratizar a escola.

O Conselho de Escola permanece como um instrumento importantíssimo, se não de realização plena da democracia na escola, pelo menos de explicitação de contradições e de conflitos de interesses entre o Estado e a escola e, internamente a esta, entre os vários grupos que a compõem. Além disso, se caracteriza pela possibilidade de garantir a proposição da organização de um processo e de instrumentos que permitam o monitoramento e fiscalização dos membros dos Conselhos, garantindo a participação efetiva da sociedade civil na avaliação contínua das ações da escola.

## **Considerações Finais**

A pesquisa aponta que a implantação dos Conselhos Escolares apesar de se constituir enquanto um importante canal de participação dos diversos segmentos que compõe a comunidade escolar e local, pouco avançou em relação à democracia escolar, a participação da sociedade e principalmente nos mecanismos de participação e fiscalização. Verifica-se que a comunidade escolar e principalmente a categoria que representa os pais e os alunos desconhece a necessidade de participação no Conselho Escolar e conseqüentemente do processo de gestão democrática; que muitos desses colegiados ainda se desenvolvem submetidos à centralização e à burocracia, negando a plena materialização de sua face democrática nas escolas.

A forma como o Conselho se organiza, bem como sua efetivação está fortemente relacionado a gestão da escola. Isso significa que, quando a equipe gestora e principalmente a direção da escola, tem um olhar sensível à gestão democrática, a atuação do Conselho tende a ser mais atuante e efetiva.

O papel de fiscalização de todos os segmentos do Conselho Escolar, principalmente os pais, os alunos e o pessoal de apoio tem se mostrado frágil. Apesar de se apresentar enquanto uma boa iniciativa, há poucos avanços no que se refere a participação e ao controle social. Há uma forte argumentação dentro da escola que sustenta que a participação dos pais e alunos, apenas “interferem e prejudicam” o bom andamento das atividades escolares, já que eles não dispõem de certos “conhecimentos” impostos e exigidos pela sociedade. A importância da comunidade na maioria dos casos se restringe a apoiar as decisões tomadas pela escola que detém o conhecimento e as informações necessárias para que uma educação de qualidade seja garantida, embora esse seja um discurso velado, invisível que se contradiz fortemente as práticas no interior das escolas.

Outro aspecto observado que se constitui enquanto um fator limitante à efetivação dos Conselhos Escolares é a falta de informações, orientação e principalmente processos formativos oferecidos pelas escolas e pelo Conselho Municipal de Educação, que possibilite aos conselheiros compreender de fato o papel, a função, as atribuições e a importância do Conselho Escolar e as suas respectivamente.

Até quando se trata das prestações de contas, os dirigentes têm que pagar por esse serviço a um profissional especializado (contador), porque não dispõe dessas informações, nem é capacitado para tal. Como o Conselho não dispõe de recursos para esse fim, os honorários são pagos com recursos da direção ou fundos arrecadados das festas e eventos promovidos pelas escolas.

Soma-se a essa dificuldade, a falta de estímulo à participação como a resistência em fazer parte do Conselho por parte de alguns segmentos, porque demanda tempo, incompatibilidade de horários para comparecer as reuniões, a indisponibilidade de tempo para fazer orçamentos, entre outros.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ângela; ROMÃO, José Eustáquio. Conselhos de Escolas: coletivos instituintes da escola cidadã. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. (Orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001. BRASIL.

ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração escolar**. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1998. **Leis e decretos**. 24. Editora Atual e ampl. São Paulo. 2000.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Elaboração: Ignez Pinto Navarro... [et. al.]. Brasília, DF, 2004b.

BRASIL .Senado Federal. Lei nº4.024, de 20 de Dezembro de 1961 .**Fixa as diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em: <http://www.histedbr.fae.unicamp.br>. acesso no segundo período de 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Conselho escolar e a valorização dos trabalhadores em educação. Brasília, DF, 2006e. (**Caderno, 8**).

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Gestão democrática da educação e escolha do diretor. Brasília, DF, 2004f. (**Caderno, 5**).

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública/ elaboração Genuíno Bordignon**. – Brasília: MEC, SEB, 2004. 59p.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania** Ministério da Educação - Secretaria de Educação Básica Brasília – DF Novembro de 2004.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei n. 9.394/96**. Disponível em: <[www.mec.gov.br/legis/default.shtm](http://www.mec.gov.br/legis/default.shtm)>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2012.

CARVALHO, Maria Cecília M. de. (org.) **Construindo o saber - Metodologia Científica: fundamentos e técnicas**. 2 ed. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1989.

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

CASSIRER, Ernst. **Antropologia Filosófica**. São Paulo: Mestre Jou, 1972.

CISESKI Ângela Antunes. **Aceita um conselho? Teoria e prática da gestão participativa na escola pública.** Dissertação de Mestrado. São Paulo, FEUSP , 1997.

CISESKI, Angela Antunes; ROMÃO, José Eustáquio. Conselho de Escola coletivos instituintes da Escola cidadã. In: GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José Estáquio (orgs). Autonomia da escola: Princípios e propostas - 6 ed. São Paulo: Cortez:Instituto Paulo Freire, 2004.

FERREIRA, Ademir A., REIS, C.F. e PEREIRA, M. I SABEL. Ana. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos Dias.** São Paulo: ED. Pioneira, 2002.

FERREIRA, Admir et al. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias.** Pioneira. São Paulo. 1997.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa.** Editora Paz e Terra. São Paulo. 1997.

GADOTTI, Moacir. Só a escola autônoma pode melhorar o ensino. **Revista Nova Escola,** São Paulo, Ano VI, n. 53, nov., 1991.

GLATTER, Ron. A gestão como meio de inovação e mudanças nas escolas. In:NÓVOA, Antonio(Org.). **As organizações escolares em análise.** Editora Lisboa. 1992.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** 5. Ed. Goiânia, 2004.

LUCK, Heloísa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. A escola participativa. 4ª ed. Editora Vozes. Petrópolis.

LUCK, Heloísa. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática.** Editora Vozes. São Paulo. 2006.

LUIZ, Maria Cecília. Conselho escolar: algumas concepções e propostas de ação. São Paulo: Xamã, 2010.

\_\_\_\_\_. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola.** 1ª ed. Editora Vozes. Petrópolis. 2010.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA – Secretaria de Educação Básica. **Conselhos escolares: Uma estratégia de gestão democrática da educação pública.** Brasília, 2004.

MEC/SEB – Programa Nacional de Valorização dos trabalhadores em Educação Básica Pública. Brasília, s/d.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Editora Ática, 1997.

PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1996.

PARO, Vitor H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PIMENTA, Ana Sandra Fernandes. **Gestão democrática:descentralizando as ações via projeto político pedagógico**. Disponível em: [http://www.educacaoonline.pro.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=206:gestao-democratica-descentralizando-as-acoes-via-projeto-politico-pedagogico&catid=12:artigos-de-usuarios&Itemid=23](http://www.educacaoonline.pro.br/index.php?option=com_content&view=article&id=206:gestao-democratica-descentralizando-as-acoes-via-projeto-politico-pedagogico&catid=12:artigos-de-usuarios&Itemid=23). Acesso em 13 de janeiro de 2014.

SANTOS, Roberto dos Clovis. **A gestão Educacional e Escolar para a Modernidade**. Editora Cengage Learning. 2007.

SANTOS, Heber Moacir dos. **Controle social e gestão pública (ensaio sobre o uso de indicadores de desempenho para ampliação da Democracia Participativa)**, (2001).

SANTOS, Maria Paula Gomes dos. **O Estado e os problemas contemporâneos** / Maria Paula Gomes dos Santos. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

# APÊNDICE



## Roteiro de Entrevista

ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL \_\_\_\_\_

1. Função na escola: ( ) aluno ( ) professor ( ) pessoal de apoio ( ) pai/mãe

( ) equipe gestora \_\_\_\_\_ ( ) outro/a \_\_\_\_\_

1.1 Qual foi a razão da sua inserção no Conselho Escolar?

---

---

2. Há quanto tempo você participa do Conselho Escolar?

---

3. Quais são as atribuições de um membro do Conselho Escolar?

---

---

4. Em sua opinião, o que é o Conselho e pra que ele foi criado?

---

---

5. Como são definidas as reuniões do Conselho?

---

---

---

---

6. Em sua opinião, que fatores facilitam e/ou dificultam a implantação e o funcionamento do Conselho Escolar em uma escola?

---

---

---

---

7. Como o Conselho Escolar pode ajudar a escola a construir um projeto de gestão democrática?

---

---

---

---

8. Como são feitas as prestações de contas do Conselho?

---

---

---

---

9. Com que periodicidade acontecem as reuniões do Conselho Escolar?

---

---

10. Como é construída as pautas das reuniões.

---

---

11. Quais são os critérios para participar dos Conselhos Escolares?

---

---

12. Como é feita a eleição para eleger os membros do Conselho?

---

---

13. Há alguma formação continuada para os membros representantes do Conselho?

---

---

14. Quais são as demandas que o Conselho Escolar prioriza na escola?

---

---

15. Como é avaliada a atuação do Conselho Escolar?

---

---

16. Como é feita a fiscalização das ações do Conselho Escolar?

---

---

17. Na sua opinião, o que mudou na escola após a implantação do Conselho Escolar?

---

---

---

---