

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

GEVAN PIRES BARBOSA

**A IMPLEMENTAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR COMO ESTRATÉGIA DE
GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA NO MUNICÍPIO DE APUÍ - AM**

JUIZ DE FORA
2017

GEVAN PIRES BARBOSA

**A IMPLEMENTAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR COMO ESTRATÉGIA DE
GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA NO MUNICÍPIO DE APUÍ - AM**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a qualificação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientadora: Prof.^a. Dr^a. Alexsandra Zanetti

JUIZ DE FORA

2017

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

Pires Barbosa, Gevan.

A implementação do conselho escolar como estratégia de gestão democrática em uma escola do município de Apuí - AM / Gevan Pires Barbosa. -- 2017.

95 f. : il.

Orientadora: Alexsandra Zanetti

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2017.

1. Implementação. 2. Conselho escolar. 3. Gestão democrática. I. Zanetti, Alexsandra , orient. II. Título.

GEVAN PIRES BARBOSA

**A IMPLEMENTAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR COMO ESTRATÉGIA DE
GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA NO MUNICÍPIO DE APUÍ - AM**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a qualificação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Dr.^a. Alexandra Zanetti – Orientadora

Membro da Banca

Membro da Banca

Ainda que eu fale a língua dos homens e dos anjos, se não tiver amor, serei como o bronze que soa ou como o címbalo que retine. O amor é paciente, é benigno; o amor não arde em ciúmes, não se ufana, não se ensoberbece. Não se alegra com a injustiça, mas regozija-se com a verdade; tudo sofre tudo crê, tudo suporta. O amor jamais acaba.

(I COR. 13; 1, 4 e 6).

À minha amada Elisângela, pela compreensão e apoio, sendo um esteio nos momentos de dificuldades. Aos meus filhos Edilson e Gabriel, por permitirem a minha ausência em tantos momentos nos quais poderíamos estar juntos, jogando aquele futebol!

AGRADECIMENTOS

Ao meu DEUS, pela oportunidade de crescer profissionalmente, através dos estudos, adquirindo conhecimentos essenciais à minha profissão.

À minha família, pela compreensão e apoio, em especial aos meus pais, por todo amor a mim dispensado, mas principalmente, pelo incentivo constante aos estudos desde meus primeiros dias na escola.

Aos demais familiares e amigos, que muito torceram para que meus objetivos fossem alcançados neste curso.

Às queridas Maria de Fátima, Elizabete Borges, Ilda Fonseca, Marilene Araújo e Dolores Buzati, pela festa que me deram, quando souberam de minha aprovação no mestrado. Senti-me imensamente feliz!

À minha orientadora, profa. Dra Alessandra Zanetti, por direcionar todo o trabalho, contribuindo de modo significativo para a produção deste.

À Mayanna Martins (minha Agente de Suporte Acadêmico preferida), pela enorme paciência e cuidado, no sentido de me motivar e, ao mesmo tempo, conduzir a produção com efetividade e qualidade necessária do trabalho para aprovação. Seus apontamentos e sugestões ajudaram significativamente para que o objetivo fosse alcançado.

Ao Governo do Estado do Amazonas que, através da Secretaria do Estado da Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC), ofertou o programa, oportunidade dispensada a mim e a meus colegas, proporcionando a ampliação dos conhecimentos em Educação.

À Universidade Federal de Juiz de Fora e ao Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), pela excelência no trabalho conduzindo, com muito zelo à atividade acadêmica desse país, possibilitando, aos cursistas, a aquisição de conhecimentos essenciais à profissão.

Aos colegas da turma do mestrado 2015 do Amazonas, pelos ótimos momentos de convívio juntos, que nos proporcionaram muito aprendizado. A cumplicidade e a ajuda mútua nos tornaram pessoas mais fortes e fraternas. Em especial, aos amigos do Clube Submundo: Jeremias, Itaguara, João Paulo, Kenedy, Mario Jorge, Brás, Divan, José Patrício, Enildo, Tainah e à Rainha Rosenilde. Vocês são demais, os tenho como família!

RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão a ser estudado discute as dificuldades no processo de implementação do Conselho escolar como estratégia de gestão democrática na Escola A, em Apuí-AM. Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo analisar o que dificulta criação do Conselho Escolar e a sua implementação, para a efetivação da gestão democrática na Escola A. Os objetivos específicos são: propor a implantação de mecanismos e participação da comunidade escolar; implantar o Conselho Escolar nessa instituição; e elaborar um plano de ação para a implementação do Conselho Escolar. Dentre os principais autores que fundamentam a pesquisa, destacam-se: Dallari (1984), Paro (2011) e Lück *et al.* (2011), que trazem para a discussão os conceitos de participação política e gestão democrática e participativa como fundamentais para a criação dos conselhos escolares. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, realizada por meio de um Estudo de Caso, tendo como instrumentos de pesquisa entrevistas semiestruturadas para a produção de dados. Para a construção do referencial metodológico, essa pesquisa conta com Yin (1994) e Minayo (2010), entre outros. A pesquisa não pretende apontar um único caminho para a solução das dificuldades e entraves encontrados na criação e implementação do conselho escolar, assim como não encerra ou reduz a discussão aqui proposta. Nesse sentido, ela pretende apontar a possibilidade de outros ou novos caminhos, de forma a contribuir para uma escola mais democrática e mais republicana.

Palavras-Chave: Implementação. Conselho Escolar. Gestão Democrática.

ABSTRACT

The present dissertation is developed in the Professional Master in Management and Evaluation of Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). The case management to be studied discusses the difficulties in the implementation of school board process as democratic management strategy in school A, Apuí-AM. In this context, this study aims to analyze what hinders creation of the School Board and its implementation for the realization of democratic management at School A. The specific objectives are to propose the establishment of mechanisms and participation of the school community; deploy the School Board that institution and draw up an action plan for the implementation of the School Board. Among the main authors that underlie research stand Dallari (1984), Paro (2011) and Lück (2011) to bring to the discussion concepts of political participation and democratic management and participation as fundamental to the creation of school boards. It is a qualitative research through a case study and its research instruments semi-structured interviews to the production data. For the construction of methodological framework that research has Yin (1994) and Minayo (2010) among others. The research is not intended to point to a single path to the solution of the difficulties and obstacles faced in the creation and implementation of the school board, and does not close or reduce the discussion proposed here but want to point to possibilities for other or new ways and that contributes to more democratic and republican school.

Key-words: Implementation. School board. Democratic management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da SEDUC.....	29
Figura 2 – Trajetória do Conselho Escolar	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Rendimento Final da Coordenadoria de Apuí.....	41
Gráfico 2 – Causas do Abandono Escolar no Interior do Amazonas.....	41
Gráfico 3 – Rendimento Escolar 2016 da Escola A.....	44

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Atribuições do Conselho e sua realização na escola	47
Quadro 2 – Elementos da ferramenta e seus significados	76
Quadro 3 – Principais entraves detectados e propostas de soluções viáveis	76
Quadro 4 – Síntese da Ação 1	77
Quadro 5 – Síntese da Ação 2	79
Quadro 6 – Síntese da Ação 3	81
Quadro 7 – Síntese da Ação 4.	83
Quadro 8 – Plano de Ação para a criação e implementação do CE na escola A.....	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cursos de Formação/Nº de participantes	24
Tabela 2 – Conselhos Escolares no Amazonas em 2016	37
Tabela 3 – Alunos matriculados na Escola de 2014 a 2016.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS

AM	Amazonas
APMC	Associação de Pais, Mestres e Comunitários.
CAED	Centro de Políticas Públicas e Avaliação Da Educação
CCE	Coordenação do Conselho Escolar
CE	Conselho Escolar
CEPNFCEA	Coordenação Estadual do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares do Amazonas
CEPAN	Centro de Formação Padre José de Anchieta
CGRP/DAGE	Coordenação Geral de Redes Públicas da Diretoria de Apoio à Gestão Educacional
CEMEAM	Centro de Mídias do Amazonas
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CNTE	Confederação Nacional dos Trabalhadores da Educação
CPP	Congregação de Professores e Pedagogos
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
CONCLAS	Conselho de Classe
CREA	Coordenadoria Regional de Educação do Apuí
DCN	Diretrizes Curriculares Nacional
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
GACE	Gerência de Acompanhamento a Comunidade Escolar
GEMAE	Gerência de Monitoramento e Auditoria Escolar
GEMGE	Gerência de Monitoramento a Gestão Escolar
IES	Instituição de Ensino Superior
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MOCE	Manual de Orientação do Conselho Escolar
MEC	Ministério da Educação
PAE	Plano de Ação Educacional
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PAAR	Plano Anual de Aplicação de Recursos
PNE	Plano Nacional de Educação
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PMDE	Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental
PPGP	Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PNFCE	Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares
RGEEA	Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas
SEB	Secretaria de Educação Básica do MEC
SEDUC	Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UNDIME	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1 IMPLANTAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR: DO CONTEXTO NACIONAL À ESCOLA.....	20
1.1 CONSELHO ESCOLAR: POLÍTICA PÚBLICA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL.....	20
1.2 IMPLANTAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR NO AMAZONAS	28
1.3 CONHECENDO A COORDENADORIA REGIONAL DE APUÍ.....	40
2 ANÁLISE DOS MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA ESCOLA A EM APUÍ	49
2.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	49
2.2. A GESTÃO DEMOCRÁTICA SOB OS OLHARES DOS TEÓRICOS	54
2.3 ANÁLISE DOS DADOS	62
2.3.1 Gestão Democrática e participativa.....	60
2.3.2 Conselho Escolar na escola A: desafios e perspectivas	65
3 PLANO DE INTERVENÇÃO – DOS ENTRAVES À SOLUÇÕES POSSÍVEIS	75
3.1 Considerações para a elaboração do plano	75
3.2 Formação para membros da equipe gestora e da CRE.....	77
3.3 Campanha de sensibilização a comunidade escolar	79
3.4 Elaborar um plano de ação para a criação do CE na escola A.....	81
3.5 Formação para os conselheiros do CE eleitos	82
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
REFERÊNCIAS	88
APENDICE A - Roteiro para entrevista.....	94

INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta o caso de gestão identificado na Escola A de Apuí – AM. Trata-se da não implantação do Conselho Escolar (CE), órgão colegiado, composto por representantes de diversos segmentos, que são: gestor da escola; pedagogos; professores; funcionários da escola; alunos; pais ou responsáveis; e membros de movimentos sociais organizados da escola e da comunidade, que têm como principal finalidade discutir as questões pedagógicas e administrativas, além de seus desdobramentos na prática político-pedagógica da escola.

A falta do Conselho Escolar constituído na escola vai de encontro ao que está estabelecido pelos dispositivos legais que disciplinam a educação no Brasil, principalmente a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 (BRASIL, 1996), que estabelece a implantação de uma gestão democrática. De acordo com a legislação, a gestão democrática tem como estratégia a participação das comunidades escolar e local, em conselhos escolares ou equivalentes. Além disso, é essencial a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico.

Em nossa sociedade, a escola pública, em todos os níveis e modalidades da Educação Básica (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio), tem como função social formar o cidadão, isto é, construir conhecimentos, atitudes e valores que tornem o estudante solidário, crítico, ético e participativo. Esta não é uma tarefa solitária; se faz necessário o envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar.

Nos Cadernos de Orientações sobre o Conselho Escolar, elaborados pelo Ministério da Educação, a necessidade da participação social fica evidente, quando, na sua composição, é necessária a participação de representantes dos vários segmentos da comunidade escolar.

Os Conselhos Escolares são órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras no âmbito da escola. Cabe aos conselhos, também, analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola (BRASIL, 2004a, p. 34-35)

A promulgação da Constituição Federal em 1988 (BRASIL, 1988) garantiu legalmente, à população brasileira, a oportunidade de participar ativamente nas decisões, acompanhamento e controle social dos programas governamentais, nos âmbitos federal, estadual e municipal. Diversos mecanismos participativos dessa nova prática vêm sendo implementados no Brasil. Logo, um dos grandes desafios da escola, na atual conjuntura, é efetivar o processo de gestão pública democrática de ensino, prevista na Constituição Federal de 1988, Artigo 206. Inciso VI. Além disso, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96 em seu Artigo IV, Inciso II assegura a participação das “comunidades escolar e local em conselhos e equivalentes na gestão democrática”, o que deixa clara a necessidade de sua participação direta na elaboração dos documentos escolares, sobretudo o Projeto Político Pedagógico.

Em um levantamento realizado junto às escolas estaduais e municipais de Apuí, por meio de uma conversa com os gestores e com o coordenador regional, estes informaram que nenhuma escola da rede estadual de ensino de Apuí possui o Conselho Escolar implantado. Este problema é vivenciado pela equipe gestora destas escolas e, inclusive, na que atuei como gestor escolar, momento em que senti falta deste colegiado nas tomadas de decisões sobre as diversas problemáticas.

Durante o período em que atuei na gestão da escola, essa atuação foi bastante solitária, visto que as tomadas de decisão cabiam unicamente ao diretor, uma vez que, além de não contar com o conselho escolar, os professores, pedagogos e outros profissionais da escola esperavam que as decisões fossem do diretor, principalmente no que se referem os problemas disciplinares com os alunos, tais como atribuir uma advertência ou outras sanções que fossem necessárias.

Mesmo quando busquei envolver os outros profissionais da escola havia uma resistência em participar, o que de certo modo me conduziu a reflexão sobre a necessidade de contar com uma maior participação desses profissionais e demais segmentos da escola, principalmente quando muitos manifestavam o desconhecimento sobre as possibilidades de contar com um colegiado capaz de contribuir para a gestão da escola de forma positiva.

Dessa forma, que Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado em 2014 e com vigência até 2024, ratifica os preceitos constitucionais e estabelece, em sua meta 19, a efetivação da gestão democrática da educação, no prazo de até dois

anos, a contar com a sua aprovação, não pode ser apenas mais um documento. Em suas estratégias, há a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares, sendo essa uma das formas de possibilitar a efetiva gestão democrática e participação desejada (BRASIL, 2014a).

A implantação do Conselho Escolar como um órgão de natureza deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora, poderia ser o mecanismo capaz de dar voz aos diferentes atores da escola, possibilitando o estreitamento de relações com a sua comunidade. Nessa perspectiva, essa ação seria responsável por contribuir para o êxito no processo de ensino e aprendizagem dos alunos e na consolidação do processo de gestão democrática da instituição.

Nesse sentido, compreende-se que a criação do Conselho Escolar poderia propiciar uma melhoria da qualidade de ensino da instituição, havendo a possibilidade de influenciar na aprendizagem dos alunos, considerando que uma das suas atribuições é garantir a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar na elaboração, implementação e avaliação do projeto político-pedagógico da escola.

A criação do Conselho Escolar na Escola A não é apenas uma medida de emergência a ser tomada, mas uma necessidade real para o cumprimento da lei na garantia da participação social. Essa medida poderia possibilitar mudanças positivas no processo de gestão escolar, bem como nas tomadas de decisões coletivas nos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos da instituição.

É certo que uma das “habilidades importantes para uma gestão democrática é a de administrar conflitos, no que diz respeito às diferenças e à pluralidade de ideias” (OZEIKA, 2015, p. 8). Portanto, administrar democraticamente o espaço escolar é uma atividade que exige comprometimento com o fazer educacional. Nesse sentido, Ozeika (2015) enfatiza que para ocorra a gestão participativa, o gestor deve focalizar nas pessoas nas tomadas de decisões. Sendo assim,

Na gestão participativa, o foco das atenções dos gestores deve estar nas pessoas – elas devem participar das principais decisões da escola, tornando-se parceiras e responsáveis pela definição de objetivos, metas, e resultados finais. A busca da participação das pessoas significa maior comprometimento delas com os resultados da escola e com o sucesso das ações realizadas pelos gestores (OZEIKA, 2015, p.02)

No cotidiano, posições e questionamentos são propostos, em uma arena de debates, em que o gestor é o mediador das discussões e procura conduzir, de forma coerente, as diferenças ideológicas que ali surgem. É importante pontuar que não existe um modelo padrão para o gerenciamento de atividades, pois as pessoas e as situações são muito diversas entre si, sendo esse o desafio na rotina da gestão escolar.

O Conselho Escolar também tem a tarefa primordial de participar da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola e acompanhar a sua execução. Além disso, ele é responsável por ser o porta-voz, junto à comunidade geral, sobre a proposta educativa e os encaminhamentos realizados para combater eventuais problemas e desafios encontrados no desenvolvimento da educação escolar.

Um colegiado atuante expressa o desenvolvimento de uma cultura democrática e participativa. Assim, os conselheiros escolares, ao assumirem a função de estimular e desencadear uma contínua realização e avaliação do projeto político-pedagógico das escolas, acompanhando e interferindo nas estratégias de ação, contribuem decisivamente para a criação de um novo cotidiano escolar. Nesse contexto, a escola e a comunidade se identificam no enfrentamento não só dos desafios escolares imediatos, mas dos graves problemas sociais vividos na realidade brasileira.

Diante disso, este estudo tem como objetivo analisar o que dificulta a criação do CE e a sua implementação para a efetivação da gestão democrática na escola A. Os objetivos específicos são: (i) propor a implantação de mecanismos de participação da comunidade escolar; (ii) descrever o processo de implantação do Conselho Escolar na escola A; (iii) e propor um plano de ação para a implementação do Conselho Escolar.

O trabalho se estrutura em três capítulos. O primeiro capítulo é destinado a descrever o estudo de caso, por meio da apresentação das iniciativas de implantação dos conselhos escolares no contexto nacional. Além disso, busca, ainda, descrever a trajetória histórica do país, a partir do estabelecido na Constituição Federal Brasileira de 1988 e das legislações educacionais como concepção de gestão democrática. Também se fez necessário apresentar a Secretaria de Educação do Amazonas em sua estrutura administrativa, contextualizando-a no âmbito da Coordenadoria Regional de Apuí. Por fim, foram

pontuadas as demandas dirigidas às escolas, em especial à Escola A, além de haver a descrição de como são tratadas as questões voltadas para a gestão escolar.

O segundo capítulo dá ênfase à dimensão teórico-metodológica. Onde pretende-se estabelecer uma discussão entre os dispositivos legais e as contribuições teóricas, que servirão de suporte para o entendimento e a interpretação do caso em estudo e apresenta os principais autores que fundamentam a pesquisa, destacando Dallari (1984), Paro (2011), Lück *et al.* (2011), entre outros. Também são trazidos aspectos metodológicos, com ênfase no uso de entrevistas semiestruturadas para a obtenção de dados, através de uma análise das mesmas para fundamentar as pretensões objetivadas para este estudo.

No terceiro capítulo, a proposta é apresentar o Plano de Atuação Educacional (PAE), com ações baseadas nos estudos descritos nos capítulos anteriores, com vistas a oferecer caminhos para a implantação de CE nas escolas do município de Apuí, em especial na escola, que se constitui como campo estudo deste trabalho.

1 IMPLANTAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR: DO CONTEXTO NACIONAL À ESCOLA

Neste capítulo, estuda-se a implantação dos Conselhos Escolares como uma proposta para o atendimento do que está estabelecido na CF/1988 (BRASIL, 1988) e LDBEN (BRASIL, 1996), que estabelece uma gestão democrática no âmbito da escola, possibilitando a tomada de decisão a partir da compreensão dos envolvidos no processo educativo.

Portanto, é imprescindível compreender a trajetória de implantação do CE no contexto nacional, enquanto política pública de gestão democrática. Para tanto, é essencial analisar as relações sociais e históricas que levaram à sua constituição e fundamentos. Em seguida, será detalhada a rede de ensino estadual do Amazonas, além da sua organização institucional. Por fim, haverá a contextualização da Escola A do município de Apuí, com o objetivo de propor a implantação e implementação do Conselho Escolar.

1.1 CONSELHO ESCOLAR: POLÍTICA PÚBLICA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL

A luta por participação social antecede os vinte anos em que o Brasil viveu sob o regime militar. Gohn (2001) define o tema da participação como uma lente que possibilita um olhar ampliado para a História. Segundo a autora, nesse olhar, observa-se que as questões que envolvem “o universo da participação são muito mais antigas que a própria formulação do conceito” (GOHN, 2001, p. 13).

No Brasil, é importante destacar a luta pela participação nas tomadas de decisões na década de 1980, sob o mote da retomada de poder do regime militar, momento em que o clamor, à participação, direcionava-se para as demandas e movimentos sociais. “Já se começava a delinear uma discussão a respeito dos conselhos: que canais, com que qualidade e como participar” (GOHN, 2001, p. 51).

É possível afirmar que um dos princípios fundamentais da carta constitucional, “o poder emana do povo” (BRASIL, 1988), revela anseios resultantes desses movimentos e ideias da participação popular nos mecanismos do poder, sendo esse um poder representativo. Essa configuração se apresenta ao longo do documento constitucional e nos artigos destinados à educação, com a proposição de

uma gestão democrática, por meio da participação em conselhos. É importante ressaltar que além da participação social, o Estado Democrático de Direito se constitui também no pluralismo político.

No Brasil, a concepção de conselho escolar vem no bojo do processo de redemocratização dos anos 1980, no sentido de possibilitar a democratização das relações, facilitando a participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisões, relativas ao funcionamento e às finalidades das escolas (PARO, 2011). A ideia não é inédita, visto que, em outras áreas, tais como a da saúde, a existência de conselhos foi estimulada para maior controle dos recursos financeiros. Um exemplo disso é o Conselho Nacional de Saúde (CNS), criado por meio da Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937, instituído como órgão consultivo, responsável por ocasionar a reformulação do Ministério da Educação e Saúde Pública.

No que tange à Educação, a Constituição Federal de 1988, no artigo 206, inciso VI, estabelece que o ensino se dê na forma de gestão democrática. Tal proposição encontra ressonância na LDBEN nº 9394/96, em seu artigo 14, que destaca o princípio de participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola. Além disso, também é ressaltada a participação da comunidade escolar e local, em conselhos escolares ou equivalentes, como uma forma de efetivar a gestão democrática no âmbito da escola.

É importante destacar que a parte destinada à educação, na constituição, no artigo 206, explicita que o ensino será ministrado, tendo como base oito princípios. Entre eles, estão: a obrigatoriedade, a liberdade, a igualdade e a gestão democrática.

- I - Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - Valorização dos profissionais do ensino, garantido, na forma da lei, plano de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
- VI - Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1988, s.p.)

É necessário pontuar que o princípio da gestão democrática, estabelecido na CF 88, no artigo 206, encontra fundamento no Artigo 1º - § Único da Carta Magna, “todo poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente” (BRASIL, 1988). Portanto, conforme afirma Gadotti, “a gestão democrática não é só um princípio pedagógico. É também um preceito constitucional” (GADOTTI, [2014], p.1).

Dessa forma, a LDB 9394/96 (BRASIL, 1996), quando referenda esse princípio, explicita que, feita na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino, deve garantir a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar, através de conselhos escolares ou equivalentes, conforme o que estabelece o artigo 14, em que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público, considerando suas peculiaridades.

Os conselhos escolares, enquanto espaços de democratização do ambiente escolar, constituem-se em uma política educacional necessária para garantir a criação de um espaço de discussão e participação. Tal proposição é reafirmada pelos planos decenais de educação, a exemplo do PNE (2014-2024¹).

Esse movimento, em prol de uma gestão democrática, encontra o reforço no CE, que se constrói em contradições, uma vez que a sua existência está amparada por meio dos documentos legais, mas que encontra resistências daqueles que deveriam fortalecê-lo. Isso acontece, porque ele é “temido”, por alguns “diretores, que receavam perder seu poder no controle da unidade escolar; reivindicado por professores” (PARO, 2011, p. 17).

Para garantir que os CE se tornassem uma realidade nas escolas, o MEC criou o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE)², sob a condução da Secretaria de Educação Básica. A portaria é o documento norteador da ação e traz sete objetivos:

[...] o de ampliar a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas; II - o de apoiar a implantação e o fortalecimento dos CE; III - de instituir políticas de indução para a implantação dos CE; IV - promover em parceria com os sistemas de ensino a capacitação de

¹ Plano Nacional de Educação, aprovado pela Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, estabelece a vigência do plano por 10 anos, a contar de sua publicação, e apresenta as 20 metas e suas estratégias para a Educação. Retirado do site do Planalto do Governo Federal – Casa Civil.

² Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, criado pelo Ministério da Educação, por meio da Portaria nº 2.896, de 16 de setembro de 2004.

conselheiros escolares, utilizando inclusive metodologias de educação à distância; V - estimular a integração entre os Conselhos Escolares; VI - apoiar os Conselhos Escolares na construção coletiva de um projeto educacional no âmbito da escola, em consonância com o processo de democratização da sociedade; e VII - promover a cultura do monitoramento e avaliação no âmbito das escolas para a garantia da qualidade da educação (BRASIL, 2004c, p. 1).

Ao indicar a necessidade de fortalecimento dos CE, através da garantia de ampliação da participação dos representantes das comunidades escolar e local, tanto nos aspectos pedagógicos e administrativo-financeiro na escola, o documento norteador aponta para a necessidade de apoio que os sistemas devem direcionar para que isso ocorra.

O fomento à implantação da política do PNFCE se deu através da promoção de formação presencial, em parceria com as secretarias de educação estaduais e municipais, preparando técnicos das secretarias para atuarem como multiplicadores/formadores. Além disso, houve a formação a distância, em parceria com as secretarias de educação e as universidades federais, com foco na formação de conselheiros escolares. Por fim, houve a produção de material pedagógico impresso para essas formações e demais ações de divulgação, além da criação de sítios na internet para possibilitar maior interação entre os sistemas, os conselheiros e o público em geral.

O material pedagógico, composto inicialmente por cinco exemplares³, trouxe vários temas, direcionados para que o público tivesse uma maior compreensão sobre o CE e as suas atribuições. O objetivo era o de subsidiar as secretarias estaduais e municipais de educação na capacitação dos conselheiros escolares, estimulando o debate e a compreensão do significativo papel dos conselheiros na implementação da gestão democrática na escola. Apesar da riqueza temática que o material pedagógico trazia consigo, este não esgotava a discussão em si.

O PNFCE contava com a participação de organismos nacionais e internacionais, por meio de grupo de trabalho, com o objetivo de discutir, analisar e propor medidas para a sua implementação. Entre os órgãos, estavam o Conselho

³ O material pedagógico da primeira fase do curso do Conselho Escolar foi composto de cinco módulos: **Módulo 1** – Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania.

Módulo 2 – Conselho Escolar e a Aprendizagem na Escola.

Módulo 3 – Conselho Escolar e o Respeito e a Valorização do Saber e da Cultura do Estudante da Comunidade.

Módulo 4 – Conselho Escolar e o Aproveitamento Significativo do Tempo Pedagógico.

Módulo 5 – Conselho Escolar, Gestão Democrática da Educação e Escolha do Diretor

Nacional de Secretários de Educação (CONSED), a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE), o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), entre outros (BRASIL, 2004a).

É importante ressaltar que a criação do PNFCE atendeu ao estabelecido em ensino, normas de gestão democrática do ensino público, com a participação da comunidade, conforme estabelece o art. 14 da LDB (BRASIL, 1996).

O MEC, por meio do Decreto nº 5.159/04, ao aprovar a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas, no artigo 11, atribuiu ao Departamento de Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino da Secretaria de Educação Básica a função de subsidiar os sistemas de ensino, com instrumentos capazes para fortalecer a gestão democrática. Além disso, o departamento também ficou encarregado de criar mecanismos de articulação entre a União e os sistemas de ensino, na busca do aperfeiçoamento do regime de colaboração e da melhoria do padrão de qualidade social da educação básica (BRASIL, 2004b).

Da criação do PNFCE até o ano de 2011, de acordo com dados coletados no sítio do MEC, foram realizadas formações presenciais e a distância, além dos encontros presenciais nacionais, estaduais e municipais. A Tabela 1 apresenta o quantitativo de participantes nos cursos de formação.

Tabela 1 – Cursos de Formação/ nº de participantes

ANO	Formação Presencial	Formação a Distância
2005	2.673	3.854
2006	1.902	3.148
2007	2.450	354
2008	7.198	1.496 *
2009	1.281	3.311 *
2010	3.257	6.430 *
2011	229	-
TOTAL	18.761	11.973

Fonte: Elaborado pelo autor.

* curso realizado em duas fases

Do ano de 2012 até os dias atuais, não foram encontradas informações, no sítio do MEC, sobre as formações e participantes dos cursos ofertados pela Autarquia para os conselheiros escolares. As formações passaram a ser de

competência das IES, em parceria com as secretarias de educação estaduais ou municipais.

Sendo a formação uma das estratégias para o fortalecimento da implantação dos conselhos escolares, o MEC investiu, em parceria com diversas instituições de nível superior, em formações presenciais e a distância para técnicos e conselheiros de todo o território nacional. Os cursos à distância, a partir de 2010, passaram a ser ofertados em duas fases, como curso de formação, tanto para os técnicos das secretarias, quanto para os conselheiros.

É relevante destacar que a partir das ações do PNFCE, o MEC associou o envio de recursos financeiros e a aprovação de programas federais à existência de conselhos escolares, no âmbito da escola. Um exemplo é o Programa Dinheiro Direto na Escola e suas ações agregadas, já que, a partir de 2009, houve a criação de um sistema, inicialmente denominado PDE-Interativo e posteriormente PDDE-Interativo, para o envio do planejamento da escola para análise e avaliação. Neste sistema, é necessário que a escola informe dados comprobatórios da existência de um Conselho Escolar implantado (BRASIL, 2014b)..

Em 2012, o MEC, por meio do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), publicou a Resolução nº 45, de 24 de setembro de 2012 (BRASIL, 2012a). Ela estabelece orientações, diretrizes e critérios para a implantação e execução da formação continuada, no âmbito do PNFCE, além de orientações para o financiamento e demais diretrizes para a realização dos cursos de formação, a serem realizadas pelas instituições de ensino superior, destinados aos técnicos das secretarias de educação e conselheiros escolares. Essa ação enfatizou, novamente, a necessidade do fortalecimento da implementação dos conselhos escolares, na busca pela garantia de uma gestão democrática, no âmbito da escola.

A resolução 45 (BRASIL, 2012a) do FNDE, ao definir a estrutura organizacional e dos participantes do programa, estabelece como imperioso o compromisso dos entes federados, por meio de parcerias, responsabilidades e decisões. Dessa forma, a Secretaria de Educação Básica do MEC, por intermédio da Coordenação Geral de Redes Públicas da Diretoria de Apoio à Gestão Educacional (CGRP/DAGE), deixa claro que os estados, representados por sua secretaria de educação, têm papel fundamental na execução do trabalho. Para isso, é necessário

contar com uma coordenação estadual, responsável por coordenar e implementar as ações de formação, em sua respectiva área de jurisdição.

Em 2014, o FNDE publicou a Resolução nº 16, de 19 de agosto, alterando os arts. 3º a 12 da Resolução CD/FNDE nº 55, de 27 de dezembro de 2012, que estabelece orientações, diretrizes, critérios e procedimentos para a concessão e pagamento de bolsas para os integrantes da rede de tutoria dos cursos de formação continuada de conselheiros escolares e municipais, no âmbito do PNFCE e do Pró-Conselho⁴.

Uma vez que o PNFCE visa a qualificação dos conselheiros escolares, com vistas a ampliar a participação da comunidade escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas, o FNDE/MEC direcionou recursos para que as formações fossem realizadas através das instituições de ensino superior. Além disso, as secretarias de educação ficaram responsáveis por coordenar as atividades, no âmbito de atuação, e por oferecer espaço físico e infraestrutura para a realização da formação.

Essas proposições, direcionadas para a garantia da gestão democrática, estão postas nos dois últimos PNE, a considerar o Plano Nacional de Educação de 2001-2010, que estabelece que cada sistema de ensino deverá implantar a gestão democrática, não somente a nível de Conselhos de Educação, mas também a nível das unidades escolares, por meio de conselhos escolares, conforme estabelece as estratégias 22 e 24 que compõem a Meta 4 deste plano.

Estratégias: 22. Definir, em cada sistema de ensino, normas de gestão democrática do ensino público, com a participação da comunidade.

24. Desenvolver padrão de gestão que tenha como elementos a destinação de recursos para as atividades-fim, a descentralização, a autonomia da escola, a equidade, o foco na aprendizagem dos alunos e a participação da comunidade (BRASIL, 2001a, p. 79).

Salientando que a Meta 4 do PNE de 2001 não trata exclusivamente da gestão democrática, nela estão descritas as estratégias para o financiamento e a

⁴ Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação (Pró-Conselho) – pretende estimular a criação de novos conselhos municipais de educação, assim como fortalecer os já existentes e a participação da sociedade civil na avaliação, definição e fiscalização das políticas educacionais, dentre outras. Seu principal objetivo é o de qualificar gestores e técnicos das secretarias municipais de educação e representantes da sociedade civil para que atuem na ação pedagógica escolar, na legislação e nos mecanismos de financiamento, repasse e controle do uso das verbas da educação.

gestão. No PNE 2014-2024, a gestão democrática ganha uma meta exclusiva, a 19, que propõe assegurar condições, além de um prazo para a sua efetivação:

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014a, p.35).

O PNE, aprovado em 25 de junho de 2014, por meio da Lei nº 13.005, estabeleceu um prazo de 2 (dois) anos para que a meta 19 fosse cumprida, uma vez que o plano ratifica os preceitos constitucionais. Nesse sentido, ele estabelece a gestão democrática como uma das diretrizes para a educação nacional. Dessa forma, associado aos princípios estabelecidos pela LDB, o plano busca a melhoria da qualidade da educação e do aprimoramento das políticas educacionais em todos os âmbitos da federação.

Com este entendimento, o plano aponta a gestão democrática não como um fim em si mesma, mas como algo que traz possibilidades para que o cotidiano da escola se transforme.

A gestão democrática da educação deve ser capaz de envolver os sistemas e as instituições educativas e de considerar os níveis de ensino, as etapas e as modalidades, bem como as instâncias e mecanismos de participação coletiva. Para tanto, exige a definição de conceitos como autonomia, democratização, descentralização, qualidade e propriamente a participação, conceitos esses que devem ser debatidos coletivamente para aprofundar a compreensão e gerar maior legitimidade e concretude no cotidiano (BRASIL, 2014a, p. 59)

E visando essa concretude, a estratégia 19.5 aponta para a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares, sendo eles instrumentos de participação e fiscalização na gestão educacional. Nesse sentido, essa estratégia traz um direcionamento para que os sistemas de ensino busquem as alternativas necessárias para o atendimento a meta estabelecida.

Em relação à SEDUC do Amazonas, de 2005 até os dias atuais, o conselho escolar teve uma trajetória de certa forma incipiente, diante do desafio que estava proposto. Portanto, cabe explicitar essa trajetória, com as ações destinadas às escolas, por meio da secretaria e da coordenação estadual de fortalecimento do Conselho Escolar.

1.2 IMPLANTAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR NO AMAZONAS

Inicialmente, é importante descrever a Secretaria de Educação do Amazonas e a Coordenadoria Regional de Apuí, como a sua estrutura administrativa e organizacional. Posteriormente, será analisada a sua atuação, enquanto sistema de ensino, em relação à implantação e implementação dos CE nas suas unidades de ensino.

A denominação Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino do Amazonas (SEDUC) foi atribuída pela Lei 2.600, de 04 de fevereiro de 2000. No entanto, a SEDUC foi criada em 1946, denominada inicialmente como Diretoria Geral do Departamento de Educação e Cultura, em razão da lei nº 1.596 (AMAZONAS, 2014). De 1946 até 2000, foram várias as denominações.

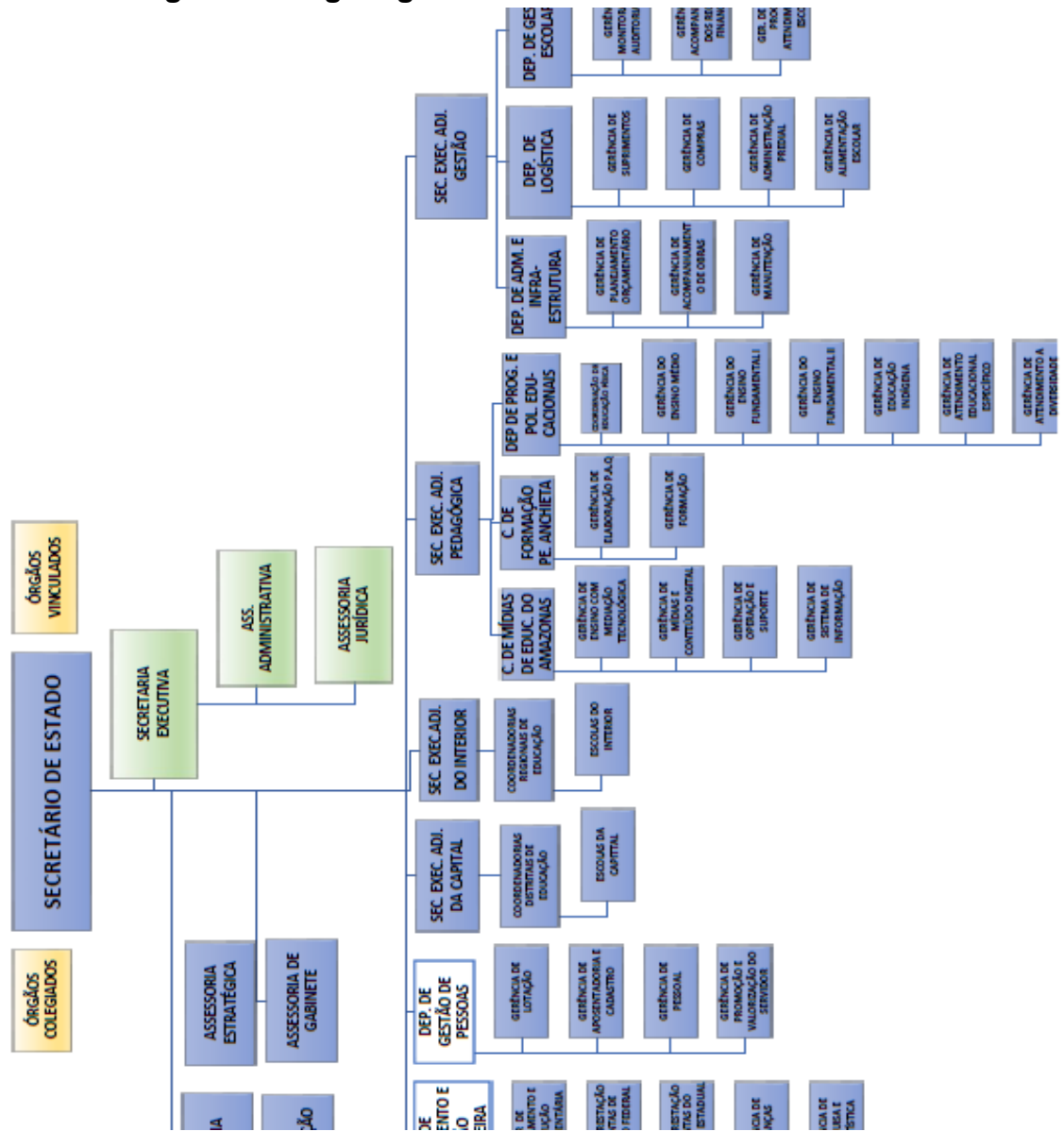
Em 2007, com a publicação da Lei Delegada nº 78/2007, foram atribuídas novas finalidades, competências e estrutura organizacional para a SEDUC. Em 2011, elas foram modificadas por meio de outra Lei Delegada nº 3.642 (AMAZONAS, 2011). Administrativamente, a SEDUC passou a ser composta por um órgão central (SEDUC-sede), sete coordenadorias distritais e 61 coordenadorias regionais. A rede, na sua totalidade, atende a cerca de 586 escolas, que oferecem o Ensino Fundamental e Médio, entre escolas de ensino regular e de tempo integral, além do centro de educação de jovens e adultos.

Em 2015, o Poder Executivo do Estado passou por uma reestruturação, o que levou à modificação na organização interna da SEDUC e à redefinição das atribuições de departamentos, gerências e coordenações. Tais modificações ocorreram por meio da Lei Ordinária nº 4.163, de 09 de março de 2015. Essa reestruturação manteve cargos definidos pela Lei Delegada nº 78/2007 e Lei Delegada nº 3.642 (AMAZONAS, 2011a)

A Lei Delegada nº 3.642 (AMAZONAS, 2011a) define a atual estrutura organizacional da SEDUC, composta por um Secretário de Estado, uma secretaria executiva e quatro secretarias executivas adjuntas, diretamente vinculados ao chefe da pasta, com o fim de assessoramento administrativo e jurídico, além do Departamento de Gestão de Pessoas e o de Planejamento e Gestão Financeira. As secretarias executivas adjuntas são: Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica, Secretaria Adjunta de Gestão, Secretaria Executiva Adjunta da Capital e Secretaria

Executiva Adjunta do Interior. Esta última é responsável pelas 61 Coordenadorias Regionais e suas escolas. Esta estrutura é representada na Figura 1.

Figura 1 – Organograma da SEDUC



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Regimento Interno da SEDUC-AM.

Consoante ao definido na Lei nº 3.642 (AMAZONAS, 2011a), a estrutura organizacional da SEDUC está composta, além dos cargos de secretários, por uma Ouvidoria, pelos órgãos colegiados e de Assistência e Assessoramento, pelos departamentos que atendem às atividades-meio e pelos que atendem às atividades-fim. Cada departamento apresenta subdivisões, denominadas gerências, que atendem às especificidades de suas áreas de atuação.

As atividades-fim são aquelas que estão mais diretamente relacionadas às ações pedagógicas, a exemplo dos Departamento de Programas e Políticas Educacionais, o Centro de Formação Padre Anchieta e o Centro de Mídias de Educação do Amazonas. Todos estão diretamente subordinados a Secretaria Adjunta Pedagógica.

Na Secretaria de Gestão, estão inseridos os Departamentos de Gestão Escolar, de Logística e de Administração e Infraestrutura. Esta executa as atividades-meio. As Secretarias da Capital e do Interior são as responsáveis diretas pelo acompanhamento às escolas, por meio das Coordenadorias. Na capital, as coordenadorias são divididas em sete e denominadas distritais. Nos demais municípios, as coordenadorias são denominadas regionais, sendo uma por município.

A reestruturação é recente, caso consideremos que ela se deu ao final do primeiro bimestre de 2015, sendo concluída em meados de 2016. É possível afirmar que a definição de secretarias executivas foi estabelecida com o propósito de atender às peculiaridades do território e lidar com a intensa diversidade cultural e com o atendimento às demandas dos municípios mais afastados da capital do Amazonas.

Nesse processo de reestruturação, é criada a Coordenação do Conselho Escolar (CCE), em atendimento ao PNFCE, a Coordenação Estadual do Programa Nacional de Fortalecimento do Conselho Escolar do Amazonas (CEPNFCEA). A CCE ficou vinculada ao Departamento de Gestão Escolar.

A partir da portaria interministerial nº 2896 (BRASIL, 2004c), que cria o PNFCE, iniciou-se um grande movimento nas secretarias estaduais, de forma a atender ao que estava estabelecido como meta para a criação dos conselhos escolares nas escolas.

Na SEDUC/ AM, entre as ações voltadas para o fortalecimento na implantação dos conselhos, podemos destacar os artigos destinados aos órgãos colegiados, contidos no Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, aprovado pela Resolução 122 (AMAZONAS, 2010a), além da elaboração do Manual de Orientação do CE, criado em 2013.

O Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas (RGEEA) é o documento que estabelece os pressupostos, os princípios e as diretrizes das ações educacionais do Sistema de Ensino do Estado do Amazonas. Sendo um documento

normatizador, ele deve servir de subsídio para as reflexões e discussões, no processo de elaboração dos projetos educativos das escolas. Como documento orientador, é responsável por auxiliar na implementação e efetivação das políticas públicas garantidoras de uma gestão democrática e participativa.

Com estes nortes, o RGEEA apresenta, em sua estrutura básica, capítulo I, Artigo 101, os órgãos colegiados necessários para a sua estrutura organizacional. São eles: o Conselho Escolar, a Congregação de Professores e Pedagogos (CPP) e o Conselho de Classe (CONCLAS). Em relação aos órgãos de apoio à escola, vamos encontrar a Associação de Pais e Mestres e o Grêmio Estudantil.

Dos órgãos colegiados, o Conselho Escolar é o que tem maior relevância para que a escola se torne um espaço de construção democrática (GADOTTI; ROMÃO, 1991). Em especial, ele é essencial para um projeto de escola voltado aos interesses da comunidade, tornando-se um instrumento para que os seus membros possam acompanhar, controlar e fiscalizar a qualidade do serviço prestado pelo Estado.

Conforme especificado no artigo 103 do Regimento Geral das Escolas do Amazonas, o CE deve ser composto por: gestor escolar, que é o presidente do colegiado; além de um representante da CPP, da APMC, do Grêmio Estudantil e dos movimentos sociais organizados.

Esta composição está descrita também no Manual de Orientação do Conselho Escolar (MOCE). Esse documento apresenta, ainda, os objetivos do CE. Dentre eles, é relevante destacar o

[...] de realizar a gestão escolar numa perspectiva democrática, contemplando o coletivo; o de constituir-se em instrumento de democratização das relações no interior da escola, ampliando os espaços de efetiva participação da comunidade escolar; o de promover o exercício da cidadania no interior da escola, articulando a integração e a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar na construção de uma escola pública de qualidade, entre outros (AMAZONAS, 2013, p. 5).

O manual do CE surge da necessidade de instrumentalizar os atores escolares, fazendo-os compreender o real papel do conselho. Dessa forma, o MOCE (AMAZONAS, 2013) tem por objetivo orientar, encorajar e mobilizar a comunidade das escolas estaduais para a implantação e estruturação dos conselhos escolares. É

importante destacar que ele foi elaborado pela equipe técnica da Gerência de Monitoramento em Gestão Escolar (GEMGE) no ano de 2013.

Para a composição do CE, com exceção do presidente do CE e do representante da APMC, é necessário que os membros sejam eleitos entre seus pares. Dessa forma, é possível afirmar que as normativas para o CE no Amazonas são condizentes com o que determina a LDBEN 9394/96. De acordo com a legislação nacional, é definido como princípio, no Art. 14, a participação dos profissionais da educação e das comunidades escolares e local, seja na elaboração do projeto pedagógico da escola, seja em conselhos escolares ou equivalentes.

Tal proposição nos faz retomar ao que está definido como atribuições do CE no RGEEA. São elas:

- I - Elaborar /ou reformular o Regimento Interno do Conselho;
- II – Coordenar o processo de discussão, elaboração ou alteração do Regimento Escolar;
- III – acompanhar e avaliar a efetivação do *Projeto Político Pedagógico* (grifo do autor) da Escola;
- IV – Propor e coordenar discussões junto aos segmentos e votar as alterações metodológicas, didáticas e administrativas na escola, respeitada a legislação vigente;
- V – Acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (abandono escolar, aprovação, reprovação, aprendizagem, entre outros) propondo quando necessário, intervenções pedagógicas e/ou medidas socioeducativas;
- VI – Deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola;
- VII – aprovar, acompanhar e avaliar os programas de ações educacionais e o Plano Anual de Aplicação de Recursos – PAAR;
- VIII – Autorizar a implantação de Programas e Projetos de Ações Educacionais;
- IX – Fiscalizar a execução do Programa da Merenda Escolar;
- X – Garantir a prestação de contas da gestão escolar;
- XI – acompanhar e avaliar ações que visem a redução do índice de reprovação e abandono escolar e;
- XII – autorizar a concessão de medalhas aos agraciados pelo Mérito Escolar (AMAZONAS, 2010, p. 32).

Cabe aqui destacar que a seleção para diretor de escola no Amazonas está descrita no artigo 140 do RGEEAM (AMAZONAS, 2010, p. 42) quando define que os gestores escolares eram escolhidos e indicados pela autoridade competente a partir do atendimento aos seguintes critérios: mérito, competência técnica, probidade administrativa, liderança junto a comunidade escolar e disponibilidade de dedicação integral que a função requer.

O gestor compõe a presidência do Conselho Escolar e também o conselho fiscal da APMC. Portanto, é importante que esse profissional tenha a noção exata de suas atribuições e responsabilidades diante da gestão da escola.

A APMC, definida como um órgão de apoio à escola no regimento geral é um órgão colegiado, que envolve a participação de vários segmentos da comunidade escolar. Uma de suas principais atribuições é a de garantir a execução dos recursos financeiros que chegam às escolas, mediante a aprovação de um Plano de Aplicação para esses recursos e a sua prestação de contas.

Portanto, a APMC elabora e executa os planos para os recursos financeiros, mas o CE é responsável por sua aprovação, acompanhamento e avaliação. Nesse sentido, tratam-se de órgãos que trabalham em parceria, com funções distintas.

Nesse contexto, é importante afirmar que a APMC, durante muito tempo, para as escolas estaduais, era o único órgão colegiado existente. Especialmente se considerarmos que desde 1995, os recursos só chegavam nas escolas com a implantação de uma unidade executora, com a publicação da Resolução nº 12/95, por meio do Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (PMDE) e, posteriormente, em 1998, com o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), No Amazonas, na rede estadual de ensino, essa unidade executora recebe o nome de Associação de Pais, Mestres e Comunitários (APMC).

A APMC, apesar de ter como objetivo geral buscar a integração entre escola, família e comunidade, em um trabalho comum, com decisões compartilhadas para o aprimoramento do processo educacional e a construção da autonomia escolar (AMAZONAS, 2010a), restringiu-se, na maioria das escolas, em garantir o recebimento dos recursos, a sua execução e a prestação de contas para as autarquias federais.

Ainda na linha de definição dos órgãos colegiados, o Conselho de Classe (CONCLAS), por se tratar de um órgão colegiado voltado para as ações psicopedagógicas e interdisciplinares, limita a sua atuação à deliberação sobre as questões pedagógicas, apesar de envolver vários segmentos da escola em sua composição.

Assim, se compararmos o universo de atuação desses órgãos colegiados, é possível afirmar que o Conselho Escolar abrange as ações da APMC e do CONCLAS, indo mais além. O CE, mais abrangente em sua atuação, tem como

função principal a de ser um órgão colegiado deliberativo, consultivo, fiscalizador e mobilizador.

Outro ponto a ser destacado é o que está estabelecido no RGEEA, quanto à incumbência das escolas da rede estadual de ensino do Amazonas e os requisitos mínimos para o seu funcionamento. São eles: decreto de criação da escola; autorização de funcionamento e reconhecimento dos cursos aprovado pelo CEE/AM; regimento escolar próprio; mobiliário; instalações prediais e sanitárias, com as condições mínimas necessárias; lotação de profissionais; biblioteca; APMC e Conselho Escolar constituídos, além do projeto político pedagógico.

Outro documento que menciona a necessidade de criação do CE é o Plano Estadual de Educação do Amazonas de 2008-2015, em que a meta, que trata da Gestão e Financiamento da Educação e do cumprimento de suas diretrizes, estabelece a criação de órgãos colegiados. Isso pode ser visto nos objetivos 3 e 4.

3. Promover a gradativa descentralização administrativa através da autonomia na gestão pedagógica, fortalecimento dos conselhos, órgãos colegiados e associações vinculadas ao ensino, a partir de 2008.

4. Implementar e fortalecer o Conselho Escolar em todas as Unidades Escolares da rede pública, até 2010 (AMAZONAS, 2008, p. 120).

Todas essas ações são referendadas com a Portaria nº 45 de 7 de dezembro de 2015, que instituiu a Coordenação Estadual do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares do Amazonas (CEPNFCEA), conforme determinam a Resolução CD/FNDE nº 45, de 24 de setembro de 2012, e a Resolução CD/FNDE nº 55, de 27 de dezembro de 2012, alterada pela Resolução nº 16, de 19 de agosto de 2014.

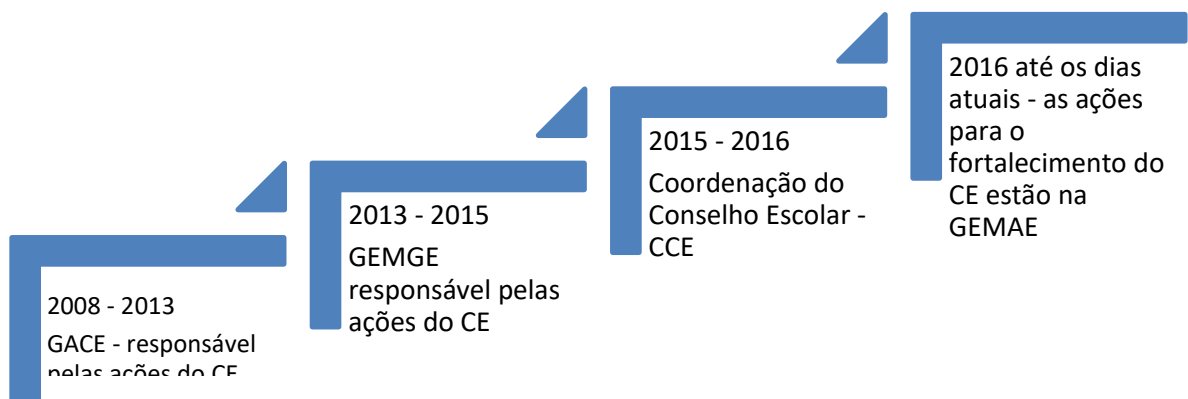
No sitio do MEC, há o registro da realização do I Encontro de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, referente ao caderno 1 a 5. O encontro foi direcionado a 255 técnicos, da secretaria de educação, no período de 18 a 20 de junho de 2008. Foi a partir deste encontro, que as ações da SEDUC foram desenhadas.

Apesar de não haver registros oficiais das ações da SEDUC/AM para a implantação dos conselhos escolares em suas unidades escolares, em uma investigação preliminar, os relatos dos técnicos e gerentes que acompanharam essa

trajetória apontam algumas ações. Entre elas, está a realização de formação com os técnicos e gestores escolares.

A ação de implantar os CE nas escolas foi agregada às da Gerência de Apoio a Comunidade Escolar (GACE), que estava ligada diretamente ao Departamento de Gestão Escolar. A GACE ficou responsável por orientar, acompanhar e validar a implantação dos CE, no âmbito das escolas até o ano de 2013, quando o trabalho foi direcionado para a Gerência de Monitoramento da Gestão Escolar (GEMGE).

Figura 2 – Trajetória do Conselho Escolar



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das informações coletadas na SEDUC-AM/2017.

No período de 2013 a 2015, as ações de fortalecimento do CE fizeram parte das atividades da GEMGE. Com a reestruturação da SEDUC, a GEMGE deixou de existir e o CE passou a ter uma coordenação própria. É importante pontuar que a Coordenação do Conselho Escolar (CCE) esteve atuante no período, por um ano, entre 2015 a 2016, em atendimento às orientações da Coordenação Estadual do Programa Nacional de Fortalecimento do CE. Neste período, a CCE ficou vinculada ao Departamento de Gestão Escolar.

No entanto, no início de 2016, ela foi extinta, e as ações do CE passaram a integrar o corpo das atividades da Gerência de Monitoramento e Auditoria Escolar (GEMAE). É importante esclarecer que apesar de todas essas mudanças, decorrentes da reestruturação da SEDUC, as ações para o fortalecimento do CE permaneceram vinculada ao DEGESC, ora dentro de uma gerência, ora diretamente ao departamento.

E neste processo de organização, o CE esteve sempre presente, visto que a exigência de orientar a sua implantação e implementação era uma demanda do

MEC, por meio da Coordenação Nacional de Fortalecimento, o que levou à criação da Coordenação Estadual do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares no Amazonas (CEPNFCEA).

A CEPNFCEA, no âmbito do estado do Amazonas, foi criada sob a luz das orientações emanadas pelo PNFCE. O documento norteador de suas ações é a Resolução nº 45/2012 – FNDE, que disciplina a competência da coordenação estadual em sua jurisdição. As competências estão descritas no artigo 20 da resolução supracitada.

Art. 20 No âmbito dos estados e do DF é imprescindível que o Programa conte com uma coordenação estadual ou distrital que exercerá o papel de coordenar e implementar as ações de formação em sua respectiva área de jurisdição.

§ 1º À coordenação estadual ou distrital compete, em sua jurisdição:

- a) realizar a gestão administrativa do Programa a partir das orientações estabelecidas pela coordenação nacional;
- b) definir o plano de ação para a implantação e execução do Programa, de acordo com as orientações da coordenação nacional;
- c) gerenciar a rede de tutoria para atuar em sua jurisdição, garantindo a formação e capacitação dos tutores;
- d) selecionar os candidatos indicados pelos estados, pelo DF e municípios para participarem dos cursos de formação de técnicos das secretarias de educação;
- e) planejar, executar, monitorar e avaliar os cursos de formação de conselheiros escolares (módulo introdutório e módulo temático), ministrados pelos tutores e supervisionado pelos articuladores;
- f) estimular a participação dos estados, do DF e municípios no Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares;
- g) dar suporte aos articuladores, tutores e cursistas em relação à utilização do SICE e monitorar, sistematicamente, a atualização das informações;
- h) monitorar a execução das ações do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares pelo estado, DF (ou DF) e pelos municípios, com base no previsto no Plano de Ações Articuladas - PAR;
- k) apoiar a pesquisa avaliativa do Programa, propondo reformulações pertinentes.

§2º A coordenação estadual será composta por dois (2) representantes da Secretaria Estadual ou Distrital de Educação, dois (2) representantes do Grupo Articulador de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, um (1) representante das Instituições Federais de Ensino Superior e um (1) representante da UNDIME, totalizando o número de seis (6) integrantes. (BRASIL, 2012a, p.6)

O documento de criação da CEPNFCEA traz algumas especificidades no âmbito de sua atuação, como a de realizar a gestão pedagógica e administrativa do programa de fortalecimento, a partir das orientações estabelecidas pela

coordenação nacional. Além disso, outras especificidades são: definir ações para a implantação e execução do curso de formação para conselheiros escolares; gerenciar a rede de tutoria de sua jurisdição, através da seleção de tutores; planejamento, execução e monitoramento das formações, entre outras.

Como já dito anteriormente, no período de março de 2015 a março de 2016, a coordenação do CE esteve ligada diretamente ao Departamento de Gestão Escolar, com atribuições próprias, diretamente ligadas ao fortalecimento da implantação dos CE nas escolas.

A partir de março de 2016, os membros da Coordenação passaram a compor a equipe da Gerência de Monitoramento e Auditoria Escolar (GEMAE). O trabalho de orientação e acompanhamento das escolas foi retomado. Não há registros oficiais, mas de acordo com a coordenadora atual, a rede estadual conta com 307 escolas com CE implantado, das 558 existentes.

Tabela 2 – Conselhos Escolares no Amazonas em 2016

LOCALIZAÇÃO DAS ESCOLAS	TOTAL DE ESCOLAS	COM CONSELHO		SEM CONSELHO	
CAPITAL	228	208	91,3%	20	8,7%
INTERIOR	330	100	30,3%	230	69,7%
TOTAL	558	308	55,2%	250	44,8%

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da informação coletada na GEMAE/2017.

Considerando as informações coletadas na GEMAE, a SEDUC/AM tem 55,2% de escolas com CE implantado e 44,8% de escolas sem conselho escolar. O maior percentual de escolas sem conselho está concentrado nos municípios do interior do estado. A capital possui um percentual maior de escolas com conselho.

A exigência quanto à criação do CE ocorre devido a necessidade de cumprir com o que estabelece o art. 15 do RGEEAM (AMAZONAS, 2010, p. 15) quando exige que as escolas atendam a requisitos mínimos para o seu funcionamento, entre eles está o de constituir o conselho escolar. Na GEMAE não há nenhum estudo que trate sobre o impacto da criação ou implementação dos conselhos escolares em suas unidades educacionais.

É importante destacar que a dimensão geográfica do estado e a concentração populacional na capital, além da localização da sede da secretaria de educação em Manaus, têm facilitado a otimização das informações, acompanhamento e

monitoramento das ações, voltadas para a implantação e implementação dos conselhos escolares, na capital, em detrimento aos demais municípios.

Na maioria das vezes, as informações para as escolas dos municípios do interior do estado são feitas por e-mail, contato telefônico e transmissão via Centro de Mídias⁵.

As visitas de acompanhamento são estabelecidas por um cronograma de atendimento, que depende da aprovação da alta direção da SEDUC, porque envolve a necessidade de recursos financeiros para diárias e passagens dos técnicos da GEMAE.

Por outro lado, a mobilização da equipe gestora das escolas da capital é mais evidente que a das escolas dos municípios. Nesse sentido, um discurso comum remete ao discurso da dificuldade de mobilizar a comunidade escolar para assumir o compromisso da constituição do conselho escolar.

Logo, o grande desafio para a rede de ensino do Amazonas, em atender a meta 19 do PNE, é implantar o CE nas escolas dos municípios do estado, a exemplo de Apuí, que tem 100% de suas escolas sem conselho escolar.

As Coordenadorias Distritais de Educação (CDE) estão localizadas na cidade de Manaus, sede do Estado. A capital é geograficamente dividida em zonas e, por isso, foram criadas sete coordenadorias distritais. Para os 61 municípios do interior do Estado, criou-se uma coordenadoria regional. As coordenadorias regionais foram sendo implementadas gradativamente, inicialmente priorizando os municípios que contavam com um número maior de escolas, visto que sua implementação exigia um investimento em estrutura física e de pessoal.

No momento de sua criação, as coordenadorias tinham como competência o que estabelece o inciso X, Art. 3º. da Lei Delegada nº 08/2005

⁵ O Centro de Mídias do Amazonas (CEMEAM) atua desde 2007 no atendimento dos alunos de Ensino Médio e Ensino Fundamental Anos Finais, por meio das tecnologias da informação e comunicação, com ênfase na interatividade. Para tanto, há a união da tecnologia de transmissão por satélite, a videoconferência e multiponto com a ferramenta pedagógica e metodologia presencial, através da mediação tecnológica, levando a educação a milhares de jovens que não podem ser atendidos pela escola regular. São centenas de salas de aulas espalhadas pelo longínquo território amazonense. Uma Central de Produção Educativa para TV transmite diariamente aulas ao vivo, por meio de uma TV interativa por IP, conectada a uma rede satelital, por meio de VSATs bidirecionais, o que permite a interatividade entre as salas de aula. Para isso, cada sala recebe, além da antena, um kit tecnológico, que inclui computador, impressora, webcam, microfone, telefone ip, impressora, no break e um televisor LCD de 42". O acesso à Internet, disponível em todas as salas, complementa a Plataforma Tecnológica, com modernos serviços de comunicação. (AMAZONAS, 2010b)

X. COORDENADORIAS DISTRITAIS E REGIONAIS DE EDUCAÇÃO: coordenar, monitorar e avaliar os indicadores de desempenho pedagógico das Escolas, com o estabelecimento de metas de elevação da aprovação e redução do abandono e repetência escolar; oferecer apoio aos gestores, docentes e técnicos na construção do Painel Escolar como instrumento de gestão à vista e na implantação de programas e ações de aprovação dos Sistemas Gestão Escolar, Gestão de Pessoal e Gestão Ambiental. (AMAZONAS, 2005, p. 1)

A partir da publicação da Lei nº 3.642 (AMAZONAS, 2011a), as coordenadorias regionais ficam sob o comando da Secretaria Executiva Adjunta do Interior, que tem o papel de coordenar e controlar as atividades desenvolvidas nas escolas intermediadas pelas CRs. Nessa perspectiva, as novas atribuições das coordenadorias são ampliadas.

Coordenação, implementação, assessoramento e acompanhamento das ações desenvolvidas nas unidades escolares, a partir das diretrizes emanadas dos órgãos da Secretaria, bem como representação e intermediação das demandas e propostas das escolas da rede estadual de ensino junto a instituição; co-responsabilização no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Plano de Ação das Escolas e *implementação de Conselhos Escolares* (grifo do autor), Grêmios Estudantis, participação ativa nas ações referentes ao acesso escolar, lotação de pessoal, distribuição de carga horária, cumprimento do calendário escolar, alcance de metas referentes aos resultados educacionais, assim como no processo de avaliação da gestão escolar. (AMAZONAS, 2011a, p. 2)

É importante destacar que no redimensionamento das atribuições das coordenadorias, ganha evidência a criação e a implementação dos órgãos colegiados, tais como o Conselho Escolar e o Grêmios Estudantil. Evidencia-se, ainda, a co-responsabilização pela elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), Regimento Escolar e os Planos de Ação das escolas, que são documentos importantes e norteadores para uma gestão participativa.

Para tanto, faz-se necessário descrever a coordenadoria regional de Apuí e a sua atuação, junto às escolas estaduais de sua jurisdição. Assim, a criação e implementação de Conselhos Escolares, nas escolas da CRE de Apuí, vai além do desejo da gestão escolar. Nesse sentido, deve atender ao que estabelece os dispositivos legais, da CF/88, além das atribuições definidas nos documentos norteadores das orientações dos órgãos locais.

1.3 CONHECENDO A COORDENADORIA REGIONAL DE APUÍ

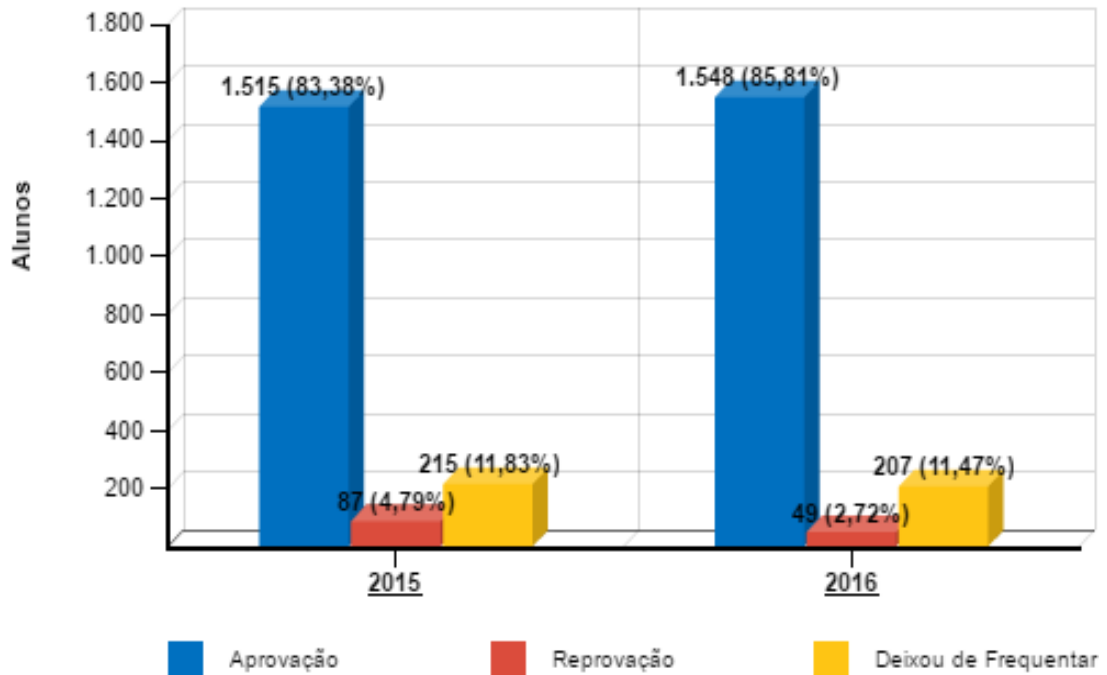
Apuí está localizado no sul do Amazonas, a uma distância de 453 km em linha reta, tendo uma área que se estende por 54.239,9 km² e. No último censo, o município contava com 18.059 habitantes. O acesso ao município se dá através de avião ou lancha rápida. De avião, a viagem tem a duração de aproximadamente 1h30min e de lancha, o deslocamento se dá até o município vizinho, denominado de Novo Aripuanã, que, partindo de Manaus, dura em torno de 10 horas, sendo necessária mais 08h de viagem de carro entre Novo Aripuanã e Apuí.

Esse distanciamento geográfico da sede da capital traz ao município outras dificuldades, entre elas: a da comunicação e operacionalização das ações educacionais. Isso implica, por exemplo, no uso da mediação tecnológica para que sejam ofertados o ensino fundamental e médio, com o objetivo de suprir a falta de professores qualificados para atender à demanda existente.

Por estar em um município pequeno, a coordenadoria regional conta com cinco servidores, sendo um coordenador regional, um chefe do setor de pessoal, um supervisor pedagógico e dois servidores, que atuam na sede da coordenadoria. Composta por duas escolas, ela conta com 138 servidores ativos e 08 (oito) afastados por licença, havendo um gestor por escola, além de pedagogos, assistentes administrativos, vigias, merendeiros e auxiliares de serviços gerais.

A Coordenadoria Regional de Educação de Apuí (CREA), por meio de suas escolas, no ano de 2016, atendeu a cerca de 1600 alunos, distribuídos nos níveis de ensino fundamental e médio, nas modalidades de educação de jovens e adultos, sendo em educação presencial e por meio da mediação tecnológica, através do Centro de Mídias de Educação do Amazonas (CEMEAM).

O rendimento escolar das escolas da CREA é significativo, considerando que a aprovação em 2016 foi de 85,81%. Além disso, no mesmo período, o resultado de aprovação da rede estadual para as escolas do interior foi de 87,07%. No entanto, é importante pontuar que a taxa de abandono é alta, visto que se apresenta acima de 11% e, nesse mesmo ano, a taxa de abandono da rede, para as escolas do interior, foi de 6,80%. O Gráfico 2 apresenta o Rendimento final da CREA, comparando os anos de 2015 e 2016.

Gráfico 1 – Rendimento Final da Coordenadoria de Apuí

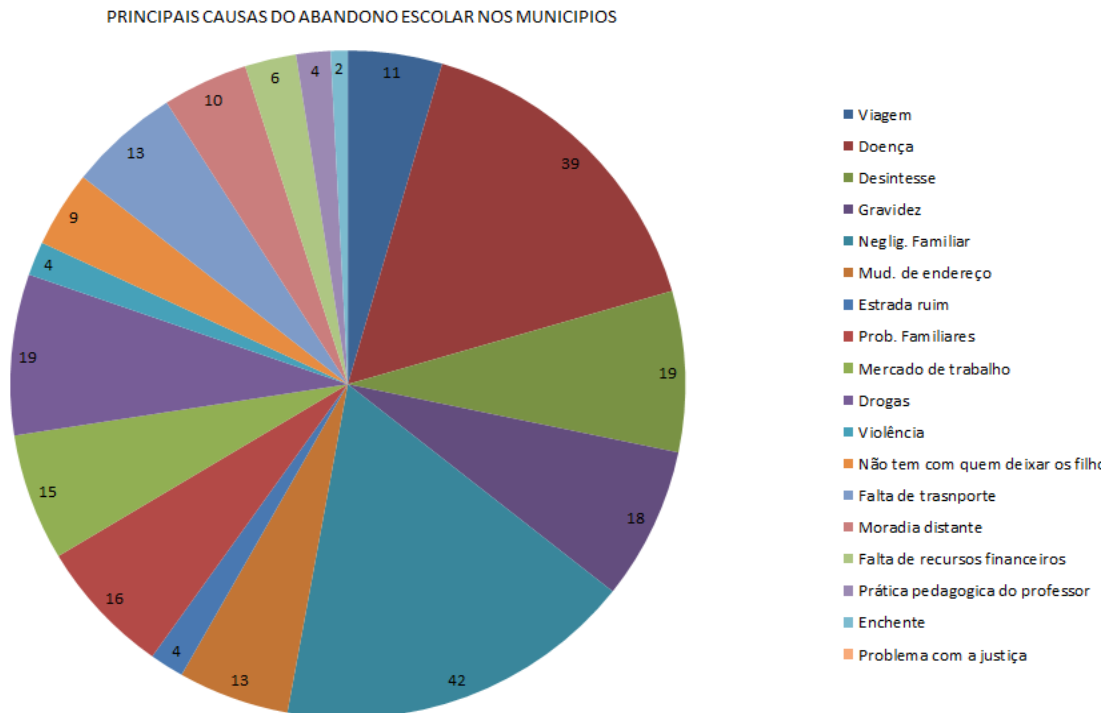
Fonte: Amazonas (2016).

A taxa de abandono escolar, no município, pode ser alvo de uma atuação mais intensa por parte da gestão escolar. Para tanto, é necessária a busca de uma parceria. Neste caso, um dos caminhos seria a implantação do conselho escolar, uma vez que com o envolvimento dos pais, a mobilização de toda a comunidade escolar pode auxiliar a gestão da escola a encontrar alternativas para a redução do abandono.

O abandono escolar tem se apresentado com um dos grandes desafios para a educação. Na SEDUC/AM, há a Gerência de Programas, Projetos e Atendimento ao Escolar-GEPPAE, que tem como principal objetivo atuar na redução do abandono. Esta gerência, em um estudo preliminar, coleta informações por meio de relatórios de acompanhamento das ações das escolas. De acordo com os dados, entre as várias causas do abandono, estão: a negligência familiar, a gravidez na adolescência, doenças, viagens e o desinteresse.

Com base nesse estudo da GEPPAE, no Gráfico 3 estão indicadas as principais causas do abandono escolar nos municípios do Amazonas, no ano de 2016, conforme informação da GEPPAE.

Gráfico 2 – Causas do Abandono Escolar no Interior do Amazonas.



Fonte: Elaborado pela GEPPAE/SEDUC/2017.

Considerando que muitas são as causas do abandono escolar, é possível que, por meio de uma atuação efetiva, um conselho escolar possa indicar caminhos viáveis para muitas delas. Além disso, é necessário entender a localização geográfica do município, para uma melhor compreensão de seu contexto social e econômico, em que estão inseridas as escolas da rede estadual.

A Escola A está localizada no bairro central do município de Apuí. Ela atende a alunos dos Anos Finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio, na modalidade de ensino regular e Ensino Mediado por Tecnologia, nos turnos diurno e noturno. A escola atende aos níveis de Ensino Fundamental e Médio regular no prédio da escola, que conta com 11 salas de aula. Os alunos do Ensino Mediado por Tecnologia são atendidos em salas de aula, em diversas comunidades do município, funcionando como salas anexas ao prédio principal. No Quadro 1, são apresentados os números de alunos matriculados nos anos de 2014 a 2015.

A Tabela 3 apresenta o quantitativo de alunos matriculados nos três últimos anos.

Tabela 3 – Alunos matriculados na Escola de 2014 a 2016

ANO	ENSINO FUNDAMENTAL	ENSINO MÉDIO	ENSINO FUNDAMENTAL	ENSINO MÉDIO	TOTAL
-----	--------------------	--------------	--------------------	--------------	-------

	REGULAR	REGULAR	MEDIADO POR TECNOLOGIA	MEDIADO POR TECNOLOGIA	
2014	428	429	13	216	1.086
2015	398	439	7	187	1.031
2016	399	420	4	191	1.024

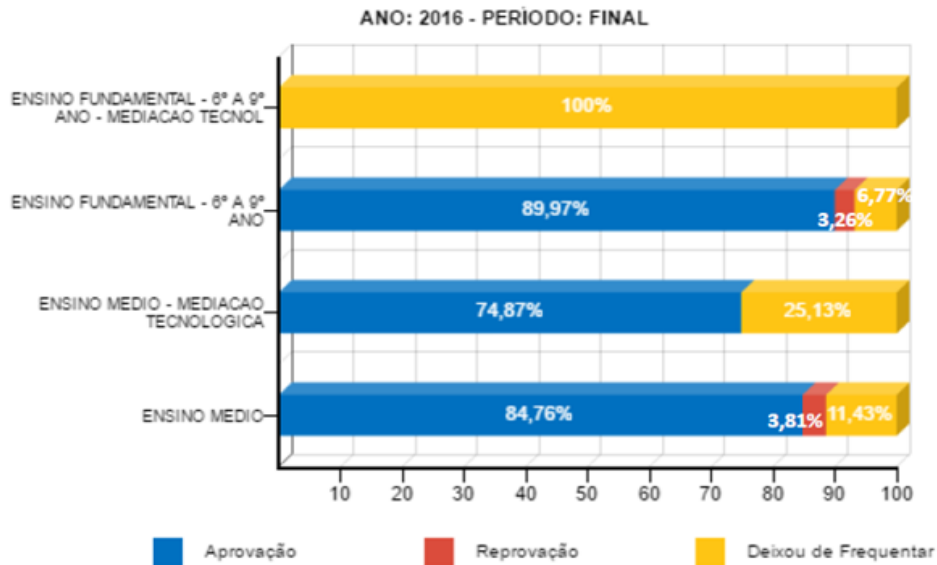
Fonte: Amazonas (2017)

A escola contém, em seu quadro, sessenta e seis servidores, entre gestor escolar, o pedagogo, assistente administrativo, vigia, merendeiros e auxiliares de serviços gerais. No quadro de professores efetivos, há 40 profissionais, que atuam diretamente na escola, além dos professores, que atuam nas salas do ensino mediado.

A Escola A foi criada pelo no ano de 1990, por meio do Decreto nº. 12.851, de 16 de março de 1990 e até o ano de 2017 contou com seis gestores escolares, todos indicados atendendo aos critérios contidos no RGEEAM, Artigo 140. A escolha de gestores da rede estadual difere na rede municipal de Apuí, onde a escolha ocorre por eleição direta, conforme aponta a Lei Municipal nº. 265, de 31 de janeiro de 2013.

Em relação aos resultados, a CREA, no ano de 2016, apresentou 85,81% de aprovação e 2,72% de reprovação. Os resultados obtidos pela Escola A, conforme observado no Gráfico 4, foram a média de aprovados de 83,2% e de reprovação de 2,35%. Esses resultados são positivos, quando comparados aos dados da CREA desse mesmo ano. No entanto, o que chama atenção é o índice de abandono. O Gráfico 3 apresenta os resultados de rendimento do ano de 2016.

Gráfico 3 – Rendimento Escolar 2016 da Escola A
Rendimento Escolar



Fonte: Amazonas (2016)

Conforme demonstra o Gráfico 4, o rendimento da Escola A é preocupante, em relação aos índices de abandono. Os alunos que deixam de frequentar a escola estão concentrados, principalmente, no Ensino Mediado por Tecnologia⁶. Em relação ao Ensino Fundamental com Mediação Tecnológica, no ano de 2016, somente 4 alunos foram matriculados e todos deixaram de frequentar. Por isso, a taxa de 100% de abandono.

Não há informações precisas em relação ao abandono identificado na Escola A, no entanto, conforme já dito, os maiores índices estão no Ensino Mediado por Tecnologia, o que se supõe que um dos fatores possa ser a moradia distante do local onde as aulas ocorrem.

Em relação ao ensino médio regular, o índice de abandono de 11,43% também é muito significativo, porque esse nível de ensino funciona no espaço físico da escola sede. Nesse sentido, trata-se de um local onde a comunidade escolar, pais, funcionários, equipe gestora e discentes interagem, podendo buscar soluções

⁶ O Ensino Médio Mediado por Tecnologia é uma modalidade de ensino criado pela SEDUC-AM. Por meio do Centro de Mídias do Amazonas, é possível atender aos alunos e escolas das comunidades e municípios mais distantes da sede do estado. Criado em 2007, a SEDUC classifica o sistema como ensino presencial com mediação tecnológica. Tem como metodologia a oferta de aulas, por meio de videoconferências.

para amenizar as causas desse abandono. Possivelmente, um conselho escolar atuante poderia apontar alternativas.

Os órgãos colegiados da escola e os órgãos de apoio à escola têm assento garantido no Conselho Escolar, conforme define as orientações contidas no Manual de Orientação do CE. No entanto, apesar dos documentos orientadores e das ações da SEDUC desde 2008, as duas escolas de Apuí não implantaram os seus conselhos escolares. Tal informação foi coletada por meio da GEMAE.

É importante pontuar que não há indícios de nenhuma tentativa de implantar o CE na escola em estudo e nem na outra unidade escolar do município. Além disso, não há registros de que a CREA tenha incentivado ou planejado, junto às escolas, ações para a criação dos conselhos.

Nos últimos três anos, em função da atuação da coordenação estadual, a SEDUC/AM tem incentivado as coordenadorias regionais e as escolas para a criação dos conselhos escolares. Essa iniciativa vem sendo fortalecida pelas exigências do MEC, que condicionou o envio dos recursos federais às unidades executoras das escolas, no Amazonas denominadas de APMC, à constituição do conselho escolar.

No caso da escola em estudo, é possível afirmar que as decisões que deveriam passar pelo CE são tomadas pelo gestor escolar e professores ou, ainda, nas reuniões de pais e mestres. Nem sempre, é possível contar com representantes de todos os segmentos nas tomadas de decisão. Geralmente, os problemas de indisciplinas são os mais comuns e as decisões nem sempre são compartilhadas.

De acordo com o Regimento Geral, é competência do CE elaborar, reformular, discutir e aprovar o Regimento Interno do Conselho, a Proposta Política Pedagógica, o Plano de Aplicações dos Recursos Financeiros, os Projetos Educacionais e outros. As tomadas de decisões, mesmo que sejam feitas pelo gestor escolar e/ou com a participação do presidente da APMC não constituem em uma decisão colegiada.

Há um Projeto Político Pedagógico (PPP), elaborado em 2011, e que não foi atualizado no prazo estabelecido para a sua avaliação e reelaboração. O documento deveria ter sido avaliado por todos os segmentos da instituição escolar após dois anos de sua elaboração, de forma que houvesse uma revisão dos objetivos, das metas e a reanálise das ações, de acordo com o item Avaliação da Execução do Projeto, item 9.

Vale, ainda, salientar que o PPP foi elaborado como exigência de um trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Escolar, realizado pela pedagoga, ex-gestora e dois professores, que eram cursistas do referido curso, sendo que dois desses estudantes não eram da Escola A. Não há evidências da participação da comunidade escolar na elaboração do PPP.

Na introdução do documento, é afirmado que a sua elaboração se deu pela “equipe de cursista, com a significativa participação dos diferentes segmentos das comunidades educativas, sendo o texto final redigido pela equipe pedagógica, cumprindo o preceito de gestão democrática” (AMAZONAS, 2011b, p. 5). No mesmo documento, há a afirmação de que a escola apresenta uma forte tendência a uma prática ultrapassada, o que contradiz a ideia de uma gestão democrática.

Em relação aos outros órgãos colegiados, é possível afirmar que não há Grêmios Estudantil constituído na escola. A inexistência desse colegiado na escola contribui para a falta de protagonismo juvenil nas tomadas de decisão e nos processos educativos. Quanto à APMC, ela está com a documentação em dia, com as prestações de contas regular e o seu foco tem se voltado para a execução dos recursos federais e estadual. Há registros de reuniões com os pais, tanto para definição dos assuntos de ordem financeira, quanto para tratar de outros temas que envolvem a rotina da escola, em especial no que tange à disciplina, não sendo tratadas as questões de ordem pedagógica. Por ser a APMC o único órgão colegiado atuante na Escola A, as discussões acerca dos problemas disciplinares têm sido pauta das reuniões com os pais. Geralmente, as questões pedagógicas são pautas das reuniões com a equipe gestora e professores. Esse contexto aponta que o Conselho Escolar, ao ser implantando, deve ultrapassar a mera obrigatoriedade legal a que está sujeito. Ou seja, a sua criação não deve acontecer apenas para atender a uma determinação legal, sem a real efetivação de suas ações.

A criação do CE tem se caracterizado pela obrigatoriedade de atender ao que posto no art. 15 do RGEEAM (AMAZONAS, 2010, p. 15), sem indícios que sua atuação ultrapasse a essa formalidade. A GEMAE aponta que todos os seus esforços tem sido no sentido de garantir a criação dos CE.

O CE traduz a necessidade de garantir a participação da sociedade nas discussões e decisões sobre as políticas educacionais e suas ações para a efetivação de uma educação de melhor qualidade.

Essa preocupação se confirma quando se comparam as atribuições do CE, segundo o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, em relação à sua atuação junto à escola. Entretanto, essas ações são realizadas sem a presença de tal órgão na instituição pesquisada. Essa comparação é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Atribuições do Conselho Escolar e sua realização na escola A

ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO ESCOLAR	COMO SÃO DESENVOLVIDAS NA ESCOLA SEM O CONSELHO ESCOLAR
Elaborar e/ou reformular o Regimento Interno do Conselho;	Não é feito.
Coordenar o processo de discussão, elaboração ou alteração do Regimento Escolar;	Não é feito.
Acompanhar e avaliar a efetivação do Projeto Político Pedagógico;	Não é feito.
Propor e coordenar discussões, junto aos segmentos, e votar as alterações metodológicas, didáticas e administrativas na escola, respeitando a legislação vigente;	Todas as reuniões são coordenadas pela gestão escolar. São feitas reuniões de pais e mestres.
Acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (abandono escolar, aprovação, reprovação, aprendizagem, entre outros), propondo, quando necessário, intervenções pedagógicas e/ou medidas sócio educativas;	É coordenada pela gestão escolar e equipe pedagógica envolvendo professores e presidente da APMC. Algumas informações são repassadas aos pais através de Reunião de Pais e Mestres.
Deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola;	É feita pela gestão com a participação dos professores e do presidente da APMC.
Aprovar, acompanhar e avaliar os Programas de Ações educacionais e o Plano Anual de Aplicação de Recursos – PAAR;	É feita pela gestão com a participação dos professores e do presidente da APMC.
Autorizar a implantação de Programas e Projetos de Ações Educacionais;	É feita pela gestão e professores. São socializados com os pais através de reunião de pais.
Fiscalizar a execução do Programa Merenda Escolar;	É feita pela gestão escolar.
Garantir a prestação de contas da gestão escolar;	Não é feita.
Acompanhar e avaliar ações que visem à redução do índice de reprovação e abandono escolar;	É feita pela gestão e professores. São socializados com os pais através de reunião de pais.
Autorizar a concessão de medalhas aos agraciados pelo Mérito Escolar.	Não é feita.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir do Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas (2010a).

O Quadro 1 evidencia que na ausência do Conselho Escolar, as tomadas de decisões tendem a ser unilaterais ou, em alguns casos, acontecem com a participação de apenas um dos segmentos da comunidade escolar. Não há a garantia da participação de todos os segmentos da escola na tomada de decisões, fato que confirma a centralização das decisões na pessoa do gestor escolar.

Esse contexto remete ao que foi apresentado como o caso de gestão deste trabalho: analisar a não implantação do CE na Escola A, que integra a

Coordenadoria Regional de Apuí. Esse recorte foi escolhido, uma vez que os dispositivos legais, que fundamentam a educação brasileira, ressaltam a importância e obrigatoriedade dos conselhos. Tal estudo deve contribuir para que, a partir da identificação e análise dos possíveis entraves, haja a elaboração de uma proposta de um plano ação para ser implementada.

2 ANÁLISE DOS MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA ESCOLA A EM APUÍ

Este capítulo apresenta uma análise do caso de gestão descrito no capítulo anterior e será dedicado a discorrer sobre a importância da implantação e implementação do Conselho Escolar na Escola A. Para tanto, será feita uma análise dos mecanismos de participação da sua comunidade escolar. O capítulo está dividido em seções, de forma que haja uma melhor compreensão do que se propõe a discutir.

Na primeira seção deste capítulo, descreveremos o percurso metodológico adotado na pesquisa, através da aplicação de entrevista semiestruturada com os integrantes da escola pesquisada.

Já na segunda, trataremos da fundamentação teórica acerca do tema proposto, através do referencial teórico utilizado. Além disso, serão elencados os procedimentos metodológicos para a pesquisa com os sujeitos entrevistados. É importante destacar que o caso em questão se baseou na legislação educacional vigente e em teóricos que trazem, para a discussão, os conceitos de gestão participativa e participação política. Essa seção está voltada para a reflexão sobre os conceitos e o problema proposto.

2.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A metodologia utilizada para esta pesquisa é de natureza qualitativa. É importante compreender como se dá esse processo de produção.

Pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos (ANDRADE, 2009, p. 111).

Além disso, é fundamental destacar que o percurso metodológico da pesquisa vai além do que se apropriar de técnicas. Nesse sentido, também são utilizadas as concepções teóricas do pesquisador, estando elas relacionadas com a sua realidade empírica. Minayo (2010) nos diz que a metodologia inclui simultaneamente o método e os instrumentos de operacionalização do

conhecimento, ou seja, as técnicas e a criatividade do pesquisador. É nesse processo de elaboração que a experiência e a sensibilidade do autor/pesquisador delineiam o percurso e o resultado do trabalho.

A pesquisa qualitativa, como nos diz Minayo:

Responde a questões muito particulares [...]. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2010, p. 21 e 22).

A pesquisa qualitativa não se opõe à quantitativa e, em alguns casos, as duas metodologias podem até se complementar. Mas, em especial para o estudo proposto, a abordagem qualitativa se aprofunda no universo dos significados das ações e proposições que se pretende responder. Portanto, a pesquisa qualitativa é de particular relevância a este estudo.

Nessa linha da pesquisa qualitativa, o estudo de caso apresenta uma importância crescente, sendo ele um instrumento de investigação para uma modalidade de pesquisa que pode ser aplicada em várias situações, em especial para aquelas que buscam compreender uma realidade com muitas nuances, como a da escola, e a forma como a gestão democrática e participativa é desenhada em seu interior.

Esta pesquisa é realizada por meio de um estudo de caso. Para este cenário, Yin (1994) nos apresenta o estudo de caso como uma investigação empírica e abrangente. O autor deixa claro que é errônea a ideia que um estudo de caso, como método de pesquisa, seja algo simples e fácil.

Na verdade, as exigências do estudo de caso sobre o intelecto, ego e emoções de uma pessoa são de longe maiores do que aquelas de qualquer outra estratégia de investigação. Isto é porque os procedimentos de recolha de dados não estão rotinados. (YIN, 1994, p. 69)

É certo que o Estudo de Caso tem aspectos positivos e negativos, mas também é possível afirmar que a sua prática exige um pesquisador atuante e bem discernido, em relação ao que se pretende. Flick (2009) afirma que “os estudos de casos servem para ajudar a refletir sobre como as coisas são feitas na pesquisa

qualitativa e sobre problemas ou questões que surgem durante a leitura de tais casos” (FLICK, 2009, p. 17).

A pesquisa qualitativa, para este estudo, tem como suporte técnico a pesquisa bibliográfica e documental. O campo de estudo é a Escola A e a implantação do Conselho Escolar, uma vez que para o atendimento dos dispositivos legais, através da efetivação de uma gestão democrática e participativa, é fundamental garantir a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões.

Os sujeitos da pesquisa são aqueles que atuam diretamente na gestão da escola, além de membros da diretoria da APMC. São eles: o gestor escolar, as pedagogas, o representante de professores, o presidente da APMC e o coordenador regional do município de Apuí. A escolha dos sujeitos levou em consideração que a APMC é o colegiado existente na escola. Além disso, os seus integrantes representam os vários segmentos que constituem a comunidade escolar, uma vez que o gestor escolar é o presidente do Conselho Fiscal e o representante de pais ocupa a vice-presidência da APMC. Além disso, optou-se por também entrevistar as pedagogas e o coordenador regional, considerando que as suas atuações influenciam nas tomadas de decisões nas escolas. Nesse sentido, diante dos desafios de uma gestão democrática e participativa, esses são os principais envolvidos.

Para atender ao que se pretende com este estudo, a pesquisa encontra apoio nas entrevistas semiestruturadas. Com elas, é possível a captação de visões, percepções e sentimentos, que passariam despercebidos com instrumentos como questionários fechados, como ressalta Triviños. Para ele,

[...] as ideias expressas por um sujeito numa entrevista, verbi gratia, imediatamente analisadas e interpretadas, podem recomendar novos encontros com outras pessoas ou a mesma, para explorar aprofundadamente o mesmo assunto ou outros tópicos que se consideram importantes para o esclarecimento do problema inicial que originou o estudo (TRIVIÑOS, 1987, p.137).

Assim, as entrevistas com roteiros semiestruturados, com objetivo de obter as informações necessárias para a obtenção de dados, são as mais indicadas para esta pesquisa. A entrevista semiestruturada é um tipo de entrevista mais flexível, pois o pesquisador pode elaborar um conjunto de questões predefinidas, mas tem

liberdade de interagir e acrescentar outras questões que considerar pertinentes para a pesquisa.

As questões pré-definidas são uma diretriz, mas não ditam a forma como a entrevista irá decorrer, na medida em que as questões não têm de ser colocadas numa determinada ordem nem exatamente da mesma forma com que foram inicialmente definidas (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2017).

Portanto, é possível afirmar que essa flexibilidade, no decorrer da entrevista e de acordo com o entrevistado, se constitui como uma vantagem, tornando a metodologia a mais adequada para este estudo. No entanto, ao mesmo tempo, a condução da entrevista exige agilidade e maior conhecimento sobre o tema da pesquisa para o pesquisador, o que pode ser visto como uma desvantagem deste método.

Neste caso em especial, para o estudo da temática em foco, é fundamental uma boa condução da pesquisa no processo de coleta de dados. Portanto, para a execução da pesquisa, será estabelecido um diálogo entre os dados coletados, através da entrevista semiestruturada, e os teóricos que tratam sobre o tema proposto.

O desenvolvimento de uma entrevista requer habilidade para a coleta de informações necessárias. Para tanto, é necessário que alguns procedimentos sejam devidamente realizados. Os entrevistados são definidos previamente, considerando a sua relação com o objetivo da pesquisa. Todos esses sujeitos devem estar cientes do tema e da relação que a sua participação tem com o trabalho. Assim, esses sujeitos devem assinar o termo de consentimento livre e esclarecido.

Nesse percurso, definido os sujeitos da pesquisa, adotamos as etapas necessárias para sua realização. As entrevistas foram devidamente agendadas, o que permitiu um planejamento adequado para a pesquisa de campo. Antes de cada entrevista, esclareceu-se aos entrevistados o objetivo da pesquisa, a importância para o estudo, além de informar a confidencialidade das informações prestadas.

As entrevistas foram gravadas e transcritas, para que seu conteúdo, juntamente com os demais dados coletados ao longo da construção desse caso de gestão, pudesse embasar a análise desses dados. É importante ressaltar que o trabalho científico, na pesquisa qualitativa (MINAYO, 2010), é dividido em algumas

fases: exploratória, trabalho de campo e análise e tratamento do material empírico e documental.

A fase exploratória da pesquisa permite que o pesquisador se familiarize com o tema proposto. Por isso, foi importante fazer a busca dos documentos-referências sobre o CE na Secretaria de Educação do Amazonas, além das legislações locais e nacionais que tratam sobre o tema. A partir dessas informações, foi possível definir o caminho a ser perseguido. Além disso, a pesquisa bibliográfica também tem um papel importante, por subsidiar o autor a dar consistência ao que estava sendo proposto para a investigação. Outro momento relevante é a pesquisa preliminar com os profissionais da escola e da coordenadoria regional que atuam junto as escolas do município. Nesse sentido, é possível afirmar que essa fase é responsável por nortear a pesquisa.

Passada essa fase inicial, foi necessário delinear o caminho metodológico e o referencial teórico que sustentaria a análise do material coletado no campo. As informações provenientes da fase exploratória foram imprescindíveis para que se definisse o instrumento para a pesquisa de campo e subsidiasse.

É importante ressaltar que o roteiro da entrevista foi elaborado para que se utilizasse cerca de 50 minutos, sendo o mesmo para todos os entrevistados, além de terem sido realizadas em salas fechadas para que encorajassem os entrevistados a se expressar sem receios, com detalhes e a exprimir sentimentos e experiências diante da gestão da escola.

Por fim, é definido o referencial teórico, de forma que seja possível compreender todo o material coletado na pesquisa e, por meio de sua análise, apontar os caminhos possíveis. Esse processo é fundamental para garantir a articulação dos dados com a pesquisa de campo. A análise desses dados, obtidos por meio das entrevistas, serviu como base para a elaboração do capítulo 3 deste trabalho, que tem como proposta a elaboração de um Plano de Ação Educacional (PAE).

Dessa forma, na seção seguinte, será feita a análise dos dados coletados na pesquisa de campo, sob a luz dos teóricos definidos, de forma a sustentar este trabalho.

2.2. A GESTÃO DEMOCRÁTICA SOB OS OLHARES DOS TEÓRICOS

Considerando que o estudo se dá sob a perspectiva de compreender o porquê de o CE não ter sido implementado na escola A, buscou-se a fundamentação legal, necessária para sua implantação. Além disso, procurou-se compreender os mecanismos de participação da comunidade escolar. Em especial, a pesquisa documental se direcionou aos dispositivos legais e aos documentos orientadores, fornecidos pelo MEC para a implantação do CE nas unidades escolares dos sistemas de ensino.

Assim, a CF 88, a LDB 9394/96 e a Resolução nº 45/2012 são os aportes legais para o material didático do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Além disso, a legislação estadual no Amazonas também fortalece os conselhos escolares nas escolas da rede estadual do Amazonas.

Dentre os principais autores que fundamentam a pesquisa, destacamos Dallari (1984), Ciseski e Romão (2004), Paro (1992; 2011) e Lück *et al.* (2011).

Para melhor compreensão do contexto da criação e implementação do Conselho Escolar, é importante ressaltar que a participação da comunidade escolar e dos seus mais diversos atores não é uma equação simples. Nesse sentido, para tratar da gestão participativa, é necessário entender o processo histórico da redemocratização do Brasil, a partir da década de 1980. Esse momento, vivido pela sociedade, é uma referência histórica fundamental para a construção da Gestão Democrática na educação.

É certo que o movimento, em prol da gestão democrática, tem o seu início na década de 1970, quando pesquisadores e educadores de todo o mundo direcionaram os seus olhares para o impacto da gestão participativa na eficácia das escolas como organizações, a partir da mudança do papel de seus dirigentes e da autonomia e descentralização que uma gestão eficaz requer (LÜCK *et al.*, 2011).

Segundo Paro (1992), com as transformações econômicas capitalistas do século XX no mundo, o Brasil, a partir da década de 1970, inicia um longo processo, na busca pela redemocratização do país. Esse percurso durou quase trinta anos e, após intensas lutas, levou à implementação de mecanismos de participação social e à reformulação de políticas públicas.

Em um debate mais amplo, esse período, denominado de Redemocratização, é marcado por eventos em prol da restauração da democracia e do Estado de

Direito, uma vez que a ditadura militar, que governava o país, estava em declínio, principalmente pelos desequilíbrios econômicos.

Para Gohn (2001), esse foi um período em que a participação popular foi definida:

[...] o povo, os excluídos dos círculos do poder dominante, eram os agentes e os atores básicos da participação popular. Foi um período de luta nacional pelo acesso e reconhecimento dos direitos sociais, econômicos e políticos dos setores populares. No plano mais geral, buscava-se o direito de eleger representantes para cargos públicos, o direito de manifestar e de se organizar livremente (GOHN, 2001, p. 50).

É certo que esses movimentos não se restringiam às camadas populares, já que também eram apoiados por intelectuais das mais variadas atividades que participaram ativamente dos comícios, manifestos e outras formas de manifestação lideradas pela ala política de esquerda.

As décadas de 1980 e 1990 foram marcadas pelo intenso debate sobre a democratização da educação, a defesa do ensino público de qualidade para todos, além de uma gestão democrática para assegurar uma educação de qualidade. Nesse sentido, foi difundida a ideia de participação da sociedade e dos mecanismos de participação, por meio dos colegiados, associações, entre outros.

Na década de 80, várias conquistas se efetivaram. Dentre elas, destacam-se duas:

Primeiro, a constituição de um campo democrático no seio da sociedade civil, formado por movimentos populares; por movimentos sociais pluriclassistas, como o de mulheres, de negros, de ecológicos etc.; por lideranças das novas centrais sindicais; por parlamentares e partidos políticos opositores por entidades profissionais comprometidas com a democracia [...] O novo campo democrático desenvolveu uma cultura política de mobilização e de pressão direta, como prática principal para viabilizar o encaminhamento das demandas que compunham suas agendas (GOHN, 2001, p. 52).

É neste campo fértil que se estabelece o exercício da participação e da tomadas de decisões. Neste sentido, Paro (1986, 1992) ressalta que não basta se apontar a necessidade de participação, já que é preciso verificar as condições para que ela se torne realidade.

Portanto, cabe esclarecer que a participação se refere, no seu sentido mais literal, “ao ato de fazer parte, integrar um movimento, uma causa” (Ferreira, 2011, p. 660). Para Dallari (1984), mesmo em termos individuais, a participação significa uma constante busca de melhores caminhos.

Dallari (1984) e Lück *et al.* (2011) definem e trazem para discussão o tema da participação, envolvendo os aspectos político e social como pano de fundo para a compreensão da gestão democrática e da sua efetividade. Retomemos aqui o que nos diz Gohn (2001): “o entendimento dos processos de participação da sociedade civil e sua presença nas políticas públicas nos conduz ao entendimento do processo de democratização da sociedade brasileira” (GOHN, 2001, p. 13). Dessa forma, Dallari (1984) apresenta, para a discussão, o conceito de participação política como “a conjugação das ações de indivíduos e grupos humanos, dirigindo-as a um fim comum” (p. 10).

Considerando a informação anterior, é importante destacar que a participação, mesmo que se apresente de diversas formas, é efetivada enquanto um processo. Para tanto, ela conta com o envolvimento de diversas pessoas, compartilhando ações e tomadas de decisões. Dessa forma, para que a gestão democrática ocorra, a participação de seus envolvidos é de fundamental importância.

Ressalta-se, novamente, que a participação que promove a gestão democrática é aquela que permite uma participação política e coletiva. Do ponto de vista da participação coletiva, esta só ocorre por meio da integração em um grupo social, que pode ter infinitas atuações e objetivos. Para essa participação alcançar grandes objetivos, é indispensável que se torne um grupo organizado.

Dallari (1984) afirma que a organização, mesmo no sentido literal, traz uma série de vantagens a qualquer ação na busca de mudanças. Nesse sentido, envolve a soma de forças; divisão de trabalho; domínio de informações, com mais rapidez e amplitude; definição de propostas; otimização de recursos; entre outros. Para o autor, ao se tornar uma organização social, há uma série de vantagens para qualquer trabalho que busca a mudança social. Portanto, a participação política mais eficiente é a organizada.

Assim, é importante destacar que a participação deve ser política, coletiva e organizada, de forma que se adquiram condições para integrar os processos de decisão política. Com essa linha de pensamento, é possível entender que, a partir

do Conselho Escolar constituído, organizado e atuante no âmbito da escola, ela se tornará um espaço de participação e de tomada de decisão. Lück et al (2011) definem com muita clareza o tema participação:

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afetas. (LÜCK *et al.*, 2011, p. 17)

A participação do indivíduo, na vida social, está relacionada à necessidade básica de interagir, de se envolver e de tomar decisão, junto com outros, como nos trouxe para reflexão as definições de Dallari (1984) e Lück *et al.* (2011). Considerando que a escola é um espaço privilegiado para o exercício da democracia e da participação, também pode se transformar em um espaço para resistências e disputas de interesses.

Dallari (1984) traz como reflexão a contradição de que a participação não depende de se desejar ou não. Isso ocorre, pois

Mesmos aqueles que não tomam qualquer atitude são utilizados pelos grupos mais ativos, visto que o silêncio e a passividade são interpretados como sinais de concordância com as decisões do grupo dominante (DALLARI, 1984, p. 34)

Ainda, de acordo Dallari (1984), embora todas as atividades de cada pessoa produzam efeitos sobre uma coletividade, há situações em que as decisões individuais influenciam no coletivo. Dessa forma, a escola deve propiciar as condições para que ocorra o exercício da participação. Para tanto, é necessário que as decisões sejam feitas coletivamente, além disso, é preciso incentivar as manifestações individuais que contribuam para o coletivo. Assim,

Em caráter estritamente individual cada um pode participar falando, escrevendo, discutindo, denunciando, cobrando responsabilidades, encorajando os tímidos e indecisos, aproveitando todas as oportunidades para acordar as consciências adormecidas (DALLARI, 1984, p. 44).

Portanto, a discussão proposta trata da participação consciente, que promova condições concretas para o seu exercício, como nos diz Ciseski e Romão (2004).

Condições essas que implicam, entre outras providências, em: construção cotidiana e permanente de sujeitos sociopolíticos capazes de atuar de acordo com as necessidades desse novo que - fazer pedagógico político, redefinição de tempos e espaços escolares que sejam adequadas à participação, condições legais de encaminhar e colocar em prática propostas inovadoras, respeito aos direitos elementares dos profissionais da área de ensino (plano de carreira, política salarial, capacitação profissional). É necessário ainda que conheçamos as experiências já vividas, tomemos conhecimento de seus limites e avanços e, num processo contínuo de prática e reflexão, superemos suas falhas, aperfeiçoando seus aspectos positivos e criando novas propostas para os problemas que persistem. (CISESKI; ROMÃO, 2004, p. 66-67).

Essa prática consciente deve considerar as experiências e os saberes daqueles que fazem parte desse processo de participação social coletiva. Haverá avanços no processo de gestão democrática e participativa, quando educadores conhecerem e reconhecerem que a sua prática docente e a sua atuação, junto ao CE, contribuem para uma educação de qualidade e para a construção de uma sociedade mais igualitária.

Ciseski e Romão (2004) ressaltam a necessidade de alguns pressupostos para a gestão democrática, sendo eles: a capacitação dos membros que compõem o colegiado; a consulta à comunidade escolar; a institucionalização da gestão democrática; a lisura nos processos de definição da gestão; a agilidade das informações; e a transparência nas negociações.

Esses pressupostos apontam, ainda, para a compreensão de que a escola é muito mais que a sua estrutura administrativa e pedagógica, “a estrutura total de uma escola [...] derivam de sua existência enquanto grupo social” (Cândido, 1974 *apud* PARO, 2011, p. 4). Nesse sentido, trata-se de um grupo social, com todas as suas contradições e especificidades, mas capaz de transformar a sua realidade, caso seja capaz de romper com as estruturas que limitam a sua funcionalidade ou a sua atuação como instrumento de mudança.

Paro, 2011, traz para discussão a educação como prática democrática, por meio dos mecanismos de ação coletiva, tais como o conselho de classe e o conselho de escola.

O conselho de escola permanece como um instrumento importantíssimo, se não de realização plena da democracia na escola, pelo menos de explicação de contradições e de conflitos de interesses entre o Estado e a escola e, internamente a esta, entre os vários grupos que a compõem (PARO, 2011, p. 3).

Portanto, tal definição encontra convergência na fala de Lück (1996). Nesse sentido, a participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem o seu poder de exercer influência.

Mas, essa não é uma realidade comum às escolas e nem será mudada pela simples vontade dos seus dirigentes. Diante disso, esse deve ser um exercício diário, uma mudança de paradigmas.

É necessário ter em mente que uma cultura não é mudada apenas por desejo, faz-se necessário o alargamento da consciência e da competência técnica para tanto. É importante reconhecer que mesmo que as pessoas desejem participar da formulação e construção dos destinos de uma unidade social, não querem aceitar, rapidamente, o ônus de fazê-lo, daí porque, após manifestarem esse interesse, demonstram, por meio de comportamentos evasivos resistência ao envolvimento nas ações necessárias à mudança desejadas (LÜCK *et al*, 2011, p. 18).

Apesar dos Conselhos Escolares se apresentarem como um dos mecanismos para a efetivação da gestão democrática, durante muito tempo, nas escolas, a associação de pais e mestres foi a representação colegiada existente.

A associação de pais e mestres, que recebe denominações diversas por todo o Brasil, apesar de ser um órgão colegiado, avançou pouco ou quase nada para a efetiva participação coletiva. Na maioria dos estados brasileiros, tornou-se mera executora financeira dos repasses federais, estaduais e/ou das arrecadações próprias. Nesse contexto, essa configuração se mantém inalterada, fato que se por sua natureza jurídica.

O Grêmio Estudantil também é um órgão colegiado que traz a representação dos estudantes e pode ser apoio para uma gestão democrática. No entanto, ele não conquista o espaço necessário para a sua atuação, como prevê os documentos norteadores. Paro (2011), fundamentando em Ferreira (2002), Garcia (2003) e Pescuma (1990), afirma que o Grêmio Estudantil, mesmo sendo uma alternativa

para a organização estudantil, não teve participação efetiva nas tomadas de decisões da escola.

Paro (2011), nos diz que o Conselho de Classe e o Conselho Escolar despertaram maior interesse dos envolvidos nas políticas educacionais, sendo este último o que mais suscitou polêmicas e expectativas nas últimas décadas. O autor aponta alguns pontos necessários para a efetivação de uma gestão democrática, a saber: as condições de trabalho na escola; a autonomia da escola; a participação da comunidade escolar; e a formação profissional de seus dirigentes escolares.

As condições de trabalho na escola estão representadas nos art. 4º e 25º da LDBEN/96.

Art. 4º. O dever do Estado com a educação escolar pública será efetivado mediante garantia de: [...] IX – Padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. Art. 25 – Será objetivo permanente das autoridades responsáveis alcançar relação adequada entre o número de alunos e o professor, a carga horária e as condições materiais do estabelecimento.

Parágrafo Único. Cabe ao respectivo sistema de ensino, à vista das condições disponíveis e das características regionais e locais, estabelecer parâmetro para atendimento do disposto neste artigo (BRASIL, 1996).

Outro ponto que o autor destaca é o da autonomia da escola, previsto no art. 15 da LDB/96, que indica a necessidade dos sistemas de ensino assegurarem progressivos graus de autonomia financeira, administrativa e pedagógica às unidades escolares. Além disso, o estudioso também ressalta a importância da participação da comunidade escolar, conforme estabelecido no art. 12 e 13 do documento legal, que determina, à escola, o dever de levar em conta a família e a comunidade como integrantes das atividades escolares. Nesse contexto, os professores têm o dever de colaborar com esta articulação (PARO, 2011). Por fim, também é abordada a garantia de formação profissional dos dirigentes, assim como a definição de critérios para a escolha dos dirigentes escolares.

Com este desenho, é possível afirmar que a implementação de uma gestão democrática vai além de assegurar somente a participação dos membros da comunidade escolar. Dessa forma, é necessário que se tenha condições

preestabelecidas para que a escola desenvolva um ambiente propício para sua efetivação. Neste sentido:

Lück *et al.* (2011) afirma que “é necessário ter em mente que uma cultura não é mudada apenas por desejo, faz-se necessário o alargamento da consciência e da competência técnica para tanto” (p. 18).

Nesse momento, não cabe trazer a discussão conceitual sobre a eficácia das unidades escolares. Entretanto, é possível identificar que os pontos apontados por Lück *et al.* (2011) são também indicados por Paro (2011) como significativos, em relação à construção de uma gestão democrática. Para esses autores, esses elementos são: a autonomia da escola; a descentralização; e a formação dos dirigentes escolares.

Então, nesta linha de pensamento, para que uma gestão democrática se efetive, será necessário que o Estado garanta condições mínimas para o funcionamento das escolas, assim como uma liderança capaz de propiciar um clima favorável para sua promoção. É possível, ainda, afirmar que as condições ideais não são determinantes para a sua efetivação.

Como já apontado ao longo deste tópico, o Conselho Escolar pode ser uma das formas de possibilidade da prática da gestão democrática, na busca de uma educação de qualidade. Pois, enquanto órgão colegiado, ele pode ser o meio em que a participação dos diversos atores da comunidade se fortaleça na escola, uma vez que é composto por todos os representantes da comunidade escolar.

Ciseski e Romão (2004) definem Conselho Escolar como sendo:

O Conselho de Escola – colegiado formado por pais, alunos, professores, diretor, pessoal administrativo e operacional para gerir coletivamente a escola – pode ser espaço de construção do projeto de escola voltado aos interesses da comunidade que dela se serve. Através dele, a população poderá controlar a qualidade de um serviço prestado pelo Estado, definindo e acompanhando a educação que lhe é oferecida (CISESKI; ROMÃO, 2004, p. 66).

Compreendido quais os elementos que compõe o CE, um ponto importante e significativo é a abrangência que o conselho alcança, por meio de suas funções essenciais. São elas: deliberativa, consultiva, fiscalizadora e mobilizadora. A função deliberativa permite a tomada de decisão sobre assuntos importantes e determinantes para o funcionamento da escola, a exemplo da elaboração e

aprovação do projeto político pedagógico, do estabelecimento de normas internas para o bom andamento das ações escolares, entre outras.

A função consultiva tem caráter de assessoramento, tanto para a gestão escolar, quanto para os membros da comunidade escolar. Além disso, a fiscalizadora permite que seus conselheiros acompanhem a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da unidade escolar. E por fim, a função mobilizadora é capaz de envolver a comunidade escolar em ações e atividades que garantam a sua participação na busca da melhoria da qualidade social da educação.

Assim, a prática dessas funções do CE contribui para que a gestão escolar seja participativa. Para Lück *et al.* (2011), a redistribuição das responsabilidades objetiva intensificar a legitimidade do sistema escolar. Uma gestão participativa contribui para a garantia de uma educação com a qualidade social necessária para a sociedade. Nesse sentido, a Escola A, do município de Apuí, deve ser capaz de superar esse desafio ao implantar o CE, de forma que ele possa atuar positivamente para a construção de uma gestão democrática.

2.3 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, os dados produzidos na pesquisa serão analisados sob os fundamentos dos teóricos que subsidiam este estudo. Foram realizadas seis entrevistas, sendo seus sujeitos: o coordenador regional de educação, o gestor escolar, duas pedagogas (que serão apresentadas como 1 e 2), presidente da APMC e o representante de pais. É importante ressaltar que os sujeitos escolhidos se apresentam em funções principais para a gestão, visto que desempenham papéis significativos, atuando nas ações que exigem a tomada de decisão.

Os eixos de análise para a pesquisa foram fundamentados nos conceitos de Participação Social, Gestão Democrática e Participativa e Conselho Escolar, sob a luz de Dallari (1984), Paro (1992, 2011) e Lück *et al.* (2011). Sob essa perspectiva, traçaremos uma leitura dos dados, tendo como referência esses autores, para a compreensão do porquê o Conselho Escolar não ter sido implantando na Escola A e as suas perspectivas para além de sua criação.

Para a análise das respostas apresentadas, foi feita a divisão em 2 eixos de análise: gestão democrática e participativa; e o conselho escolar na Escola A. O primeiro analisa o perfil dos entrevistados e a sua compreensão sobre gestão

democrática, a partir das definições para o CE. O segundo procura entender a compreensão dos atores sobre o conselho escolar e as suas atribuições para a escola pesquisada.

2.3.1 Gestão democrática e participativa

Na primeira análise, foi verificado o tempo de atuação dos profissionais na função que atuava. Dos seis entrevistados, cinco atuavam em um período que variava de seis meses a um ano. Somente o coordenador regional já estava na função há mais de três anos. Analisando o tempo de atuação do coordenador na função, é possível considerar que a coordenação regional deveria ter ações mais direcionadas para a criação do CE nas escolas.

O gestor escolar está na gestão da escola há pouco mais de um ano. Esse tempo já o habilitaria a tomar iniciativas para organizar ações ou atividades, direcionadas para o trabalho de sensibilização para a criação do CE. A equipe pedagógica, composta por duas pedagogas, atuam na escola há menos de um ano. Entretanto, é importante salientar que a pedagoga 2 está no serviço público há apenas 6 meses, sendo a sua experiência anterior em instituição privada.

Além disso, outro ponto de destaque é o fato de a equipe da escola ser relativamente nova. Diante da falta de orientação da Coordenação Regional, não foi desenvolvida nenhuma ação e não foi apresentado nenhum planejamento para a criação do CE, conforme será explicitado.

Em relação à segunda pergunta, que compõe o primeiro eixo de análise, foi pedido, aos entrevistados, que relatassem o que eles compreendem como CE. Quatro dos entrevistados conseguiram se aproximar da definição do que se compreende por conselho. Entre eles: o gestor escolar, o coordenador regional, o presidente da APMC e uma das pedagogas. A pedagoga 2 e o representante dos pais fizeram as seguintes manifestações:

O momento que a escola pare para o conselho de classe [...] (PEDAGOGA 2. Entrevista concedida em setembro de 2017).

Não tenho conhecimento sobre o que é CE (REPRESENTANTE DE PAIS. Entrevista concedida em setembro de 2017)

A pedagoga 2 definiu CE como se ele fosse o conselho de classe, enquanto o representante de pais não soube defini-lo. A manifestação da pedagoga e do representante de pais demonstra que pouco tem se falado sobre o assunto na escola. Cabe ressaltar que o representante de pais ocupa a vice-presidência da APMC da escola.

A SEDUC, por meio da GEMAE, envia, para as escolas, os documentos norteadores para a orientação e criação dos CE. O RGEEAM foi distribuído e tem sido muito divulgado para toda a rede estadual, de forma que seja utilizado nas formações e nas reuniões pedagógicas. O desconhecimento desses documentos e dos principais mecanismos de participação coletiva aponta que é necessária a discussão e a divulgação dos documentos, além da participação dos segmentos da escola.

No caso da pedagoga 2, observa-se que há uma equivocada na definição do CE confundindo-o com o conselho de classe. É importante ressaltar que a Secretaria de Educação não realiza uma formação para os servidores que ingressam no serviço público, quanto a conhecimento da Legislação e atribuição do cargo. No entanto é preciso que gradativamente o servidor tenha domínio ao conteúdo dos documentos inerentes ao sua função, entre eles, é possível citar o RGEEAM, que apresenta as informações necessárias para a constituição do CE, indicando que os pedagogos são candidatos natos a representantes da congregação de professores e pedagogos, ocupando assento no colegiado.

Perguntados se conheciam as atribuições de um CE, quatro entrevistados apontaram essas funções de forma genérica, tendo apenas abordado sobre o fato de se tratar em um instrumento para auxiliar a gestão, entre eles, o coordenador regional e o gestor escolar. Vale salientar que entre as várias atribuições do CE, está a de aprovar e acompanhar a efetivação do PPP da escola; o Plano Anual de ações; analisar e propor alternativas de soluções para questões pedagógicas, administrativas e financeiras, o que inclui as ações da APMC; e acompanhar o cumprimento do calendário escolar.

Novamente, destaca-se a fala da pedagoga 2 e do representante de pais, quando afirmam que:

Ele está para analisar a situação da escola, do aluno, da parte didática pedagógica, e o aluno entender a dimensão do problema dele (PEDAGOGA 2. Entrevista concedida em setembro de 2017)
Não conheço (REPRESENTANTE DE PAIS. Entrevista concedida em setembro de 2017)

As afirmativas referendam o que já foi apontado anteriormente, em relação ao fato de o CE ser pouco abordado na escola A. Além disso, para os profissionais que constituem a equipe gestora e de representação do colegiado existente, o entendimento sobre o conselho apresenta lacunas. Nesse sentido, enfatiza-se, assim, a urgente necessidade de elaboração de ações para divulgar e sensibilizar a criação do conselho. Quando a pedagoga 2 define a análise da situação pedagógica do aluno, ela indica, mesmo sem a intenção de fazê-lo, uma das atribuições do CE, que é a de propor e coordenar discussões sobre alterações metodológicas, didáticas e pedagógicas que afetam diretamente no resultado dos alunos (AMAZONAS, 2010a).

Por outro lado, mesmo sendo representante dos pais junto à APMC, é possível afirmar que o pai desconhece a atribuição mais diretamente ligada à execução dos recursos financeiros, uma vez que o CE tem como uma das funções aprovar, acompanhar e avaliar o plano anual de aplicação de recursos financeiro da escola.

Ainda no eixo da compreensão da gestão democrática, a partir das definições de conselho, foi perguntado, aos sujeitos da pesquisa, o que eles conheciam sobre a legislação e outros documentos que disciplinam a implantação e o funcionamento do conselho escolar. Portanto, cabe fazer algumas distinções quanto às falas dos sujeitos sobre o conhecimento da legislação, quando nos dizem:

Vagamente, nunca tive um conhecimento aprofundado sobre esse tipo de legislação (GESTOR ESCOLAR. Entrevista concedida em setembro de 2017).

Não conheço não (PRESIDENTE DA APMC. Entrevista concedida em setembro de 2017).

Conheço de forma superficial [...] (COORDENADOR REGIONAL. Entrevista concedida em setembro de 2017).

Os entrevistados ocupam cargos de protagonistas para a efetivação do CE, portanto, conhecer os documentos que legitimam o colegiado, no âmbito da escola

permitiria assegurar o que está estabelecido em lei quanto a sua criação. Esse desconhecimento é preocupante, à medida que eles poderiam ser os articuladores para a criação e implementação do CE.

Em relação à SEDUC, os técnicos da GEMAE são os responsáveis por orientar e definir as diretrizes orientadoras, para as coordenadorias regionais e distritais, para a criação e implementação do CE nas escolas. Anualmente, são realizados encontros com os gestores escolares e coordenadores regionais e distritais, voltados para garantir dos repasses de informações sobre as ações da secretaria, assim como acerca da formação pedagógica. Esse encontro é coordenado pelo Departamento de Gestão Escolar e pela GEMAE, que são os mesmos responsáveis pela criação dos conselhos escolares. Na pauta do encontro, estão as orientações sobre eles.

As afirmações dos entrevistados permitem dialogar com os autores que fundamentam esta pesquisa. Dallari (1984) faz a analogia ao direito de votar, que mesmo estando nas constituições, não significa que já tenha se estendido a todos ou que pode ser exercido por todos, com a mesma liberdade. É necessário esclarecer que a analogia do direito ao voto não se refere ao de eleger governantes, e sim ao voto de forma geral.

Ora, neste caso, o direito de se reunir, em colegiados, para discutir e tomar decisões importantes para a educação, seja dos pais, seja da sociedade civil, está garantido na LDB/96, em seus artigos 12, 13 e 14. Ainda nesta linha, Ciseski e Romão (2004) se apropriam de Carlos Drummond, ao dizerem que “as leis não bastam. Os lírios não nascem das leis” (CISESKI; ROMÃO, 2004, p. 66).

Dessa forma, é importante apresentar quais são os profissionais da escola que podem ocupar os cargos de conselheiros no CE:

É constituído pelos seguintes conselheiros:

1. Gestor (a) do estabelecimento de ensino;
2. Representante do colegiado de pedagogos e professores;
3. Representante dos funcionários;
4. Representantes de APMC;
5. Representantes de pais ou responsáveis por alunos;
6. Representantes do corpo discente ou Grêmios Estudantis;
7. Representante dos movimentos sociais organizados da comunidade (AMAZONAS, 2013, p. 15)

Essa composição vai ao encontro do que Paro (2011) define como uma direção colegiada, de forma que facilite o diálogo entre os conselheiros e que promova um diálogo que viabilize a educação. Portanto, retomamos o que foi dito anteriormente. Se os profissionais, que potencialmente poderão vir a ser os membros do CE, desconhecem a fundamentação legal, como vão poder possibilitar a sua existência?

O desconhecimento da legislação e de outros documentos legais implica no desconhecimento das etapas necessárias para a criação do CE. Ao analisar as falas dos entrevistados, é possível perceber que essa falta de informação os leva a compará-lo à APMC ou ao CONCLAS. Esse exemplo pode ser visto, por meio da fala da pedagoga, que acredita “que (as etapas) sejam as mesmas para a criação da APMC” (PEDAGOGA 2. Entrevista concedida em setembro de 2017).

A APMC e o CE, apesar de serem colegiados que envolvem a participação de membros da comunidade escolar, apresentam algumas diferenças na mobilização e organização para a sua criação. A APMC, conforme estabelecido no seu estatuto, conta com a representação de membros da comunidade escolar, que são: pais, professores, pedagogos e o gestor da escola. Para ocorrer a disputa para a APMC, é necessário compor as chapas, definindo os candidatos por cargos, podendo ser chapa única ou diversas chapas.

Para a eleição do CE, a disputa ocorre por segmentos. Entre eles, estão: os representantes da Congregação dos Professores e Pedagogos, representante dos estudantes, representantes de pais, e ainda, há a representação da sociedade civil organizada.

Dessa forma, as etapas para a criação da APMC e do CE se diferem. No que se refere às etapas necessárias para a criação do CE, uma fala comum a todos é a necessidade de iniciar um processo de mobilização para a criação do conselho. No entanto, considerando que o coordenador regional, ocupando cargo por indicação, e atuando há mais de três anos, poderia ser o principal articulador no município.

A etapa principal seria iniciar. As escolas estão sobrecarregadas de muito trabalho, os professores são praticamente sós. A etapa inicial seria a de parar um dia para sentar com a comunidade escolar [...] para a mobilização (COORDENADOR REGIONAL. Entrevista concedida em setembro de 2017).

Não basta apenas mobilizar, são várias as etapas para a criação do CE. São necessárias ações, como: elaborar um regimento geral para o colegiado; elaborar edital para eleição; definir os representantes por segmentos, o que é feito por eleição; registrar em atas as eleições por segmentos; e por fim, enviar os documentos comprobatórios para a SEDUC.

No terceiro bloco, as perguntas se relacionam ao conselho escolar na escola pesquisada, que serão apresentadas no item seguinte.

2.3.2 Conselho escolar na escola A: desafios e perspectivas

Diante do desafio de criar o CE na escola A, os sujeitos da pesquisa trazem, para a análise, as suas manifestações, impressões e até o desconhecimento sobre as ações necessárias para a criação do conselho. Quando questionados acerca de como poderiam contribuir para a criação do Conselho Escolar, os sujeitos pesquisados apontaram a necessidade de mobilização e organização da comunidade escolar e geral, conforme é exemplificado em suas falas.

Dallari (1984) afirma que as formas de participação estão nos trabalhos de conscientização e organização. É possível identificar que não há indícios de uma gestão democrática e participativa, quando não há uma definição clara do que se pode fazer para que haja essa mobilização. Lück *et al.* (2011) afirma que a participação implica em uma força de atuação consciente, em que os membros reconhecem e assumem o seu poder de exercer influência.

Um ponto importante, a ser levado em consideração, é a constatação de que a escola conta com todos os profissionais necessários para a composição do CE, conforme define o Manual do Conselho Escolar da SEDUC, além de representantes da sociedade civil organizada.

No que se refere ao suporte que a CRE oferece para a criação do CE, cinco dos respondentes afirmaram desconhecer se há algum tipo de suporte da coordenação estadual. Esse fato é confirmado na resposta do coordenador regional, quando ele diz: “foi repassada para as escolas uma relação que a SEDUC encaminhou, mas que não teve nenhuma iniciativa por parte da CRE” (COORDENADOR REGIONAL. Entrevista concedida em setembro de 2017).

Tal afirmação dos entrevistados aponta para a necessária participação dos órgãos institucionais. Neste caso, a CRE deve atuar de forma mais participativa para

incentivar e organizar essas práticas democráticas no âmbito da escola. No caso da SEDUC, a equipe de coordenação estadual faz o repasse de informações e dos procedimentos para as escolas dos municípios implantarem e implementarem seus Conselhos Escolares, por meio das CRE. Alguns documentos são: o manual do Conselho Escolar; os modelos de atas; e a lista de documentos necessários para fazer o registro dos conselheiros eleitos, junto à secretaria de educação.

Paro (1992) faz uma análise clara sobre essa falta da presença dos órgãos institucionais, ao destacar que é necessário elucidar os obstáculos determinantes para a participação da população na gestão, dentro e fora da escola. Entre esses condicionantes, estão: os institucionais; político-sociais; e ideológicos.

Quando perguntado aos entrevistados sobre aspectos que consideravam importantes na relação do CE com a gestão da escola e outros órgãos colegiados, houve manifestações favoráveis, em relação à existência a APMC e Grêmios Estudantis. Para eles, essas organizações fortalecem a gestão na resolução dos problemas. Para a pedagoga 1: “seria o elo entre a gestão e os alunos, a gestão e os professores” (PEDAGOGA 1. Entrevista concedida em setembro de 2017). No entanto, para o coordenador regional, o maior entrave está na participação dos pais, ao relatar que essa é uma das maiores dificuldades.

[...] o CE, junto com os outros órgãos colegiados, que vai fortalecer a democracia, a gestão democrática. [...] uma das nossas dificuldades é fazer com que os pais se juntem, façam adesão junto à comunidade. (COORDENADOR REGIONAL. Entrevista concedida em setembro de 2017).

É importante ressaltar que a APMC já é um órgão colegiado constituído na escola e que os pais, através de seu representante, ocupam o cargo de presidente da APMC. Então, torna-se contraditória a fala do coordenador regional, no que se refere a essa participação. Por outro lado, os pais não são os responsáveis pela não existência do CE na escola. Do ponto de vista de Paro (1992), esta posição pode ser uma forma de escamotear a falta de interesse em propiciar a participação dos pais no processo de tomada de decisões, ou ainda, uma visão negativa, que é disseminada nas escolas públicas de modo geral.

Para o representante de pais, o aspecto mais importante é:

[...] a comunicação e projetos de melhorias. Tudo em comum acordo. E para isso, tem que ter a união de todos (REPRESENTANTE DE PAIS. Entrevista concedida em setembro de 2017)

O representante de pais aponta a comunicação e a união entre os órgãos colegiados como sendo os aspectos mais importantes. Essa manifestação destaca o que Paro (2011) diz, em relação ao oferecimento de tempo e espaço para que os representantes de pais possam participar efetivamente das reuniões e das discussões sobre as tomadas de decisões da escola. Nesse sentido, é necessário pensar em horários em que haja a disponibilidade dos pais. Além disso, também é relevante uma melhor acolhida, de forma que se sintam integrantes do ambiente escolar, minimizando possíveis constrangimentos.

Todas as manifestações se relacionam diretamente com os objetivos do CE, como é estabelecido no seu manual:

[...] Constituir-se em instrumento de democratização das relações no interior da escola, ampliando os espaços de efetiva participação da comunidade escolar.

Promover o exercício da cidadania no interior da escola, articulando a integração e a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar na construção de uma escola pública de qualidade. [...] (AMAZONAS, 2013, p. 5)

Em relação ao grêmio estudantil, não há nenhuma manifestação, por parte dos entrevistados, em relação a ele, mesmo sabendo se tratar de um colegiado importante e que a sua existência seria positiva para que os estudantes tivessem maior protagonismo diante das ações das escolas.

Sobre o papel da APMC, em relação à sua atuação e como se diferencia do CE, os entrevistados apontam que a associação de pais sempre se destinou à aplicação dos recursos financeiros. Poucas vezes, houve a atuação nas decisões pedagógicas, administrativas e entre outros. Somente a pedagoga 2 respondeu: “não ter experiência em ensino público e que (para ela) a APMC falta a comunicação com a escola” (PEDAGOGA 2. Entrevista concedida em setembro de 2017).

Recorremos novamente a Paro (2011) para afirmar que a estrutura administrativa da escola está disposta de tal maneira, que o diretor é sempre considerado o representante do Estado na unidade, sendo ele o representante legal. Nessa relação, é possível associar a APMC não como um órgão colegiado, mas como uma unidade representante dos interesses do Estado. Além disso, o diretor,

que assume o papel de presidente do Conselho Fiscal, atua diretamente nas tomadas de decisões.

Quando perguntados se já haviam participado de alguma ação ou elaboração de um plano para a criação do CE, os entrevistados foram unânimes, ao afirmarem que não participaram de nenhuma ação para a sua criação. Tal posição evidencia que não há, por parte da CRE ou da escola, uma ação direcionada para tal. Além disso, esse fato aponta, ainda, que não foi dada a devida importância à SEDUC que, desde 2004, busca atender às demandas do MEC, em relação à criação dos CE.

Ademais, foi perguntado se os entrevistados conheciam os maiores entraves para a criação do CE. Nas respostas, eles apontaram várias dificuldades. Entre elas, destacamos algumas falas.

[...] a falta de reunir com a sociedade, da colaboração de pais e de outras instituições que fazem parte da comunidade escolar. Uma questão de tempo e organização para que isso aconteça (GESTOR ESCOLAR. Entrevista concedida em setembro de 2017).

A sobrecarga de trabalho do gestor, a falta de pessoal. [...] e convencimento dos pais da importância do CE (COORDENADOR REGIONAL. Entrevista concedida em setembro de 2017).

Ainda a falta do conhecimento de como funciona e pra serve (PEDAGOGA 1. Entrevista concedida em setembro de 2017).

Apesar de abordarem o desconhecimento do tema como um dos maiores entraves, é possível entender os fatores internos e externos à escola. Os fatores internos apontam para a falta de participação dos pais; a sobrecarga do trabalho da equipe gestora e dos professores; a ausência da disseminação de informação; e o comprometimento de todos os atores escolares e pais. Em relação aos fatores externos, é apontada a necessidade de convocar a sociedade e mobilizar a comunidade local.

Essas manifestações sobre a mobilização da sociedade são um ponto positivo para o repensar da prática dos representantes da escola, de forma que haja uma atuação mais participativa. Neste aspecto, Lück *et al.* (2011), Paro (2011) e Dallari (1984) convergem, quando defendem que não bastam os dispositivos legais, sendo necessária uma compreensão ampla dos papéis dos envolvidos. Nesse sentido, é primordial a atuação participativa, coletiva e consciente. Paro (2011)

chama a atenção para o fato de que participação não pode ser confundida como mera execução. Nessa perspectiva, ela deve se configurar na partilha de poder, envolvendo a participação na tomada de decisões.

Tendo em vista a experiência dos entrevistados na atuação junto à escola, foi proposto que eles dessem sugestões para envolver a comunidade escolar na implementação do CE. Eles elencaram a necessidade de mobilização e orientação da comunidade escolar, com ênfase para a participação dos pais, como destacam a seguir.

Para envolver a sociedade, convocando a comunidade escolar, pais, alunos [...], para que trate de diretrizes para a mobilização (GESTOR ESCOLAR. Entrevista concedida em setembro de 2017).

Primeiro passo é o esclarecimento do que é, para que serve. Tem que ter uma boa visão dos benefícios que vai trazer para a escola. E para depois, incentivar a comunidade a participar (PEDAGOGA 1. Entrevista concedida em setembro de 2017).

Ainda em relação às sugestões para envolver a comunidade escolar, o coordenador regional traz uma fala importante;

Primeiro mostrar o que é o CE, debater e mesmo que comece com um pequeno grupo, esclarecer para as pessoas a importância e fazer um trabalho de convencimento, tanto dos professores e da comunidade da importância do papel importante que o CE tem administração financeira, administrativa e pedagógica dentro de uma escola. No momento que convenceremos as pessoas dessa importância, acredito que teríamos sucesso (COORDENADOR REGIONAL. Entrevista concedida em setembro de 2017)

O percurso indicado pelo coordenador regional traz para o primeiro plano o debate que o tema requer. Além disso, é sinalizada a necessidade de haver uma mobilização, a partir do esclarecimento da importância do envolvimento de todos os interessados. Nesse sentido, será apontada a contribuição que o CE pode trazer para a escola.

É importante destacar que durante as entrevistas, ao apontarem as dificuldades para a criação do CE, os pais sempre foram indicados como os maiores entraves. Vale salientar que para a constituição do CE, o representante de pais é apenas um dos assentos do colegiado. Os representantes dos docentes, dos pedagogos, dos alunos, da sociedade civil organizada e da APMC são os demais

assentos necessários para compor o colegiado. Por outro lado, mesmo se tratando de um colegiado de representantes de vários segmentos, isso não significa dizer que é a única possibilidade de democratização do espaço escolar. É preciso incentivar a criação dos outros órgãos colegiados, como o Grêmio Estudantil, além do fortalecimento da APMC.

É certo que, apesar de vivermos em um país sob a insígnia da democracia, ainda não existem tantas escolas com tradição democrática em sua vivência. Isso pode ser exemplificado no município de Apuí, onde nenhuma de suas unidades escolares tem o CE constituído. Mas, como nos dizem Ciseski e Romão (2004), não há como ensinar a democracia teoricamente, já que é preciso a sua vivência, a sua experimentação, além de pensar as estratégias necessárias e o aperfeiçoamento.

Paro (1992) enfatiza 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, 1992, p. 262-263)

É imprescindível que se pense em ações que venham a sanar a falta de conhecimento acerca da criação do conselho e outras direcionadas para a sua implantação e implementação. Dessa forma, no próximo capítulo, apresentaremos um Plano de Ação Educacional (PAE), com ações propositivas, com o objetivo de criar e implementar o Conselho Escolar na Escola A.

Portanto, este capítulo pretendeu analisar o caso de gestão, levando em consideração o percurso metodológico estabelecido para este estudo, que adotou as entrevistas semiestruturadas com os representantes da APMC, da equipe gestora da Escola A e o coordenador regional da CRE. O referencial teórico que sustentou a análise se baseou nos conceitos de Participação Social, Gestão Democrática e participativa e Conselho Escolar.

Ao sintetizar o que foi analisado na pesquisa, é possível afirmar que os profissionais da escola pesquisada não possuem o conhecimento necessário sobre legislação que legitima o CE, além de suas atribuições e o papel que desempenha em uma gestão democrática.

Em relação ao eixo o CE e suas atribuições para a Escola A, os dados apontam para a inexistência de iniciativas, no sentido de criar o CE na escola A.

Além disso, em relação a essa situação, os principais membros e possíveis representantes do colegiado indicam a necessidade de mobilização em prol da criação e implementação do conselho.

No sentido de atender ao que foi diagnosticado na pesquisa, o capítulo 3 apresenta o Plano de Ação Educacional (PAE), cuja proposta é a de indicar um conjunto de ações para envolver os sujeitos da escola na criação do CE. Para tanto, serão indicados possíveis caminhos para uma efetiva gestão democrática na unidade escolar.

3 PLANO DE INTERVENÇÃO – DOS ENTRAVES À SOLUÇÕES POSSÍVEIS

O objetivo do capítulo 3 é apresentar um PAE, indicando ações a serem implementadas em 2018 e que propiciem soluções possíveis para eliminar os entraves encontrados na escola para a criação do CE. Nesse sentido, busca-se a implementação desse órgão, em busca de uma efetiva gestão escolar pautado pelos princípios da democracia.

3.1 CONSIDERAÇÕES PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO

No capítulo anterior, com base nos resultados da pesquisa, os entrevistados demonstraram que não possuem conhecimentos acerca da existência de colegiados que podem atuar na escola, assim como dos documentos legais e norteadores para a criação do CE na Escola A. A falta de informação e de conhecimento dos dispositivos legais, conseqüentemente, influenciariam na efetiva participação dos sujeitos no processo de criação.

É importante destacar que este estudo tem como objetivo analisar as dificuldades na criação e implementação do CE. A partir do que foi apresentado como resultado da pesquisa, são propostas ações para promover a sensibilização, a mobilização da comunidade escolar e civil organizada, de forma a incentivar a criação do conselho, além de garantir o funcionamento efetivo, a partir do envolvimento de todos os partícipes da escola.

Para a elaboração desse plano, é usada a ferramenta 5W2H⁷ para dar maior objetividade e, ao mesmo tempo, clareza na compreensão das ações propostas. Esse plano tem como proposição ser exequível, sendo identificados os limites e desafios que a escola e sua equipe gestora enfrentam para a criação e implementação do CE.

Cabe esclarecer que os termos usados na ferramenta 5W2H podem ser adequados para um melhor entendimento sobre o que é pertinente para a execução da ação. O Quadro 2 apresenta o significado de cada elemento da ferramenta.

⁷5W2H é uma ferramenta administrativa que pode ser utilizada por qualquer empresa ou planejamento. Possui a finalidade de auxiliar na elaboração de plano de ação, como uma espécie de checklist, que aumenta a clareza para as atividades propostas. É considerada uma técnica eficaz para o planejamento de atividades e elaboração de projetos (PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO, [2017]).

Quadro 2 – Elementos da ferramenta e seus significados

Indicador original	Significado	Adaptado para o trabalho
Why	O que	Ação
Who	Quem	Público-alvo
When	Quando	Período
Where	Onde	Local
Why	Por que	Justificativa
How	Como	Metodologia
How much	Quanto custa	Custo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por se tratar de um plano destinado a ser executado pela equipe gestora da escola, professores, pais e comunidade escolar, é necessário clareza, de forma que a proposta possa ser entendida e aceita. Além disso, outro ponto primordial é a identificação de entraves, sendo sugeridas soluções para tais problemas. No Quadro 3, será apresentado uma síntese desses achados, além das possíveis soluções.

Quadro 3 – Principais entraves detectados e propostas de soluções viáveis

ENTRAVES DETECTADOS	PROPOSTAS DE SOLUÇÕES
1. Falta de conhecimento sobre o CE	- Formação para a equipe gestora da escola e da CRE
2. Falta de conhecimento sobre a legislação e os documentos norteadores para a criação do CE.	
3. A falta de envolvimento dos principais atores do CE (equipe gestora, professores, pais, comunidade em geral)	- Campanha de sensibilização para a comunidade escolar - Elaboração de um plano de ação para a criação do CE na Escola A.
4. A necessidade de garantir a atuação efetiva dos conselheiros eleitos.	- Formação para os conselheiros eleitos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 3 permite uma melhor visualização das ações propostas, relacionadas com o que a pesquisa apresentou. No entanto, é imprescindível ressaltar que as ações indicadas no PAE se apoiam na ideia, de que seus atores desconheciam como implantar o CE. Nesse sentido, a primeira ação proposta é a de propiciar os subsídios para essa compreensão.

As ações serão apresentadas em quadro-síntese, descritas de forma analítica nas subseções que tratam de cada uma. Estão sendo propostas quatro ações, levando em consideração que a análise da pesquisa se deu a partir de dois eixos. O primeiro procurou informações acerca do CE, a sua importância para a efetivação da gestão democrática e o conhecimento da equipe gestora e da CRE quanto à criação do CE. Diante desse quadro, propõe-se uma grande ação para garantir a criação do

CE, havendo outra com o objetivo de assegurar a sua implementação. Todas as ações estão sendo previstas para serem executadas durante o primeiro semestre de 2018, considerando a necessidade urgente de criação e implementação do CE no âmbito da escola.

3.2. FORMAÇÃO PARA MEMBROS DA EQUIPE GESTORA E DA CRE

Entre as várias evidências apontadas na pesquisa existe uma falta de conhecimento da legislação que legitima o CE e sobre as leituras que apontam a sua importância para a garantia de uma gestão democrática. Por isso, propõe-se a ação de promover formação para os membros da equipe gestora da escola e da Coordenadoria Regional. Dessa forma, o objetivo é o de propiciar, a esses profissionais, o conhecimento sobre a legislação que legitima o CE. Além disso, serão discutidas leituras que abordam o papel do CE, as suas atribuições e a importância do Conselho Escolar para a garantia da gestão democrática na escola.

O Quadro 4 é a síntese da ação 1, que sugere a formação da equipe gestora e da CRE. Nela, é informado sobre como essa estratégia deverá ser executada, junto à equipe da escola e demais interessados.

Quadro 4 – Síntese da Ação 1

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PERÍODO	LOCAL	OBJETIVO	METODOLOGIA	CUSTO
Formação para os membros da equipe gestora e da CRE	Equipe técnica da GEMAE e CEPAN	Fev a Mar de 2018	Local a definir	Propiciar, aos membros da equipe gestora, o conhecimento sobre a legislação, atribuições e importância sobre o Conselho Escolar.	Palestra, Estudos e Debate	R\$ 2.500 Referente a diárias e passagens aos técnicos – subsidiados pela SEDUC.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta primeira intervenção foi pensada, em função da constatação de que a realização de um curso de formação, poderá preencher a lacuna de informações e conhecimento acerca da legislação e de documentos orientadores sobre o CE, além de outros documentos que deveriam fazer parte do cotidiano da equipe gestora e do coordenador regional. Diante disso, essa estratégia tem como objetivo propiciar, aos

membros da equipe da escola, ao coordenador regional e à sua equipe, o conhecimento necessário sobre a legislação, as atribuições e importância do CE para a escola.

Essa ação deve ser realizada no primeiro bimestre de 2018, preferencialmente em período que anteceda a jornada pedagógica⁸. Nesse sentido, a equipe gestora poderá socializar as informações com os demais profissionais da escola, no momento da jornada.

A ação deve ser executada pela equipe da GEMAE, em parceria com o Centro de Formação Padre José de Anchieta-CEPAN⁹, já que esses setores, na SEDUC, são os responsáveis por orientar e acompanhar a criação dos CE e pela formação dos profissionais da educação. Essa formação pode ser executada dentro da própria escola, já que o público alvo será composto por: gestor, pedagogas da escola, o presidente da APMC, o representante de pais, o coordenador regional e a sua equipe, constituída de outros técnicos.

É uma ação viável, visto que a demanda pode ser encaminhada para a gerência executar. Esta, por sua vez, pode se organizar para atendê-la, inserindo-a no cronograma anual de atendimento às escolas e municípios. Nesse cronograma, haverá a programação de diárias e passagens, que podem ser usadas ao longo dos semestres, sendo elas financiadas pela SEDUC.

Assim, tanto para a escola, quanto para a Coordenadoria Regional, essa ação tem curso zero, visto que pode ser atendida pela própria Secretaria de Educação. É importante que essa ação seja conduzida pela Coordenadoria, para que a solicitação de visita técnica seja atendida com maior rapidez.

Quanto ao material de estudo a ser utilizado, é imprescindível que as informações e a temática para a formação sejam compartilhadas com a GEMAE e CEPAN, para que seus profissionais formadores se apropriem do tema. É certo que o referencial teórico que comporá a lista será: a Constituição Federal de 1988; as legislações educacionais, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 e as do estado do Amazonas, que disciplinam a constituição do CE, tais como o

⁸ A Jornada Pedagógica é um período destinado para o planejamento da equipe pedagógica – professores, pedagogos e equipe gestora, para o ano letivo.

⁹ CEPAN – Centro de Formação Padre José de Anchieta é um departamento da SEDUC. É o responsável por coordenar o processo de definição, implementação, execução e avaliação das políticas de formação, inicial e continuada, para os profissionais da educação e demais servidores. O objetivo é o de qualificá-los para o exercício das práticas educativas e da gestão escolar (AMAZONAS, [2016/2017]).

Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, o Manual de Orientação para o CE e o modelo de regimento para o CE; além dos cadernos orientadores para a constituição do CE, elaborado pelo MEC, entre outros.

3.3. CAMPANHA DE SENSIBILIZAÇÃO A COMUNIDADE ESCOLAR

Conforme já foi dito anteriormente, as ações estão encadeadas, sendo uma um pré-requisito para outra. Ou seja, uma vez realizada a formação e a equipe da escola e da CRE se aproprie das informações necessárias para a criação do CE, o próximo passo é o de sensibilizar toda a comunidade escolar para o envolvimento na criação do colegiado.

A necessidade de mobilização da comunidade foi bastante apontada na fala dos entrevistados, em especial dos pais. Dessa forma, as equipes técnicas, tanto da escola, quanto da CRE, que já foram atendidas com a formação sobre CE, podem organizar a campanha de sensibilização, destinada à comunidade escolar.

A síntese da ação está indicada no Quadro 5.

Quadro 5 – Síntese da Ação 2

Ação	Responsável	Período	Local	Objetivo	Metodologia	Custo
Campanha de sensibilização à comunidade escolar	Coordenador e equipe técnica da CRE; equipe gestora da escola A	Mar a Abr de 2018	Local a definir	Fortalecer a relação entre escola e comunidade.	Reunião, Palestra, Workshop, Distribuição de informativos.	R\$ 500,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A campanha de sensibilização cumpre papel importante, uma vez que por meio dela, é possível envolver, impactar e fazer com que as pessoas compreendam e assimilem os objetivos desejados. Nesse contexto, esses atores se sentirão envolvidos e “convidados” a participar da criação do CE.

Esta campanha tem como objetivo fortalecer a relação da escola com a comunidade. Seu foco é alcançar a comunidade escolar e a sociedade civil organizada. O mais apropriado é que a equipe gestora e a equipe técnica da CRE, sob a liderança do coordenador regional, conduza a ação, uma vez que são os

membros mais próximos da realidade da escola e, ao mesmo tempo, da comunidade escolar.

O período sugerido para a sua execução é o bimestre de março a abril de 2018, considerando que, geralmente, no primeiro mês de aula, ocorrem as reuniões de pais. Nessa ocasião, a equipe gestora convida os pais para o primeiro encontro do ano. Os locais de realização da campanha serão a escola e a comunidade local, uma vez que é necessário alcançar as demais instituições civis e organizadas, para que se sintam convidados a participar das ações da escola.

A campanha pode ser realizada por meio de reuniões com os pais, de palestra, de oficinas ou, ainda, com a distribuição de informativos, entre outros. Além disso, é possível envolver os alunos, fomentando a criação de outro colegiado, o Grêmio Estudantil. Essa ação deve acontecer no âmbito da escola e, mesmo que alcance espaços exteriores ao ambiente escolar, não serão necessários um local específico ou equipamentos para a sua realização. Os responsáveis por sua organização, como já dito, deverão ser os técnicos.

É evidente que o tempo disponibilizado para esta ação pode ser alterado. No entanto, é imprescindível que sejam criadas as condições necessárias para a criação do CE no primeiro semestre do ano letivo. Dessa forma, será possível corrigir, o mais brevemente possível, essa lacuna na escola e para a CRE.

Foi apontado, também, como um dos entraves para a criação do CE a falta de informação acerca de seu funcionamento. Portanto, a campanha pode suprir essa falha, uma vez que a comunidade necessita conhecer os principais objetivos do CE, além de como pode ser organizada uma eleição e quais são os elementos que podem ser representantes no colegiado.

Uma vez realizada a campanha de sensibilização, espera-se, como resultado, o fortalecimento da relação entre escola e comunidade. É importante lembrar que um dos objetivos específicos deste estudo é o de propor a implantação de mecanismos de participação da comunidade escolar. Além disso, ficou evidente, nesse estudo, que esses mecanismos ainda não estão presentes na escola A. Portanto, a campanha pode ser uma ação importante, diante desse panorama.

3.4 ELABORARAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO PARA A CRIAÇÃO DO CE NA ESCOLA A

Uma vez que a equipe gestora da escola e a equipe da CRE realizaram o processo de sensibilização da comunidade escolar, é necessário organizar o processo de criação do CE. Várias falas dos entrevistados evidenciaram a sobrecarga de trabalho da equipe gestora e da equipe técnica da CRE. Essa realidade foi ilustrada como um impedimento para que houvesse a criação do conselho. Nesse sentido, outro plano de ação é a elaboração de um guia para que a criação do CE se concretize.

Partindo do princípio de que a equipe técnica da CRE e da escola já passaram pela formação sobre o CE, elas estarão aptas e deverão ser as responsáveis pela elaboração, junto aos profissionais da escola, de um plano executável para três meses. Este plano tem como objetivo nortear as ações para a criação do CE, como indica o Quadro 6, que sintetiza essa ação:

Quadro 6 – Síntese da Ação 3

Ação	Responsável	Período	Local	Objetivo	Metodologia	Custo
Elaborar um plano de ação para a criação do CE na Escola A	Gestor da Escola e equipe gestora	Mar a Mai de 2018	Escola	Nortear as ações para a criação do CE.	Reuniões, Palestras, Roda de conversa	Sem custo financeiro

Fonte: Elaborado pelo autor.

O período para a sua execução deve ser de três meses, a considerar os meses de março a maio, uma vez que a proposição de criação do CE deve ser para o primeiro semestre do ano de 2018. Essa é uma ação sem custos, visto que deve ocorrer no âmbito da escola, por meio de reuniões, palestras e rodas de conversa.

As datas das ações devem ser amplamente divulgadas, considerando que a mobilização e a sensibilização de todos são elementos de extrema importância para o sucesso do conselho. Todas as ações, voltadas para os pais, devem considerar os horários que garantam a sua participação, sendo relevante observar a disponibilidade dos mesmos, de forma que possam estar presentes na escola.

Entre as muitas e possíveis ações, há o uso de pesquisas e dos relatos de experiências, que podem garantir e fortalecer a participação da comunidade escolar. Geralmente, os pais são os que menos participam do processo de elaboração e podem se sentir excluídos. Esse foi um dos pontos apontados nas leituras, em relação à participação dos pais no CE. Geralmente, esses atores aparecem mais como executores do que como propositores.

Outro ponto a se considerar é a ampla divulgação para as funções do CE, pois foi um dos pontos apontados nas entrevistas. O desconhecimento dessas funções conduz a erros na compreensão de suas atribuições. Além disso, nem sempre as decisões são de colegiados e, na maioria das vezes, tratam-se de decisões centralizada no gestor escolar, o que não favorece a uma gestão democrática e participativa.

A criação e a atuação do CE na Escola A precisa ser fortalecida para enfrentar os entraves apontados durante a pesquisa. Portanto, a equipe responsável não pode perder de vista que o prazo deve ser cumprido, sem ser uma “camisa de força”. Nesse sentido, será possível garantir que a escola atenda às demandas da comunidade escolar, além dos dispositivos legais que regem a existência do colegiado no âmbito da escola.

É importante lembrar que na criação do conselho, há etapas que devem ser cumpridas, tais como a constituição da comissão eleitoral, o estabelecimento dos prazos para a formação das chapas das representações, a publicação e divulgação dos editais de eleição, o período para a convocatória dos eleitores, além da definição do dia da eleição.

Dentre as atribuições da Comissão Eleitoral, estão: divulgar as instruções, referentes ao processo eleitoral; e organizar e coordenar o processo eleitoral. Essas são as responsabilidades mais significativas, porque iniciam e conduzem a todas as outras. Portanto, os responsáveis por executar o plano para a criação do CE devem estar atentos para a possível necessidade de o plano se desdobrar em outros pequenos planos de ações e envolver outras pessoas para sua execução.

3.5 FORMAÇÃO PARA OS CONSELHEIROS DO CE ELEITOS

Conforme dito anteriormente, as ações se encadeiam e são pré-requisitos para as outras proposições. Nesse sentido, a proposta de uma formação para os

conselheiros eleitos do conselho só poderá ocorrer se as outras anteriores se concretizarem.

Dentre os achados da pesquisa, o que ficou evidente foi a falta de conhecimento sobre a legislação e as atribuições do CE. Nesse sentido, inicialmente, todos os esforços foram voltados para que a equipe da escola e da CRE se apropriassem dessas informações. Além disso, outro ponto importante é a sensibilização e envolvimento de toda a comunidade escolar, além da criação de mecanismos de participação que conduzissem à criação do CE. Então, é de grande relevância que uma vez eleito o conselho, seus membros sejam capazes de executar as suas tarefas e atribuições efetivamente.

Portanto, após todos os esforços empreendidos para a criação do CE, é necessário garantir que ele cumpra o seu papel, diante da comunidade escolar e local que o elegeu. Por isso, garantir que os conselheiros estejam aptos a exercer suas funções deve ser uma das principais preocupações para a diretoria eleita. Para uma melhor compreensão do que se pretende, o Quadro 7 apresenta a síntese da ação.

Quadro 7 – Síntese da Ação 4

Ação	Responsável	Período	Local	Objetivo	Metodologia	Custo
Formação para os conselheiros do CE eleitos	Gestor Escolar, Equipe técnica da CRE, Equipe técnica da GEMAE e CEPAN	Jun a Jul de 2018	Escola	Assegurar a atuação efetiva do CE junto a escola	Palestras, Estudos, Vídeo educacionais	R\$ 2.500 para diárias e passagens dos técnicos; Outros custos a definir.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sendo um dos pontos de entraves o desconhecimento das legislações que regem o colegiado, essa lacuna deve ser sanada. Por isso, é sugerida a realização de uma formação para os conselheiros eleitos, sendo ela de extrema valia para a sua implementação.

Essa formação pode ser realizada por membros da equipe técnica da GEMAE, em parceria com o CEPAN e com o apoio da CRE. A SEDUC conta com o centro de formação, que se destina a garantir a formação dos profissionais e demais

servidores. Além disso, ela tem, em sua agenda anual, a formação para conselheiros escolares, com o objetivo de qualificá-los para melhorar a sua atuação.

Esta ação deve ocorrer após a eleição do CE, mas ela está prevista para início do segundo semestre. O local pode ser a escola, uma vez que a proposição inicial é que a formação tenha como metodologia estudos dirigidos, utilizando os cadernos do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, que podem ser encontrados no site do Ministério da Educação. Além disso, outros materiais sugeridos são: o RGEEAM, o regimento do CE e demais legislações e documentos orientadores. Essa ação pode ser desenvolvida por meio de palestras, oficinas, uso de vídeos educacionais, entre outros.

Os custos propostos para essa ação são os relativos às diárias e passagens para que os técnicos do CEPAN e da GEMAE, que devem se locomover para o município. Apesar dos custos financeiros, necessários para a realização da ação, é viável que ela ocorra, sendo necessário apenas garantir que ela entre na agenda de formação do Centro de Formação e da gerência. Isto pode ser feito via solicitação do coordenador regional.

Considerando que a maioria das falas dos entrevistados foi direcionada para a falta de informação dos membros da comunidade escolar, da sociedade civil local e, diante da necessidade de mobilização e sensibilização de todos os envolvidos para garantir o processo de criação do colegiado, é necessário que os conselheiros eleitos se sintam seguros e conscientes do papel que devem desempenhar. Nesse sentido, será evitado que esses representantes sejam meros executores de determinações superiores. A participação dos eleitos deve garantir uma gestão colegiada, estando eles cientes das tomadas de decisão, com vistas a uma escola com uma gestão democrática, responsável por formar sujeitos participativos.

As ações propostas para a execução do PAE estão entrelaçadas e são importantes para que seja possível garantir a efetiva participação da comunidade escolar, além de uma prática democrática nas tomadas de decisão. Portanto, para dar maior clareza ao que se propõe, o Quadro 8 apresenta todas as ações propostas.

Quadro 8 – Plano de Ação para a criação e implementação do CE na escola A

Ações	Responsável	Período	Local	Objetivo	Metodologia	Custo
Ação 1 - Formação para os membros da equipe gestora e da CRE	Equipe técnica da GEMAE e CEPAN	Fev a Mar de 2018	Local a definir	Propiciar, aos membros da equipe gestora, conhecimento sobre a legislação, atribuições e importância sobre o Conselho Escolar.	Palestra, Estudos e Debate	R\$ 2.500 Referente às diárias e passagens, destinadas aos técnicos – custo subsidiado pela SEDUC.
Ação 2 - Campanha de sensibilização para a comunidade escolar	Coordenador e equipe técnica da CRE; equipe gestora da escola A	Mar a Abr de 2018	Local a definir	Fortalecer a relação da escola com a comunidade.	Reunião, Palestra, workshop	Sem custo financeiro
Ação 3 - Elaborar um plano de ação para a implantação do CE na Escola A	Gestor da Escola e equipe gestora	Mar a Mai de 2018	Escola	Nortear as ações para a criação do CE.	Reuniões, Palestras, Roda de conversa	Sem custo financeiro
Ação 4 - Formação para os conselheiros do CE eleitos	Gestor Escolar, Equipe técnica da CRE, Equipe técnica da GEMAE e CEPAN	Jun a Jul de 2018	Escola	Assegurar a atuação efetiva do CE, junto à escola	Palestras, Estudos, Vídeos educacionais	R\$ 2.500 para diárias e passagens dos técnicos; Outros custos a definir.

Fonte: Elaborado pelo autor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos grandes desafios para a educação tem sido a transposição dos preceitos legais, no que se refere à implementação de uma gestão democrática nas escolas. E isto não se difere da realidade da Escola pesquisada. A Escola A, mesmo localizada em um município pequeno e distante da capital do Amazonas, apresenta tantas dificuldades em transpor para o seu cotidiano as práticas de gestão democráticas, quanto muitas outras do estado. No entanto, essas dificuldades não podem ser imobilizadoras.

Paro (2011) destaca que o conselho escolar permanece como um instrumento importantíssimo para a realização da democracia, pelo menos ao explicitar as contradições e os conflitos de interesses, seja do Estado, seja no âmbito da escola, já que é composto de vários grupos. Portanto, traduzir essas contradições e conflitos, em benefício ou em defesa do interesse dos educandos, deveria ser mote para a sua constituição.

Neste sentido, esta pesquisa teve por objetivo analisar o que dificulta a criação do CE e a sua implementação para a efetivação da gestão democrática na escola A. Os objetivos específicos foram: propor a implantação de mecanismos de participação da comunidade escolar; descrever o processo de implantação do Conselho Escolar na escola A e propor um plano de ação para a implementação do Conselho Escolar.

Para alcançar os objetivos propostos, iniciamos a análise considerando a implantação do Conselho Escolar no contexto nacional da escola. Para tanto, foi apresentado como se estabeleceu o conselho escolar como instrumento para a implementação da gestão democrática no Brasil. Além disso, foi explicitada a necessidade de conhecer os mecanismos para a implantação do CE, no âmbito do estado do Amazonas, indo até a coordenadoria regional de educação de Apuí. Delineamos, assim, no primeiro capítulo, o caso de gestão para posterior análise.

Este percurso se fez necessário, para que se explicitasse o porquê de não haver escolas com CE implantado no município de Apuí. A partir dessa contextualização, o caminho a ser seguido era o da pesquisa e a análise dos dados coletados, havendo o diálogo com os olhares dos teóricos, que têm abordado a gestão democrática, gestão participativa e a participação política como pontos primordiais e necessários para a promoção de educação com qualidade.

Recorremos aos referenciais teóricos que foram fundamentais para uma melhor compreensão do tema proposto, em relação aos conceitos de: gestão democrática e participativa; e o conselho escolar como instrumento para a efetivação dessa gestão democrática.

A pesquisa realizada, com os atores da Escola A, entre eles, o coordenador regional, o gestor escolar, as pedagogas, o presidente da APMC e o representante de pais, que ocupa a vice-presidência da associação, foi fundamental para que se traçasse um caminho para a elaboração de um plano de intervenção. Além disso, a partir dessa etapa, foi possível buscar por possíveis soluções para a implantação do CE e o seu posterior funcionamento efetivo.

Percebemos, ao longo da pesquisa, que um dos maiores entraves era a necessidade de conhecer mais sobre o processo de criação do CE. Essa necessidade foi apresentada pelos profissionais da escola e pelos pais. Nesse sentido, apontamos como sendo ações possíveis: (a) formação para os membros da escola e da coordenação regional; (b) campanha de sensibilização que envolvesse a comunidade interna e a externa, para que a escola pudesse contar com parceiros que contribuíssem para a melhoria da escola. Além disso, para garantir que, após a sua criação, o CE tivesse conselheiros capazes de atuar efetivamente, sugerimos uma formação para os conselheiros eleitos.

Das ações propostas, as ações que se destinam à formação podem ser realizadas pela coordenação estadual do conselho escolar da Secretaria de Educação do Amazonas, por meio de seus departamentos e gerência que atuam nessas demandas. Dessa forma, será possível a divisão de responsabilidades para a garantia de implementação de uma gestão democrática na escola A.

Dessa forma, acreditamos que o estudo é pertinente, por propiciar a compreensão das dificuldades para a criação do CE, além dos entraves para a sua implementação. Além disso, foram propostas, neste trabalho, soluções que nos parecem viáveis e de grande relevância para que a escola em estudo e as demais, tanto da Rede Estadual como Municipal consigam fortalecer a gestão escolar, por meio de uma gestão democrática e participativa. Acreditamos que há um grande desafio a ser vencido, mas acreditamos nas possibilidades e na esperança de dias melhores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Janaina Aparecida de Mattos. **Os Conselhos Escolares e o processo de democratização: história, avanços e limitações**. Curitiba. 2006. 263f. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <http://www.ppge.ufpr.br/teses/teses/M06_almeida.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2017.

AMAZONAS. Decreto nº. 12.851, de 16 de março de 1990. Sigean – Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas. Informações sobre a escola. Acesso privado. Consulta em 12 ago 2017.

AMAZONAS. Lei 2.600, de 04 de fevereiro de 2000. **Dispõe sobre a reestruturação organizacional do Poder Executivo do Estado do Amazonas e dá providências**. Disponível em: <file:///C:/Users/Ivan%20Sales/Downloads/DIARIO_OFICIAL-29344.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2017.

AMAZONAS. Lei Delegada nº 3, de 09 de junho de 2005. **Dispõe sobre a instituição da Controladoria Geral Do Estado, altera a redação dos dispositivos que especifica da Lei Delegada n.2, de 14 de abril de 2005, e dá outras providências**. Disponível em: <<http://www.cge.am.gov.br/wp-content/uploads/2012/10/LEI-DELEGADA-No.-03-DE-09-DE-JUNHO-DE-2005.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2017.

AMAZONAS. Lei Delegada nº 78/2007, de 18 de maio de 2007. **Dispõe sobre a SEDUC definindo sua finalidade, competência e estrutura organizacional**. Diário Oficial do Estado do Amazonas, nº 31.104, Ano CXIII. 2007b. Disponível em: <<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica>> . Acesso em: 18 abr. 2017.

AMAZONAS. **Plano Estadual de Educação do Amazonas de 2008-2015**. Amazonas, 2008. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pee/pee_am.pdf> . Acesso em: 18 abr. 2017.

AMAZONAS. Resolução nº 122. **Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas**. CEE/AM, 30 de novembro de 2010a.

AMAZONAS. **Centro de Mídias**. Histórico 2010b. Disponível em: <http://centrodemidias.am.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=77> . Acesso em: 31 set. 2017.

AMAZONAS. Lei Delegada nº 3.642, de 26 de julho de 2011. **Altera, na forma específica, a Lei Delegada nº 78, de 18 de maio de 2007, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Amazonas, nº 32.122, Ano CXVII. 2011a.** Disponível em:<<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

AMAZONAS. **Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Amazonino Mendes de Apuí**, 2011b. Material impresso, distribuição interna.

AMAZONAS. **Centro de Mídias. Notícias**, 2012. Disponível em:<<https://educacao.uol.com.br/noticias/2012/03/12/educacao-a-distancia-leva-ensino-medio-a-comunidades-isoladas-do-am.htm?cmpid=copiaecola>>. Acesso em 11 ago. 2017.

AMAZONAS. **Manual de Orientação do Conselho Escolar**. Edição 2013, distribuição interna.

AMAZONAS. **Site da Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino**. Informações diversas. Disponível em:<www.educacao.am.gov.br>. Acesso em: 15 abr. 2017.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9.ed. São Paulo: Atlas,2009.

APUI. Lei Municipal 265, de 31 de Janeiro de 2013. **Dispõe sobre as Eleições Diretas para a Escolha de Diretores para as Escolas do Ensino Público Municipal**. Disponível em: <http://www.apui.am.leg.br/leis/legislacao-municipal/leis2013/Lei2652013/view> Acesso em 05 dez. 2017.

BRASIL. Assembleia Nacional Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Imprensa do Senado, 1988. Art. 206.

BRASIL. **Caderno do Conselho Escolar 2**. 2006. Disponível em:<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad2.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2017.

BRASIL. Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Disponível em:<
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 05 dez. 2017.

BRASIL. Lei nº 010172, de 9 de janeiro de 2001. **Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências.** 2001a. Disponível em:<<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L10172.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2017.

BRASIL, Resolução nº 16, de 19 de agosto de 2014. **Altera artigos da Res. 12/2012 e estabelece orientações, diretrizes e define critérios para o PNCCME.** Disponível em:<https://www.fnde.gov.br/fndelegis/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&sgl_tipo=RES&num_ato=00000016&seq_ato=000&vlr_ano=2014&sgl_orgao=CD/FNDE/MEC>. Acesso em: 24 mar. 2017.

BRASIL, Resolução nº. 12, de 10 de maio de 1995. **Trata da criação do Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (PMDE).** Disponível em:<<http://www.portal.educacao.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco-virtual/espaco-jornada-pedagogica/gestao-escolar/pdde.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

BRASIL. Secretaria de Educação Básica. Departamento de Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino. Coordenação-Geral de Articulação e Fortalecimento Institucional dos Sistemas de Ensino. **Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania.** Brasília, DF, 2004a. Disponível em:< http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2016.

BRASIL. Decreto nº 5.159, de 28 de julho de 2004. **Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Educação, e dá outras providências.** Brasília, DF, 2004b. Disponível em:<<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/d5159.pdf>>. Acesso em 07 mar. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Portaria Interministerial nº 2.896, de 17 de setembro de 2004. **Cria, no âmbito da Secretaria de Educação Básica - SEB, o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares e dá outras providências.** Brasília, DF, 2004c.

BRASIL. Resolução nº. 45 de 24 de setembro de 2012. **Estabelece orientações, diretrizes e critérios para a implantação e execução da formação continuada no âmbito do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, bem como orientações e diretrizes quanto à assistência financeira destinada**

às Instituições Federais de Ensino Superior para a oferta de cursos de formação de técnicos das Secretarias de Educação e de conselheiros escolares. 2012a. Disponível

em:<https://www.fnde.gov.br/fndelegis/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&sgl_tipo=RES&num_ato=00000045&seq_ato=000&vlr_ano=2012&sgl_orgao=CD/FNDE/MEC>. Acesso em: 08 mar. 2017.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de Junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências.** 2014a. Disponível

em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em: 26 mar. 2017.

BRASIL. **Sítio do PDDE INTERATIVO – Página principal.** 2014b. Disponível

em:<<http://pdeescola.mec.gov.br/index.php/pde-interativo>>. Acesso em: 09 mar. 2017.

CISESKI; Ângela Antunes; ROMÃO, José Eustáquio. Conselhos de Escola. Constituintes da Escola Cidadã. In: GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José Eustáquio (Orgs.). **Autonomia da escola: Princípios e propostas.** 6ª. Ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2004. (Guia da Escola Cidadã, v.1).

DALLARI, Dalmo de Breu. **O que é participação política.** São Paulo: Abril Cultural. Brasiliense, 1984.

FENEP. Portaria nº 45, de 7 de dezembro de 2015. **Trata da criação da comissão de fortalecimento do conselho no Amazonas.** Disponível

em:<<http://www.fenep.org.br/dou-secao-2-08122015/>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio Junior:** dicionário escolar da língua portuguesa/ Coordenação de Marina Baird Ferreira e Margarida dos Anjos; ilustrações Axel Sande – 2ª. Ed. Curitiba: Positivo, 2011

FLICK, Owe. **Introdução a Metodologia da Pesquisa.** 3ª. ed.2009. Artmed Editora.

Disponível em:<https://books.google.es/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=dKmqDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=etapas+da+pesquisa+qualitativa&ots=JfJgL19Jqp&sig=aZ89ohHyRj-DHX-7u_7eFO2ib0c#v=onepage&q=etapas%20da%20pesquisa%20qualitativa&f=false>. Acesso em: 26 mai. 2017.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José (org.) **Autonomia da Escola, princípios e propostas.** Editora Cortez, 1991

GADOTTI. **Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional.** [2014]. Disponível em: <http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2017.

GOHN, Maria da Glória Marcondes. **Conselhos gestores e participação sociopolítica.** São Paulo: Cortez, 2001.

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

LÜCK, Heloísa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A escola Participativa.** 10ª Ed. 2011. DP & A Editora.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social. In: **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Suely Ferreira Deslandes, Otávio Cruz Neto, Romeu Gomes, Maria Cecília de Souza Minayo (org.). Petrópolis, RJ: Vozes, p. 9-29, 2010.

OZEIKA, Margareth. Artigo: **A Contribuição do Conselho Escolar na Gestão.** 2015. Disponível em: <http://www5.seduc.mt.gov.br/Paginas/A-contribui%C3%A7%C3%A3o-do-conselho-escolar-na-gest%C3%A3o-da-escola.aspx>. Acesso em: 24 mai. 2017.

PARO. Vitor H. **Gestão da Escola Pública: a participação da Comunidade.** R. bras. Est. Pedag., Brasília, v. 73, n.l 74, p. 255-290, maio/ago. 1992.

PARO. Vitor H. **Crítica da Estrutura da Escola.** 2ª ed. 2011. Editora Cortez.

PARO. Vitor H. **Administração Escolar: Introdução crítica.** São Paulo: Cortez, 1986.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Artigo sobre entrevista semiestruturada.** Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/recursos-humanos/entrevista-semi-estruturada-e-suas-caracteristicas/62328>>. Acesso em: 27 mai. 2017.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **Ferramenta 5W2H.** Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/12/5w2h-o-que-e-e-como-utilizar.html>>. Acesso em: 14 set. 2017.

TRIVIÑOS. Augusto N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais – A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em: <<https://onedrive.live.com/view.aspx?resid=71B7E7833E24C047!674&ithint=file%2c.pdf&app=WordPdf&authkey=!AA7z-BSX1acJ9bY>>. Acesso em: 10 mai. 2017.

YIN, R. K. **Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos** (2 ed.). Porto Alegre: Bookman, 1994. Disponível em: <http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/74440967/3-YIN-desenho%20e%20metodo_Pesquisa%20Estudo%20de%20Caso.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2017.

APENDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Ordem	Perguntas
01	O que você compreende como CE?
02	Quais as atribuições do CE?
03	Você conhece a legislação ou outros documentos que disciplinam a implantação e o funcionamento de um CE?
04	Quais são as etapas necessárias para a criação do CE em uma escola?
05	Como você poderia contribuir para a criação do CE na escola?
06	Que tipo de suporte a CRE oferece para a criação do CE na escola?
07	Destaque alguns aspectos que você considera importante na relação do CE com a gestão da escola e outros órgãos colegiados? (caso existam na escola)
08	Para que serve a APMC na escola? E que ela se diferencia do CE?
09	Você já participou de alguma ação ou elaboração de um plano para a criação do CE?
10	Quais os maiores entraves que você detecta para a criação do CE?
11	Tendo em vista a sua experiência na escola, o que você sugere para envolver toda a comunidade escolar para a implementação do CE?

Fonte: Elaborado pelo autor/2017