

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**MESTRADO EM AVALIAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

**Cícero Morais Dantas**

**O conselho escolar como espaço de participação:** uma reflexão sobre a prática democrática em uma escola pública

Juiz de Fora

2020

**Cícero Morais Dantas**

**O conselho escolar como espaço de participação: uma reflexão sobre a prática democrática em uma escola pública**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr. Antonio Ferreira Colchete Filho

Juiz de Fora

2020

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

MORAIS DANTAS, CICERO.

O conselho escolar como espaço de participação: uma reflexão sobre a prática democrática em uma escola pública : Trabalho de conclusão de mestrado / CICERO MORAIS DANTAS. -- 2020.  
89 p.

Orientador: Antonio Ferreira Colchete Filho  
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2020.

1. Normatização. 2. Trabalho Acadêmico. 3. Associação Brasileira de Normas. I. Ferreira Colchete Filho, Antonio , orient. II. Título.

**Cicero Morais Dantas**

**O Conselho Escolar como espaço de participação: uma reflexão sobre a prática democrática em uma escola pública**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 24 de setembro de 2020

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Dr. Antonio Ferreira Colchete Filho - Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora



---

Profa. Dra. Carolina Alves Magaldi  
Universidade Federal de Juiz de Fora



---

Profa. Dra. Carla da Conceicao de Lima  
Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

Dedico aos meus pais, pilares da minha  
formação como ser humano.

## AGRADECIMENTOS

A minha esposa, sempre companheira, compreensiva e amável em todas as horas.

Às minhas filhas, Andressa e Ana Valentina, cada uma do seu modo me fez acreditar na possibilidade de crer na vida e vencer desafios, para isso basta o sorriso delas e tudo se fortalece.

Ao meu orientador Antonio Colchete pela grandiosa oportunidade de dividir comigo a sua experiência de vida em trabalhos acadêmicos. Obrigado!

Ao Leonardo Ostwald Vilarde que foi mais que um suporte acadêmico, foi um guia, um amigo, para todas as horas de escuridão.

À Secretaria do Estado do Ceará pela iniciativa de oportunizar aos professores esta realização de crescimento profissional.

Aos meus amigos e colegas de mestrado que muito me ajudaram a acreditar no término do curso.

## RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O estudo de caso aborda a participação da comunidade no Conselho Escolar da Escola de Ensino Médio Simão Ângelo, Penaforte, Ceará. Esta dissertação pretende responder à seguinte pergunta: *de que forma a gestão escolar pode incentivar a participação da comunidade nos colegiados para que tal órgão cumpra com sua função democrática?* Além de identificar as razões da inoperância do Conselho Escolar, este estudo pretende contribuir para que o Conselho se torne um órgão que amplie a participação e o comprometimento de todos para com a educação, envolvendo a comunidade na gestão democrática. A metodologia do trabalho foi desenvolvida por meio de pesquisa qualitativa, com realização de entrevistas com roteiros semiestruturados, realizadas com membros do Conselho Escolar e professores, além da análise de documentos referentes ao colegiado nos âmbitos federal, estadual e local. Conforme se pôde extrair das consultas realizadas às atas dos anos 2016, 2017 e 2018 do Conselho Escolar, a presença dos membros da comunidade para composição dos colegiados e sua participação nas reuniões são baixas; são realizadas poucas assembleias; e o teor das deliberações dos conselheiros são limitados somente a assuntos técnico-administrativos da escola. A partir de tais resultados, sustenta-se que este estudo, através de discussão teórica e da proposição de um PAE (Plano de Ação Educacional), pode contribuir para a superação das dificuldades da escola em relação a essa temática, bem como visa promover uma gestão participativa, aberta e democrática à comunidade. Com objetivos de descrever e analisar o funcionamento do Conselho e propor um plano de ação. A pesquisa trabalhou com a hipótese de que este estudo venha contribuir para a superação das dificuldades da escola.

Palavras-chaves: Gestão Escolar, gestão democrática, conselho escolar.

## ABSTRACT

This dissertation is developed within the scope of the Professional Master's degree in Management and Evaluation of Education at the Center for Public Policy and Evaluation of Education at the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The case study addresses community participation in the decisions of the School Council of the Simão Ângelo High School, in Penaforte, Ceará. This dissertation aims to answer the following question: *in what manners can school management encourage community participation in collegiate bodies so that the said body fulfills its democratic function?* Besides identifying the reasons for the School Council's inoperability, this case study aims to contribute so the Council can become an organ that expands everyone's participation and commitment to education, involving and motivating the community to participate in democratic management in school. This dissertation's methodology was developed through qualitative research, using interviews with semi-structured scripts carried out with members of the School Council and teachers, as well as the analysis of documents referring to the collegiate at federal, state and local levels. As it was possible to extract from the consultations made to the minutes of the years 2016, 2017 and 2018 of the School Council, the presence of community members for the composition of the collegiate bodies and their participation in the meetings are low; few assemblies are held; and the content of the counselors' deliberations is limited only to technical and administrative matters of the school. Based on these results, it is argued that this study, through theoretical discussion and the proposition of an EAP (Educational Action Plan), or PAE in portuguese, can contribute to overcoming the difficulties of the school in relation to this theme, as well as aims to promote a participatory management that is open and democratic to the community.

Keywords: School Management. Democratic Management. School Council.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Parte interna da escola.....	22
Quadro 1 - Reuniões do Conselho Escolar, no período de 2016 a 2018 .....	29
Quadro 2 - Detalhamento da entrevista .....	50
Quadro 3 - Ação 1 de mobilização para efetivação do Conselho.....	64
Quadro 4 - Proposições para execução da ação I .....	64
Quadro 5 - Ações para o funcionamento e estruturação do Conselho.....	68
Quadro 6 - Proposições para a execução da Ação 2 .....	68
Figura 2 - Desenho organizacional das funções de um conselho escolar atuante.....	72
Quadro 7 - Resumo das ações e suas proposições sequenciadas.....	73

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado proficiência em português 3º ano Ensino Médio.....	23
Tabela 2 - Resultados proficiência em matemática 3º anos Ensino Médio.....	24
Tabela 3 - Proficiência em Português, Estado, Crede e Escola.....	25
Tabela 4 - Proficiência em matemática, Estado, Crede e Escola .....	25

## LISTA DE ABREVIATURA

APM	Associação de Pais e Mestre
CE	Ceará
C.E	Conselho escolar
CF	Constituição Federal
CREDE	Coordenadoria Regional da Educação
D.O	Diário Oficial
EEFM	Escola de Ensino Fundamental e Médio
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira
PNE	Plano nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
SEDUC	Secretaria da Educação do Ceará

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO: DESAFIOS AO FUNCIONAMENTO DO CONSELHO ESCOLAR DA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO SIMÃO ÂNGELO.....</b>	<b>14</b>
2.1	A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA.....	14
2.2	A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS CEARENSES .....	18
2.3	A ESCOLA SIMÃO ÂNGELO, HISTÓRIA E CONTEXTO.....	21
2.4	CONSELHO ESCOLAR DA ESCOLA SIMÃO ÂNGELO: CONTEXTO E CARACTERÍSTICAS.....	26
<b>3</b>	<b>CONSELHO ESCOLAR COMO MECANISMO DE PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA ESCOLA .....</b>	<b>34</b>
3.1	O CONSELHO ESCOLAR E SUA RELAÇÃO COM A COMUNIDADE: PARTICIPAÇÃO E CIDADANIA.....	35
3.1.1	Democracia na escola e sua relação com a gestão democrática .....	37
3.1.2	Da participação na gestão democrática.....	39
3.1.3	O Funcionamento dos Conselhos Escolares e sua relação com a rotina escolar .....	41
3.2	METODOLOGIA E INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	47
3.3	O CONSELHO ESCOLAR NA VISÃO DOS SUJEITOS DA COMUNIDADE ..	51
3.3.1	O Conselho e a comunicação entre os pares na ótica dos entrevistados .....	52
3.3.2	A percepção dos entrevistados sobre o trabalho atuante de um conselho escolar .....	53
3.3.3	Funções e atribuições do conselho escolar no entendimento dos entrevistados	57
<b>4</b>	<b>PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>62</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>74</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>76</b>
	<b>APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista para Conselheiros .....</b>	<b>81</b>
	<b>APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista para Professores .....</b>	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo analisa o funcionamento do Conselho Escolar em uma escola pública da rede estadual de ensino do Ceará, a Escola de Ensino Fundamental e Médio Simão Ângelo. Partiu-se da hipótese de que o conselho escolar na escola mencionada não tem atuado de forma efetiva como uma ferramenta da gestão democrática. Conforme Lück (2009), a escola democrática é aquela em que seus atores são membros participativos e estão organizados coletivamente em prol de um compromisso com a promoção da educação.

Nesse sentido, a gestão escolar é um importante objeto de reflexão sobre organização da escola para a construção da cidadania, caracterizando-se por práticas diárias na escola que permitem o desenvolvimento de processos democráticos nas relações políticas dentro desse espaço escolar.

A construção da nossa cidadania deve ser estimulada dentro do espaço escolar. Para tanto, faz-se necessário criar espaços democráticos nesse ambiente, que possam contribuir para que as pessoas vivenciem atitudes participativas, permitindo que os atores envolvidos na escola desenvolvam senso crítico e de responsabilidade com a participação política.

Lück (2009) afirma que a gestão democrática dentro da escola aproxima a comunidade objetivando a qualidade dos serviços educacionais, o que favorece um espaço aberto e participativo aos colegiados.

O Conselho Escolar é um desses segmentos que pode fortalecer a gestão participativa e contribuir com a autonomia da escola nas dimensões administrativa, pedagógica e financeira. Tal conselho se constitui por representantes eleitos, tendo em sua composição: professores; funcionários; pais; alunos; representante da sociedade civil, estes últimos, representados de sindicatos de trabalhadores, associação de moradores, Igrejas, e Conselho Tutelar, eleitos por voto direto, secreto e nominal; e um representante da direção, que participa do conselho como membro nato, sob uma diretoria formada por presidente, vice-presidente, secretário e tesoureiro.

Esse colegiado tem por atribuição decidir sobre questões pedagógicas, administrativas e financeiras no âmbito escolar. “Nesse sentido, representam uma estratégia de democratização da gestão do ensino público no Brasil, uma vez que podem atuar na promoção da participação da comunidade escolar na gestão das escolas.” (BRASIL, 2004c, p.59). Representa, ainda, uma ferramenta que possibilita a participação da comunidade nas tomadas de decisões e na organização das demandas dos professores, funcionários, pais e

estudantes na busca por uma educação de qualidade. Para esta análise, devemos considerar que a gestão democrática possibilita um caminho para conquistar a qualidade de ensino.

A escola pesquisada atende alunos do Ensino Médio nas três séries e é a única escola de ensino médio da cidade de Penaforte, Ceará. Recebe por ano uma média de 120 alunos oriundos da rede municipal. Trata-se de uma escola que recebe alunos de toda a circunvizinhança do município, inclusive alunos do estado de Pernambuco, pois se trata de uma escola localizada na fronteira dos dois estados. A escola apresenta, ainda, uma característica bastante peculiar quanto ao seu quadro de professores: dos 28 professores, apenas dois são temporários, e dos 26 efetivos, um terço são professores pernambucanos, com residência em Pernambuco.

Ingressei como professor temporário nessa escola no ano de 2000. Em 2003, tornei-me efetivo através de concurso público da rede pública estadual. No ano de 2013, participei do processo de eleição para diretor escolar e fui eleito, tendo sido reeleito no ano de 2018. Desde que assumi a gestão, muito me inquieta o fato da baixa participação da comunidade no Conselho Escolar.

Segundo o Estatuto do Conselho Escolar da escola pesquisada, o diretor escolar é membro nato desse conselho. Entre os anos de 2009 a 2011, antes de estar diretor, assumi a presidência do Conselho. Embora constituído, observei que o conselho não atuava como rege a legislação. O interesse em pesquisar o Conselho Escolar surgiu da minha experiência profissional, docente e como membro desse órgão colegiado.

Para este trabalho, pretende-se discutir a seguinte questão de pesquisa: *de que forma a gestão escolar pode incentivar a participação da comunidade nos colegiados para que tais órgãos cumpram com sua função democrática?*

Este estudo tem, portanto, o objetivo de identificar os motivos pelos quais o Conselho Escolar não tem atuado de forma efetiva como uma ferramenta de gestão democrática na Escola de Ensino Médio Simão Ângelo/CE.

Para o alcance desse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever o funcionamento do Conselho na Escola de Ensino Médio Simão Ângelo;
2. Analisar o funcionamento do Conselho como instrumento de gestão democrática;
3. Propor um Plano de Ação Educacional (PAE) com ações voltadas para estimular a participação do conselho escolar.

Uma evidência que justifica a motivação pela presente pesquisa é a constatação de um número reduzido de reuniões nos documentos oficiais do Conselho Escolar para cumprir

com as atribuições deliberativas, consultivas, fiscalizadoras e mobilizadoras. Da mesma forma, na pesquisa documental realizada, não foram encontrados documentos que comprovassem que o Conselho Escolar coordenou e/ou acompanhou a construção de documentos importantes para o funcionamento da escola, como o Regimento Escolar e o Projeto Político Pedagógico.

Nessa perspectiva, considerando que os Conselhos Escolares assumem a tarefa de estimular e promover uma contínua realização e avaliação do Projeto Político-Pedagógico, discutindo e fazendo interferências nas estratégias de acompanhamento do trabalho pedagógico, contribuindo decisivamente para a criação de um novo cotidiano, no qual a escola e a comunidade se encontram para, juntas, enfrentar os desafios dos problemas sociais vividos na realidade brasileira deve-se enfatizar a importância de um Conselho Escolar atuante, que corresponsabilize os seus membros da função que exercem, além de envolver toda a comunidade na gestão escolar.

Para a construção dessa dissertação, o trabalho foi estruturado em cinco capítulos. No primeiro, temos a introdução do caso em um cenário nacional, sua apresentação segundo a sua abrangência nas escolas, um início de conversa sobre a relação que há entre colegiado e democracia na escola.

O segundo encontra-se estruturado com a finalidade de descrever a situação em que o Conselho Escolar se encontra, considerando o cenário de contextualização da escola. É apresentado um panorama contextualizado da história da gestão participativa no ensino público, da implementação da gestão democrática no Brasil, especialmente a partir da década de 1990, e da participação da comunidade nas decisões da escola por meio dos Conselhos Escolares.

O terceiro capítulo apresenta uma análise do problema de pesquisa, refletindo sobre o funcionamento do Conselho Escolar na Escola Simão Ângelo, alicerçada em uma fundamentação de estudo e aprofundamento, dialogando com os referenciais teóricos que trazem reflexões a respeito da gestão democrática e conceitos de participação, autonomia e descentralização, encontrados nas obras de Paro (2001, 2004), Lück (1996, 2000, 2009) e Veiga (2001, 2004, 2014).

No quarto capítulo, é apresentado o Plano de Ação Educacional – PAE – com propostas de intervenção para solução dos problemas encontrados, elencadas em uma sequência de preparação para a implementação de um conselho escolar atuante.

No último capítulo, são apresentadas as considerações finais com as principais contribuições deste estudo.

## **2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO: DESAFIOS AO FUNCIONAMENTO DO CONSELHO ESCOLAR DA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO SIMÃO ÂNGELO**

O segundo capítulo desta dissertação tem como objetivo descrever a relação atual entre democracia, gestão participativa e sua relação com o conselho escolar da Escola Simão Ângelo. Para tanto, está dividido em quatro seções. A primeira abordará a gestão democrática e participativa na escola, apresentando o cenário nacional de contexto histórico e marco legal da implementação da gestão democrática e participativa nas escolas públicas brasileiras. Essa abordagem é realizada na perspectiva de gestão participativa para melhoria do ensino público e para garantia de princípios democráticos assegurados pela Constituição Federal (CF) de 1988 e outras legislações.

A segunda apresenta a gestão democrática nas escolas cearenses a partir de um recorte da história da implementação da gestão democrática nas mesmas, em consonância com o marco legal nacional. São apresentados a história, o contexto e os desafios para uma escola democrática e participativa, em que a comunidade escolar possa construir com a gestão uma escola democrática de formação cidadã.

Na terceira seção, apresenta-se o contexto histórico e social da história da escola Simão Ângelo, a partir de uma visão de pesquisa que abordará a criação das primeiras turmas de ensino, os principais desafios para a edificação da instituição, e o seu público alvo ao longo desses anos. É relatado, também, como ocorreu o processo democrático dentro da escola nesse período de transição da gestão gerencial para a gestão democrática participativa.

Na última seção, denominada de Conselho Escolar da Escola de Ensino Médio Simão Ângelo: contexto e características, apresentam-se as práticas de participação democrática no ambiente escolar da referida escola. Descreve-se como ocorreu o processo de participação social dentro da escola por meio do Conselho Escolar, nos últimos três anos.

### **2.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA**

A gestão democrática no Brasil inicia-se após os anos de 1980 em atendimento ao momento político de mudanças, recebendo amparo legal a partir do final da mesma década com a promulgação da CF de 1988 (BRASIL, 1988). A Constituição traz, em seu artigo 206, a organização da Educação pública brasileira. Tendo em vista a previsão constitucional, em 1996 foi aprovada a Lei Federal nº 9.394 (BRASIL, 1996) (Lei de Diretrizes e Bases da



Educação Nacional – LDB) que estabeleceu princípios reguladores da forma de se fazer gestão escolar nas escolas, que, até então, não possuía dispositivo legal. Ainda de acordo com a Constituição, em 09 de janeiro de 2001 foi publicada a Lei Federal nº 10.172 (BRASIL, 2001) e em 2014 a Lei nº 13.005 (BRASIL, 2014), que instituíram o Plano Nacional de Educação (PNE), importante documento orientador para a efetivação dos princípios legais de fazer educação pública no Brasil.

Esses dispositivos asseguram à população brasileira participação nos processos educacionais, em atendimento ao momento da época que apresentava, nos anos 1980 e 1990, uma demanda por democratização da gestão escolar, motivada por educadores e pela própria sociedade. Tal fato se consolida pelas Leis que reconhecem a necessidade de se constituir no universo escolar e educacional condições mais acentuadas para a educação, favorecendo um espaço de maior diálogo e participação, a socialização do poder institucional e a constituição de um ambiente mais adequado ao ensino e à aprendizagem.

A CF de 1988, em seu artigo 206, apresenta o conjunto de princípios que solidificam a educação nacional. Dentre esses, o inciso VI indica a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” e no artigo 14, a LDB de 1996, afirma:

Art. 14: Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, p.20).

A Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001, traz em seus objetivos:

[...] democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da 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.(BRASIL, 2001, p.7).

Encontra-se, ainda, no novo Plano Nacional de Educação, por meio da Lei Federal nº 13.005/2014, um esforço para contemplar a matéria conforme estabelecido na LDB/1996. Em seus artigos 2º, 6º e 9º tem-se:

Art. 2º São diretrizes do PNE:

VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;

[...]

Art. 6º A União promoverá a realização de pelo menos 2 (duas) conferências nacionais de educação até o final do decênio, precedidas de conferências distrital, municipais e estaduais, articuladas e coordenadas pelo Fórum Nacional de Educação, instituído nesta Lei, no âmbito do Ministério da Educação.

[...]

Art. 9º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade. (BRASIL, 2014, p.7).

Nota-se a partir da Constituição de 1988 um empenho, ao menos do poder legislativo, em favorecer a gestão democrática nas escolas. Tal empenho também é exercido por força da democracia que se consolida nesse período com a publicação da Carta Magna de 1988, e os princípios definidos na LDB/1996 e no PNE, que garantiram aos professores, alunos, funcionários e comunidade assumir um papel importante na escola, com poder de participação que até então não era legitimado. Mesmo que se reconheça que a existência da lei por si só não garante a efetivação da gestão democrática na escola, é fundamental que toda comunidade seja provocada e convocada a participar, para que assim a democratização não se torne um elemento isolado, alheio aos interesses dos membros que compõem a escola.

Para a efetivação da gestão democrática, é preciso ouvir a palavra da comunidade escolar, partilhar as diferenças, criar o empoderamento em todos para que fique clara a distribuição de poder e que essa delegação de autoridade é capaz de propiciar a escola cidadã, considerando que democracia e participação são bases para o sentimento de pertença ao processo de construção da identidade escolar.

Nessa perspectiva, a escola assume a função de preparar o cidadão para o exercício da democracia a partir da participação social, democrática, na qual cada segmento com sua representação pode contribuir para o fortalecimento da emancipação e da cidadania.

De acordo com Ramos (2014), os conselhos escolares são espaços de formação à cidadania dos alunos e, por isso, são instâncias dentro das escolas que possibilitam o desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas à aprendizagem de conteúdos atitudinais indispensáveis ao exercício da cidadania. A autora também apresenta a ideia de que o favorecimento dessa aprendizagem complementar à formação dos alunos favorece o desenvolvimento da autonomia e do papel ativo do aluno na construção da sua aprendizagem integral, bem como fortalece a participação social nos espaços escolares.

Nessas últimas décadas, vivenciamos uma profunda mudança na concepção de gerenciamento nas escolas. Conforme Coelho e Linhares (2008), há uma mudança de consciência da sociedade sobre o autoritarismo e a centralização de decisões, mudanças estas

que contribuíram de fato para a melhoria do trabalho coletivo nas escolas. A escola é, afinal, o centro das atenções, da sociedade globalizada, e se constitui o lugar de destaque para o desenvolvimento da humanidade. Essas mudanças exigem dos gestores um papel decisivo para a formação de cidadãos participativos na esfera social, pois são esses gestores que conduzirão a equipe escolar, os alunos e a comunidade rumo ao conhecimento e à formação integral dos estudantes.

Nesse processo de redemocratização da gestão escolar e do acesso ao ensino público gratuito e de qualidade, a escola precisa oferecer à comunidade um planejamento participativo que possa ser entendido como um trabalho de equipe, de participação da comunidade, para, então, compreender-se gestão como:

[...] a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (LÜCK, 1996, p. 37).

Esse modelo de gestão educacional surge em atendimento às novas demandas de uma sociedade que clamava por um modelo de gestão pública organizada, participativa e que otimizasse os recursos, garantindo a produtividade da escola através da crença de que a participação e a autonomia são prerrogativas fundamentais para a gestão de qualidade em educação. Nessa linha de entendimento, ainda de acordo com (LÜCK, 2006, p.25), a gestão educacional “[...] corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas”.

Assim, considerando-se de grande importância a participação popular no processo de gestão democrática na escola, a escola assume o papel de tornar os cidadãos conhecedores desse processo democrático, incentivando a sua participação e a preparação para o exercício da cidadania, oportunizando à sociedade propor melhorias e tomar decisões coletivas que fortaleçam todo e qualquer processo político. Afinal, uma gestão participativa, aberta e coerente só acontece quando há grande envolvimento das pessoas.

Dessa forma, fazem-se necessários estímulos à ampliação da participação popular para que possamos cada vez mais conseguir o engajamento dos cidadãos no processo de democratização que a Constituição Federal assegura.

Para Gomes e Luiz (2014), a gestão escolar é um importante objeto de reflexão sobre organização. Os autores apresentam as principais características de um Conselho Escolar

democrático e participativo, afirmando ser o Conselho parte da estrutura da escola que procura romper com os processos de exclusão de grupos nas decisões sobre os rumos da escola; espaço público, de inclusão, de igualdade política, de heterogeneidade e de empoderamento.

Para tanto, há uma necessidade de construir as identidades desses atores envolvidos no processo de democracia na escola, considerando todas as diferenças individuais. Processo este que merece destaque, pois é através do qual cada membro se identifica como autor de um processo democrático que exige a participação ativa nas tomadas de decisões e na construção de planejamento estratégico para as melhorias do coletivo.

Nessa perspectiva, a gestão escolar assume o compromisso de contribuir para a efetivação de ações que cabem dentro de um conselho escolar para, assim, garantir a representatividade da comunidade escolar em meio à tomada de decisões da escola. Contribui, também, para a qualificação dessa atuação, garantindo a legitimidade da instância e, portanto, das diretrizes da instituição. A gestão escolar é um importante objeto de reflexão sobre organização da escola para a construção da cidadania.

## 2.2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS CEARENSES

Nas últimas décadas, o tema “gestão democrática” foi muito discutido entre os atores responsáveis pela gestão educacional no Brasil. Com a Carta Magna de 1988, em especial no seu inciso VI do art. 206, que definiu gestão democrática do ensino público na forma da Lei, cria-se, por força de lei, a gestão democrática para as escolas públicas. Amparada nesse dispositivo, a Lei nº 9.394/1996 vem detalhar, a partir dessa base legal, em seus artigos 14 e 15, a regulamentação da gestão democrática do ensino na educação garantindo ampla autonomia às escolas (BRASIL, 1988; 1996).

O princípio da gestão democrática foi estabelecido e consagrado pela Constituição de 1988, que assegura a democracia na escola e que atribui aos estados da federação a capacidade de legislar sobre a organização e a efetivação da gestão democrática. Como reafirmado na LDB/1996, a legislação remete aos sistemas de ensino a definição das normas de gestão democrática do ensino público na educação básica.

A partir dessa abertura legal, a própria LDB/1996 remete a regulamentação da gestão democrática do ensino público aos estados e municípios, que passaram a definir na sua legislação, com ampla autonomia, formas e processos de operacionalização do processo democrático na escola, envolvendo os profissionais da educação e as comunidades locais.

Nessa perspectiva, a participação dos envolvidos remete à elaboração do Projeto Político Pedagógico e à criação e funcionamento dos conselhos escolares.

Com base nessa capacidade legislativa, o estado do Ceará passa a regulamentar por meio de decretos e leis estaduais o processo de gestão democrática nas escolas, criando leis que favorecem a criação dos colegiados escolares e a eleição de dirigentes escolares com a participação da comunidade.

Na década de 1990, inicia-se, no estado do Ceará, conforme previsto na legislação nacional, o processo de gestão democrática nas escolas. Com isso, a partir de 1995, o estado implementou o projeto *Todos pela Educação de Qualidade para Todos*, fazendo jus à demanda da época que trazava mudanças, trazendo para a sociedade cearense a Gestão democrática na escola. Para tanto, a comunidade escolar foi chamada para dentro da escola.

A política pública do governo naquela época compreendia que a Eleição para escolha de diretores escolares representava um importante salto para a democratização do ensino e com isso instituiu, a partir de 1995, a seleção de diretor escolar por meio de seleção pública de provas e títulos.

Com essa nova política, o Ceará abre o novo tempo para a qualidade da educação estadual. A partir desse novo momento, de democracia e da nova organização do ensino público cearense, o estado rompe com o modelo deixado pelos políticos das décadas passadas e cria um momento de abertura da qualidade do ensino, em defesa de uma escola aberta à comunidade, de organização em suas práticas pedagógicas e, ainda, da gestão participativa dentro da escola.

Essa seleção pública de diretor escolar iniciada em 1995 garantia ao eleito um mandato de três anos conforme estabelecido na Lei nº 12.442, de 08/05/95 (CEARÁ, 1995). A seleção de 1998 para dirigentes escolares foi de acordo com a Lei nº 12.861, de 18/11/98 (CEARÁ, 1998), que assegura a eleição secreta e direta com sufrágio do voto universal junto à comunidade escolar destinada à escolha do diretor escolar, que pode retornar ao cargo uma vez consecutivo e duas alternadas. A lei ainda estabelece que o Conselho Escolar organize todo o pleito da eleição e escolha. No ano de 2001, realiza-se o novo pleito seletivo para escolha de dirigentes escolares em todas as escolas públicas cearenses seguindo a mesma regulamentação da Lei nº 12.861/1998 (CEARÁ, 1998).

A escolha de diretor escolar realizada no ano de 2004 sofre mudanças conforme estabelecido na Lei nº 15.513, de 19/07/2004 (CEARÁ, 2004a), e no Decreto nº 27.556, de 13/09/2004 (CEARÁ, 2004b), que trouxe importante regulamentação sobre as críticas da época quanto ao processo, pois se julgava por falho em razão da interferência política local.

Para tanto, a Lei nº 27.556/2004 (CEARÁ, 2004b) disciplinou em seu Art. 10 o processo eleitoral “[...] restringir-se-á, única e exclusivamente, à comunidade escolar. §1º É vedada a participação de quaisquer organizações partidárias, sindicais, associativas, religiosas, empresariais e de qualquer natureza externa à comunidade.”.

A partir dessa regulamentação, a eleição de 2004 ocorreu em dezembro, em clima de tranquilidade e de festa cívica. Por força dessa lei e desse decreto, o mandato para diretor escolar passou a ser de quatro anos, mas conforme estabelecia a Lei nº 12.442/1995 (CEARÁ, 1995) estava mantida a eleição para escolha pela comunidade escolar do novo diretor. A próxima escolha, em 2008, foi regulamentada pelo Decreto nº 29.451 (CEARÁ, 2008), que reafirmou o anterior assegurando que o mandato para gestor escolar seria de quatro anos e trouxe ainda:

Art.1º O processo de escolha e indicação para provimento dos cargos em comissão de Diretor e de Coordenador Escolar junto às escolas públicas estaduais será realizado em conformidade com a Lei nº13.513, de 19 de julho de 2004, com este Decreto e com as demais normas complementares a serem fixadas pela Secretaria da Educação – SEDUC.

Parágrafo único. O processo constará de duas etapas, sendo a primeira de seleção pública e a segunda de eleição direta e secreta, esta última restrita ao provimento do cargo de Diretor (CEARÁ, 2008, p.2).

A próxima eleição ocorreu em 2012, seguindo a regulamentação da seleção anterior, também assegurando um mandato de quatro anos para gestores. O último processo de escolha de gestores ocorreu no ano de 2018, conforme processo legal estabelecido pela Secretaria da Educação (SEDUC), que divulga a escolha de docentes para composição do Banco de Gestores Escolares para o provimento dos cargos em comissão de diretor e de coordenador das escolas públicas estaduais, constituído por meio do processo de seleção Edital nº 025 (CEARÁ, 2017).

Todo esse processo de democratização da educação nacional, e em especial o processo de escolha de dirigentes das escolas cearenses, trouxe uma grande lição de democracia para a escola. Em atendimento à base legal, essas escolas oportunizaram aos professores, alunos, funcionários e pais a decisão de escolha do diretor escolar por meio do voto, participação essa indispensável, de suma importância na gestão democrática e na realização de eleição na escola, sendo a representatividade “[...] traduzida pela presença, nesses organismos, de diferentes participantes dos segmentos e instâncias da comunidade escolar, os quais são detentores legítimos de representatividade de suas categorias.” (HOLANDA; TELES FILHO, 2012, p.4).

Tal oportunidade trouxe aspectos bastante positivos, pois legitimou a figura do diretor escolar como líder de uma escola que estimula o trabalho coletivo e que assegura o compromisso com a escola na luta pela qualidade da educação, além de construir um clima de democracia dentro do espaço escolar com uma escola aberta à comunidade. Mesmo com as dificuldades enfrentadas desde o primeiro processo realizado em 1995, o Ceará avançou significativamente na construção de uma escola cidadã.

Esse processo também reafirma o que a garantia legal estabelece sobre a gestão democrática no ensino público e, por força dessa sustentação legal, o estado do Ceará disciplinou o processo democrático a partir da década de 90 para assegurar a autonomia às escolas, além de efetivar e organizar na prática esse desenho de gestão estabelecido por lei.

### 2.3 A ESCOLA SIMÃO ÂNGELO, HISTÓRIA E CONTEXTO

Esta seção apresenta o contexto histórico e social da Escola Simão Ângelo, dentro de uma visão de pesquisa que aborda a criação, os principais desafios para edificação da instituição, o seu público-alvo ao longo desses anos. Relata, também, como ocorreu o processo de abertura democrática dentro da escola.

A comunidade escolar encontra-se em um contexto socioeconômico pobre e evidentemente marcado pelo trabalho no setor primário, apresentando crescente necessidade de conhecimentos na preparação para a vida do mundo do trabalho e em sociedade.

O município de Penaforte teve sua fundação em 1958, estando a uma altitude de 509 metros, possuindo uma área total de 178,1 km<sup>2</sup>, uma população de aproximadamente 9.011 habitantes, e apresentando uma densidade demográfica de 33,75 hab./km<sup>2</sup>. Encontra-se no sul do Ceará, microrregião do Sertão do Cariri, clima semiárido, vegetações predominantes de caatinga, distante 556 km<sup>2</sup> da capital Fortaleza, de população jovem, prevalecendo a feminina.

O campo de emprego é restrito. A vida agrícola é sofrida e a maior parte da população depende da agricultura. A instrução educacional é um pilar indispensável para a melhoria e o bem-estar da comunidade penafortense.

Até a década de 1970, as escolas da cidade só ofertavam Ensino Fundamental. Assim, a população reivindicava a criação de uma escola que ofertasse a formação em nível médio para os jovens que concluíam o fundamental. Dessa forma, por apoio das lideranças políticas dessa época, é criada a Escola Simão Ângelo que, no início dos anos de 1980, teve seu

funcionamento autorizado pelo governador do estado do Ceará, o senhor Coronel Virgílio Távora, com o apoio do prefeito municipal, o senhor Nicolau Vieira Ângelo. (GIDE, 2006).

Figura 1 - Parte interna da escola



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Nessa conjuntura, a Escola de Ensino Fundamental e Médio Simão Ângelo foi criada em 1981 pelo, ocupando uma área de 8.114,78 metros quadrados, subordinada administrativamente à Coordenadoria Regional de Educação da Vigésima Região – 20ª CREDE, de Brejo Santo e a Secretaria da Educação Básica do Estado do Ceará – SEDUC.

A escola foi criada pelo Decreto nº 14.286 (CEARÁ, 1981) para funcionar com o ensino de primeiro grau. No entanto, o compromisso com a construção do conhecimento faz crescer sua clientela escolar e, para atender a uma necessidade do município, bem como ao desejo e à necessidade da comunidade de uma escola pública que ofertasse o Ensino Médio (na época, ensino de segundo grau), foi criado o Magistério, curso profissionalizante para formação de professor de 1ª a 4ª série, através do Decreto nº 16.380 (CEARÁ, 1984) que funcionou até 1999.

Com um número de apenas 200 alunos, do Ensino Fundamental e Médio, a escola abre suas turmas de Ensino Médio com o curso do Magistério, curso profissionalizante que habilitava seus alunos a serem professores das séries de 1ª a 4ª do ensino fundamental. A escola, a partir da sua criação, amplia a sua oferta e recebe alunos cada vez mais em número



maior e, ao longo dos anos, essa matrícula se multiplica rapidamente, fato que fez da escola a maior da cidade em espaço físico e em número de alunos.

Em obediência à nova legislação, a escola passou a denominar-se Escola de Ensino Fundamental e Médio Simão Ângelo, com implantação do Ensino Médio, tendo em vista a formação geral do educando. Em janeiro de 2001, incorporou em Anexo a Escola José Matias Cavalcante, com uma área de 1720 m<sup>2</sup>.

Com o passar dos anos, a escola recebe apoio da Secretaria de Educação e amplia a sua área de espaço de sala de aula, que hoje contempla 10 salas de aula, um laboratório de Informática e Ciências, uma biblioteca, secretaria, sala de coordenação, diretoria, quadra coberta, pavilhão e sala de atendimento especializado ao portador de necessidade especial. Até o ano de 2001, oferece a formação em magistério para a sua comunidade, mas a partir do ano de 2002, deixa de ofertar o curso profissionalizante e assume a formação em nível na modalidade ensino regular, antigo “estudos gerais”.

A sua estrutura administrativa é composta por 01 (um) diretor geral, 02 (dois) coordenadores, 01 (um) secretário escolar e 01(um) assessor financeiro. Possui ainda no seu quadro técnico 03 (três) auxiliares administrativos, 01 (um) porteiro, 02 (duas) merendeiras e 03 (três) auxiliares de serviços gerais.

Nesse cenário, está situada a escola Simão Ângelo, única na cidade que atende ao Ensino Médio, com turmas de 1º ao 3º ano nos turnos manhã e tarde, e a Educação de Jovens e Adultos, no noturno, totalizando 508 alunos atendidos no ano de 2018 e 480 em 2019. A escola possui um quadro de 28 professores efetivos nas diferentes áreas do conhecimento e apenas um temporário, alocado na área de Ciências da Natureza.

Segundo as últimas avaliações externas, SPAECE, Sistema de Avaliação da Educação Cearense, uma avaliação aplicada anualmente pela Secretaria Estadual de educação às 3ª séries do Ensino Médio a escola não melhorou a sua proficiência em Língua Portuguesa e em Matemática, mesmo tendo reduzido, nesse período, as taxas de evasão e de reprovação, conforme dados organizados nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 - Resultado proficiência em português 3º ano Ensino Médio

Anos	Média da escola	Percentual de alunos por nível de proficiência			
		Muito crítico	Crítico	Intermediário	Adequado
2016	273,2	15,4 %	36,9%	36,9%	10,8%
2017	269,1	17,9%	34,7%	37,9%	9,5%
2018	261,7	19,2%	47,6%	27,2%	8,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 2 - Resultados proficiência em matemática 3º anos Ensino Médio

Anos	Média da escola	Percentual de alunos por nível de proficiência			
		Muito crítico	Crítico	Intermediário	Adequado
2016	264,6	48,5%	29,2%	16,2%	6,2%
2017	263,6	52,6%	29,5%	10,5%	7,4%
2018	260,8	45,6%	36%	13,6%	4,8%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos dados apresentados, evidencia-se que a escola tem um grande desafio: melhorar seus índices relacionados ao desenvolvimento das habilidades de leitura e do cálculo matemático. Atualmente, é de suma importância que o trabalho escolar seja focado no desenvolvimento da leitura nas práticas cotidianas sociais. Interpretando os dados apresentados acima, é possível notar que a leitura deve ser uma prática necessária para a escola e fora dela, devendo desenvolver no indivíduo a imaginação, a sensibilidade e o prazer de ler, não sendo apenas um exercício mecânico.

A escola precisa buscar um trabalho pedagógico com experiências que possibilitem a interpretação e a compreensão de textos diversificados, pois só através da leitura o indivíduo adquire informações fundamentais para a atuação plena na sociedade, o que amplia as possibilidades de comunicação e interação entre os indivíduos e, certamente, desenvolve as habilidades necessárias para a resolução de avaliações externas, consequentemente melhorando índices de aprendizagem.

Para tanto, o trabalho pedagógico com práticas inovadoras e significativas nas aulas de Língua Portuguesa e Matemática deve priorizar a natureza funcional e interativa da língua; e a matemática como disciplina da lógica, do desconhecido, da significação numérica do cálculo. O que se pretende é a formação de alunos leitores e que realizem operações matemáticas sem dificuldades com o cálculo. Para a escola em questão, um grande desafio pedagógico.

A partir dos dados nas Tabelas 3 e 4, pode-se afirmar que a escola tem um número pequeno de alunos no nível adequado tanto em português como em matemática. Nota-se acentuada queda na proficiência de Língua Portuguesa e Matemática nos últimos três anos em que a escola foi submetida ao processo de avaliação externa, aplicada pela Secretaria Estadual de Educação, com a aplicação do seu próprio sistema de avaliação que ocorre anualmente. Podemos constatar que a escola não acompanha o índice de crescimento da sua

regional, tampouco do seu estado, pois, nos últimos dois anos de aplicação da avaliação, a proficiência da escola ficou abaixo de ambos.

Tabela 3 – Proficiência em Português, Estado, Crede e Escola

Anos	Média do estado	Média da CREDE	Média da escola
2016	265,9	259,4	273,2
2017	272,8	265,7	269,1
2018	271,6	262,3	261,7

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 4 – Proficiência em matemática, Estado, Crede e Escola

Anos	Média do estado	Média da CREDE	Média da escola
2016	265,4	261,8	264,6
2017	269,1	268	263,6
2018	272,5	271,2	260,8

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses dados e suas leituras são informações importantes para se projetar tomadas de decisões, discussões, conversas, e reflexões entre núcleo gestor, professores, alunos, pais e colegiados escolares. Diante desse quadro, podemos apresentar o Conselho Escolar como mecanismo de participação da sociedade no conhecimento dessas informações e de projeção de ações para mudança na aprendizagem, conseqüentemente alcançando melhores índices.

O perfil predominante de aluno que frequenta a escola de Ensino Médio Simão Ângelo é o de jovem que vive em situação bastante vulnerável. Observa-se que, além das dificuldades de aprendizagem e permanência dos alunos na escola, existe um problema que muito preocupa os docentes e a gestão: a baixa participação da comunidade na gestão escolar. Conforme pode-se extrair da consulta realizada às atas dos anos 2016, 2017 e 2018, e por depoimentos de professores, há baixa presença dos membros da comunidade para composição dos colegiados escolares como o Conselho Escolar, em todos os segmentos, seja de pais, alunos, servidores e sociedade civil.

No campo específico da política e da administração da educação, a fase da construção democrática das últimas décadas é testemunha de um rico processo de aprendizagem e amadurecimento. Houve nessa fase um significativo esforço crítico para avaliar [...] a organização e administração do ensino e para ensaiar novas perspectivas teóricas e novas práticas de gestão da educação no Brasil. (SANDER, 1983, p. 270).

Assim, desenvolveram-se os processos e as práticas de gestão interativa do ensino como indicadores de qualidade: o planejamento e a avaliação do projeto pedagógico e dos planos de ação da escola, de maneira participativa; a atuação do Conselho Escolar, da Associação de Pais e Mestres (APMs) e do grêmio estudantil; o estabelecimento de articulações e parcerias; e a utilização de canais de comunicação com a comunidade escolar.

A partir da sua criação, em 1981, assumiu a direção escolar a professora Aliete Matias Rocha, que chegou ao cargo por indicação política. Através do processo eletivo para gestores das escolas estaduais do Ceará, a professora Aliete Matias Rocha Matias foi submetida ao processo de eleição em 1995, data da primeira eleição da escola, na qual foi eleita, sendo reeleita em 1998. Manteve-se no cargo até o ano de 2001, quando foi realizada eleição de chapa única, cuja vencedora foi a professora Maria das Graças Pereira Matias, que assumiu em 1º de janeiro de 2002.

Nas eleições seguintes, em 2004, é reeleita a professora Maria das Graças Pereira Matias, que assumiu o cargo para um mandato agora de quatro anos. Em 2008, ela sai da função de diretora escolar e assume o cargo de coordenadora escolar. Para a direção, é eleita a professora Maria do Socorro de Carvalho Almeida, que assumiu um mandato de apenas 04 anos.

Em 2012 foi eleita a professora Tânia Maria Grangeiro Gonçalves, assumindo o seu mandato em 1º (primeiro) de janeiro de 2013, no qual permaneceu por apenas 04 anos. No ano de 2013, em chapa única, concorre ao processo para escolha de diretor da EEFM Simão Ângelo o professor Cícero Morais Dantas, autor desta dissertação, permanecendo como diretor até os dias atuais.

#### 2.4 CONSELHO ESCOLAR DA ESCOLA SIMÃO ÂNGELO: CONTEXTO E CARACTERÍSTICAS

Criado a partir da década de 1980 em muitos estados, cidades e escolas brasileiras, o Conselho Escolar foi implementado em consonância com o artigo 206 da Constituição Federal de 1988, que garante a base legal para a organização da gestão democrática no Ensino Público (BRASIL, 1988). Reforçada e mais detalhada nos anos seguintes pela LDB/1996 (BRASIL, 1996), que orienta, no inciso VIII do seu artigo 3º, a implementação da gestão democrática nas escolas.

No Ceará, os Conselhos escolares foram implementados mais detalhadamente a partir de 1996, quando a SEDUC apresenta a Proposta de Lei que cria os Conselhos Escolares, de 07 de maio de 1996. A Escola Simão Ângelo, ainda nesse mesmo ano, inicia o seu trabalho

de mobilização e criação do seu colegiado. Conforme registro de documentos locais, a criação do conselho escolar da escola se deu em 1996, ainda que de maneira tímida, mas já envolvendo professores, alunos e pais.

O documento orientador da SEDUC apresenta o desafio de se construir uma escola com a participação da comunidade nas suas decisões internas. O que se observou foi que muitas instituições de ensino municipais e estaduais, a partir desse momento, iniciaram a criação e a implementação dos seus conselhos escolares. Esse documento traz a definição e as determinações que competem ao órgão colegiado, atribuindo ao conselho escolar as deliberações gerais de organização junto à gestão escolar, que naquele período já vivenciava a escolha de dirigente por meio do voto, ou seja, a escola já possuía a participação da comunidade nas suas decisões e o conselho era só mais uma ferramenta de alimento ao princípio democrático.

É necessário, portanto, a importância da determinação da Secretaria de Educação do Estado do Ceará na luta pela participação da sociedade no processo democrático. Tal determinação visava a conquista da participação espontânea da sociedade nas decisões coletivas da administração pública, fato bastante complexo e que demanda um trabalho de construção de identidade e de objetivos comuns.

Alinhada a essas recomendações estaduais, no ano de 1996, segundo documentos consultados na própria escola, ocorreu a primeira escolha para composição do conselho escolar. Tal fato ocorreu sem estatuto, apenas orientado pelo ensejo de princípio democrático que se espalhava nas escolas brasileiras. Assim, mesmo carente de estatuto, a escola já seguia a orientação de que o mandato deveria ser de dois anos e, a partir do cumprimento desse princípio, estabeleceram-se as eleições seguintes dos membros do conselho.

Essa abertura política de participação da comunidade na escola se dava de forma lenta, mas dava início a um momento de aprendizagem e desafio intensos para gestores, professores, alunos, pais e sociedade civil.

A partir dessa nova concepção de gestão pública da época nas escolas cearenses, mesmo com as orientações nacionais, ainda era desafiador construir a ideia de participação da comunidade nas escolas. Apesar da comunidade iniciar sua participação através das eleições de diretor, para a comunidade, a decisão ainda competia ao diretor escolar, ideia ainda presa aos conceitos de que a figura do diretor representa a centralização das decisões.

Somente no ano de 2001 é que foi criado e registrado em cartório o Estatuto do Conselho Escolar da Escola Simão Ângelo, que a partir desse momento passa a possuir um dispositivo ordenador de todo o processo de escolha, de composição, finalidade e trabalho.

Já a partir dos primeiros registros em ata, datados da década de 2000, evidencia-se um problema da Escola Simão Ângelo em razão da baixa frequência dos participantes nas reuniões. Tais reuniões eram realizadas visando a efetivação de uma gestão democrática, nas quais cada um pudesse contribuir com as suas decisões e ofertar uma escola democrática a serviço da formação cidadã. Assim, surgiu essa pesquisa com a finalidade de compreender a seguinte questão: *de que forma a gestão escolar pode incentivar a participação da comunidade nos colegiados para que tais órgãos cumpram com sua função democrática?*

Tal pesquisa se mostra relevante considerando que o conselho escolar detém importantes atribuições, como previsto nas orientações nacionais, conforme o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, que orienta:

a) Deliberativas: quando decidem sobre o projeto político-pedagógico e outros assuntos da escola, aprovam encaminhamentos de problemas, garantem a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino e decidem sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas. Elaboram normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo e financeiro. b) Consultivas: quando têm um 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. c) Fiscais (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. d) Mobilizadoras: quando promovem 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. (BRASIL, 2004c, p. 41).

Assim como também no regimento próprio do referido conselho, conforme artigo 1º, que disciplina:

O conselho escolar da Escola de Ensino Fundamental e Médio Simão Ângelo é um órgão colegiado, de natureza deliberativa, consultiva, normativa e fiscalizadora/avaliativa responsável pela gestão da escola, em conjunto com a direção formado por representantes da sociedade civil organizada, pais, alunos, professores e funcionários escolhidos pela Unidade Escolar para tomar decisões coletivas. (ESTATUTO DO CONSELHO ESCOLAR, 2003, p.2.).

De acordo com os registros encontrados em atas do Conselho Escolar da escola Simão Ângelo, no ano de 2016 aconteceram as seguintes reuniões: no dia 24/05/2016, com o objetivo de resolução de um conflito entre uma professora e um aluno; e outra na data de 09/06/2016, com o intuito de discutir com os pais e professores a aprendizagem dos alunos e seus resultados. Durante o ano de 2017, só ocorreram reuniões para realização da eleição dos novos conselheiros em razão do mandato anterior expirar em 16/04/2017. As assembleias

foram para composição de comissão, escolha de chapas e para a eleição dos membros do conselho, objetivando a renovação do mandato dos conselheiros. Vejamos o Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Reuniões do Conselho Escolar, no período de 2016 a 2018

<b>Data das Reuniões</b>	<b>Assunto</b>
24 de maio de 2016	CONFLITO ENTRE ALUNO E PROFESSOR
09 de junho de 2016	RENDIMENTO ESCOLAR
05, 10 e 19 de abril de 2017	ELEIÇÕES DO CONSELHO
27 de fevereiro de 2018	ELEIÇÕES DE DIRETOR ESCOLA
13 e 15 de março de 2018	ELEIÇÕES DE DIRETOR ESCOLAR
18 de setembro de 2018	CONFLITO ENTRE ALUNO E PROFESSOR

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas atas do Conselho Escolar.

Diante da leitura das atas, é possível observar o fato de que o teor das reuniões não contempla as atribuições previstas para o conselho, pois as decisões são majoritariamente de caráter burocrático, não havendo decisão colegiada a favor de melhorias do desempenho da escola.

Se compreendermos que Gestão Escolar Democrática é a participação da comunidade nas tomadas de decisões, devemos levar em consideração o papel do conselho escolar como colegiado que assegura a participação dos membros de uma comunidade, garantindo participação nos diálogos do espaço escolar (BRASIL, 2004c). É crucial garantir que sua efetivação em reuniões seja fortalecedora de uma gestão participativa, afinal, é por meio do colegiado que todos os segmentos são representados e possuem poder de decisão, opinião e sugestão para a melhoria do trabalho escolar.

Nota-se no caso observado que as reuniões trataram apenas de fatos relativos, técnicos, apenas alimentando a burocracia, e não funcionaram como assembleias para de fato se discutir, sugerir, opinar e construir um espaço escolar mais produtivo, dinâmico, coerente e assertivo nas suas atribuições diárias.

Vale ressaltar a importância de um Conselho Escolar atuante, que corresponsabilize os seus membros da função que exercem, e que envolva toda a comunidade na gestão escolar. Dessa maneira, e com base na instrumentalização legal e de direito conquistado, a gestão democrática da educação formal está associada à organização de ações que desencadeiam a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de

decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional.

Considerando isso, a atuação do colegiado escolar deve evidenciar a preocupação em tornar o espaço escolar um lugar onde todos possam se sentir tanto pertencentes ao processo quanto cientes de que as decisões tomadas favorecem o crescimento da cidadania e asseguram a democracia na escola.

O Conselho Escolar é um colegiado que possui função decisiva na democratização da educação dentro da instituição escolar. Precisa ser entendido como um órgão que reúne diferentes segmentos e que assume um papel importante na discussão, na definição e no acompanhamento do desenvolvimento de diversas práticas escolares. Seu foco é um trabalho que contemple uma ação deliberativa, fiscal, consultiva e mobilizadora.

Essa ação compreende a construção entre democratização e educação de qualidade. Tal qualidade favorece a transformação da realidade, por isso tanto esforço deve ser empenhado para um conselho escolar ativo, comprometido com a convicção de um colegiado que propicie um canal de participação da sociedade civil em um lugar no qual seja possível vivenciar a democratização da educação e favorecer a formação de várias opiniões.

Afinal, se os pais estiverem presentes no ambiente escolar, se forem respeitados e capazes de perceber a importância de suas sugestões, críticas e participação, o resultado escolar da instituição torna-se mais facilmente alcançável. Nesse sentido, o Conselho Escolar constitui “[...] o espaço mais adequado para, de forma compartilhada, dirimir as dúvidas, encontrar saídas alternativas e propor novas condutas de participação individual e coletiva no ambiente escolar.” (BRASIL, 2004a, p. 30).

Para a construção de um Conselho Escolar democrático e participativo, a escola assume a tarefa de aproximar as partes envolvidas e de construir a ideia de participação com a comunidade, para que, assim, a escola possa romper com a estrutura dos processos de exclusão de grupos nas decisões sobre os rumos da escola. A escola é, afinal, espaço público, de inclusão, de igualdade política, de heterogeneidade e de empoderamento. Conforme Bordignon (2005 apud VEIGA, 2013, p. 34) o Conselho escolar é espaço da voz “[...] e do voto dos diferentes atores da escola, internos e externos, desde os diferentes pontos de vista, deliberando sobre a construção e a gestão de seu projeto político-pedagógico.”

Ainda de acordo com os ensinamentos de Veiga (2013), a gestão democrática na escola deve favorecer um repensar de poder, pois é através dessa democratização que acontece a socialização. Esse processo favorece, assim, a prática da socialização coletiva, eliminando a opressão e o individualismo.



Entretanto, o que se nota no caso apresentado da escola em questão não é o inverso do que o autor discute, mas sim uma dificuldade de construir na comunidade o sentimento de pertença, de coletividade, de participação. Há um sentimento de descrença na comunidade local em relação à gestão democrática propiciar a todos os participantes o envolvimento no processo de trabalhar em prol da comunidade escolar. É necessário trabalhar essa questão para que, assim, os sujeitos possam interagir, visando ampliar a participação dos conselheiros no espaço escolar.

Na escola em questão, observa-se nos registros de ata que, ao longo dos anos de gestão escolar, há um forte sentimento de que a direção da escola assume o processo sem necessitar da ajuda e participação de todos. Nota-se que para muitos a direção pode realizar essa tarefa com pouca decisão dos segmentos e que isso é promovido a cada gestão. Existe um sentimento de que, mesmo não participando devidamente, a gestão consegue driblar as situações e absorver o trabalho coletivo para um grupo pequeno de pessoas.

Considerando, assim, que a participação dos membros de conselho fortalece a democracia e o ensinamento do respeito à cidadania, gestores escolares assumem um grande desafio de proporcionar condições que criem atitudes mais cidadãs dentro das equipes escolares. As pessoas que assumem a gestão de uma escola devem ser conscientes da responsabilidade e do zelo pela gestão escolar, pois compete aos diretores escolares promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena de todas as pessoas do entorno da escola, e de todos que se encontrem envolvidos no processo de aprendizagem, para que, assim, pertençam e se identifiquem com o processo social escolar. É através dessa participação que seus membros desenvolvem consciência social e crítica, e sentido de cidadania (LÜCK, 1998).

A deficitária participação dos pais e responsáveis na escola pesquisada revela que, ao analisar essa baixa participação da comunidade na escola pública, precisa-se considerar vários aspectos, entre eles: as características socioeconômicas dos pais dos alunos, o nível de cultura e escolaridade, e também o nível de consciência política construída pela comunidade local. Assim, não se pode concluir afirmações sem conhecimento das raízes que estão alicerçando o processo democrático de cada escola.

Com relação aos condicionantes imediatos da participação da comunidade externos à unidade escolar, podemos afirmar que, grosso modo, essa participação é geralmente determinada pelos seguintes elementos: 1) condicionantes econômico-sociais, ou as reais condições de vida da população e na medida em que tais condições proporcionam tempo, condições materiais e disposição pessoal para participar; 2) condicionantes culturais, ou a visão das pessoas sobre a viabilidade e

a possibilidade da participação, movidas por uma visão de mundo e de educação escolar que lhes favoreça a vontade de participar; 3) condicionantes institucionais, ou os mecanismos coletivos, institucionalizados ou não, presentes em seu ambiente social mais próximo, dos quais a população pode dispor para encaminhar sua ação participativa. (PARO, 2011, p. 47).

Modificar os condicionantes construídos ao longo dos últimos anos no caso em questão é tarefa da gestão democrática. É importante e fundamental que a única escola de ensino médio existente no município possa proporcionar à comunidade a oportunidade de construir novos conhecimentos de maneira ativa e participativa por meio de processos criativos e prazerosos, possibilitando o desenvolvimento de potencialidades, ajudando na superação de dificuldades e promovendo a cidadania com o desenvolvimento da gestão democrática na escola. Deve-se privilegiar a ação coletiva, estabelecendo sempre acordos e parcerias, promovendo a participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas ações e decisões.

Assim, o Conselho Escolar se torna um órgão de representação de todos os segmentos da comunidade escolar e não apenas o único órgão de representação: um colegiado que criará as condições para a concretização de processos mais democráticos dentro da escola. É necessário, portanto, pensar em estratégias que garantam o debate nas assembleias e que proporcionem a identidade dos participantes como membros de um colegiado importante na escola, afinal, o conselho deve expressar o pensamento consensual dos segmentos que representa, sem autoritarismo, mas sim de forma solidária com as decisões de todos.

Deve-se frisar, nesse quesito, a importância do diretor escolar como maestro de uma instituição a serviço da democracia. Nesse espaço democrático, tal gestor assume atribuições essenciais para uma gestão partilhada a serviço do coletivo.

Considerando os princípios da gestão democrática, nota-se o quanto a escola precisa motivar a participação ativa da comunidade escolar nos processos eletivos dos colegiados. Para tanto, a escola precisa construir um planejamento pedagógico que seja capaz de contemplar a comunidade no envolvimento com os trabalhos da escola.

Ações como ouvir, discutir, registrar e divulgar tudo o que os pais, alunos, professores e funcionários pensam sobre a instituição podem ser um começo para a construção de um sentimento de pertencimento a uma comunidade. Essa oportunidade de participação de todos contribui com a construção de uma escola pública de melhor qualidade. Como afirma Ramos (2014, p.14):

Em algumas escolas, enquanto um desejo que se materializa aos poucos em pequenas ações que parecem não ter força para efetivação de um conselho escolar, em outras, temos um movimento forte de consolidação que pode ainda ser impulsionado por diferentes interesses políticos e oportunistas ou, por anseios de promoção de mudanças e contribuição efetiva para com o projeto educacional. (RAMOS, 2014, p.14).

A partir do capítulo seguinte, trataremos de descrever o Conselho escolar como organismo de suma importância no processo escolar, espaço onde representantes da comunidade participam diretamente das decisões internas da escola. Será também abordado a dinâmica de trabalho de um conselho efetivo, democrático e atuante.

### **3 CONSELHO ESCOLAR COMO MECANISMO DE PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA ESCOLA**

No terceiro capítulo, é apresentado e analisado o Conselho Escolar como espaço de participação social dentro da escola, oportunizando a construção junto com professores, gestores, pais, alunos, funcionários e comunidade do entorno de uma escola aberta, cidadã e participativa, como aponta a revisão de literatura realizada. Em conformidade com Veiga e Fonseca (2001) e Lück (2010), o Conselho Escolar assume um papel que implica a democratização da escola a partir do envolvimento da comunidade escolar e local, que juntos desconstruem a ideia de centralização do poder dentro da instituição. Nesse direcionamento, a efetivação desse colegiado possibilita corresponsabilizar as pessoas envolvidas, tornando-se o órgão máximo de decisão no interior da escola.

Essa ideia de participação coletiva representada por colegiado escolar só se efetiva, de acordo com Paro (1996), quando é construído um ambiente escolar onde todos possam aprender a conviver como sujeitos, percebendo-se como pessoas de direitos e deveres. Isso requer preparação democrática para o diálogo, comunicação aberta para ouvir e discutir as questões relacionadas a todo o processo escolar.

Dividido em duas seções, a primeira pretende analisar a contribuição do Conselho Escolar na implementação da gestão democrática nas escolas e sua relação com a participação da comunidade na escola, abordando a relação entre democracia, participação e o funcionamento dos conselhos escolares; a segunda aborda os passos da pesquisa, seus métodos de coleta de informações e seus resultados.

Assim, esse capítulo busca analisar o conselho na escola como mecanismo de oportunidade à sociedade de participação. Tal mecanismo deve promover o dinamismo do trabalho da escola, oportunizando a todos o acesso ao processo democrático e criando um espaço com as possibilidades de realização de uma gestão democrática por meio da participação da comunidade nas instâncias colegiadas e na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da escola. Dessa forma, este capítulo analisa o papel da comunidade escolar na perspectiva de que a participação popular para um conselho escolar atuante colabora na democratização da escola e da sociedade, garantindo a melhoria da qualidade do ensino, a realização da função social da escola e a educação escolar como direito social.

### 3.1 O CONSELHO ESCOLAR E SUA RELAÇÃO COM A COMUNIDADE: PARTICIPAÇÃO E CIDADANIA

Para esta seção, foi analisada, por meio de leituras teóricas, a contribuição do Conselho Escolar na implementação da gestão democrática nas escolas em consonância com o marco legal nacional, apresentando a história, o contexto e os desafios para uma escola democrática e participativa. Entende-se que o Conselho Escolar deve ser espaço no qual a comunidade escolar possa construir com a gestão um modelo de escola democrática, de formação cidadã, garantindo, assim, os princípios estabelecidos pelo estado democrático de direito.

Nota-se que, após a CF de 1988, houve uma apropriação e generalização, por parte do Estado e dos partidos no poder, das propostas de gestão participativa e de controle social, formuladas pela sociedade e pelos parlamentares. Em consequência disso, passamos a ter uma grande oferta de canais institucionais de participação, principalmente conselhos vinculados ao repasse de verbas federais aos municípios. Isso traz, como consequência, uma oferta estatal maior que a demanda de participação da sociedade devido a diversos fatores, dentre eles: a fragilidade da sociedade civil, com pouca capacitação técnica e política para a proposição e a negociação de políticas públicas, ocupando, de forma precária, os espaços conquistados.

Na realidade, para a consolidação de um Estado democrático e participativo, é determinante a organização popular. Os movimentos sociais são instâncias que ocupam o espaço público e tematizam os desejos reprimidos pela dominação econômica e política, visando à efetivação dos direitos sociais. Os movimentos populares emergem como focos de resistências e formas de libertação das classes subalternas da sociedade. Assim, o desafio da nossa época é construir um Estado de direito que defenda os interesses da imensa massa de excluídos da ordem social e que efetive a existência de canais de participação que garantam os direitos sociais e o respeito inviolável à dignidade do ser humano.

Segundo Infante (1998, p. 48-49):

A sociedade de que somos parte produz e mantém uma cultura. Essa cultura é um conjunto complexo e dinâmico que abrange desde rituais mínimos de convivência até aprofundados conhecimentos científicos e técnicos. Desse conjunto fazem parte valores que aprendemos a associar às coisas e às ações. Fazem parte também ideias sobre a realidade, que muitas vezes nos levam a vê-la de uma forma pouco *real*. Aprender a ler o mundo (adquirir a *inteligência do mundo*, nas palavras de Paulo Freire) significa conhecer esses valores e essas ideias. Significa também, pensar

sobre eles, desenvolvendo uma posição crítica e própria. (INFANTE, 1998, p. 48-49):

Portanto, a tarefa primeira da escola é formar sujeito ativo, participativo, consciente de seus direitos; é garantir que todos sejam respeitados como gente, dentro de sua cultura própria, trabalhando de forma coletiva, respeitando as diferenças. Nesse âmbito, a filosofia da educação não poderá fixar princípios e objetivos “a priori” para a educação; nem se reduzirá a uma teoria geral da educação enquanto sistematização dos seus resultados.

A função educativa será acompanhar reflexiva e criticamente a atividade educacional de modo a explicitar os seus fundamentos, esclarecendo a tarefa e a contribuição das diversas disciplinas pedagógicas, e avaliando o significado das soluções escolhidas. Assim, a ação pedagógica resultará mais coerente, mais lúcida, mais justa e mais humana. Consoante ao pensamento de Paulo Freire, é importante se ter um ser determinado, com a consciência do inacabado e de poder ir além. Visto que:

O fato de me perceber no mundo, com o mundo e com os outros me põe numa posição em face do mundo que não é de quem nada tem a ver com ele. Afinal, minha presença no mundo não é a de quem a ele se adapta, mas a de quem nele se insere. É a posição de quem luta para não ser apenas objeto, mas sujeito também da História. (FREIRE, 1996, p. 54).

Nessas afirmações, fica evidente o crédito na capacidade docente de realizar um trabalho direcionado à construção da autonomia dos discentes. Entretanto, essa não é uma tarefa fácil. A falta de percepção sobre a capacidade de construir uma escola com sujeitos ativos na construção da sua identidade é o que distancia a escola ideal da escola que não considera essa premissa como verdadeira. Afinal, a missão educativa capaz de trilhar o caminho da investigação e do debate, do afeto, do acolhimento, é que abre espaço para a negociação e para a construção de regras, bem como para a autonomia da escola.

É de suma importância desenvolver atividades educativas direcionadas à formação autônoma, responsável e solidária. Participar, ouvir, refletir, questionar e opinar, direcionar para o pensamento crítico e para a melhoria enquanto ser humano. É preciso pensar na preparação do trabalho educacional e na sua importância para que o educando possa desempenhar sua função na sociedade em que vive.

Nessa linha de pensamento, três eixos irão integrar o embasamento teórico: gestão democrática, participação e funcionamento dos conselhos escolares, trazendo ideias de alguns autores selecionados que escreveram sobre a temática. Esse referencial é constituído de leituras que fundamentam a intenção de pesquisar sobre o caso de gestão da escola Simão

Ângelo diante da dificuldade de consolidar um conselho escolar com participação ativa dos conselheiros.

Deve-se reconhecer a força direcionada às escolas pelas orientações nacionais e estaduais, por meio de legislações e políticas públicas, para que estes espaços públicos de ensino possam fortalecer a formação integral da sociedade. Tais orientações compreendem que a escola é mais que um lugar de conhecimento científico, é espaço de desenvolver atitudes e habilidades suficientes para uma sociedade ética, organizada e comprometida com a humanização de todos, que preza pelo zelo à cidadania.

### **3.1.1 Democracia na escola e sua relação com a gestão democrática**

A escola deve ser espaço onde os verbos “participar” e “descentralizar” sejam ações de ordem constante, afinal, precisamos imprimir no espaço escolar a importância da decisão coletiva como ferramenta da educação cidadã. Precisamos construir nesses espaços a ideia de que somos cidadãos livres de direitos e de obrigações, e essa liberdade exige de cada cidadão a atenção para o que Freire enfatiza como princípio de democracia participativa, que supõe a existência da presença participativa da sociedade civil no comando das decisões colegiadas (FREIRE, 1993).

Para Freire, só se aprende democracia fazendo democracia pela prática da participação. Para tanto, é necessária a vivência dessa democracia na íntegra, sem desmerecimento de nenhum ator envolvido, sem desrespeito ao cidadão, tampouco sem que se negue o direito de expressar suas ideias para uma construção coletiva visando o bem comum de todos. Ainda segundo Freire, ninguém pode viver plenamente a democracia se o seu direito de falar, de ter voz, de fazer o seu discurso crítico for negado, interdito (FREIRE, 1993).

Para tanto, pergunta-se, mas como promover essa democracia dentro da escola? Como as escolas vivenciam essa prática democrática, essa descentralização das decisões de gerenciamento no espaço escolar?

Segundo Freire (1993, p.162):

Mudar as condições concretas da realidade significa uma prática política extraordinária, que exige mobilização, organização do povo, programas, essas coisas todas que não estão organizadas só dentro das escolas, que não podem ser organizadas só dentro de uma sala de aula ou de uma escola. (FREIRE, 1993, p.162):

A escola, então, assume a tarefa de realizar a construção de espaço participativo no

cotidiano escolar e da sala de aula, pois esse será o caminho possível para a conscientização de que uma “[...] sociedade democrática para se desenvolver e se fortalecer politicamente, a fim de solucionar os seus problemas, necessita contar com a ação consciente e conjunta de seus cidadãos.” (PARO, 2000, p. 25). O diálogo deve estar, portanto, a serviço do enriquecimento mútuo, favorecendo a construção da autonomia e da independência.

Nessa perspectiva, e para a vivência democrática na escola, a gestão escolar é compreendida como a coordenação dos esforços individuais e coletivos de implementação das políticas e planos; processo de funcionamento de instituição; e relações de poder no interior do sistema educativo e da instituição escolar (CORREA, 2001), nos quais a nomenclatura “Diretor Escolar” assume uma posição específica, autoridade unipessoal, cargo vinculado à estrutura hierárquica diretamente relacionada à estrutura organizacional da instituição escolar. Para a gestão democrática, esse cargo é direcionado para o termo “Gestor Escolar”, que designa a pessoa que assume um comportamento dialético, inteligente, de atuação e compreensão da situação, envolvendo o manejo de todos os recursos, especialmente os cognitivos, que o indivíduo dispõe, bem como suas capacidades de relação interpessoal.

Quanto à efetivação da democracia na escola, colegiados, como Grêmios Estudantil, Associações de Pais e Professores, Conselhos de Classe e Conselho Escolar, devem ser portas para a entrada da comunidade nesse processo democrático, para que, de fato, as mudanças das relações de poder que se processam no interior da escola possam se efetivar. Para Freire (2003), essa relação se efetiva a partir de práticas em que aprendemos a lidar com a tensão entre a autoridade e a liberdade, mas o autor alerta que a democracia nunca pode ter prejuízo.

A escola, como esse espaço de vivência da democracia, deve se organizar desde o planejamento de ensino do professor ao PPP, com ações e proposições que sejam capazes de fortalecer o princípio democrático na formação dos cidadãos. Para Benevides (1998), isso:

[...] significa organização e participação pela base, como cidadãos que partilham dos processos decisórios em várias instâncias, rompendo a verticalidade absoluta dos poderes autoritários. Significa, ainda, o reconhecimento (e a constante reivindicação) de que os cidadãos ativos são mais do que titulares de direitos, fortalecendo-se a convicção sobre a possibilidade, sempre em aberto, da criação e consolidação de novos sujeitos políticos, cientes de direitos e deveres na sociedade. (BENEVIDES, 1998, p. 170).

Entende-se, assim, que a democracia se efetiva verdadeiramente somente pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, e que a escola é espaço de formação democrática, lugar para se desenvolver a preparação para o exercício da cidadania. Assim,



deve haver preocupação em preparar os jovens para que eles possam desenvolver capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições que a democracia demanda, portanto, a escola precisa cuidar, de forma planejada e concreta, da autêntica formação do cidadão.

### **3.1.2 Da participação na gestão democrática**

A participação coletiva de todos os colegiados existentes na escola, quando assumida por todos, proporciona a gestão colegiada e democrática. Dessa forma, as obrigações, dificuldades e conquistas passam a ser responsabilidades de cada cidadão que compõe esses colegiados, assim como de toda sociedade civil que é representada pelos segmentos nas assembleias colegiadas. Construir essa concepção de participação, entretanto, pode ser de muito desafio para as escolas: fazer a comunidade sentir interesse em participar das ações na escola é um exercício desafiador para a gestão escolar, que deve estabelecer uma boa comunicação, ser responsável, comprometida e apresentar credibilidade.

Nesse desenho de gestão, a escola se torna o espaço de democratização da sociedade por meio de um processo que só ocorre através da participação, ainda que recebendo influências tanto internas quanto externas que interferem no espaço da escola e que determinam o clima escolar, oriundas dos vários tipos de cultura ali existentes. Como mediador que concilia esse processo, a existência de um conselho escolar é fundamental para que se alcance um bom clima escolar.

O gestor escolar é pessoa fundamental para promover essa participação de prazer da comunidade enquanto líder, apesar de ser tarefa bastante difícil em razão dessa cultura diferenciada dentro da escola. É importante que essa liderança implemente a gestão participativa por meio dos colegiados, pois quanto maior for a participação dos Conselhos colegiados, maior será o envolvimento das pessoas e o poder de decisão do coletivo.

Para tanto, segundo os ensinamentos de Gutierrez e Catani (1998 apud VEIGA, 2014, p.71), essa participação:

Se funda no exercício do diálogo entre as partes. Esta comunicação ocorre, em geral, entre as pessoas com diferentes formações e habilidades, ou seja, entre agentes dotados de distintas competências para a construção de um plano coletivo e consensual de ação. (Gutierrez; Catani 1998 apud VEIGA, 2014, p.71)

Dessa forma, a gestão escolar democrática participativa é um elemento de

democratização da escola, de aproximação entre os pares, que auxilia na compreensão da cultura da instituição escolar e de todos os seus processos, mediando e conduzindo as relações entre os pares. Sempre é conduzida pelo canal da comunicação, respeitando as diferenças de ideias, mas em de acordo com o resultado participativo.

Essa aproximação com participação coletiva deve ser orientada por uma prática social que se reveste de interesse comum, coletivo, alicerçado e desenvolvido a partir do espírito de equipe que deseja alcançar uma educação de qualidade com participação de todos, que una-se à comunidade escolar para superar as diferenças, sem desrespeitar as opiniões distintas. Com isso, é possível fazer do espaço institucional uma organização dinâmica capaz de fortalecer os trabalhos da escola e de agregar ações que colaborem para uma escola democrática e eficiente.

Ainda que o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e a LDB/1996 estabeleçam que as escolas têm a obrigação de se articular com as famílias, e que os pais têm direito a ter ciência do processo pedagógico, bem como de participar da definição das propostas educacionais, a realidade de muitas instituições de ensino é bastante diferente, pois falta a participação desses pais (BRASIL, 1990; 1996). Essa realidade revela que os pais ainda não perceberam que são peças importantes na construção de uma escola participativa e de excelência (LÜCK, 2010).

Não se pode desconsiderar que a escola é um lugar de formação de competências para a participação na vida social, pois é por meio dela que se interage com a sociedade, professores, alunos, funcionários, pais. Espaço de muitas opiniões, mas que precisa ser acolhedor para o melhor funcionamento da escola, e todo esse processo só acontece se houver a participação de tais atores.

Para Libâneo (2001, p. 80):

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas de autoritárias de tomada de decisões, sua realização concreta nas instituições é a participação. (LIBÂNEO, 2001, p. 80):

Portanto, para a construção da Gestão Escolar democrática e participativa capaz de mudar o cenário da escola e de transformar as relações e os papéis de cada sujeito, é fundamental e indispensável repensar as práticas de gestão. Assim, com gestores proativos e democráticos, a equipe escolar, junto aos alunos, professores e pais, poder transformar a realidade das escolas e oferecer uma escola aberta à população, atrativa para a comunidade e

com organização escolar, onde o trabalho possa ser em prol dos objetivos comuns, demonstrando a importância da responsabilidade conjunta e das formas de comunicação e organização da instituição perante a sociedade.

É preciso entender o que representa essa interação entre pares de diferentes segmentos na escola e como acontece a relação entre as pessoas e gestores. De acordo com Lück (2009, p. 72), essa comunicação só se realiza quando:

A participação constitui uma forma significativa de promover a aproximação entre os membros da escola buscando o objetivo de promover a gestão de uma unidade social, em uma relação íntima de interação entre direitos e deveres, demandando preparação, e comprometimento em promover a gestão democrática. (LÜCK, 2009, p. 72),

A equipe gestora da escola fundamentada para Gestão Escolar Democrática e Participativa fará toda diferença. Gestores devem conduzir o trabalho escolar com ideias de que a gestão participativa define a tomada de posição frente aos objetivos sociais e políticos da escola, para que uma unidade de ensino cumpra sua função social de mediação da preparação na formação da personalidade humana.

### **3.1.3 O Funcionamento dos Conselhos Escolares e sua relação com a rotina escolar**

Para que a escola seja organizada dentro de um contexto democrático e participativo, precisa-se construir um planejamento estratégico bastante democrático e que atenda ao que determinam as orientações nacionais e também aos anseios da comunidade na qual está inserida. Para tanto, é preciso mapear a realidade local, conhecer a comunidade do entorno, além de aproximar todos os segmentos para junto da escola assegurar-se a democracia a serviço de todos.

Nessa prática escolar para o ensino democrático, o Conselho de Escola representa um instrumento potencial de participação e exercício da democracia, uma vez que sua composição é realizada por diferentes pessoas do ambiente escolar e comunitário. Nesse colegiado que se constitui tão distinto, a sua atuação é decisiva para uma escola democrática e, para tanto, a figura do gestor escolar se torna decisiva no acompanhamento e no apoio às atividades do conselho, motivando os conselheiros para que a prática participativa ocorra efetivamente. Em muitas instituições de ensino, entretanto, as dificuldades de implementação e de execução do trabalho para a gestão participativa e democrática impedem a realização da construção de colegiados atuantes.

Na realidade de nossas escolas públicas básicas, em que se evidencia o divórcio entre a prática escolar cotidiana e uma consistente emancipação intelectual e cultural dos educandos, o que se verifica é que a estrutura da escola mostra-se inteiramente consoante com esse divórcio(...) na medida em que não é concebida de modo a favorecer a condição de sujeito dos agentes envolvidos. O próprio conselho de escola, instituído presumivelmente para esse fim, mostra-se, na maioria das vezes, totalmente inoperante, mergulhado numa estrutura avessa à participação e ao exercício da cidadania. (PARO, 2001, p. 44).

Em um contexto escolar, essa realidade só se modifica se as vivências democráticas se materializarem e se constituírem ferramentas concretas a serviço da coletividade, a partir de colegiados que tenham como prerrogativa a participação, o interesse coletivo e o bem estar social para todos. Nesse contexto de colegiados para fortalecimento da gestão democrática é que se inserem os conselhos escolares, órgãos colegiados que têm como função debater, acompanhar e deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras das escolas. São formados por representações de atores que representam os diferentes segmentos da comunidade escolar, tais como professores, funcionários, alunos, familiares e comunidade.

O amparo legal para a existência dos conselhos escolares está assegurado na CF de 1988, em seu artigo 205, que discorre sobre a educação ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, e no artigo 206, que assegura o princípio da gestão democrática como base do ensino (BRASIL, 1988). Assim como a LDB/ 1996 (BRASIL, 1996), por sua vez, coloca a articulação com as famílias e com a comunidade como uma das incumbências dos estabelecimentos de ensino (artigo 12); também reconhece a colaboração dos docentes nas atividades de articulação da escola com as famílias e comunidades (artigo 13).

Essa efetivação dos conselhos escolares dentro das escolas a serviço do fortalecimento da gestão democrática, entretanto, ainda é um grande desafio para as escolas e seus atores envolvidos. Em linhas gerais, o desenvolvimento dos trabalhos dos conselhos escolares na perspectiva democrática e participativa ainda requer algumas superações. Afinal, o que se nota é a existência desse colegiado pautada em um trabalho que acontece ainda de forma inoperante e ineficaz, pois se evidencia a sua existência apenas como cumprimento de uma determinação formal, com pouca ou nenhuma representatividade dos diversos segmentos da comunidade escolar e sem atuação de compromisso para um fazer democrático a serviço de todos que fazem a escola.

De acordo com as ideias de Veiga (1991), o conselho escolar deve ser concebido como espaço de debates e discussão, capaz de permitir aos professores, funcionários, pais e

alunos um espaço onde eles possam explicitar seus interesses e suas reivindicações, assumindo-se, assim, no interior da escola, como um órgão máximo de decisão e, portanto, um dos instrumentos de democratização da escola pública. É parte da estrutura de gestão da escola, espaço público e gratuito da inclusão, de heterogeneidade e de igualdade política e cidadã.

Ainda de acordo com Veiga (2007), o fortalecimento e o desempenho do Conselho Escolar estão ligados aos processos de: favorecer a aproximação dos centros de decisões dos atores; facilitar a comunicação e romper com as relações burocráticas, hierárquicas e formais; possibilitar a delegação de responsabilidade e o envolvimento dos diferentes segmentos; e gerar empoderamento, isto é, descentralização, ou melhor, desconcentração de poder.

Na visão de Paro (2001), a escola é um espaço social que promove a aprendizagem e relaciona a formação humana aos princípios de humanização, um espaço de construção de relações sociais e de fortalecimento da cidadania. Nessa dimensão, a gestão democrática na escola garante a emancipação dos envolvidos no processo de reconhecimento como ser humano e de aprendizagem de conceitos básicos da ciência e da arte (PARO, 2001).

Nesse sentido, a pesquisa aborda o princípio do que seja gestão escolar e, para tanto, conceitua-a de acordo com Libâneo (2008, p.101), como “[...] a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”.

Assim, o estudo aqui apresentado baseia-se em leituras que se coadunam no pensamento de que o Estado Democrático de Direito preconizado pela CF de 1988 (BRASIL, 1988) oportunizou à população o direito de participar do processo de formulação das políticas públicas brasileiras, criando os colegiados escolares para então oferecer espaço onde a sociedade pudesse exercer o direito de participar da gestão democrática.

A gestão da escola se traduz como ato político, afinal implica decisões das pessoas envolvidas. Diante disso, a sua construção não pode ser isolada, devendo ser coletiva, envolvendo diversos atores na discussão e na tomada de decisões. Nesse direcionamento de pensamento, essa tomada de decisão dos membros escolares se traduz como oportunidade de exercício da democracia no espaço escolar. Ainda que reconhecida como uma difícil tarefa, essa participação de pais, alunos, professores, funcionários e demais membros da sociedade é fundamental para a progressiva autonomia da escola, organização da gestão escolar e um aprendizado político de cidadania.

Essa efetivação de uma escola democrática requer atitudes e formas de organização político pedagógica, ou seja, formas de gerenciamento na organização interna da escola. Tal

fato gera questionamentos muito significativos no ato da sua elaboração e implementação para a construção de uma cultura de participação. Afinal, participar para quê?

Entende-se aqui participação e seus mecanismos de efetivação na escola, de acordo com Caderno V do MEC:

Mecanismo de participação colegiada na instituição educativa as maneiras ou formas que os segmentos sociais envolvidos na comunidade escolar e Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor local têm de participar ativamente da escola e do seu funcionamento, por meio do envolvimento coletivo nas discussões, no planejamento e na definição de projetos para a instituição escolar. Essa participação pode ocorrer de várias formas; cabe aos sistemas de ensino e às escolas definir as formas e os mecanismos de participação. Ou seja, em determinados momentos, a participação pode envolver toda a comunidade escolar e, em outros, pode envolver representantes democraticamente eleitos, e assim por diante. Entre os mecanismos e processos de participação que podem ser vivenciados em uma instituição educativa estão a escolha do dirigente escolar, o grêmio estudantil, o Conselho Escolar e o conselho de classe. (BRASIL, 2004c, p. 34-35).

Percebemos então que a escola, na condição de espaço responsável pela formação cidadã da sociedade, precisa não apenas criar espaços de discussão que possibilitem a construção coletiva de todo o processo educacional, mas também efetivar na prática esses canais de participação, para que todos possam ter acesso à educação, participando do processo de construção do conhecimento e da formação integral e respeitando os princípios democráticos.

A existência de colegiados, como grêmio estudantil, conselho escolar, colegiados de professores ou de classe, tem como objetivo, dentro de uma escola, formar pessoas participativas, criativas e conhecedoras dos direitos e deveres que uma democracia oportuniza.

Todo esse processo de mudança ocorrido a partir da década de 90 estabeleceu nas escolas um trabalho que envolve ações compartilhadas e fortalecedoras da forma de organização coletiva, seja com a composição da equipe gestora, seja pela criação e atuação dos colegiados, que têm se mostrado um forte caminho para se avançar na democratização da gestão escolar. Diante dessa perspectiva, a discussão envolvendo a comunidade sobre a função da gestão escolar na escola, seus participantes e atribuições dos seus membros, oportunizou direcionamento ao trabalho escolar e, ao longo dos tempos, definiu as atribuições e o papel político da equipe gestora e do Conselho Escolar como fundamentais para uma escola emancipatória.

A esse respeito, Paro (2001, p. 81-82) afirma que:

Inteirado o conselho numa política mais ampla da gestão escolar, parece que outra importante questão a ser enfrentada refere-se à necessidade de uma definição mais precisa de suas funções, dotando-o de atribuições e competências que o tornem co-responsável pela direção da escola, sem provocar choque de competências com o diretor [...]. Uma solução que se poderia imaginar para essa questão é a de dotar o conselho de escola de funções diretivas, semelhantes às que tem hoje o diretor. Dessa forma, o responsável último pela escola deixaria de ser o diretor, passando a ser o próprio conselho, em co-responsabilidade com o diretor, que dele também faz parte. A vantagem desse tipo de solução é que o conselho, na condição de entidade coletiva, fica menos vulnerável, podendo tomar medidas mais ousadas, sem que uma pessoa, sozinha, corra o risco de ser punida pelos escalões superiores. Supõe-se que, assim, o dirigente da escola (o conselho) detenha maior legitimidade e maior força política, posto que representa todos os setores da escola. Seu poder de barganha e sua capacidade de pressão, para reivindicar benefícios para a escola, Gestão democrática e a autonomia da escola seriam, também, superiores ao do diretor isolado. (PARO, 2001, p. 81-82).

Com o processo de democratização da gestão e a criação de instâncias colegiadas, legitimou-se a representação e a participação dos membros dos colegiados nas tomadas de decisão da escola. Nesse cenário, o Conselho escolar se tornou uma oportunidade de representação dos segmentos escolares em um só colégio para junto à gestão escolar possibilitar a construção de aprendizagem coletiva, responsiva e de preparação para um sujeito conhecedor da democracia e capaz de fazer valer na sociedade o direito à cidadania.

Ainda de acordo com a LDB/1996 (BRASIL, 1996), Art.3º, Cap. VIII, os mecanismos que compõem a gestão democrática da educação e seus elementos estratégicos são: autonomia, descentralização, transparência e participação. Efetivar, então, a participação dos colegiados escolares na escola é garantia de que a gestão democrática se efetive na prática, mas somente se houver participação efetiva das pessoas envolvidas no processo educacional. Isso se dá em conjunto, articulando e comprometendo todas as pessoas na gestão da escola. Quanto mais próximo for esse envolvimento, mais aproximada da autonomia estará à escola.

Nessa relação de aproximação entre escola e comunidade, o Conselho escolar é um importante órgão dentro da escola para garantia da participação da comunidade no processo de gestão democrática, considerando que, para a realização dessa gestão democrática, é fundamental o fortalecimento de relações humanas inclusivas e democráticas, em que cada participante possa se ver como parte responsável pelo funcionamento do todo, isto é, pela organicidade escolar em sentido amplo (LUIZ; GOMES, 2014).

Ainda segundo Luiz e Gomes (2014), é fundamental a escola construir em seus membros a teoria do reconhecimento, de pertencer a uma comunidade local, utilizando-se do argumento de que há a necessidade de construir a identidade desses atores envolvidos no processo de democracia na escola, considerando todas as diferenças individuais. Para esses

autores, a gestão escolar é um importante objeto de reflexão sobre organização da escola para a construção da cidadania, considerando três fatores da gestão democrática: descentralização, participação e transparência. A escola deve ser um lugar de decisões igualitárias e inclusivas, fundamentadas em diálogos participativos, onde cada membro deve tomar parte desse espaço.

Dessa maneira, a escola precisa organizar estratégias de participação para os seus pares, e o Conselho escolar é importante órgão dentro da escola para garantia da participação da comunidade no processo de democracia, um órgão colegiado que tem natureza deliberativa, consultiva, avaliativa e fiscalizadora, e que, de acordo com a Portaria 2.896 (BRASIL, 2004b) do Ministério da Educação, tem como 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. (BRASIL, 2004b, p.1.).

De acordo com Antunes (2002 apud COSTA, 2011), participação comunitária é a intervenção no planejamento, nas decisões e no controle das ações, exigindo um cidadão ativo que opine, analise e proponha soluções, tornando-se sujeito de destino. Ainda na ideia de Costa (2011), essa participação da comunidade escolar na gestão democrática favorece a qualidade da educação e oportuniza, por meio da escola, a formação cidadã. A participação social da comunidade deve ser de todos, pois essa participação contribui na construção de um sujeito senhor de sua história. Nessa vertente, o Conselho Escolar é um órgão constituído por sujeitos da comunidade escolar e a efetivação desse conselho se dará pela participação de todos. O Conselho escolar deve ser um órgão vivo com atuação pedagógica para realizar intervenções necessárias no Projeto Político Pedagógico da escola (COSTA, 2011).

De acordo com Veiga (2014), um Conselho escolar democrático e participativo deve ser um organismo:

Articulado à possibilidade de se gerar uma gestão democrática, porque enfatiza o controle efetivo da escola pública para quem, de fato, ela se faz necessária; representa o desejo de transformar os espaços de centralização e autoritarismos - ainda existentes na escola pública - em espaços de democracia e participação; favorece a desconstrução das relações hierarquizadas de poder e dominação; gera o sentimento de pertença ao estabelecer um vínculo de cumplicidade, cria laços identitários com os diferentes membros da comunidade escolar. Ele se desenvolve quando os diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar participam de todos os momentos do processo de construção, execução e avaliação do projeto



político-pedagógico. É um movimento de aceitação do grupo como um todo. E a primeira exigência para se desenvolver o sentimento de pertença é a presença dos princípios da justiça e do tratamento igual para todos. (VEIGA, 2014, p.8).

Dessa maneira, não se pode pensar em gestão democrática e seus mecanismos de estruturação sem construir na comunidade escolar o princípio democrático, a educação cidadã e a identidade da escola por meio dos seus atores. Afinal, pensar em escola como espaço democrático é construir uma escola laica, participativa, que respire cidadania e assegure educação para a vida participativa em sociedade. Para isso, de acordo com Veiga (2014), é fundamental que um conselho escolar “[...] congregue em si a síntese do significado social da escola, para que possa constituir-se a voz da pluralidade dos atores sociais a quem a escola pertence.” (VEIGA, 2014, p.8).

Para tanto, de acordo com Teixeira (2000), a escola, para oferecer educação democrática, precisa mobilizar todos, fomentar através de todas as práticas escolares oportunidades para que os estudantes, os pais, professores e funcionários sejam absorvidos pelo espírito da coletividade, respeitem uns aos outros, participem das decisões da escola, e tomem decisões dialogadas; tudo isso orientados pelos valores básicos da democracia: liberdade, não discriminação, solidariedade, respeito mútuo.

É preciso conviver com as diferenças, reconhecendo-as como legítimas e saber defendê-las com foco na melhoria dos processos de gestão e da aprendizagem, utilizando as capacidades do trabalho em equipe, reconhecendo o valor da cooperação e preservação do patrimônio público, e estimulando a criatividade e autoestima de todos.

Cabe à escola, portanto, e aos seus gestores, assegurar que o Conselho seja um espaço por excelência em que acontece a participação dos sujeitos que atuam no universo escolar (gestores, docentes, trabalhadores das diferentes áreas de atuação no interior da escola, estudantes, pais/responsáveis e membros da comunidade de entorno), pois sua multiplicidade de vozes promove processualmente a gestão democrática.

### 3.2 METODOLOGIA E INSTRUMENTO DE PESQUISA

Nesta pesquisa, a metodologia utilizada parte de uma abordagem qualitativa, que analisa dados descritivos sobre pessoas e interações sociais. Dessa forma,

[...] as abordagens de pesquisa se fundamentam numa perspectiva que concebe o conhecimento como processo socialmente construído pelos sujeitos nas suas

interações cotidianas, enquanto atuam na realidade, transformando-a ou sendo por ela transformados. (André, 2013 apud SOUZA, 2016, p.60).

Para tanto, a pesquisa foi desenvolvida a partir de um estudo de caso, aqui apresentado como uma categoria de investigação que, a partir de um contexto social envolvendo sujeitos em processo interativo, tem como objetivo a análise sobre o funcionamento do conselho escolar de uma unidade de ensino. Para o desenvolvimento do caso, foram determinantes as orientações dos suportes teóricos que servem de orientação ao trabalho de pesquisa.

Nesse âmbito, foram entrevistados, a partir de um roteiro com questionários semiestruturados, conselheiros e professores. Em relação aos conselheiros, foram alcançados os segmentos de pais, funcionários, alunos e professores de forma voluntária. Também foi realizada observação à realidade da escola, já que eu, o autor, faço parte do quadro de servidores, e coleta de dados em documentos públicos da época (arquivos). Ressaltou-se o que diz respeito à participação desses segmentos escolares no Conselho Escolar, assim como a compreensão dessa atuação e a ponderação do Conselho Escolar na efetivação da gestão colegiada e participativa de uma instituição escolar embasada nos elementos de gerência autônoma, cooperativa e cidadã.

Lüdke e André (1986 apud OLIVEIRA, 2008) elencam para um estudo de caso as seguintes características:

1 – Os estudos de caso visam à descoberta. 2 – Os estudos de caso enfatizam a ‘interpretação em contexto’. 3 – Os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda. 4 – Os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação. 5 – Os estudos de caso revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas. 6 – Estudos de caso procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social. 7 – Os relatos de estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa (Lüdke; André, 1986, apud OLIVEIRA, 2008, p.18-20).

A pesquisa segue direcionada ao contexto histórico-organizacional da instituição onde aconteceu a coleta de dados, para que se conheça a vida da instituição, no caso, a escola, partindo do conhecimento sobre a organização dessa unidade que desejamos examinar. Para essa coleta de informações, utilizou-se a entrevista com roteiros semiestruturados e abordagem qualitativa.

Para Godoy (1995, p.23), a abordagem qualitativa, “[...] não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques.”.

Diante dessa metodologia, este trabalho se apresenta em um contexto social com a finalidade de analisar a atuação do Conselho Escolar de uma escola pública cearense, para evidenciar se esse colegiado está atuando como ferramenta da gestão democrática.

Para este trabalho, inicialmente foram realizadas consultas a dados e a informações levantados na própria escola, encontrados no regimento interno, nas atas de reuniões e no estatuto do conselho.

Com o desenvolvimento da pesquisa documental, apresentaram-se evidências do não funcionamento do Conselho, ou seja, encontrou-se registros que colaboraram com o andamento da pesquisa. Para tanto, foi analisado o registro da frequência das reuniões, além do assunto tratado, o que forneceu informações importantes para o estudo, detalhando a inoperância do Conselho e sua dificuldade de atuação nas causas pedagógicas da escola.

Em seguida, como bases estruturantes à pesquisa, realizou-se a consulta às leis e decretos regulamentadores do Conselho Escolar em nível nacional, estadual e local. Na fundamentação nacional, foram consultadas Leis, Decretos, Portarias, Resoluções e Instruções Normativas. Na orientação estadual, também foram consultados Leis e Decretos que regulamentam a existência do Conselho Escolar como ferramenta que contribui para o fortalecimento da participação da comunidade na Gestão Democrática.

Em contrapartida, foi iniciada a fundamentação teórica sobre a estrutura e a finalidade de um Conselho Escolar para servir de base inicial das conclusões que foram obtidas durante o processo de pesquisa.

Para a continuidade desse estudo, foram realizadas entrevistas com roteiros semiestruturados. Diante de um total de 15 conselheiros, entre titular e suplentes, entrevistou-se 04 (quatro) membros titulares, sendo um representante de aluno, de pais, funcionários e sociedade civil, além de professores que não são conselheiros. A escolha desse número de pessoas foi motivada em razão de conseguir, por meio de entrevista, ouvir cada segmento representativo e ainda mais duas pessoas que estão na escola, mas não fazem parte do conselho.

A opção de se trabalhar com conselheiros está relacionada ao fato destes participantes serem atores membros do conselho, e que podem evidenciar em suas falas as dificuldades enfrentadas para se ter um conselho atuante. A escolha dos dois professores tem como intenção escutar pessoas fora do processo, mas que estão na escola e podem, também, fornecer informações importantes sobre o processo democrático no espaço escolar.

Para realização das entrevistas, ocorridas entre os dias 20 de junho e 06 de julho, devido ao momento de pandemia em que vive o nosso país, foi realizado contato telefônico

com os entrevistados que, após receberem o termo de consentimento, aceitaram a realização da entrevista respeitando todos os protocolos de segurança relacionados ao cuidado com a saúde de cada participante. As entrevistas ocorreram da seguinte maneira: dois professores e dois conselheiros preferiram que suas entrevistas ocorressem na escola, os demais na sua própria residência.

O Quadro 2, a seguir mostra o detalhamento das entrevistas, seus sujeitos, instrumental utilizado e identificação dos entrevistados.

Quadro 2 - Detalhamento da entrevista

<b>Sujeito entrevistado</b>	<b>Segmento</b>
Conselheiro A	Presidente do Conselho
Conselheiro B	Representante de pais
Conselheiro C	Representante de alunos
Conselheiro D	Representante de funcionário
Professor 1	Representante de professores
Professor 2	Representante de professores

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a realização das entrevistas, foi pensado um roteiro semiestruturado com o objetivo de entender como os sujeitos selecionados compreendem como se dá a comunicação entre o conselho escolar e a comunidade, a realidade da atuação do conselho, bem como o grau de conhecimento das pessoas sobre esse processo democrático dentro da escola. Na realização desse trabalho foram elaborados o Roteiro de Entrevistas para os Conselheiros (Apêndice A) e Roteiro de entrevista para os professores (Apêndice B), sobre o funcionamento do Conselho Escolar da EEFM Simão Ângelo, Penaforte – CE.

Para tanto, foram abordados os seguintes aspectos: como a gestão escolar proporciona a comunicação entre Conselho Escolar e a comunidade; quais as dificuldades encontradas na participação dos conselheiros nesse colegiado; participação do Conselho Escolar na construção do Projeto Pedagógico da Escola; estrutura e funcionalidade do Conselho Escolar; comunicação pelos conselheiros aos seus segmentos representativos a respeito das decisões tomadas; e atuação do Conselho no processo de avaliação do trabalho pedagógico da unidade escolar.

Depois de realizadas todas as entrevistas, iniciou-se a análise das falas dos entrevistados. Por meio dos depoimentos colhidos, essas narrativas foram tabuladas e registradas como dados que mostram como os depoentes se expressam a respeito do funcionamento do Conselho Escola da EEFM Simão Ângelo, Penaforte – CE.

Procedendo à análise criteriosa e reflexiva dessas entrevistas aplicadas aos atores envolvidos no estudo, foram feitas as inferências nos dados, embasadas nas leituras realizadas a partir das respostas dos investigados, essas inferências favoreceram as conclusões aqui apresentadas e servem para outras sequências de pesquisa.

Os procedimentos metodológicos adotados neste estudo consistiram na realização de seleção bibliográfica; elaboração do sumário provisório; leitura metódica e fichamento das obras selecionadas; planejamento da coleta de dados; elaboração dos questionários; organização dos dados coletados; e análise das informações coletadas e sua relação com a teoria estudada e produção escrita.

Assim, é viável a técnica de investigação a partir das entrevistas com pessoas diretamente envolvidas nesse processo de participação em colegiados, pois, dessa forma, tem-se a possibilidade de conseguir dados e informações inobtíveis por meio de fontes documentais, fato este que contribui decisivamente para um diagnóstico a respeito do objeto de pesquisa.

No final, temos um resultado de todo esse processo investigativo para ser apresentado em formato de redação aberta que estrutura este trabalho. Este estudo de caso busca retratar a realidade de forma completa e profunda, através do qual o pesquisador procura revelar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação ou problema, focalizando-o como um todo.

### 3.3 O CONSELHO ESCOLAR NA VISÃO DOS SUJEITOS DA COMUNIDADE

A análise a seguir apresenta o que pensam os entrevistados sobre a atuação do Conselho Escolar, órgão que deve ser um instrumento a serviço da gestão democrática dentro da escola. Para esse levantamento de informações realizou-se entrevista com quatro conselheiros. Desse número de entrevistados, contemplamos representantes dos professores, funcionários, pais e um representante dos alunos, além de professores que não são conselheiros. Nesta análise, os conselheiros entrevistados serão denominados de Conselheiros A, B, C e D, conforme o Quadro 2.

Foram estabelecidos, após o estudo dos dados coletados nas entrevistas, os seguintes pontos para realização da análise: finalidade do conselho e como se realiza a comunicação entre os pares; função e atribuições dos conselheiros; e atuação do conselho como

instrumento de mobilização da comunidade escolar a serviço da gestão democrática. A partir da reflexão sobre os dados tabulados, realizou-se um diagnóstico da atuação do Conselho Escolar na escola pública cearense pesquisada.

### 3.3.1 O Conselho e a comunicação entre os pares na ótica dos entrevistados

Em relação às ações do conselho e como se dá a comunicação entre os pares, pergunta direcionada apenas aos conselheiros, tem-se um questionamento bastante importante para conhecimento de como se dá a interação entre os membros do conselho e sua relação com a sociedade, focando na observação se há essa ponte de diálogo entre todos os segmentos que compõem o colegiado.

Quando perguntados sobre a comunicação entre o Conselho escolar, conselheiros e comunidade, a maioria dos conselheiros entrevistados responderam que a única ação de comunicação entre os membros e a comunidade é o convite que recebem com antecedência para as reuniões, que, segundo eles, acontecem esporadicamente.

Os conselheiros afirmaram que todos são convocados por escrito e que alguns comparecem na data marcada, mas que, fora essa comunicação escrita, nenhum outro evento foi comunicado aos membros do conselho. Nas palavras deles, a escola ou o próprio conselho não ofereceram nenhum outro meio de divulgação sobre o que acontece na escola, fato este que, segundo eles, distancia as pessoas, pois elas não conhecem nem mesmo a existência do colegiado, tampouco as ações e decisões realizadas.

Ao serem questionados do porquê que essa ausência de reuniões e de outros momentos de encontro entre os pares não acontecia, os entrevistados afirmam que é falta de divulgação das informações e orientações do que seja um conselho escolar. Para eles, é necessário divulgar, ainda que através só do convite, mas de maneira mais expressiva, e preparar as pessoas para exercerem essas funções. Nas palavras do Conselheiro A:

O conselho e a gestão escolar devem anexar nas paredes da escola, no mural, nas salas de aula, nos espaços públicos, na fachada da escola, nos meios eletrônicos de comunicação todos os informativos relacionados a participação da comunidade, para que o público em geral conheça as ações do conselho, sua existência, finalidade e dessa forma possa atrair as pessoas para participar. (CONSELHEIRO A. Entrevista realizada em junho 2020).

Percebe-se, nas falas dos conselheiros e especialmente na fala transcrita acima, que a gestão da escola deve ser mais participativa e precisa promover com mais precisão ações que

possam abrir caminho para que as pessoas reconheçam a importância da contribuição do CE para o fortalecimento da gestão democrática.

Esse distanciamento entre conselho e escola está vinculado à falta de atitudes mais participativas no ambiente escolar, contribuindo para a ausência das pessoas. Segundo Lück (2006), essa participação é de grande importância, pois a escola precisa envolver as pessoas na tomada de decisão, porque quando participamos aprendemos a compartilhar poder e responsabilidades. Isso implica envolver de maneira bastante dinâmica e transparente a comunidade para que os processos de abertura democrática se realizem e para que os envolvidos possam agir com empenho, competência e dedicação, na pretensão de alcançar o bem estar social do coletivo.

Constatou-se, então, que os conselheiros reconhecem a falha de divulgação do trabalho do Conselho, demonstrando que o único canal de contato que há é o convite que, segundo eles, é enviado apenas aos conselheiros, sem divulgação ampla para a comunidade escolar. Tais informações nos fazem compreender que somente os membros do conselho têm conhecimento das datas das reuniões, fato que caracteriza a desconsideração da relevância da divulgação, para a comunidade em geral, dos assuntos e pautas das sessões que o conselho realiza.

Reconhecido pelos entrevistados que há um distanciamento da escola para com a comunidade, as suas falas se coadunam com o que se encontra nas palavras de Paro, que interroga: “Se a escola não participa da comunidade, por que irá a comunidade participar da escola?” (PARO, 2005, p.27). Nesse sentido, é preciso criar um canal que proporcione comunicação frequente, que seja capaz de oferecer a interação desses segmentos. A escola precisa chegar até a comunidade e trazê-la para junto de si, envolvendo e demonstrando para as pessoas que a participação delas nos processos democráticos na escola é fundamental.

Na situação, analisada à luz das orientações nacionais, estudos e pesquisas, constata-se que essa ausência de interação entre os conselheiros, escola e sociedade distancia as pessoas da gestão participativa e compromete a atuação do conselho dentro do espaço escolar.

### **3.3.2 A percepção dos entrevistados sobre o trabalho atuante de um conselho escolar**

Quando indagados sobre qual deve ser o trabalho de um conselho atuante para fortalecer a gestão democrática, os conselheiros na sua maioria afirmam que é um trabalho muito difícil em razão de, ao longo dos anos, as pessoas acreditarem que a gestão democrática

pode acontecer com um número reduzido de pessoas e, por esse motivo, a participação em algumas ações promovidas pela escola no sentido de fortalecer a gestão participativa ficam enfraquecidas, o que faz com que o processo de atuação do Conselho Escolar para o fortalecimento da gestão democrática se torne falho. Segundo o conselheiro A:

As pessoas esperam que o diretor da escola e o presidente do conselho resolvam as coisas da escola, tem-se o presidente e o diretor, então eles realizem a gestão democrática... e não é assim, enquanto todos não compreenderem a importância de participar das decisões públicas, não iremos ter na escola as pessoas participando significativamente. (CONSELHEIRO A. Entrevista realizada em junho de 2020).

O Conselheiro B também reconhece a dificuldade de um conselho atuante a serviço da gestão democrática, uma vez que, para ele:

A comunidade é ausente às decisões tomadas dentro do espaço escolar, parece não dá importância ao que se precisa discutir sobre a escola e sua relação com a aprendizagem dos alunos, fato este que compromete o trabalho escolar, somente aproximando todos que compõem a escola e seu entorno se pode fortalecer o diálogo e o comprometimento com a educação e sua qualidade, algo que requer um esforço muito grande de diretores e coordenadores, no sentido de aproximar os segmentos que compõem a comunidade em prol de um comprometimento com a escola pública. (Conselheiro B. Entrevista realizada em junho de 2020).

A compreensão dos conselheiros A e B sobre essa participação coletiva na escola vem ao encontro das ideias propostas por Lück (2011) de que:

[...] A participação dá a oportunidade às pessoas de controlarem o próprio trabalho assumirem autoria sobre os mesmos e sentirem-se responsáveis por seus resultados. Sentem-se parte orgânica de uma realidade e não apenas um apêndice da mesma, ou um simples instrumento para realizar objetivos educacionais determinados por outros. (LÜCK, 2011, p. 17).

Na visão dos conselheiros A e B, quando a comunidade participar efetivamente da escola e alcançar o que Lück (2011) chama de parte orgânica de uma realidade, os colegiados terão força e espaço para promover na escola gestão pública compartilhada e de ensinamentos democráticos. De acordo com as suas falas, a gestão escolar tem um papel muito forte nesse sentido, pois precisará promover essa aproximação entre os pares.

Para os conselheiros C e D, é necessário haver mais reuniões, um plano de ações planejadas, onde as pessoas tenham conhecimento do que seja um órgão colegiado e que também conheçam a importância de se viver democraticamente, participando das decisões que estão relacionadas à aprendizagem dos alunos. Na fala dos quatro entrevistados, fica demonstrado que somente por meio da aproximação da comunidade com a escola, através de



mais reuniões e de mais esclarecimento sobre a importância do conselho, é que será possível fortalecer e atrair mais participação.

Nas palavras do conselheiro C e D, é preciso aproximar a família da escola. Para eles, é uma excelente oportunidade de se vivenciar a relação de partilha de obrigações e deveres. Essa compreensão da importância de que a presença da família na escola é um ponto inicial para se atrair mais pessoas vem de encontro ao que Paro (2002) chama de conscientização, que é um dos elementos iniciais e básicos para a concretização da participação da comunidade nas escolas públicas. Ainda na opinião dos conselheiros, essa abertura de diálogo, entretanto, não acontece se, para a gestão escolar, essas ideias não forem reforçadas com muitas ações efetivas direcionadas à comunidade.

As respostas dos conselheiros evidenciam que existe o desafio de aproximar a família da escola para que se possa promover a gestão democrática, desafio este que pode ser superado por meio de um conselho atuante. Esse reconhecimento vem ao encontro do que afirma Paro (2001), que os Conselhos Escolares promovem a crença de que é possível realizar a democratização das relações pessoais e de instituição dentro da escola. Desta forma, observou-se que os entrevistados reconhecem a importância de se efetivar as ações do conselho para que possam atingir não só representantes do Conselho Escolar, mas toda a comunidade.

Nota-se que o trabalho da gestão escolar não tem buscado desenvolver projetos com programações que objetivem a participação familiar, o que impede que a gestão participativa, democrática, seja de fato vivenciada. Esse modelo de gestão envolve todos os segmentos da comunidade escolar, portanto os gestores precisam efetivar na íntegra essa participação.

Nas respostas recebidas, não fica esclarecido como deveriam ser essas ações de fortalecimento da gestão democrática, sem muito detalhe de como seriam. Os quatro participantes são, entretanto, categóricos ao afirmar que a participação da comunidade com a escola deve ser estabelecida e efetivada, pois o conselho, segundo eles, é um excelente colegiado para representar a comunidade nas tomadas de decisões.

Ainda de acordo com esses conselheiros, os quatro foram unânimes em afirmar que, se a escola conseguisse ter um conselho atuante, as decisões seriam sempre coletivas, apesar de reconhecerem que são muitas as dificuldades para a efetivação do trabalho em parceria com a gestão escolar. Esses conselheiros reconhecem os princípios da gestão democrática e lamentam que o Conselho Escolar seja tão inoperante, porque veem no conselho uma representação aberta para um canal efetivo de comunicação entre escola e família.

No depoimento dos professores diante da atuação do conselho como parceiro da gestão, compartilhando responsabilidades, ambos afirmaram não ver a atuação do conselho nesse sentido. Sabem que existe o colegiado, mas desconhecem ações nesse direcionamento. Eles não se lembram de presenciar um evento escolar ou mesmo uma reunião e, por essa razão, desconhecem os assuntos discutidos e as decisões tomadas no coletivo entre gestão e conselheiros.

Para os professores, o conselho não tem atuado no todo da escola, pois ele só existe para cumprir o que determina a legislação, ou seja, a burocracia. De acordo com o Professor A, “[...] a parceria só existe no papel, pois o conselho não se envolve nos problemas da gestão, as famílias, os alunos, os servidores não tomam conhecimento dos problemas da escola e não estão nem aí para isso” (PROFESSOR A. Entrevista realizada em julho de 2020). Os dois são unânimes em afirmar que o gestor deve provocar essa aproximação, convocando os membros para discutir os problemas da escola e contribuindo para que o conselho funcione, mesmo que reconheçam que a rotina do gestor é cheia de atribuições.

Para o Professor B, o conselho está atuando de forma isolada por falta de aproximação entre as pessoas que compõem a comunidade. Reconhece também a falta de compromisso dos conselheiros, e pensa que é preciso desenvolver a cultura e a consciência do que é fazer parte, do que seria partilhar decisões de ordem pública, e disso não se pode fugir, porque a escola é da comunidade e, por isso, é de todos.

Os dois professores chegam a citar a ideia de que a escola deveria promover formação para a comunidade, ou pelo menos para os membros do conselho, para que assim as pessoas possam tomar ciência de valores democráticos. Essa observação está de acordo com o que preconiza o Caderno 6 do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, que orienta que a participação de um Conselheiro escolar deve ser estimulada pela própria escola, e afirma:

Para melhorar esta participação, todo Conselheiro precisa de momentos de impulso no processo de formação continuada, avaliando e reforçando suas condições de ação como Conselheiro. Com momentos específicos de formação, o Conselheiro dá mais densidade às condições pessoais, subjetivas para esclarecer as bases de suas decisões e para contribuir mais efetivamente com o seu dizer, decidir e agir como Conselheiro. (BRASIL, 2004c, p.16).

Dessa forma, a escola precisa se organizar para vivenciar na sua rotina ações que sejam direcionadas para o dever de cidadão democrático, com responsabilidade nas

atividades participativas organizadas pela escola ou mesmo pelo Conselho Escolar. Ainda que seja tarefa difícil, a escola precisa se direcionar para a formação cidadã.

Evidencia-se, nas respostas recebidas dos professores sobre a temática, que o Conselho Escolar em pesquisa não atua como um colegiado participativo porque há ausência de reuniões, descaso das pessoas com as deliberações que são necessárias em uma escola, e isso promove o não envolvimento dos seus conselheiros. Por essa razão, não atende às características de uma comunidade democrática que promove ensinamento para a cidadania, assim comprometendo o trabalho da escola. Essa falta de engajamento das pessoas nas decisões coletivas deixa sob a responsabilidade do gestor escolar tomar decisões sem a participação da comunidade.

Na comparação das falas dos conselheiros e professores encontramos pontos em comum. Ambos acreditam que é necessário o conselho ser atuante, mas na visão dos conselheiros e professores esse trabalho só é possível se a família participar mais da escola. Para isso, reconhecem como tarefa da gestão escolar desenvolver essa cultura de participação.

Essa observação levantada pelos entrevistados está diretamente relacionada com a instrução do Caderno de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. No texto encontramos que, quando a gestão promove a participação coletiva,

A gestão deixa de ser o exercício de uma só pessoa e passa a ser uma gestão colegiada, na qual os segmentos escolares e a comunidade local se congregam para, juntos, construir uma educação de qualidade e socialmente relevante. Com isso, divide-se o poder e as consequentes responsabilidades. Nesse contexto, o papel do Conselho Escolar é o de ser o órgão consultivo, deliberativo e de mobilização mais importante do processo de gestão democrática, não como instrumento de controle externo, como eventualmente ocorre, mas como um parceiro de todas as atividades que se desenvolvem no interior da escola. (BRASIL, 2004c, p.20).

Dessa maneira, fica claro que, para alcançar a gestão descentralizada, é necessário que todos se empoderem do conhecimento sobre participação para que, dessa forma, a comunidade escolar se envolva no processo democrático. Nesse sentido, para superação desse distanciamento entre comunidade e escola, precisa ser estabelecido um plano de trabalho que apresente ações pontuais capazes de tornar o conselho um órgão colegiado que representa os segmentos da comunidade escolar e partilha das decisões coletivas.

### **3.3.3 Funções e atribuições do conselho escolar no entendimento dos entrevistados**

Quanto ao conhecimento das funções e atribuições de um conselho escolar, os conselheiros A e B responderam que conhecem pouco as atribuições de um C.E. e que não saberiam detalhar na íntegra. Pensam, porém, que o trabalho do Conselho precisa ser estruturado e bastante planejado: eles afirmam que conhecem em parte as atribuições pelas quais respondem, têm conhecimento que são conselheiros, mas não souberam detalhar a sua função; já os outros dois conselheiros responderam que conhecem, mas não exercem como deveriam, pois falta disponibilidade e maior interesse em participar. Eles afirmaram saber que o Conselho tem estatuto e que suas funções são distribuídas entre os representantes dos segmentos de professor, aluno, pais, funcionários e sociedade civil.

Ao serem perguntados se há um organograma para a organização das reuniões, os quatro afirmaram que não existe. Quando há uma reunião, eles são avisados por escrito, em forma de convite, mas somente na hora da sessão é que tomam conhecimento do assunto. Ainda segundo os quatro entrevistados, essa desorganização no trabalho afasta as pessoas do conselho, retira o interesse em participar, pois os membros sentem-se fazendo parte de um colegiado que não planeja o trabalho da equipe, fato que desestimula a participação da comunidade, afinal, como fazer parte de um colegiado que pouco se reúne, não divulga suas pautas e nem esclarece quais são seus objetivos?

Nesse sentido, os entrevistados percebem o Conselho Escolar como um espaço de promoção da melhoria da escola, mas se sentem membros inoperantes, o que contraria as orientações nacionais. Segundo o MEC, o conselho deve ser:

Um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática. São, enfim, uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã. (BRASIL, 2004c, p.35).

Para os conselheiros, havendo mais reuniões e esclarecimento sobre a legislação, assim como a compreensão das finalidades do conselho, as pessoas se conscientizam da importância do colegiado e do papel que devem desempenhar para fazê-lo funcionar. Ainda segundo o Conselheiro C, “Para funcionar com precisão, efetivamente, deveria haver uma preparação para a comunidade e muitos esclarecimentos sobre o que é o conselho e sua finalidade, isso antes mesmo de haver eleições.” (CONSELHEIRO C. Entrevista realizada em julho de 2020).

Nestes depoimentos, os conselheiros consideram que o conhecimento sobre o papel e o funcionamento do colegiado com explicações oferecidas pela escola, contribuiria na organização e no planejamento do trabalho e, com isso, fortaleceria o Conselho Escolar. Diante disso, de acordo com Bordignon, (2005, p. 6):

[...] é necessário que as "comunidades escolar e local" adotem estratégias de participar efetivamente nos conselhos, com autonomia para exercer seu poder de cidadão na gestão das instituições públicas de educação, tendo como pressuposto que essas instituições pertencem à cidadania. (BORDIGNON, 2005, p. 6).

Deve-se considerar, então, que a interação entre gestão e conselho é imprescindível para a superação dos desafios em efetivar um colegiado e, a partir disso, os problemas com a participação da comunidade poderiam ser superados.

Para os professores entrevistados, o Conselho tem função e papel muito importantes dentro da escola. Afirmam, também, conhecer as atribuições de um CE, bem como saber como deve ser o trabalho dos seus conselheiros, mas dizem que falta às pessoas entenderem isso e quererem participar com um conselho participativo e ativo.

Para o Professor A, “[...] somente por meio da atuação de um conselho vamos garantir a inclusão da sociedade na escola e com isso alcançar a democratização da educação” (PROFESSOR A. Entrevista realizada em junho de 2020). Ele afirma ainda que o Conselho Escolar tem como atribuições a discussão de assuntos como o plano político-pedagógico, a aprendizagem dos alunos, a realização com a gestão do planejamento financeiro e a elaboração de metas para a escola. Chega ainda a afirmar que os conselheiros devem ser parceiros e que, juntos com a gestão escolar, devem estabelecer e planejar ações que facilitem a aproximação entre escola-família-comunidade.

Quando perguntado ao Professor B, ele diz que conhece a função de um conselho e as atribuições de cada conselheiro, mas percebe que as pessoas não se mobilizam para atuar na função de conselheiro: “Acha que falta vontade e conhecimento das pessoas em participar”, chega a dizer que precisava a escola “oferecer essa formação à comunidade sobre democracia na escola e gestão pública” (PROFESSOR B. Entrevista realizada em junho de 2020). Nas palavras do Professor B, são atribuições de um conselho escolar, entre outras: criar o regimento escolar; participar da elaboração do calendário escolar; realizar decisões no âmbito pedagógico, financeiro e administrativo; acompanhar a aprendizagem dos alunos e o cumprimento das metas pactuadas pela escola; e zelar pela qualidade do ensino.

Perguntado aos dois professores como tomaram conhecimento sobre a temática, os dois afirmaram que sempre estudam, estão sempre em formação continuada e que questões relacionadas a Conselho Escolar sempre aparecem no rol de estudos pedagógicos como ferramenta de melhoria da qualidade do ensino, e como estudiosos que se sentem, fazem leituras constantes sobre isso, além de o assunto ser abordado algumas vezes em coletivos de professores.

Na relação entre as falas dos entrevistados, percebe-se que a maioria deles tem conhecimento sobre as atribuições e o funcionamento de um conselho, e chegam a apontar caminhos para a reversão da situação. Os dois professores se apresentam muito seguros e suas falas estão embasadas nos princípios da gestão democrática, fato que chama a atenção, pois se esse conhecimento fosse provocado e compartilhado com todos, a realidade em questão poderia ser superada, uma vez que teríamos pessoas instruídas, capazes de socializar com a comunidade a democratização da gestão e promover, assim, a gestão compartilhada, com foco no fortalecimento da participação de todos os segmentos no conselho escolar.

Indagados sobre o porquê do Conselho Escolar não atuar como determinado em suas atribuições, os professores reforçam a ideia de que é preciso a escola rever a sua prática de gestão democrática para que assim possa reunir com mais frequência a comunidade e diversificar os assuntos das reuniões, convocar a comunidade e motivar a sua participação, além de planejar o trabalho do Conselho por semestre.

Para o Professor 1, a escola precisa “[...] abrir as suas portas todos os dias para a democracia, e isso requer convocar e estimular a participação de todos.” (PROFESSOR 1. Entrevista realizada em junho de 2020). Ainda de acordo com o conselheiro, isso exige tempo, disponibilidade, conhecimento aprofundado sobre as temáticas e, em relação a isso, a escola ficaria a desejar, porque não encontra na sua jornada diária espaço e pessoas para exercer essa tarefa. As palavras acima estão de acordo com o que Paro (2001) escreve sobre alguém dar abertura para as pessoas participarem, permitindo a manifestação do interesse.

Nota-se que na escola há características democráticas estabelecidas por relações escolares entre os segmentos que compõem a comunidade. Percebe-se que os participantes têm conhecimento dos vínculos democráticos que estabelecem a gestão escolar e até apresentam interesse em se comprometer com esse processo escolar. De acordo com os depoimentos, precisa-se articular o encontro entre os planejamentos da escola e suas ações. A escola ainda está distante da comunidade, mas, mesmo assim, apresenta direcionamentos para a promoção da participação de todos, pois reconhece e compreende que o trabalho do

conselho Escolar requer uma harmonia e partilha entre a vida escolar do aluno, sua relação com a realidade social e o vínculo com a gestão escolar.

Percebe-se, ainda a partir das falas dos docentes, que o conselho só se reúne quando não há outra solução, e quando isso acontece os seus membros não recebem com antecedência a pauta de reuniões, o que faz com que imaginem, ao chegarem na escola, que irão tratar de assuntos que precisam das assinaturas em ata. Assim, segundo os entrevistados, ainda que alguns conheçam as atribuições e função do conselho, essa falta de atuação do colegiado desmotiva os seus membros a participar e fazer do conselho um instrumento de mobilização da comunidade escolar na tomada de decisões conjuntas.

No depoimento dos conselheiros, observou-se que, se houver um planejamento de ações estratégicas, a participação das pessoas seria maior e o conselho deixaria de ser um órgão apenas para cumprir a legislação. Por esse motivo, os membros não dialogam, quase não se conhecem, e isso compromete o trabalho da escola. Para a conquista dessa participação, afirma Paro (2002) que:

A participação democrática não se dá espontaneamente; sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. (PARO, 2002, p.96).

Dessa forma, a escola precisa oferecer essa aproximação entre democracia e gestão participativa, construir a coletividade em seus pares e, com isso, promover a cidadania, pois garantiria a pluralidade de opiniões nas discussões e a transparência sobre o trabalho realizado na escola e, a partir disso, efetivaria o conselho escolar. Diante do desafio de mobilizar a comunidade escolar e local para participar da vida escolar, são apresentadas, no Capítulo 4, ações que visam fortalecer o trabalho do Conselho Escolar da escola que serviu para a pesquisa e, com essas propostas de intervenção, esperamos que o conselho se torne efetivamente um instrumento de participação e democratização do ambiente escolar.

#### 4 PLANO DE AÇÃO

Conforme apresentado nos Capítulos 2 e 3 da presente dissertação, que aborda um caso de gestão relacionado à atuação do conselho escolar em uma Escola de Ensino Médio da rede estadual de ensino do estado do Ceará, as evidências até aqui constataam que o Conselho Escolar se apresenta inoperante, sem reuniões frequentes e sem nenhum plano de ação para os Conselheiros. O trabalho levantado fundamenta-se nos princípios da gestão democrática, com ênfase na importância da atuação do Conselho Escolar como mecanismo de fortalecimento da participação da comunidade nas ações cotidianas da escola.

Diante da pesquisa e dos dados levantados, é apresentada, a seguir, uma proposta de intervenção para melhoria da atuação do conselho da escola em questão. Tais propostas são consideradas executáveis e com potencial de contribuir com o conselho, objetivando fazer desse colegiado um organismo participativo, dinâmico, vivo e à serviço da democracia dentro da escola, em acordo com as determinações definidas em documentos normativos como a LDB/1996, o PNE 2014-2024 (BRASIL, 1996; 2014) e as orientações da Secretaria de Educação do Estado do Ceará.

Para a construção de um Conselho Escolar democrático e participativo, a escola assume uma tarefa de aproximar as partes envolvidas e de construir a ideia de participação com a comunidade, para que, assim, possa romper com a estrutura dos processos de exclusão de grupos nas decisões sobre os rumos da escola. A escola é, afinal, espaço público, de inclusão, de igualdade política, de heterogeneidade e de participação direta para todos.

Segundo Werle (2003):

[...] não se constitui um Conselho Escolar apenas por exigência da Lei; pelo contrário, ele é ou deve ser um ato da vontade de todos os que fazem parte da escola. Acrescenta ainda que [...] não existe um Conselho no vazio, ele é o que a comunidade escolar estabelecer, construir e operacionalizar. Cada conselho tem a face das relações que nele se estabelecem. Se forem relações de responsabilidade, de respeito, de construção, então é assim que vão se constituir as funções deliberativas, consultivas, fiscalizadoras. Ao contrário, se forem relações distanciadas, burocráticas, permeadas de argumentos, tais como: “já terminou meu horário”, “este é meu terceiro turno de trabalho”, “vamos terminar logo com isto”, “não tenho nada a ver com isto”, com que legitimidade o conselho vai deliberar ou fiscalizar?! (WERLE, 2003, p. 60).

Nesse sentido, o Conselho Escolar funciona como mecanismo de gestão escolar que, por meio da participação interativa, frequente e emancipadora de pais, alunos, professores e funcionários, busca a transformação no cotidiano escolar em sua organização administrativa, financeira e pedagógica, de maneira que todos se sintam convidados a participar de e



construir um espaço harmonioso no qual cada membro se sinta parte importante do processo da vida escolar.

Um bom funcionamento de um Conselho deve construir nos atores a ideia de ser parte, tomar parte, fazer parte (TEIXEIRA, 2000), assim, o plano de trabalho do Conselho precisa ser capaz de internalizar nos seus membros e na sua comunidade a importância de participar enquanto sujeitos de um colegiado a serviço do bem comum e social de todos.

Pretende-se, com a construção desse plano de ação, apresentar a possibilidade de construir uma proposta que seja vista e aceita por todos da escola, não como algo imposto a uma solução imediata, mas como estratégia de assegurar o funcionamento do conselho da escola que se encontra sem funcionamento regular. É fundamental que, mesmo seguindo as orientações nacionais e gerais para a implementação de um conselho atuante, sejam consideradas a realidade e a singularidade que podem ser notadas na comunidade, fato este que pode gerar ressignificações da proposta.

Ressalta-se também que as ações aqui propostas consideram observações que foram feitas nas falas dos participantes envolvidos e que isso foi considerado como importante mecanismo de reconhecimento ao direito de aceitação da comunidade ao plano de trabalho, afinal, a tarefa de construir um Conselho Escolar efetivamente democrático deve considerar os aspectos relevantes ao processo de recebimento daquilo que se está construindo com as pessoas. Segundo as orientações do MEC “A composição, funções, responsabilidades e funcionamento dos Conselhos Escolares devem ser estabelecidos pelos sistemas de ensino e pela própria escola, a partir de sua realidade concreta”. (BRASIL, 2004c, p. 17).

A seguir, são apresentadas as propostas que estruturam a construção do Plano de Ação Educacional, com detalhamento de sugestões que podem contribuir para a efetivação do Conselho Escolar. O plano segue dividido em duas ações maiores (Quadros 3 e 5) e, para cada ação, cinco propostas didáticas e sequenciadas, com os detalhes resumidos das ações, suas proposições, responsáveis, público alvo e período de execução (Quadros 4 e 6).

Quadro 3 – Ação 1 de mobilização para efetivação do Conselho

<b>Ação 1</b>	Oferecer comunicação das ações do Conselho e formação a comunidade escolar e Conselheiros.
<b>Objetivo</b>	Mobilizar a comunidade por meio do conhecimento das ações do Conselho Escolar dentro e fora da escola.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 4 - Proposições para execução da ação I

<b>Propostas</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Período</b>	<b>Como</b>	<b>Público Alvo</b>
1.1. Promover campanha dentro e fora da escola sobre o que venha ser um conselho escolar.	Levar a comunidade o conhecimento sobre o que é um Conselho.	Gestor e Coordenadores escolares	Fevereiro de 2021	Usar folder, adesivos e panfletos.	Toda comunidade escolar
1.2. Divulgar em redes sociais os convites à comunidade para participar das assembleias	Publicizar as ações do Conselho e alcançar a participação das pessoas.	Gestor, Coordenadores e Grêmio Escolar.	Bimestral	Divulgar nas redes sociais as imagens dos convites.	Público em geral
1.3. Realizar um Seminário com representantes das cinco escolas municipais sobre gestão democrática e participativa na escola.	Apresentar às comunidades a discussão sobre o que é gestão democrática e participativa nas escolas públicas	Gestores escolares, Secretário Municipal de Educação e Coordenador de Regional	Maio de 2021	Promover seminário em local público e aberto a comunidade.	Alunos, professores, pais e funcionários.
1.4. Oferecer rodas de conversa a comunidade para escuta dos problemas da escola.	Ouvir a comunidade e a partir das escutas construir ações estratégicas para solução dos problemas.	Gestão, Grêmio escolar e Coordenadores.	Agosto de 2021	Propor uma roda de conversa, aberta a escuta de todos.	Alunos, professores, pais e funcionários.
1.5. Oferecer formação para conselheiros e comunidade.	Promover o conhecimento sobre a finalidade e importância da função de um Conselho Escolar	Coordenadoria de Desenvolvimento Regional da Educação e Escola.	Durante todo o ano de 2022.	Realizar encontro mensal.	Membros do conselho escolar.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta ação tem como objetivo mobilizar e envolver a comunidade, afinal, a escola precisa construir com os seus pares o sentimento de pertencimento, e para isso precisa convocar todos para dentro do seu funcionamento e tornar públicas as ações que acontecem nesse espaço. É indispensável e recomendado divulgar o trabalho que a escola realiza, envolvendo nesse processo pais, alunos, professores, funcionários e sociedade civil para que possam se sentir conhecedores daquilo que se realiza dentro da escola e, com isso, torná-los parte da instituição. A inclusão desses atores possibilita sua contribuição através da sua participação ativa nas decisões da escola, opinando, discutindo, sugerindo e avaliando, para que dessa maneira possam construir a ideia de fazer parte desse espaço que lhes é assegurado, como bem garante a legislação brasileira.

As propostas visualizam a promoção da participação dos segmentos da sociedade no Conselho, capazes de fortalecer a consolidação de uma gestão democrática, favorecendo a aprendizagem para a cidadania por meio de ações compartilhadas que favorecem a participação das pessoas na gestão da escola. Segundo Veiga (2000, p. 19):

[...] a gestão democrática implica necessariamente o repensar da estrutura de poder da escola, tudo em vista de sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora. (VEIGA, 2000, p. 19).

Para reversão do problema diagnosticado na escola em pesquisa, fundamentou-se este plano de ação com base nas palavras de pesquisadores como Paro (2001, p.80), que afirma:

O maior dos problemas existentes é o fato de que o conselho de escola tem sido tomado, em geral, como uma medida isolada, descolado de uma política mais ampla e séria de democratização da escola, evidenciando muito mais sua face burocrática do que sua inspiração democrática. Para a reversão desse quadro, é preciso uma nova ética que desautorize a atual configuração autoritária da escola. (...) o homem deve conduzir-se de forma dialógica com os demais homens, seus semelhantes, que, como ele, devem ter mantida sua condição de sujeito que, ao transcender a necessidade natural, constrói, pelo trabalho, sua própria liberdade. (PARO, 2001, p.80).

Para tanto, o trabalho de gestão de uma escola deve ser pautado na compreensão de que o colegiado escolar fortalece a gestão democrática, e que esse colegiado precisa ser provocado, mobilizado e estimulado para atuar, pois a participação de seus pares enaltece os aspectos pedagógicos, financeiros e administrativos. Segundo Lück (2006, p. 30):

[...] a participação deve ser entendida como processo dinâmico e interativo que vai muito além da tomada de decisão, pois é caracterizado pelo inter apoio na convivência do cotidiano da escola, na busca, do bom cumprimento da sua finalidade social e do desenvolvimento de sua identidade social. (LÜCK, 2006, p. 30).

As propostas 1 e 2 estão previstas para serem executadas no ano de 2021, objetivando aproximar a comunidade da escola, tornando públicas as suas ações e, em particular, as do Conselho. São tarefas sem custos, que se realizarão em parceria com a Secretaria Municipal de Educação que, se alcançadas, servirão de promoção para criar na comunidade a ideia de que todos precisam se envolver nas ações coletivas da escola e que a participação das pessoas favorece a democracia, torna possível a gestão democrática e ainda proporciona a formação para a cidadania.

Estas propostas estão de acordo com as Orientações do Ministério da Educação, MEC. Na publicação do Caderno II de Fortalecimento aos Conselhos Escolares, encontra-se: “ [...] numa democracia, o setor público tem o dever de ser transparente para a sociedade. Nesse sentido, a escola precisa divulgar suas ações para toda a comunidade escolar e local.”. (BRASIL, 2004c, p.54).

Ainda segundo Riscal (2010) e Lück (2010), a falta de informação e de comunicação entre o conselho e os dirigentes públicos prejudica o funcionamento do conselho. Para que isso não aconteça, é preciso buscar meios para promover o envolvimento de pais, alunos, professores, funcionários e sociedade civil.

Para o fortalecimento da atuação de um Conselho Escolar junto à gestão democrática, a escola precisa garantir um processo democrático que seja capaz de oportunizar a construção de identidade enquanto escola, com um direcionamento para um bem coletivo.

Essa construção coletiva só será realizada se todo o trabalho do Conselho iniciar a partir do envolvimento, da construção de identidade, de pertencimento, de coletividade e, nesse direcionamento, do reconhecimento da comunidade sobre a importância do trabalho que o Conselho Escolar desenvolve. Se todos os envolvidos atuarem em torno de um objetivo comum, tem-se então uma possibilidade do fortalecimento da qualidade do ensino na escola pública.

Soares Neto e Feitosa (2018), em pesquisa realizada em escola estadual do Ceará, evidenciaram a contribuição do Conselho Escolar na melhoria dos resultados educacionais da escola da seguinte maneira: segundo a pesquisa, a gestão escolar e o conselho desenvolveram ações/trabalho que garantiram crescimento da matrícula, redução do abandono escolar e elevaram as proficiências de Língua Portuguesa e Matemática nas

avaliações externas. Segundo os autores, esse trabalho de parceria entre a gestão escolar democrática e o conselho estimulou a participação da comunidade e oportunizou a todos a resolução coletiva dos problemas da escola, além de desenvolver ações que fortaleceram a parceria entre escola e família, com uma agenda de trabalho pautada na ideia da coletividade e na busca de melhorias para a escola.

As propostas III e IV têm o objetivo de chamar a comunidade para participar dos eventos da escola, lugar onde se forma cidadão reflexivo, democrático, autônomo, consciente de seus deveres e direitos. Para este chamamento, Paro (2004) considera importante a gestão escolar promover a sensibilização e conscientização da comunidade escolar a respeito da importância do Conselho, da sua funcionalidade, atuação e do comprometimento que este colegiado deve ter com a qualidade da educação.

Diante disso, as propostas citadas acima constroem a sensibilização das famílias, funcionários e alunos da escola por meio da socialização da divulgação de materiais informativos e de grupos de escuta sobre os anseios da comunidade a respeito da escola. Nesse diálogo, dissemina-se a importância do funcionamento do Conselho Escolar, e o quanto é necessária a participação coletiva das pessoas para a atuação desse órgão.

A proposta V referencia a importância de preparar os conselheiros para o exercício das funções que ocupam, para que assim possam tomar posse das suas funções, preparados para exercer com segurança e desempenho o seu trabalho. Esta proposta vem de encontro ao que defende Riscal (2010), orientando em seus estudos que:

São necessárias ações mais concretas para envolver os membros do conselho, de incentivo da secretaria da educação para fortalecer os mesmos, capacitação dos gestores, favorecer a capacitação dos conselheiros. Neste sentido sobressai a urgência de maior divulgação, informação em que consiste o conselho e sobre a importância da participação, esclarecer, sensibilizar e ofertar cursos de formação continuada dos sujeitos integrantes. (RISCAL, 2010, p.38).

Não se pode esquecer de vista que, para efetivação de um conselho atuante, dinâmico e democrático, faz-se necessário construir esse colegiado com a participação de toda comunidade escolar, ou seja, é preciso que cada segmento da comunidade esteja representado no Conselho Escolar, mobilizado, estimulado a participar, e que cada membro receba informação suficiente sobre o seu papel dentro do colegiado. De acordo com o PNE, (BRASIL, 2014) meta 19, é preciso:

Estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na

gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo. (BRASIL, 2014, p.23).

Respeitando isso, garante-se a inclusão de todos, para que, assim, a paridade esteja evidente, em conformidade com a legislação que disciplina essa equidade de pares e a formação necessária para o exercício da função que cada conselheiro escolar irá exercer.

Quadro 5 - Ações para o funcionamento e estruturação do Conselho

<b>Ação 2</b>	<b>Objetivo</b>
Estruturar o funcionamento do Conselho Escolar	Construir com a comunidade um plano de ação para o funcionamento do conselho abordando sua composição, estrutura, função e sua importância para os trabalhos da escola

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 6 - Proposições para a execução da Ação 2

Propostas	Objetivo	Responsáveis	Período	Como	Público alvo
Planejar as atividades do conselho e escolares	Oferecer aos participantes momentos planejados com objetivos determinados	Gestor, coordenadores e conselheiros	Março de 2021	Realizar 1 reunião	Representantes dos diversos segmentos do conselho
Elaborar de um calendário de ações com datas estabelecidas para cada reunião.	Estruturar o planejamento do trabalho do Conselho escolar.	Gestor, coordenadores, Grêmios escolares e conselheiros.	Abril de 2021	Promover 1 assembleia geral	Representantes de alunos, pais, professores e funcionários
Revisar a redação do Estatuto do Conselho.	Oferecer momentos de estudo e conhecimento da composição, e finalidade do Conselho.	Gestor, Coordenadores e Comunidade escolar	Fevereiro de 2022	Realizar 02 assembleias	Representantes de todos os segmentos da sociedade civil
Construir instrumental de avaliação anual das ações da escola	Aproximar a comunidade escolar das ações desenvolvidas na escola	Grêmios e Conselho Escolar	Junho de 2022	Promover o Seminário de apresentação do trabalho da escola	Membros do Conselho Escolar
Publicar em redes sociais e na escola as deliberações dos conselheiros.	Tornar público o parecer emitido pelos membros do conselho.	Conselheiros	Bimestral	Publicar as Atas e documentos expedidos.	Público em geral

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para esta ação, pretende-se construir um protocolo de estruturação para o funcionamento do conselho, com cronograma para as ações como bem afirmam as orientações do MEC:

Os Conselhos Escolares devem se reunir com periodicidade: sugerem-se reuniões mensais, com uma pauta previamente distribuída aos conselheiros, para que possam, junto a cada segmento escolar e representante da comunidade local, informá-los do que será discutido e definir em conjunto o que será levado à reunião. (BRASIL, 2004c, p.51).

Dessa maneira, precisa-se organizar e apresentar para toda a comunidade escolar as atribuições do colegiado e assim tornar todos conhecedores da função e importância desse órgão.

Pretende-se também, por meio de um planejamento de ações coletivas, evidenciar a democracia vivenciada dentro do espaço escolar, com direitos e deveres para todos, no sentido de favorecer a participação democrática nas decisões da escola. Dessa maneira, os membros do conselho e a comunidade podem se tornar atores envolvidos com a escola para que, assim, todos possam reconhecer que as decisões do conselho podem interferir em diversos fatores do trabalho na escola. Assim, empoderando-se para aprimorar coletivamente, por meio de seus representantes, o trabalho para melhoria da aprendizagem, do clima escolar, da construção de valores e da formação integral do ser humano.

Com ações pautadas para a organização e dinamismo do colegiado, observaremos que os conselheiros e a comunidade serão alcançados pelo conhecimento da legislação que regulamenta o órgão colegiado do qual fazem parte, tornando-se representantes de seus segmentos em âmbito escolar, conhecedores do processo democrático e atuantes nessa abertura política de participação. Assim, estaremos realizando tarefas em acordo com o que afirma o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares do MEC:

[...] para que o conselheiro possa exercer bem sua função é fundamental que conheça: o conselho: seu significado e papel; o papel do conselheiro e o significado da representação; a escola como organização e seu projeto político pedagógico; a legislação educacional básica; o sistema de ensino (do estado ou do município), princípios e normas; o significado de participação; a pertença da escola à cidadania. (BRASIL, 2004c, p. 60).

As propostas aqui elencadas vislumbram promover e “[...] entender a participação como processo a ser construído coletivamente. Nessa direção, é fundamental ressaltar que a participação não se decreta, não se impõe.” (BRASIL, 2004a, p. 17).

Para a construção de uma cultura de participação, é preciso que a gestão democrática na escola seja aprendizado de exercício de participação, no qual seja respeitada a educação como direito; seja favorável a construção dos processos de gestão e participação; e a educação, escola e legislação sejam entendidas pela comunidade como abertura para a libertação e emancipação do cidadão.

É defendido por Souza e Tavares (1996) que aproximar todos aos acontecimentos do cotidiano escolar faz os Conselheiros perceberem a sua participação na tomada de decisão e, com isso, construam a ideia da importância do quanto é fundamental para uma escola a atuação dos membros de um colegiado. Segundo ele, é necessário que:

Cada Conselho deve buscar mecanismos que garantam o seu funcionamento, através da definição de questões práticas como: calendário de reuniões sistemáticas, definição de comissões entre membros conselheiros para levantamento de problemas administrativos e pedagógicos da escola; socialização através de um processo de discussão destes problemas com a comunidade escolar; elaboração de um plano de trabalho em conjunto com a administração da escola a partir de 43 prioridades estabelecidas coletivamente; registro das ações realizadas pelo Conselho da escola; encontros dos membros de Conselhos de diferentes escolas para troca de experiência. (SOUZA; TAVARES, 1996, p. 90).

Para Barroso (2001) não se pode conceder gestão escolar sem que todos que trabalham na escola conheçam normas e práticas da gestão participativa, bem como é necessário discutir a cultura democrática que precisa ser construída dentro do espaço escolar. Assim, todos podem participar, e a escola pode reduzir desigualdades entre seus membros, o que caracteriza a democracia como espaço de inclusão de pessoas, oportunizando a elas o acesso às tomadas de decisões e a partilha da administração.

Referenciado também pelas autoras Barreto e Castro (2014), o Conselho Escolar deve, entre suas funções, garantir a participação da comunidade nas decisões da escola e na definição do Projeto Político pedagógico da unidade escolar.

As autoras ainda apresentam a ideia de que a gestão democrática na escola assegura a participação da comunidade e mantém uma relação de organização e dinamismo do trabalho escolar. Tal ideia se aproxima do discurso de Libâneo (2003, p. 102) de que a participação é “[...] o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários na tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.” (LIBÂNEO, 2003, p. 102).

Dessa forma garante-se a Gestão democrática na escola, considerada ainda segundo Barreto e Castro como tipo de gestão político-pedagógica e administrativa orientada por processos de participação das comunidades local e escolar. Nesse modelo de gestão, o



funcionamento do Conselho é pautado em caráter público, voz plural representativa da comunidade, deliberação coletiva, a defesa dos interesses da cidadania e o sentido de pertencimento.

Partilha desse mesmo entendimento, Paro (2001), que também ressalta:

[...] democracia, da maneira radical como deve ser concebida, exige a participação de todos, não apenas na execução, mas também e principalmente nas decisões. Ou seja, só há democracia se os cidadãos que a constituem podem, pelo menos, ter aberta a possibilidade de serem também governantes. (PARO, 2001, p. 119).

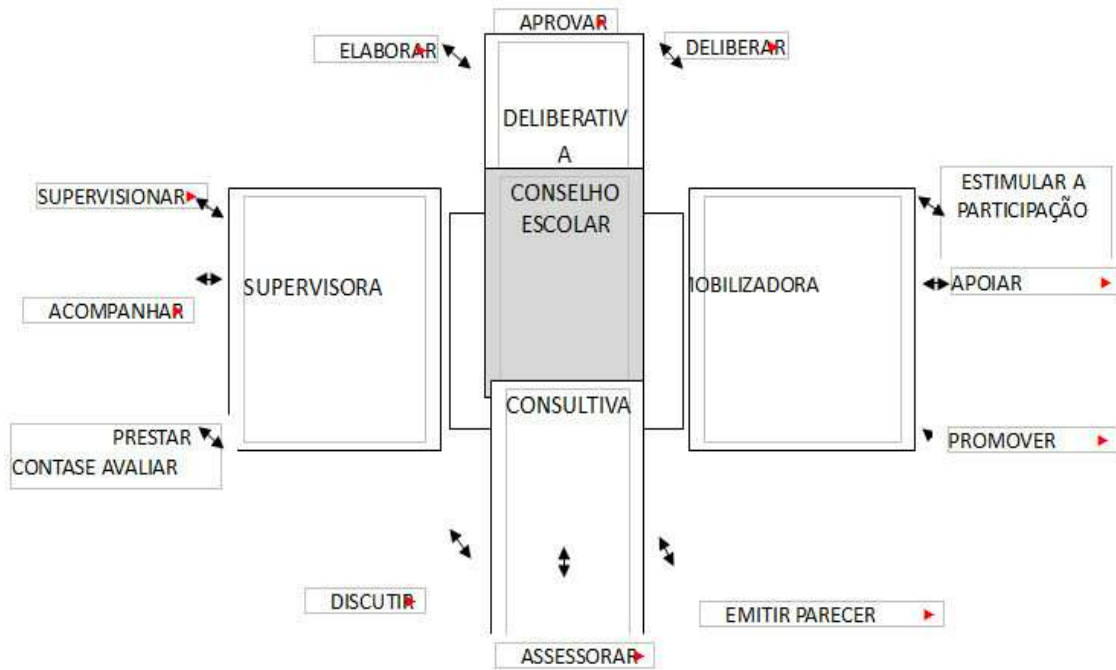
De acordo com o Caderno de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, do MEC:

Numa democracia, o setor público tem o dever de ser transparente para a sociedade. Nesse sentido, a Escola precisa divulgar suas ações para toda a comunidade escolar e local. A avaliação empreendida pelo Conselho Escolar, junto com a direção da escola, serve como um mecanismo para esse fim. Nesse processo, o sentido ético tem que permear todas as ações, além de ser a chave para o sucesso do processo democrático. (BRASIL, 2004c, p.54).

As recomendações acima estão em conformidade com a proposta 4 deste plano de intervenção, que pressupõe uma atividade bastante importante para a tomada de decisão diante das ações da escola.

Para a última proposta da ação II, que se destina a publicizar as decisões tomadas em assembleias à comunidade, tomamos como base os estudos de Veiga (2001) e Paro (2005) sobre gestão democrática. Tais estudos afirmam ser fundamental que se construa com o trabalho da escola o empoderamento do conselho escolar para que este colegiado tenha autonomia para tomar decisões, discutir, refletir, avaliar, sugerir, pensar e propor soluções e intervenções para as necessidades da escola. De acordo com os pesquisados, qualquer que sejam as decisões assumidas pelo conselho escolar, a comunidade precisa tomar ciência, portanto, devem ser publicizadas como uma forma de mostrar transparência e tornar públicas as tomadas de decisões nas assembleias. A Figura 1 apresenta um desenho organizacional das funções de um conselho escolar atuante, de acordo com Veiga (2007).

Figura 2 - Desenho organizacional das funções de um conselho escolar atuante



Fonte: Veiga (2008, p. 125).

As ações aqui apresentadas como intervenções para um conselho escolar atuante e com participação popular vêm de encontro ao organograma apresentado por Veiga (2007). Segundo a autora, um conselho, para funcionar com participação ativa dos seus segmentos, deve ser estruturado, com planejamento de atividades, funções definidas e atribuições dos seus membros bastante transparentes para os seus pares e toda a comunidade. Esse organograma aqui visualizado apresenta o que este plano de ação pretende alcançar, uma vez que o plano de trabalho tem o intuito de fortalecer a gestão democrática com a participação do Conselho, o que requer que esse órgão se apresente para todos como colegiado com objetivos e fins a serviço da escola.

O modelo de organograma apresentado na Figura 2, vinculado a este plano de trabalho será alcançado a partir da execução das ações I e II e de suas 10 propostas; nos ensinamentos de Veiga (2007), ações pensadas de maneira mais consciente e planejadas, considerando as várias formas de participação dentro da instituição, contribuem para que os sujeitos se atentem à gestão escolar como administração pública, e isso envolve os vários segmentos da comunidade escolar.

Afinal, um colegiado estruturado com os seus membros conhecedores dessa estrutura da qual fazem parte fará com que os planejamentos e ações ocorram de forma descentralizada, e a responsabilização dos sujeitos seja em prol do todo escolar. Um

colegiado no qual todos os participantes atuam sabendo da sua tarefa, da sua responsabilidade, do objetivo pelo qual todos estão envolvidos, consegue um trabalho, dentro da escola, democrático e participativo.

O Quadro 7 apresenta o resumo dessas ações aqui propostas para que se possa evidenciar a linha do tempo de quando serão executadas e quem será o público alvo.

Quadro 7 - Resumo das ações e suas proposições sequenciadas

Proposições	Público Alvo	Quando
1.1: realização de campanhas para divulgação e chamamento ao conselho.	Público em Geral	Fevereiro de 2021
Proposição 2.1: construção das ações do conselho	Gestor, coordenadores e conselheiros.	Março de 2021
Proposição 2.2: divulgação dos convites das reuniões.	Público em geral	Março de 2021
Proposição 1.2: elaboração de calendário de ações.	Representantes dos segmentos que compõem o conselho.	Abril de 2021
Proposição 1.3: realização de seminário.	Toda comunidade escolar	Maior de 2021
Proposição 1.4: rodas de conversa.	Representantes dos segmentos da comunidade escolar.	Agosto de 2021
Proposição 2.5: divulgação das deliberações das reuniões	Público em geral	A cada reunião.
Proposição 1.5: formação para conselheiros.	Membros do conselho escolar.	A partir de fevereiro de 2022.
Proposição 2.3: revisão da redação do estatuto	Representantes dos diversos segmentos.	Abril de 2022
Proposição 2.4: construção de um instrumental de avaliação.	Membros do conselho escolar.	Junho de 2022

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir das ações acima apresentadas em ordem cronológica com planejamento estruturado para cada proposição, é possível executar cada atividade com viabilidade em tempo indicado. Objetivando o envolvimento da comunidade na reestruturação do Conselho Escolar, as atividades, seu público alvo e o período de execução atendem à demanda dos membros envolvidos sem prejuízo de tempo ou acúmulo de ações. Cada segmento será alcançado e a sua participação, ponto importante para o que se pretende alcançar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de pesquisa apresentou como objetivo identificar quais fatores dificultam o funcionamento do Conselho Escolar da escola Simão Ângelo. Na pesquisa, o Conselho Escolar foi compreendido como uma instância da gestão democrática e por essa razão necessária a sua atuação dentro dos espaços escolares. Para comprovação e andamento do percurso de escrita do texto, o estudo de caso se apoiou em dados encontrados em documentos da própria escola e em informações obtidas por entrevistas semiestruturadas que foram aplicadas a membros da comunidade.

Foi necessário também levantar dados históricos da gestão democrática e do conselho escolar tanto a nível federal quanto a nível estadual, bem como a apresentação do contexto de como se encontra o Conselho Escolar da escola pesquisada. Encontrou-se em teóricos renomados fundamentação teórica que possibilitou análise e reflexão sobre a gestão democrática, colegiados, participação, descentralização e autonomia escolar.

No capítulo 2, apresentou-se a descrição do caso; apresentou-se a análise dos dados no capítulo 3; e após inferências e reflexões, apresenta-se no capítulo 4 um PAE com o objetivo de propor ações que contribuam com a efetivação do funcionamento do Conselho Escolar na escola Simão Ângelo.

Evidenciou-se, na pesquisa, que a escola enfrenta alguns desafios que impossibilitam a atuação a contento do CE, entre eles, vale destaque: a inoperância de um CE dentro da escola; o desconhecimento da comunidade da importância de um conselho atuante, bem como o desconhecimento das atribuições e funções do conselho, e a falta de comunicação encontrada entre os pares. Foram, portanto, evidenciadas muitas lacunas para que o conselho realmente pudesse funcionar adequadamente, no sentido de estar a serviço da democracia e junto da gestão escolar efetivar a participação de todos os segmentos que compõem a escola na rotina diária.

Diante desse quadro apresentado, o PAE elaborado possui ações significativas, tais como: promover a comunicação das ações do Conselho com a comunidade em geral; formação da comunidade escolar local e Conselheiros; construção de um plano de ação; e sensibilização da comunidade escolar sobre a importância de um CE atuante.

As propostas elencadas nos Quadros 4 e 6 do Plano de Ação buscam oferecer aos sujeitos da comunidade escolar a estruturação e organização de um colegiado atuante, por meio do planejamento de ações, calendário de reuniões, sensibilização da comunidade, construção de pautas prioritárias, além de assegurar os conhecimentos sobre a legislação que

legitimam o CE, suas atribuições, e a importância da participação das pessoas na discussão, na reflexão e no enfrentamento dos desafios que a escola enfrenta sobre os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos.

Nesse direcionamento, esperamos que as propostas possam levar a comunidade para junto da escola e com isso oportunizar a vivência de uma gestão descentralizada, compartilhada e participativa.

Considerando essa abordagem de pesquisa e construção do PAE, podemos afirmar que os objetivos definidos pela pesquisa foram alcançados, uma vez que foram apresentados no levantamento de dados os fatores que dificultam o funcionamento do conselho na escola em questão e, após analisados à luz dos referenciais teóricos, foram dados encaminhamentos no Plano de Ação para cada problema diagnosticado, ainda que seja reconhecido que o conselho não pode ser o único instrumento de democratização na escola.

Não se pode, contudo, definir esse Plano como suficiente para a reversão do caso, mas sim apresentar propostas que, alinhadas e fortalecidas por um trabalho contínuo de gestão democrática, possa tornar o Conselho Escolar atuante. Afinal, democracia na escola se constrói à luz de muito esforço e perseverança na perspectiva de uma escola aberta a ensinamentos democráticos, o que requer participação da sociedade, como bem discutido ao longo dos capítulos, tarefa que não se concretiza de forma imposta e imediata, pelo contrário, efetiva-se no cotidiano escolar quando toda a organização da escola for pautada para esse fim.

Para a conclusão desse trabalho, ainda que limitado pelo momento de Pandemia que estamos vivendo, a sua realização proporcionou uma visão bastante inovadora, concreta e de abertura para a compreensão dos elementos que compõem a gestão democrática e sua efetivação na escola. A partir do trabalho foi possível observar que, para um conselho atuante, é necessário haver divulgação do conselho, no sentido de proporcionar à sociedade o conhecimento dessa abertura democrática e que isso pode acontecer por meio de momentos organizados e planejados.

Espera-se, assim, haver o aprimoramento da gestão escolar democrática e a melhoria dos serviços educacionais ofertados na escola. Mesmo que sejam apontados os desafios e a complexidade do tema discutido, fica a expectativa de que sejam promovidas outras investigações sobre a atuação do CE à serviço de uma escola que valoriza os princípios democráticos e que, em seu trabalho diário, preza pelos ensinamentos da formação integral dos discentes no intuito de contribuir para a concretização de uma organização socialmente participativa.

## REFERÊNCIAS

- BARROSO, João. **Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola**. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 2001.
- BARRETO, Barbara Beirão; CASTRO, Selma Barros. **Conselho escolar e sua relação com a implementação da gestão democrática**. Fortaleza, Ceará: Encaixe, 2014.
- BENEVIDES, Maria Vitória. Educação para a cidadania e em direitos humanos. In: Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino. **Anais II: olhando a qualidade do ensino a partir da sala de aula**. Águas de Lindóia, Feusp, 1998.
- BORDIGNON, Genuíno. **Gestão democrática na educação. Gestão Democrática da Educação**. Boletim 19. Ministério da Educação, Brasília, 2005.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 10 set. 2020.
- BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 jul. 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8069.htm#art266](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8069.htm#art266). Acesso em: 20 dez. 2019.
- BRASIL. Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF, 1996. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 dez. 1996.
- BRASIL. **Lei Federal nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, DF, 2001.
- BRASIL, Ministério da Educação. **Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília, DF, 2004a.
- BRASIL. **Portaria nº 2.896 de 16 de setembro de 2004**. Criar, no âmbito da Secretaria de Educação Básica - SEB, o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, 2004b.
- BRASIL. Ministério da Educação, Secretaria da Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Caderno 5 - Conselhos escolar, gestão democrática da educação e escolha de diretores. Brasília: MEC, SEB, 2004c.
- BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília, DF, 2014.
- CEARÁ. **Decreto n.º 14.286**. Novos paradigmas da gestão escolar/Secretaria da Educação Básica do Ceará. Fortaleza: Edições SEDUC, 1981.

CEARÁ. **Decreto nº 16.380**. Novos paradigmas da gestão escolar/Secretaria da Educação Básica do Ceará. Fortaleza: Edições SEDUC, 1984.

CEARÁ. **Lei nº 12.442, de 08 de maio de 1995**. Banco eletrônico de leis temáticas. Assembleia Legislativa do Ceará. Disponível em: <https://belt.al.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/educacao>. Acesso em: 10 nov. 2019.

CEARÁ. **Lei nº 12.861, de 18 de novembro de 1998**. Banco eletrônico de leis temáticas. Assembleia Legislativa do Ceará. Disponível em: <https://belt.al.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/educacao>. Acesso em: 15 nov. 2019.

CEARÁ. **Lei nº 15.513, de 19 de julho de 2004**. Dispõe sobre o processo de escolha e indicação para o cargo de provimento em comissão, de Diretor junto às Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino, e dá outras providências. 2004a. Disponível em: <https://www.al.ce.gov.br/legislativo/tramitando/lei/13513.htm>. Acesso em: 15 nov. 2019.

CEARÁ. **Decreto nº 27.556, de 13 setembro de 2004**. Dispõe sobre o processo de escolha e indicação para provimento do cargo em comissão de diretor junto às escolas da rede pública estadual de ensino, e dá outras providências. 2004b. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/5394418/pg-1-caderno-unico-diario-oficial-do-estado-do-ceara-doece-de-16-09-2004>. Acesso em: 20 nov. 2019.

CEARÁ. **Decreto nº 29.451, de 24 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o processo de escolha e indicação dos integrantes dos núcleos gestores das escolas da rede pública estadual de ensino, e dá outras providências. Disponível em: <https://apeoc.org.br/decreto-no-29451-de-24-de-setembro-de-2008>. Acesso em: 20 nov. 2019.

CEARÁ. **Edital nº 025**. 2017. Disponível em: <https://www.seduc.ce.gov.br/2017/12/06/seduc-divulga-orientacoes-para-composicao-do-banco-de-gestores-escolares>. Acesso em 20 nov. 2019

COELHO, Salete do Belem Ribas, LINHARES, Clarice. Gestão Participativa no Ambiente Escolar. **Revista Eletrônica Lato Sensu**. Ano 3, n.1, março de 2008.

CORRÊA, João Jorge. As Eleições para Diretores Enquanto Instrumento de democratização da gestão Escolar: uma análise da experiência implantada na rede municipal de ensino de Ponta Grossa. **ENSAIO: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, v.8, abr./jun., 2001.

COSTA, Atila. O Conselho Escolar: A comunidade participando da gestão Escolar. X Congresso Nacional de Educação – EDUCERE. Curitiba, 7 a 10 de novembro de 2011. **ESTATUTO DO CONSELHO ESCOLAR. Escola de Ensino Médio Simão Angelo**. Penaforte, CE, 2003.

FREIRE, Paulo. **Professora sim, tia não**. Cartas a quem ousa ensinar. 1ª Edição, São Paulo: Olho d' Água, 1993.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. **Medo e ousadia**: o cotidiano do professor. 10. ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.

GIDE. **Gestão Integrada de Desenvolvimento da Educação**. Penaforte, Ceará, 2006.

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

HOLANDA, Francisco; TELES FILHO, José. **Gestão democrática na escola pública e cidadania**. 2012. Disponível em: <https://ww2.faculdaadescearenses.edu.br/revista2/edicoes/vol5-1-2012/artigo7.pdf>. Acesso em: 10 set. 2020.

LIBÂNEO, José Carlos. “O sistema de organização e gestão da escola” In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola** - teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.p. 435-465.

LIBÂNEO, João Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: política, estruturação e organização.10. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos et al. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 6ª ed. - São Paulo: Cortez, 2008.

LÜCK, Heloísa Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino. In. FINGER, A. et.al. **Educação**: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.p.30-48.

LÜCK, Heloísa. A dimensão participativa da gestão escolar. **Revista Gestão em Rede**, n. 09; ago.1998.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em aberto**. Brasília, v.17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Série cadernos de gestão. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional**: Uma questão paradigmática. 7.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

LÜCK, Heloisa. **Concepções e Processos democráticos de Gestão Educacional**. 7 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.



LUIZ, Maria Cecília; GOMES, Ronaldo Martins. **Teoria do Reconhecimento e Conselho Escolar**: subsídios para a compreensão e constituição da Gestão Democrática. Editora Nova Harmonia, Nova Petrópolis, 2014.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). **Gestão Democrática da Educação**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

PARO, Vitor. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papyrus, 1996.

PARO, Vitor. **Gestão democrática da Escola Pública**, 3.ed., São Paulo: Ática, 2000.

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

PARO, Vitor. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 2002.

PARO, Vitor. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2004.

PARO, Vitor. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed., São Paulo: Ática, 2005

PARO, Vitor. Escolha e Formação do diretor escolar. **Cadernos de Pesquisa**: Pensamento Educacional, Curitiba, v. 6, n.14, 2011.

RAMOS, Daniela Karine. **Os Conselhos Escolares como espaço formativo à cidadania**. Nova Petrópolis: Nova Harmonia, 2014.

RISCAL, Sandra Aparecida. Considerações sobre o conselho escolar e seu papel mediador e conciliador. In: LUIZ, Maria Cecília; BARCELLI, Juliana Carolina et al. **Conselho Escolar**: algumas concepções e proposta de ação. São Paulo: Xamã, 2010. p.59-70.

SANDER, Brenno. Gestão Escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v.1, n.1, 1983.

SOARES NETO, Josaphat; FEITOSA, Raphael. Conselho escolar: visão estratégica na gestão escolar para a melhoria do Ensino Médio. **Revista Thema**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 298-311, 2018.. Disponível em: <http://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/view/459>. Acesso em: 12 set. 2020.

SOUZA, Soliene Queiroz de. **Análise da atuação do Conselho Escolar em uma escola da rede municipal de Manaus – AM**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.

SOUZA, Ângelo Ricardo de; TAVARES, Tais Moura. Gestão democrática da escola e da educação: da teoria à prática. In: **Qualidade Social da Educação Básica** / Janete Maria Lins de Azevedo, Márcia Ângela da S. Aguiar (Organizadores) – Camaragibe. PE: CCS Gráfica e Editora, 2016. p. 63-87.

TEIXEIRA, Beatriz de Basto. **Por uma Escola Democrática**: Colegiado, Currículo e Comunidade. São Paulo, 2000.

VEIGA, Ilma. Escola, currículo e ensino. In: VEIGA, I.P.A.; CARDOSO, Maria Helena Cardoso (org.) **Escola fundamental: currículo e ensino**. Campinas, Papyrus, 1991.p.13-45.

VEIGA, Ilma. A. Projeto político-pedagógico: continuidade ou transgressão para acertar? In: CASTANHO, Maria Eugênia; CASTANHO, Sergio. (Org.). **O que há de novo na educação superior: do projeto pedagógico à prática transformadora**. Campinas: Papyrus, 2000. p.38-54.

VEIGA, Ilma. A.; FONSECA, Marília. **As dimensões do projeto político-pedagógico**. Campinas: Papyrus, 2001.

VEIGA, Ilma. A. **Projeto político-pedagógico: uma construção possível**. 17. ed. Campinas: Papyrus, 2004.

VEIGA, Ilma. **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível**. 23. ed. Campinas, São Paulo: Papyrus, 2007.

VEIGA, Ilma. A escola em debate Gestão, projeto político-pedagógico e avaliação. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 7, n. 12, p. 159-166, jan./jun. 2013.

VEIGA, Ilma. Projeto político Pedagógico, Conselho Escolar e Conselho de Classe: Instrumentos da Organização do Trabalho - UnB/uniCEUB, 2014.

WERLE, Flavia. **Conselhos Escolares**: Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

### APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista para Conselheiros

Pergunta	Objetivo
1. Você conhece ações propostas pela escola para convocação da comunidade às atividades do conselho escolar? Em caso positivo, pode listar? Em caso negativo, por que isso não acontece?	Conhecer se os conselheiros têm conhecimento do trabalho do Conselho e se não, ouvir as propostas deles.
2. Em sua opinião, qual deve ser o trabalho do Conselho Escolar para fortalecer a gestão democrática? Esse trabalho vem acontecendo com o conselho da escola? Se não, quais ações poderiam potencializar essa aproximação entre conselho escolar e gestão democrática?	Saber se os conselheiros entendem a importância do Conselho na participação da Gestão Democrática.
3. Como está estruturado o Conselho Escolar relacionado a funções e atribuições dos conselheiros? 3.1 Há um organograma para organização do trabalho do conselho? Em caso negativo, se houvesse essa estrutura você acredita que melhora a atuação desse colegiado?	Identificar o grau de conhecimento dos conselheiros sobre a estruturação e funcionamento do conselho.
4. Como você acha que o Conselho escolar poderia ser mais atuante? Como isso poderia acontecer? O que você gostaria que fosse abordado nas reuniões? 4.1 Você acredita que se a escola oferecer um planejamento de ações estratégicas melhoraria a participação das pessoas no Conselho escolar?	Identificar se as ações propostas no PAE contribuem para potencializar o envolvimento da comunidade nas reuniões do conselho.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista para Professores

<b>Pergunta</b>	<b>Objetivo</b>
1. Em sua opinião, qual deve ser o trabalho do Conselho Escolar para fortalecer a gestão democrática? Saberá explicar como isso acontece dentro da escola?	Identificar o grau de conhecimento dos professores sobre a relação que há entre conselho escolar e gestão democrática.
2. Sabe dizer quais são as atribuições do Conselho? Em caso positivo, como você teve conhecimento disso? Se negativo, por que desconhece? Em sua opinião o que pode ser realizado para que todos conheçam essas atribuições?	Identificar se os professores conhecem as atribuições de um conselho escolar e se não, por que desconhecem.
3. Em sua opinião, o conselho tem colaborado com a gestão, abordando os aspectos administrativo, pedagógico e financeiro da escola? Em caso positivo: Poderia citar um exemplo que ocorreu? Em caso negativo, quais motivos impedem o CE de colaborar com a gestão escolar?	Conhecer se os professores identificam o trabalho do conselho dentro da escola a serviço da gestão democrática apontando exemplos de como esse trabalho acontece.

Fonte: Elaborado pelo autor.