



**UFRPE**

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**ANA PAULA TAVARES**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E CONSELHO ESCOLAR: A PARTICIPAÇÃO DA  
COMUNIDADE NOS PROCESSOS DE DECISÃO NUMA ESCOLA MUNICIPAL DE  
OLINDA – PE**

**RECIFE**

**2019**

**ANA PAULA TAVARES**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E CONSELHO ESCOLAR: A PARTICIPAÇÃO DA  
COMUNIDADE NOS PROCESSOS DE DECISÃO NUMA ESCOLA MUNICIPAL DE  
OLINDA – PE**

Monografia (versão final) apresentada ao Curso de licenciatura em Pedagogia, do Departamento de Educação da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE, como requisito para a obtenção de título de licenciada em Pedagogia, orientada pela Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Bruna Tarcília Ferraz.

**RECIFE  
2019**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Sistema Integrado de Bibliotecas  
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- T231g Tavares, Ana Paula  
Gestão democrática e conselho escolar: a participação da comunidade nos processos de decisão numa escola municipal de Olinda -PE / Ana Paula Tavares. - 2019.  
124 f. : il.
- Orientadora: Bruna Tarcilia Ferraz.  
Inclui referências, apêndice(s) e anexo(s).
- Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal Rural de Pernambuco,  
Licenciatura em Pedagogia, Recife, 2020.
1. Gestão democrática. 2. Concepções de gestão. 3. Conselho escolar. 4. Participação. 5. Tomada de decisão. I. Ferraz, Bruna Tarcilia, orient. II. Título

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**ANA PAULA TAVARES**

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA E CONSELHO ESCOLAR: A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NOS PROCESSOS DE DECISÃO NUMA ESCOLA MUNICIPAL DE OLINDA – PE**

Data da Defesa: 28/11/2019

Horário: 13: 30 horas

Local: Sala de seminários bloco A - UFRPE

Banca Examinadora:

---

Bruna Tarcília Ferraz  
Prof.<sup>a</sup> Orientadora

---

Maria do Socorro Valois Alves  
Prof.<sup>a</sup> Examinadora Interna

---

Alice Miriam Happ Botler  
Prof.<sup>a</sup> Examinadora Externa

Resultado: ( ) Aprovado/a

( ) Reprovado/a

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelos cuidados para comigo na realização desse sonho;

À toda a minha família e amigos/(as) pelo apoio e carinho dispensados;

A UFRPE pelo provimento das condições necessárias para realização da pesquisa;

A todo corpo docente do curso de Pedagogia que contribuíram direta ou indiretamente com o meu processo de formação e,

À professora Dra. Bruna Tarcília Ferraz, pela dedicação na orientação deste trabalho.

## RESUMO

*Esta pesquisa é resultado de um processo investigativo realizado numa escola municipal de Olinda – PE. Seu objetivo foi analisar a participação da comunidade no Conselho Escolar (CE), identificando sua influência nos processos de decisão da atual gestão escolar. Com base nos pressupostos do Estudo de Caso de cunho descritivo e interpretativo, o estudo foi realizado por meio da observação sistemática das reuniões do CE e das entrevistas semiestruturadas aos representantes de cada segmento atuante. Buscou-se apreender os significados e a importância que os conselheiros atribuem ao papel do CE enquanto espaço para a efetiva participação na configuração dos processos de democratização da gestão e da escola. Para análise dos dados, optou-se pela metodologia da Análise de Conteúdo, que permitiu identificar as concepções de gestão e participação, bem como os espaços e as formas de participação e decisão dos representantes entrevistados, contribuições e influências nas decisões na gestão escolar. Os resultados indicam que as concepções de gestão e participação presentes entre os membros do CE observado, aproximam – se da visão sócio – crítica da gestão escolar, a qual prevê a participação de todos os envolvidos nos espaços formais e não – formais do CE. Pode - se averiguar o nível de conhecimento da comunidade educativa acerca da função, limites e possibilidades da atuação dos conselheiros nessa instância decisória, no entanto, apesar dos avanços legais e de práticas participativas nos processos de descentralização da gestão, verificou-se a necessidade de formação dos conselheiros para melhor compreensão da participação política efetiva e do fortalecimento do conselho escolar.*

**Palavras-chave:** Gestão democrática. Concepções de gestão. Conselho Escolar. Participação. Tomada de decisão.

## **ABSTRACT**

*This research is the result of an investigative process carried out on a Olinda's (PE) municipal school. The purpose of this research was to analyze the community participation in the School Council (SC), identifying its influence on the processes of decision of the current school management. Based on the assumptions of the Case Study of descriptive and interpretive aim, the study was carried out by way of a systematic observation of the SC's meetings and of the semi-structured interviews with the representatives of each active segment. It was sought to comprehend the meanings and the importance that the counselors attribute to the SC's role as a space for the effective participation in the configuration of the processes of democratization of the management and of the school. To analyze the data, it was chosen the methodology of Content Analysis, that made it possible to identify the conceptions of management and participation, as well as the spaces and the forms of participation and decision of the interviewed representatives, contributions and influences on decisions in the school management. The results indicate that the conceptions of management and participation present among the members of the observed SC are close to the socio-critical perspective of school management, wich foresees the participation of all involved in the formal and non-formal spaces of the SC. It was possible to verify the knowledge level of the educative community about the function, limits and possibilities of the counselors proceeding in this decision-making instance. However, despite the legal advances and the participatory practices in management decentralization processes, there was a need for training of the counselors to better understand the effective political participation among representatives and the SC's strengthening.*

**Keywords:** Democratic management. Management conceptions. School Council. Participation. Decision-making.

## **LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS**

CE – Conselho Escolar

CEE – Comissão Eleitoral Escolar

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

EJAI – Educação de Jovens, Adultos e Idosos

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

LDBEN – Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional

PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola

PDE/ESCOLA – Plano de Desenvolvimento da Escola

PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar

PNE – Plano Nacional de Educação

PNFCE – Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares

PPP - Projeto Político Pedagógico

SME – Secretaria Municipal de Educação



**RESUMO**  
**ABSTRACT**  
**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**SUMÁRIO**

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I: NATUREZA E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO..</b>	<b>16</b>
1. Paradigmas de gestão educacional no Brasil.....	18
2. Concepções de administração e gestão escolar no Brasil.....	22
3. Democratização da educação no Brasil: as questões legais.....	23
<b>CAPÍTULO II: GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA.....</b>	<b>28</b>
1. Função social da escola e as formas de organização e gestão na perspectiva democrática e participativa.....	29
2. Conselho escolar: espaço de formação política- PEDAGÓGICA.....	32
3. Elementos de democratização da escola: participação, relações de poder, tomada de decisão.....	34
3.1 Participação.....	34
3.2 Relações de poder na escola e tomadas de decisão.....	39
<b>CAPÍTULO III: PERCURSO METODOLÓGICO.....</b>	<b>42</b>
1. Caracterização do campo de investigação.....	42
2. Caracterização dos sujeitos sociais da pesquisa.....	43
3. Procedimentos metodológicos.....	47
4. Metodologia de sistematização e análise das informações.....	49
<b>CAPÍTULO IV: A INFLUÊNCIA DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NOS PROCESSOS DE DECISÃO DA GESTÃO: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS.....</b>	<b>50</b>
1. Concepções de gestão na perspectiva dos representantes do conselho escolar.....	50
2. Concepções de participação entre os representantes do conselho escolar.....	58
3. O conselho escolar.....	64
3.1 Limites e possibilidades a participação .....	77
3.2 Processos de descentralização da prática gestora.....	82
4. Espaços de participação.....	87
4.1 Contribuições da comunidade e o incentivo a participação.....	87
5. Avaliação da participação no conselho escolar.....	93

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	111
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	117
<b>APÊNDICES</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUÇÃO

Tendo em vista que a gestão democrática demanda práticas de organização e estratégias para integrar a comunidade nos processos de decisão da escola, o presente trabalho tem como objeto de pesquisa a participação da comunidade no Conselho Escolar (doravante CE) nos processos de decisão da gestão.

Compreendendo que o CE se constitui como órgão de consulta e deliberação máxima e da gestão da escola pública e espaço de decisão coletiva para o exercício da prática educativa, ele favorece processos qualitativos de ensino-aprendizagem e a formação para cidadania.

Nesta perspectiva, entende-se que o CE deve ser o espaço no qual todos os segmentos representados têm o direito de pensar, discutir, definir e acompanhar por meio do diálogo e ações coletivas os objetivos da escola, sendo um dos principais mecanismos para efetivação da gestão democrática nas instituições educativas.

Partindo desses pressupostos, ao vivenciar a disciplina “Prática Educacional Pesquisa e Extensão” e observar o cotidiano de uma escola no município de Olinda – PE, foram percebidos aspectos da gestão escolar que constituíram o presente trabalho, como a influência da comunidade escolar e local nas decisões da gestão por meio da participação no CE, os limites e dificuldades enfrentadas por essa mesma comunidade na dinâmica de gerenciamento das atividades políticas, pedagógicas, administrativas e financeiras desta unidade educacional.

Tal perspectiva gerou alguns questionamentos, dentre eles: como funciona o Conselho Escolar? Como a comunidade pode intervir ou participar nas decisões da escola? Como as práticas participativas da comunidade influenciam na tomada de decisão da gestão escolar?

É importante destacar que o CE é considerado como principal instância colegiada desta pesquisa, uma vez que é nele que os representantes da comunidade escolar e local, juntamente com a direção debatem ideias, trocam opiniões, dão sugestões, criam meios e condições coletivas para a definição e acompanhamento do seu projeto educativo e devem assegurar o envolvimento de todos em igualdade de condições em suas principais decisões.

Cabe lembrar que a literatura aponta a escola como espaço de disputa ideológica e, nesse sentido, deve-se atentar às tensões e conflitos decorrentes da

vivência de formas de organização e participação da comunidade escolar e local nas práticas de gestão.

Para compreender como vêm se constituindo os processos de democratização da gestão e da escola municipal nos seus limites e possibilidades, articulando teoria e prática, optou-se, como *lócus* de pesquisa, o CE como principal espaço de participação nos processos de decisão.

Essa opção foi feita porque sua relevância para a tomada de decisão é legitimada pela comunidade escolar. Além disso, seu sentido e significados o reconhecem como principal espaço de proposições e interesses da comunidade escolar e local para melhoria da qualidade da educação.

Mediante o exposto, a pesquisa, de natureza qualitativa, buscou responder à seguinte problemática: Como as práticas participativas da comunidade no Conselho Escolar influenciam nos processos de tomada de decisão na atual gestão de uma escola do município de Olinda – PE?

Nesta perspectiva, o processo investigativo teve como objetivos:

**Geral:**

1. Analisar a participação da comunidade no Conselho Escolar e sua influência para os processos de decisão da gestão.

**Específicos:**

1. Compreender as concepções de gestão e participação presentes entre os representantes no Conselho Escolar;
2. Identificar os espaços de participação no Conselho Escolar e como a gestão lida com as contribuições da comunidade;
3. Avaliar a atuação de cada segmento e as formas de participação dos seus representantes a fim de compreender sua repercussão na tomada de decisão.

Para alcançar os objetivos propostos por meio do recorte das práticas participativas no CE, articulou -se uma análise sobre os processos e as dinâmicas relativas à gestão escolar. A análise visou a consecução dos objetivos ao apreender as dinâmicas relativas à gestão e considerar como se dá a participação nas tomadas de decisão pelos pais, alunos, professores, técnicos, funcionários, corpo diretor da escola e comunidade local ao explicitar os interesses presentes nas decisões, problemática essa que configura-se no bojo do debate da gestão democrática e participativa, em prol da qualidade do ensino.

Assim, tal escolha ocorreu, dado o entendimento de que o CE reflete concepções de gestão e participação nas práticas dos sujeitos sociais, bem como concepções de educação, de homem e sociedade que se deseja formar. E tais concepções e práticas podem contribuir ou não com práticas educativas voltadas para a formação política, emancipatória, autônoma e inclusiva dos sujeitos para atuar na realidade para a transformação social.

Desse modo, a pesquisa realizada tomou por referencial teórico os estudos e contribuições de autores que abordam as concepções político-pedagógicas que norteiam a gestão da educação, a gestão escolar e seus processos de democratização, assim como as práticas de participação da comunidade escolar e local nos processos de tomada de decisão.

Dentre eles, destacam-se Hora (1994), que traz como foco de seus estudos a retomada da função crítica da administração vinculada à natureza da educação e sua articulação com a comunidade; Ferreira e Aguiar (2001), que, trazendo as bases de efetivação da democratização da gestão educacional e escolar, compreendem as práticas de participação como processo político de transformação social; Dourado (2007); Luck *et al.* (2007) e Libâneo *et al.* (2012), que defendem a mesma concepção de gestão participativa e autônoma da escola pública; Souza A. (2009), que aborda um conceito de gestão escolar que não se limita à tomada de decisão e que é sustentada no diálogo e na alteridade por meio da participação ativa dos sujeitos nas ações da escola, Back (2010) e Botler (2011), que discutem as diferenças relativas à participação social, dentre outros.

Com base nessas concepções, por meio do estudo de caso, o processo investigativo tomou como suporte metodológico para a coleta dos dados analisados entrevistas semiestruturadas direcionadas aos membros representantes de cada segmento atuante na escola e da observação sistemática das reuniões do CE.

Compreende-se que educar requer práticas voltadas para as relações humanas num espaço educativo no qual predominem uma cultura de respeito às diferenças, de atitudes e valores, incentivo à participação e à formação ética.

Nesse sentido, no cotidiano escolar, ao lidar com as diferentes formas de ação dos sujeitos sociais, influenciados por contextos diversos, percebeu-se que a superação das contradições deve partir do diálogo, da cooperação e da divisão das responsabilidades pautados na consciência crítica, na busca pela melhoria do processo educativo e da escola.

É importante destacar que essa temática tem suscitado debates significativos no campo de estudos sobre a gestão da educação por diversos pesquisadores em seminários, simpósios, dentre outros eventos que tratam das perspectivas e limitações dos processos democráticos nas instituições educacionais.

Essas perspectivas e limitações dizem respeito à legislação, implementação e efetivação da gestão democrática e participativa fundamentados nos princípios contemporâneos da administração, cujo envolvimento das comunidades escolar e local na organização e administração da escola, visa a alcançar objetivos pedagógicos e sociais e sua repercussão na qualidade do ensino.

Porquanto, o tema é pertinente, pois pensar gestão como processos de articulação consciente entre ações que se realizam no cotidiano da instituição escolar e o seu significado político e social compreende o resultado dessas relações e de como elas se organizam nesses espaços, favorecendo uma efetiva participação coletiva.

Nesse sentido, a pesquisa tem relevância social na contribuição para este debate, refletindo sobre a gestão que permite o envolvimento de forma democrática e participativa da comunidade nas tomadas de decisão. Destaca-se, também, a importância dessa pesquisa para o desenvolvimento profissional da professora em formação ao viabilizar o conhecimento das problemáticas concernentes à escola e a educação, numa perspectiva teórica e prática.

A pesquisa permitiu a apreensão de dados importantes da realidade escolar e a reflexão sobre a atuação junto a processos educativos na esfera da gestão ou na esfera da prática educativa, constituindo-se em ato político-pedagógico.

Para a instituição acadêmica, a pesquisa contribuiu com a reflexão e continuidade da construção do conhecimento sobre a gestão democrática participativa e seus modos de materialização por meio da ação coletiva, dada na relação com as políticas públicas educacionais, sistemas de ensino, escola e comunidade e seus processos de efetivação.

Nessa perspectiva, trouxe o entendimento de que uma gestão efetivamente participativa corrobora com a construção da autonomia da escola, fortalece seu papel social e da comunidade na oferta de uma educação básica de qualidade.

Sendo assim, a estrutura do trabalho está organizada da seguinte forma: na sessão introdutória, é apresentado o objeto de estudo, o problema, os objetivos (geral

e específicos), a justificativa, como também a pertinência social e acadêmica do trabalho de pesquisa.

O primeiro capítulo, constituído pela fundamentação teórica, contextualiza os conceitos de educação, gestão e participação e sua relação com o sistema educacional e a escola, assim como as concepções de gestão e o seu reflexo nas formas de organização e gestão da escola.

O segundo capítulo, dando continuidade ao referencial teórico, trata da gestão escolar numa perspectiva democrática e participativa, na qual são abordadas as formas de organização escolar e sua relação com os processos de participação, destacando-se como principal espaço de decisão o Conselho Escolar.

O terceiro capítulo relata os procedimentos metodológicos, o universo da pesquisa e o caminho percorrido para o tratamento e análise dos dados apreendidos.

No quarto capítulo, é apresentada a discussão e análise dos resultados, e, por fim, tecidas as considerações finais do trabalho.

## CAPÍTULO I - NATUREZA E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO

A educação, como processo histórico e de socialização de conhecimentos acumulados numa dada cultura, numa construção contínua da pessoa humana, tem a escola como lugar da sua prática, espaço de intervenção intencional. É nesse espaço que se promove a aquisição de competências, habilidades e valores que proporcionam mudanças intelectuais, cognitivas, emocionais e novas estruturas de pensamento.

Desse modo, a escola em sua função social reflete três objetivos da educação: prepara para o mundo do trabalho, visando à função econômica na provisão de mão-de-obra; transmite conhecimento acumulado para as novas gerações, ou seja, a função técnica e, a função política que deve formar cidadãos, enfatizando valores, posturas e ações a serem construídas no espaço escolar. Nessa perspectiva, Dourado (2007), afirma que educação é

entendida como prática social, constitutiva e constituinte das relações sociais mais amplas e que tem a escola como *lócus* privilegiado, cujas políticas, gestão e processos se organizam, coletivamente em prol dos objetivos de formação (DOURADO, 2007, p. 923).

Neste caso, determinados por fins e exigências sociais, políticas e ideológicas. Em relação a esses fatores, os objetivos, meios e ações para sua materialização decorre em função de concepções de homem e sociedade que se deseja formar. Nesse ponto de vista, compreende-se que a educação, como objeto de disputa entre governo e educadores, deve ser, especialmente, da comunidade que a ela recorre, visto que a educação, embora seja um direito legalmente constituído, requer processos de luta na descentralização das políticas públicas educacionais na construção da sua autonomia e, conseqüentemente, na democratização da escola.

Isso requer o envolvimento pela participação e decisão da comunidade escolar e local nos processos coletivos de efetivação dos projetos educacionais. Nesse direcionamento, Brasil (2006), ao tratar desses processos de luta pela universalização e democratização da educação, afirma que:

Sob esse ponto de vista, a luta desses segmentos pela descentralização das políticas para a educação pauta-se na crença de que os sistemas de ensino, as escolas têm as suas especificidades, singularidades e a comunidade escolar e local precisam de autonomia para construir coletivamente seu projeto de educação, parte de um todo (BRASIL, 2006, p. 72).



Desse modo, a educação é vista como processo de formação de cidadania plena, que prepara os sujeitos para participar ativamente dos espaços políticos, compreendendo a escola como lugar de ações políticas e democráticas. Para tanto, o conceito de gestão deve estar articulado a princípios, valores, autonomia, participação e da compreensão das relações de poder nos processos formativos dos sujeitos.

A gestão democrática apresentada como princípio constitucional do ensino público, cujas políticas de educação têm como proposta a formação cidadã, de acordo com Lima (2000), deve ocorrer a partir de ações voltadas à educação política dos sujeitos sociais para intervenção de forma mais democrática nas estruturas de poder do sistema educacional. Devem ser também viabilizadas, segundo Gracindo (2007), pelas políticas educacionais, tendo como principal objetivo garantir processos coletivos de decisão e participação na busca pela qualidade da educação.

Fundamentados na constituição de 1988 e na LDBEN 9.394/96, esses processos definem a gestão da educação nacional na dimensão macro, cuja organização dos sistemas de ensino estende-se até a esfera micro (as escolas públicas e suas relações). Além disso, envolvem Secretarias de Educação e Redes Municipais, Estaduais e União na busca pela transformação de metas e objetivos educacionais, tendo como suporte as políticas públicas.

As políticas públicas pela educação, entendidas como ações múltiplas, diversas e alternativas, são estabelecidas para a transformação da realidade e constituem-se como direito social, visando “à construção de uma sociedade mais justa e igualitária, em que o acesso e permanência à educação como base para a formação cidadã, devem ser democráticos e de qualidade para todos” (GRACINDO, 2007, p. 29).

No entendimento da autora, a gestão democrática tem o papel de fortalecer os movimentos democráticos e participativos da escola, visando a melhoria dos processos de organização e gestão dos sistemas e das instituições educativas, a qual requer liderança legítima e competente para alcançar os objetivos educacionais.

## 1. Paradigmas de gestão educacional no Brasil

A gestão da educação historicamente constituída é resultado de transformações sociais, econômicas e de interesses políticos, alinhada às políticas do Estado e articulada ao desenvolvimento econômico. Sob forte influência da globalização e do neoliberalismo, busca implantar novas formas e sentidos nos processos de reorganização das funções administrativas e de gestão do sistema educacional brasileiro.

Assim, abordar o conceito de gestão democrática da educação e da escola, num processo que vai da mudança do paradigma de administração para o de gestão, é uma crescente tendência, na qual compreende-se que a gestão deve estar baseada numa relação dialógica e no compromisso de todos que fazem a escola.

Desse modo, há que se pensar a qual perspectiva ideológica o termo “Gestão Educacional” está relacionado, se a uma perspectiva burocrática, conformada aos padrões da administração gerencialista que busca atender ao mercado capital e a economia do país – ou à perspectiva progressista sociológica, cuja natureza dialógica tem como foco a valorização da escola enquanto espaço de apropriação crítica e histórica do conhecimento, da compreensão da realidade social a partir da atuação dos sujeitos para a transformação política e social dos cidadãos.

Contudo, para alguns estudiosos do tema, não há consenso na definição dos termos “Administração” e “Gestão da educação” e Brasil (2006) ratifica que:

Os termos ‘gestão da educação’ e ‘administração da educação’ são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes, gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa, outras vezes apresenta-se como sinônimo de gerência numa conotação neotecnicista dessa prática e, em muitos outros momentos, gestão aparece como uma “nova” alternativa para o processo político-administrativo da educação (BRASIL, 2006, p. 23).

Compreende-se que a variação no uso dos termos administração/gestão educacional tem seus significados atrelados às dadas situações política e/ou econômica, ora vinculados às ideologias de mercado, referindo-se à administração de bens e recursos, ora à ação político-administrativa das ações dos sujeitos sociais na administração desses bens.

Essas ações, relacionadas a uma concepção progressista ou gerencialista da gestão da educação, “[...] decorrem do embate de forças político – ideológicas que

percebem a importância da gestão escolar e [...] estabelecem conceitos que melhor se coadunam às diversas visões de sociedade e Estado” (GRACINDO, 2009, p. 136).

Para melhor entendimento desses termos, Brasil (2006, p. 24) diferencia o conceito de Gestão de Sistema Educacional, “que consiste no ordenamento normativo e jurídico e a vinculação de instituições sociais por meio de diretrizes comuns”, do conceito apresentado de “Gestão da Escola Pública”. Pode-se dizer ainda que o mesmo:

é uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar (BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB/ CEAD, 2006. p. 22).

Nessa visão, os conceitos sobre a gestão educacional propostos são perpassados por jogos de interesses políticos e ideológicos, que não apenas necessitam dos recursos técnicos, materiais e/ou financeiros para realização dos fins educacionais, como também trabalham aspectos subjetivos na formação dos educandos como cidadãos críticos e participativos. Essa concepção envolve os diversos processos educacionais, numa relação de produção e reprodução social e suas relações econômica e cultural como bem destaca Ferreira e Aguiar (orgs) que:

a administração da educação é o conjunto das políticas, planejamento, gestão e avaliação da prática social da educação, enquanto a gestão educacional é o processo político-administrativo contextualizado e historicamente situado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada (FERREIRA; AGUIAR, 2001, p. 147).

Logo, a gestão da educação não pode ser limitada ao paradigma técnico-científico de gestão empresarial, visto que os objetivos educacionais transcendem essa dimensão ao pensar o ato educativo como processo de transformação humana, sendo esta mediada pelas relações intersubjetivas nos processos de formação política e social.

Neste aspecto, Dourado et al (2009) advogam que a gestão da educação, compreendida como prática social em disputa, não circunscrita apenas à dimensão administrativa, enquanto processo político, é abrangente e contraditória, demarcada historicamente pela legislação do Estado e pelo papel conferido por esse às políticas

educacionais. Desse modo, o termo “gestão”, numa dimensão mais ampla da administração da educação, tem como proposta superar dificuldades, motivar pessoas, tomar decisões, avaliar processos e trazer novas propostas de ação compartilhada. Além disso, constitui processos democráticos e de cidadania na formação dos sujeitos sociais. Ademais, segundo Paro (2010), implica:

na utilização racional de recursos para a realização de fins determinados [...] e compreende dois campos amplos que se interpenetram: a racionalização do trabalho e a coordenação do esforço humano coletivo (PARO, 2010, p. 766).

O autor infere que, na administração, destacam - se não só a administração dos recursos objetivos e materiais, mas também as capacidades, habilidades e competências dos diversos sujeitos presentes na instituição. No entanto, Libâneo (2001) defende que

[...] a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvidos, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos (LIBÂNEO, 2001, p. 78).

Porém, em seus estudos, esclarece que no contexto educacional, o termo “gestão” é mais abrangente, pois, numa visão sistêmica, envolve o sistema de ensino, as políticas e diretrizes educacionais, os processos de construção da autonomia escolar e a participação. Este mesmo autor afirma, ainda, que esses elementos da gestão são incorporados por aspectos filosóficos e políticos concernentes à administração, cujos fins promovem a emancipação dos sujeitos históricos, favorecendo uma crítica da educação, a transformação social e a formação para a cidadania.

Assim, a proposição da implantação da forma democrática de gestão com a participação dos diversos segmentos e setores da sociedade nas decisões da escola tem sido um dos grandes desafios na busca pela qualidade político-pedagógica da educação em seu sentido mais amplo da política educacional. Essa proposta requer a tomada de consciência crítica sobre a natureza da administração escolar e o compromisso político e social com os interesses das comunidades escolar e local e suas relações.

Confirmando esse pensamento, Lucke *et al.* (2007, p. 17) destacam “que o conceito de gestão, pressupõe, em si, a ideia de participação”, pois “compreende a mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados à ação construtiva,

orientado por uma vontade coletiva”, favorecendo ações compartilhadas de responsabilização e decisão.

Logo, a distinção entre os termos diz respeito aos seus significados e propósitos, e, nesta perspectiva, gerir significa o estabelecimento de metas para se alcançar um objetivo de forma dialogada e planejada, levando em conta tanto os aspectos materiais quanto os humanos na busca pela democratização das relações sociais na escola.

Nessa perspectiva, a escola cidadã, deve buscar formas participativas e solidárias para atuação dos sujeitos nos seus processos de construção social, ou seja, deve observar o contexto político, criar espaços para o exercício da cidadania e, fortalecer as instâncias de participação e o papel social da escola. Este exercício político deve ocorrer a partir de novas práticas sociais numa perspectiva de construção coletiva com a participação de toda comunidade no planejamento e nas decisões com responsabilização das suas ações no processo educativo.

É importante destacar que Souza (2009 *apud* Lima, 2000, p. 19), ao inferir sobre os processos de construção de conceitos e concepções sobre a gestão democrática, afirma que “não se trata apenas de ações democráticas ou de processos participativos de tomada de decisões, trata – se antes, de ações voltadas à educação política [...] no que se refere, em especial, às relações de poder”. Compreende, então, que as relações de poder equivalem à partilha das responsabilidades das/nas ações da gestão escolar.

Morais e França (2009), ao reconhecerem e discutirem a dimensão conceitual do poder, entendem que este só se constitui e materializa em relações sociais determinadas por crenças que são originadas das relações de força entre os sujeitos e que podem ser propagadas. Nessa difusão, elas formam e determinam as práticas sociais e individuais de outros.

As autoras compreendem que esse poder só pode ser exercido se esse mesmo sujeito possuir determinados recursos e souber utilizá-los, orientados conforme seus estímulos, interesses ou motivações, e “focaliza a essência do processo educativo, considerando os sujeitos sociais envolvidos em suas práticas, e cuja direção para suas ações é a relevância social” (GRACINDO, 2009, p. 136).

Nesse contexto, a proposição da gestão democrática não se dá no acaso, mas está diretamente relacionada aos ideais de organização sociopolítica da sociedade, às concepções de homem, de educação e das relações que se estabelecem entre os

sujeitos sociais no âmbito das políticas educacionais e da escola. Logo, uma gestão que se pretende democrática deve ter como principais aliados a democracia e a participação como elementos de uma nova prática de organização da escola e de gestão. Deve, também, ter como alvo principal, em seu projeto político pedagógico, uma educação pensada para a formação de valores e de uma consciência crítico-reflexiva dos sujeitos sociais, visando à sua emancipação.

Da emancipação emerge o sentido da cidadania, não de modo restrito, enquanto um conjunto de direitos e deveres dos cidadãos, mas como valor social e universal, que permite a inserção em práticas de decisões coletivas. Esse conceito de cidadania constitui, portanto, sujeitos políticos capazes de intervir nas ações do governo, na elaboração e gestão das políticas públicas e nas negociações com o mercado capital na luta pela equidade social.

## **2. Concepções de administração e gestão escolar no Brasil**

O conceito de administração, historicamente, advém dos fundamentos da Teoria Geral da Administração, na compreensão de Hora (1994), desenvolvidos a partir dos princípios de organização do trabalho e representados por meio das concepções da administração científica de Frederick W. Taylor, nos Estados Unidos; da administração geral de Henri Fayol, na França, e da teoria da administração burocrática de Max Weber. Essas teorias são fundadas nas concepções de organização de empresas, baseadas no modelo de gestão burocrático, poder centralizado, cujos objetivos visam a atender aos economistas liberais, às exigências do capitalismo e às necessidades de gerenciamento e controle dos meios materiais da produção e das funções do trabalho.

Nesse contexto histórico, percebe-se que a estrutura da organização e administração da educação no Brasil tem estreita relação com características das diferentes concepções e formas de administração das empresas. No entanto, quando esses conceitos são aplicados às atividades da escola, muitas vezes visualizamos processos administrativos lineares e fragmentados, cujas relações se estabelecem no autoritarismo e na centralização de poder.

Como bem esclarece Libâneo (2007), as questões relativas aos processos de planejamento, administração e controle da organização escolar já eram vinculadas ao termo “Administração Escolar” e associadas aos parâmetros da “Administração

Clássica”, numa perspectiva técnica/científica, no que diz respeito à lógica da organização, da norma, da coordenação, do controle e do acompanhamento pedagógico por meio de ações segmentadas do processo educativo. Os objetivos de formação desses segmentos visavam a atender à nova ordem social e aos interesses neoliberais.

Contrapondo-se a essa percepção, Libâneo (2007, p. 12), em suas reflexões sobre as concepções de organização da escola, afirma que “a divisão das tarefas de escolarização entre os profissionais da educação”, sofreram duras críticas, produzidas não apenas pelos intelectuais da educação, como também pela sociedade civil, em geral. Importante é destacar que essas críticas favoreceram a inserção de debates sobre a democratização do ensino e da escola e a reivindicação da descentralização e autonomia, com ênfase numa nova concepção de administração/gestão na proposta da reforma da educação brasileira.

Nesse cenário, questões como a democratização da educação, a maior participação da comunidade nos processos de decisão, tornaram-se tema central dentre as políticas sociais mais discutidas, apontando novas propostas de organização e gestão da educação. Essas propostas indicam que as duas últimas se dão a partir da criação de espaços institucionais que promovessem a participação dos diversos setores da sociedade nas ações da escola.

### **3. Democratização da educação no Brasil: as questões legais**

A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, a “gestão democrática” foi incluída como um dos princípios norteadores do ensino público, objetivando a superação da dimensão técnico-burocrática da administração clássica. Essa nova visão surge para favorecer novas formas de “[...] organização política e social da escola, com a participação da comunidade escolar e local, numa [...]” perspectiva sócio - crítica da gestão educacional, com a participação dos profissionais da educação e das comunidades escolar e local. No final da década de 1970 e início da década de 1980, com as significativas mudanças políticas e econômicas do país, a inserção das discussões sobre a democratização do ensino e da reforma da educação brasileira tomou corpo. Sobre isso, Dourado et al (2007) afirmam que

desde a redemocratização do país, houve mudanças acentuadas na educação brasileira, com destaque para aprovação e promulgação da

Constituição Federal de 1988, que garantiu uma concepção ampla de educação e sua inscrição como direito social inalienável, bem como a partilha de responsabilidade entre os entes federados e a vinculação constitucional de recursos para a educação (DOURADO et al, 2007, p. 926)

Na nova Constituição Federal de 1988, no seu artigo 206, foi determinado que a forma de gestão da educação brasileira deveria ser democrática e participativa, como descrita no inciso VI do referido artigo: “gestão democrática do ensino público na forma da lei”. (BRASIL, 1988, p. 123).

O artigo 3º, inciso VIII, da LDBEN nº 9.394 de 20, de dezembro de 1996, diz que a gestão do ensino público, ministrado com base em outros princípios, deve ser democrática, respeitando a forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino. O artigo 14 dessa mesma lei destaca o preceito da democracia e estabelece que os sistemas de ensino definam as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e com os seguintes princípios:

- I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola;
- II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, p.12).

A consolidação da nova legislação delega aos sistemas de ensino a definição de novas formas de organização e gestão da educação, que devem ser expressas por meio de ações coletivas na elaboração dos seus projetos educativos e nas tomadas de decisão. Tais ações devem ser discutidas e compartilhadas com os diversos setores da sociedade e da comunidade escolar e local, sendo fundamentadas nos princípios da autonomia e transparência e no pluralismo, com abrangência nas dimensões políticas, pedagógicas, administrativa e financeira da escola na perspectiva da formação cidadã.

Da mesma maneira, o PNE (BRASIL, 2015) Lei 13.005/14, leva a gestão democrática como pressuposto para a efetivação de melhoria da gestão pública, cujos desafios estão no uso apropriado e na aplicação de recursos humanos e materiais, com vistas à efetividade do direito fundamental à educação de qualidade, bem como à descentralização de poder nos sistemas de ensino público (BRASIL, 2014). Nesses processos de mudanças, as mobilizações sociais dos educadores e da sociedade civil exigiram, também, maior participação da população, com a descentralização política



e administrativa das instituições públicas, tendo como objetivo fortalecer a democracia na superação do padrão administrativo, burocrático e autoritário vigente.

Dentre as reivindicações exigidas, a gestão democrática foi uma das grandes conquistas, incluindo-se a política de descentralização da gestão educacional, demarcada pela Constituição de 1988 e intensificada pela criação da Lei 9.394/96 da LDBEN (BRASIL, 1996); pelo PNE (2014); pelo ECA, Lei nº: 8.069/1990, (CEDCA, 2015) que estabelece a garantia concreta, no seu artigo 227, dos direitos de crianças e adolescentes; pelas Constituições Estaduais e pelas Leis Orgânicas dos Municípios, cujos objetivos é garantir o acesso, a permanência e a gestão democrática, como também a qualidade da educação (BRASIL, 2006).

O PNE 2014 – 2024 Linha de Base, estabelece nas diretrizes para democracia e dos direitos humanos a democratização da gestão do ensino público nas instituições por meio da criação e do Fortalecimento de Conselhos Escolares<sup>1</sup> ou equivalentes como espaço para discussão e definição das metas e objetivos da escola pública. O documento traz a compreensão de que:

as questões públicas que motivam o PNE podem ser vislumbradas nas desigualdades educacionais, na necessidade de ampliar o acesso à educação e a escolaridade média da população, na baixa qualidade do aprendizado e nos desafios relacionados à valorização dos profissionais da educação, à gestão democrática e ao financiamento da educação. (BRASIL, 2015, P. 11).

Neste sentido, enquanto política articuladora, tem, dentre outros objetivos, o fortalecimento das instituições educacionais, bem como as instâncias de participação e controle social na promoção da democracia e dos direitos humanos, com respaldo nas metas 8 e 19, e garante, dentre outros princípios fundamentais, a participação política, a descentralização do poder, planejamento, autonomia e o exercício da cidadania pelo envolvimento das comunidades escolar e local em instâncias de deliberação e decisão nas unidades educacionais públicas.

O PNE, articulado a gestão democrática estabelece, também, novas relações entre o Estado e a sociedade civil, “garantido o direito de formular e de controlar políticas” (PIANA, 2009, p. 74) aos sujeitos sociais e permitindo o desenvolvimento de

---

<sup>1</sup>Em 2004, foi criado, pelo Governo Federal, o programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares através da Portaria Ministerial 2896/2004. Nela, foram publicados cadernos contendo importante discussão sobre as atribuições e funcionamento, envolvendo processos de formação para os profissionais da educação e dos conselheiros para efetivação da gestão democrática nas unidades educativas públicas.

ações colegiadas por meio da participação nos processos educativos. Nessa perspectiva, Dourado, afirma que:

[...] os Conselhos Escolares começam a adquirir centralidade, não só no âmbito das discussões pedagógicas, administrativas e financeiras, mas também no âmbito das políticas governamentais e no campo da legislação educacional. A discussão acerca da necessidade da criação e efetivação de Conselhos nas unidades escolares vinculava-se à compreensão da importância da participação ativa dos diferentes segmentos na vida da escola em seus diferentes processos educativos (BRASIL, 2006, p. 80).

Isso atribui maior responsabilidade aos sujeitos sociais nas deliberações referentes às questões pedagógicas, administrativas e financeiras e na efetivação da autonomia escolar. Para mais, implica, de acordo com Brasil (2006, p. 58) na “[...] superação dos processos centralizados de decisão e a vivência da gestão colegiada, na qual as decisões nasçam das discussões coletivas envolvendo todos os segmentos da escola.

Desse modo, segundo Libâneo (2007, p. 15), “a gestão educacional, ganha evidência nos documentos das reformas educacionais” e abre espaço para “a mobilização das pessoas para participarem de forma competente nas ações de melhoria da qualidade do ensino”. No entanto, essa mobilização carece da criação de uma cultura de participação para uma efetiva gestão democrática no seio da escola e esta deve envolver a comunidade escolar e local nas decisões; nela, as responsabilidades e ações de cada um devem estar claramente atribuídas ao coletivo, configurando uma prática que possibilita a quebra das relações verticalizadas de poder, a vivência de experiências democráticas, e a avaliação do trabalho escolar.

Contudo, é importante compreender que o processo de democratização não se dá por meio de imposição legal, mas por meio do diálogo e da corresponsabilização entre os dirigentes da escola e a comunidade escolar e local. Essa corresponsabilização se daria por meio de práticas coletivas, nas quais os sujeitos, ainda que influenciados por condicionantes históricos, sociais e culturais, sejam capazes de intervir e de transformar a realidade da comunidade escolar.

Como bem afirma Hickmann (2009, p. 11), nessa prática, “os sujeitos assumem uma posição crítica e atuante, pois o espaço da escola fortalece a construção do cidadão coletivo, capaz de participar de todas as esferas da vida pública”, ou seja, assume-se um caráter político e pedagógico via estratégias de ações coletivas, que fundamentadas em princípios e valores humanitários em prol da qualidade da

educação, tornam a escola um espaço de aprendizagem e de formação política para o exercício da cidadania a partir de uma visão crítica da realidade social da escola, permitindo identificar estruturas de poder e de desigualdades presentes nesse contexto e nas relações sociais, demandas e conflitos que podem ser discutidos e solucionados “por meio do diálogo, da reflexão, da participação e das tomadas de decisão.

Nessa visão ao tratar sobre a organização e a gestão da escola em seus estudos, Libâneo *et al.* (2012, p. 411-12) afirmam que estas referem-se ao “conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso dos recursos materiais, financeiros, e intelectuais” nos processos educativos institucionalizado dos meios compatíveis e uso adequado dos recursos, sejam eles humanos, materiais ou intelectuais.

Logo, as ações e procedimentos que integram as atividades das pessoas que atuam na escola em funções específicas, como planejar, organizar, dirigir e avaliar na busca de objetivos comuns é o que se chama de gestão, a atividade que põe em ação o sistema organizacional e ao relacionar os processos, meios e objetivos da organização escolar à formação humana, reafirmando o fortalecimento das relações sociais, culturais e afetivas que prevalecem nesse espaço de interação, o autor esclarece que as ações devem ser direcionadas de maneira a se alcançar os objetivos educacionais. Nesse aspecto, é evidenciada a necessidade da gestão participativa e da gestão da participação (LIBÂNEO, 2009, p. 9).

O autor destaca, ainda, que a gestão da participação e a participação na gestão são processos colaborativos e democráticos de trabalho que contribuem com a organização e funcionamento da escola, em função da convivência e da tomada de decisões (IBDEN, p. 9). Nessa percepção, ao compreender a gestão participativa como forma colaborativa e democrática de se alcançar os objetivos da escola e a participação como principal meio de tomar decisões pela interação, diálogo e da discussão pública, tais processos implicam na mobilização de pessoas interessadas em decidir sobre os aspectos organizacionais, pedagógicos e políticos da escola.

## **CAPÍTULO II - GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA**

A concepção democrática - participativa, enquanto meio para democratização da escola, caracteriza - se pela relação orgânica entre todos os setores da escola na busca de objetivos comuns a todos, na defesa das tomadas de decisão, na forma coletiva de gestão e na valorização das relações humanas e da pessoa – no sentido do seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Entendida como prática a ser perseguida no cotidiano escolar, a gestão participativa é definida por Luck et al (2007) como sendo o envolvimento de todos os sujeitos escolares e representantes da comunidade local na tomada de decisão, na busca pela melhoria dos processos políticos e pedagógicos da escola. Esta é determinada por alguns princípios adotados pela gestão em suas práticas, como: dedicação à capacitação profissional, acompanhamento escolar e práticas pedagógicas caracterizadas pela reflexão-ação.

Sendo assim, o envolvimento de todos os segmentos nas ações educacionais na escola aumenta o compromisso e o nível de responsabilidade de cada um – pais, professores, alunos, funcionários e comunidade local –, criando uma cultura de democratização da escola. Esse processo favorece a autonomia por meio de novas práticas tanto nos processos pedagógicos, quanto em seus processos funcionais. Essa autonomia consiste

[...] na mediação das relações intersubjetivas, identificação das necessidades, negociação de propósitos, definição clara de objetivos e estratégias de ação, linhas de compromissos, coordenação e acompanhamento de decisões pactuadas, mediação de conflitos, com ações voltadas para a transformação social (FERREIRA E AGUIAR, 2001, p. 164).

Portanto, a autonomia é um exercício democrático e um direito de cidadania e implica deveres e responsabilidades de todos que fazem a escola com a garantia de seu funcionamento eficaz. Isso pressupõe a gestão da participação nas ações cotidianas, na tomada de decisão tanto da equipe gestora, coordenação, alunos, quanto da comunidade local nos problemas diários enfrentados por seu público, sejam eles de ordem política, econômica ou social.

A escola, sendo uma comunidade dentre tantas outras, deve refletir, na elaboração do seu projeto educativo, sobre o público que a frequenta, buscando compreender sua realidade e atender suas necessidades mais específicas. Diante

disso, o processo participativo não pode ser dado “como colaboração de mão única, de adesão e de obediência à direção da escola” (GRACINDO, 2009, p.137).

Para a efetivação da gestão democrática a LDBEN nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estabelece atribuições às instituições de ensino. No entanto, flexibiliza as formas de organização e gestão destas na sua maneira de gerir e atender suas especificidades, particularidades e às necessidades dos sujeitos sociais que dela participam, de acordo com o contexto regional ou local no qual está inserida. Essa mesma lei também estabelece que, para efetivação da gestão democrática e participativa, a escola deve promover, a partir do seu planejamento, a abertura de espaços de atuação para toda comunidade.

Nessa perspectiva, para compreender melhor a proposta da gestão democrática e participativa, é necessário fazer uma contextualização da função social da escola e das concepções de organização e gestão escolar em sua relação com o sistema de ensino. É preciso, ademais, contextualizar os processos que visam aos objetivos educacionais. Dentre eles, a tomada de decisão a partir da realidade do contexto das escolas públicas e das relações sociais que dela decorrem.

## **1. Função social da escola e as formas de organização e gestão na perspectiva democrática e participativa**

A escola, enquanto instituição social, é o espaço no qual se dá o início das relações educativas e de socialização da maior parte dos cidadãos brasileiros; é onde as crianças e os jovens passam a desenvolver regras de convivência, a construir novas relações sociais e a ter acessos aos novos saberes, atendendo à finalidade mais ampla da educação, que é o pleno desenvolvimento da pessoa.

Brasil (2006, p. 26), afirma que a escola “[...] torna-se espaço privilegiado de produção e de transformação do saber sistematizado”. Logo, a educação escolar é entendida como processo de criação, inovação e apropriação da cultura historicamente produzida pelo homem, devendo ser permeada por princípios democráticos que se baseiem na solidariedade, na cooperação, na liberdade, no sentimento de pertença e na participação nos processos educativos.

Nesse caso, a escola, como espaço promotor da cidadania, busca cumprir sua finalidade por meio de práticas organizadas voltadas para a ação política e educativa.

Libâneo et al (2012) enfatizam que a escola, enquanto organização social, constitui-se em ambiente formativo,

o que significa que as práticas de organização e gestão educam; isto é, podem criar ou modificar os modos de pensar e agir das pessoas. Por outro lado, também a organização escolar aprende com as pessoas, uma vez que sua estrutura e seus processos de gestão podem ser construídos pelos próprios membros que a compõem (LIBÂNEO et al, 2012, p. 14).

Para o autor, a educação por ser decorrente das relações humanas e entendida, na qualidade de prática social, deve ser pensada numa perspectiva crítica que conceba os sujeitos sociais na sua totalidade nos processos educativos. Isso significa que a gestão democrática, enquanto um meio para se alcançar os fins sociais mais amplos, se diferencia da administração empresarial, cujo objetivo maior é a formação de sujeitos para o trabalho, o consumo, a lucratividade e os interesses econômicos capitalistas.

Assim, tem-se a gestão numa perspectiva neoliberal ou modelo gerencial de gestão ou, ainda, gestão compartilhada, que, segundo Hora (2006, p. 85), responsabiliza o Estado “pelo provimento da escola e incentiva a comunidade a colaborar com o funcionamento do ensino, sem, entretanto, permitir que participe da tomada de decisões a respeito dos rumos da instituição educacional”. Desse modo, o Estado compartilha com a comunidade, empresários e com os diversos setores da sociedade as responsabilidades em prol da eficácia e da eficiência da gestão, com a utilização de recurso materiais, financeiros e intelectuais próprios. Porém, reduz investimentos e ações em prol da melhoria da qualidade da educação.

A gestão, numa perspectiva socio-crítica da formação humana, que se relaciona ao modelo político-participativo, segundo Libâneo (2001, p. 1), considera, nos processos educativos, “sua intencionalidade, a importância das interações sociais e as relações da escola com o contexto sociocultural e político”. Por meio do ensino crítico e reflexivo sobre a organicidade da escola com a sociedade, objetiva a emancipação dos educandos. Nesse sentido, a gestão democrática torna-se um importante mecanismo de discussão e crítica à concepção neoliberal de gestão, à medida em que esta não permite que os atores escolares discutam, decidam ou alterem propostas, projetos e políticas que não atendam aos interesses da comunidade. Por isso, não cumpre a proposta de democratização da educação e da escola. Como bem afirma Hora (2006), essa discussão é

para os gestores de sistemas educacionais e de unidades escolares, para os professores, responsáveis pelas políticas e práticas educacionais, assim como para toda a sociedade civil, haja vista a constatação de que as práticas mais democráticas de gestão educacional têm sido adotadas nas escolas que fazem parte de sistemas que assumiram a vontade política de realizar uma educação inclusiva, crítica e coletiva, com seus processos de participação coletiva na gestão escolar (HORA, 2006, p. 85).

Nesse ponto de vista, infere-se que as concepções de gestão que orientam as ações da escola favorecem a transformação das relações de poder; ou seja, as concepções podem contribuir para conservação das práticas burocráticas de administração e a manutenção das desigualdades sociais ou para uma maior conscientização política e transformação social. No entanto, para que ocorra a transformação política e social desejada, são necessárias mudança de atitude e de orientação conceitual das práticas de organização e gestão escolar e a compreensão das concepções de gestão e a organização escolar são pertinentes no direcionamento da ação gestora e na definição do papel da escola. Nesse sentido, Libâneo (2007) afirma que

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e concepções do papel da escola e da formação humana na sociedade. Portanto, o modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou transformação social (LIBÂNEO, 2007, p. 16).

Com base nos vários estudos sobre a organização e gestão escolar, o autor situa duas concepções que culminam na formação dos educandos e no tipo de sociedade que se pretende. Essas concepções diferenciam-se em relação às suas finalidades sociais e políticas na educação. Contudo, para além da dualidade epistemológica, estudos abordam uma divisão mais abrangente do fenômeno da organização e gestão escolar e consideram quatro concepções: a técnico-científica (tradicional), a auto gestonária, a interpretativa e a democrático-participativa.

Para este estudo, será destacada a concepção democrático-participativa, que tem sua maior relevância na relação orgânica entre a direção e participação dos membros da equipe e busca objetivos comuns a todos que fazem a escola. Essa concepção defende a forma coletiva de tomada de decisão, sem desobrigar seus membros da responsabilidade individual, além de considerar os significados subjetivos e culturais das relações solidárias e a participação de toda comunidade.

Nas concepções de gestão apresentadas, percebe-se noções de homem e de sociedade, quanto à configuração de posições políticas e ideológicas para a formação humana. Desse modo, observa-se que a concepção técnica -científica, fundamentada nas relações verticalizadas de poder, busca, por meio das normas e funções o controle sobre o trabalho dos educadores, reduzir a integração dos sujeitos escolares e contribuir para a manutenção das condições econômicas, sociais e políticas da sociedade. Já as concepções auto gestonária, interpretativa e democrático-participativa possuem significativas semelhanças, como o trabalho de organização e gestão da escola decorrentes de ações e decisões tomadas na coletividade, entre todos os que fazem a escola, e na valorização do seu trabalho (CASTRO, 2008).

No entanto, vale destacar a crítica de Souza (2009, p. 27), que demonstra as dificuldades para essa educação política na escola, ao identificar a constituição das formas de perversidade institucional na educação a favor do autoritarismo. Isso requer, para a superação dessa realidade, “uma ação/social coletiva, por meio da qual a educação escolar deve rever seus rumos, suas organizações [...] e demanda a autoconsciência, a emancipação de cada indivíduo” e a criação de novas oportunidades para o exercício democrático.

Nessa direção, numa visão de escola como espaço democrático, o CE constitui - se como um importante espaço de democratização da gestão e da escola, no qual a comunidade escolar, articulada com as famílias, pode discutir, planejar, elaborar, definir, fiscalizar e avaliar seu projeto educativo e as demais ações da escola num processo de efetiva educação política e de emancipação na superação das práticas educativas normatizadas e centralizadas de gestão.

## **2. Conselho Escolar: espaço de aprendizagem e formação político – pedagógica**

O CE é uma instância colegiada composta por representantes dos diversos segmentos da comunidade escolar e local. Tem como principais atribuições deliberar sobre as questões políticas, administrativas, pedagógicas e financeiras da escola, bem como a definição do seu planejamento e projeto pedagógico na coletividade.

Enquanto espaço de discussão de caráter consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador das ações, e dos meios necessários ao cumprimento das finalidades da escola, pode tornar-se espaço de negociação das demandas educacionais, favorecendo a cultura democrática e participativa na perspectiva cidadã (BRASIL,



2004b). Como órgão representativo da escola, o CE é legalmente instituído e regulamentado como mecanismo de efetivação da gestão democrática e participativa, segundo a sua função, por meio das competências deliberativas, consultivas, fiscais e mobilizadoras, atribuídas pelo Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (BRASIL, 2004a).

Compreende – se que o papel do CE é o de assumir a luta pela efetivação do direito à educação no âmbito de suas atribuições para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem daqueles que estão na escola, cuja participação torna-se fator de grande responsabilidade da gestão e da unidade educacional. Ademais, a gestão se responsabiliza por envolver a comunidade em processos de formação política cidadã. Importante é destacar que na escola, encontra-se a construção do saber sistematizado, que pressupõe a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo como condição básica para que a formação se concretize. Nesse caso, a gestão dessa instituição precisa ser transparente, estar aberta a novas sugestões, críticas, e buscar desenvolver, no seu dia a dia, a capacidade de lidar com as diferenças dos diversos sujeitos sociais, respeitando sua história, sua cultura e suas capacidades de atuação (BRASIL, 2006).

Gracindo (2007) esclarece inclusive que o processo inicial da democratização da educação é o acesso à escola. Entretanto, a garantia do seu sucesso está na permanência com qualidade de todos no processo educativo. Para a autora, o processo educativo é entendido como um espaço para o exercício da democracia e requer novas formas de conceber a gestão e de instrumentos de ação direta e indireta, como CE e equivalentes na promoção de espaços de participação e de criação da identidade da escola. Assim, para a vivência do exercício democrático em processos coletivos, são necessários o planejamento de ações e o estabelecimento de prioridades no cumprimento da função social da escola. Nessa visão, o CE apresenta-se como esse espaço de aprendizagem e de formação político-pedagógica à medida em que possibilita à comunidade escolar e local discutir, negociar, definir e encaminhar em conjunto os objetivos e metas do seu planejamento, do projeto político pedagógico e do regimento escolar. O CE auxilia, também, na definição das atividades e na resolução de problemas concernentes à escola de forma autônoma e consciente, numa perspectiva cidadã e emancipadora.

Diante disso, entendido como espaço coletivo e representativo da comunidade escolar e local, o CE deve coordenar as discussões concernentes aos processos de

construção, efetivação e avaliação do PPP para alcançar os objetivos e metas propostos, buscando atender aos interesses e necessidades da comunidade na superação de problemas específicos de cada unidade educacional por meio de novas práticas educativas.

Neste caso, as ações do CE, devem ser construídas com a participação de todos que fazem a escola, desde o seu planejamento, execução e avaliação das práticas, o que segundo Gadotti (1994, p. 18), pressupõe “atitude e métodos democráticos de efetivo exercício de cidadania” e favorece, assim, a qualidade da educação no que refere-se às condições de acesso e permanência dos aprendizes na escola, ou seja, a escola deve oferecer igualdade de condições formativas para todos os educandos, independentemente da classe social. Isso possibilita, então, igualdade competitiva no mercado de trabalho, no acesso às universidades públicas e no exercício do trabalho, seja ele formal ou não formal. Por outro lado, a elaboração do PPP não pode ser concebida numa relação de cima para baixo, na qual o Estado define sua proposta sem considerar a realidade do contexto social e as necessidades da comunidade, mas deve ser pensada a partir do seu contexto e, por meio do diálogo, do consenso e do planejamento coletivo. Afinal, o PPP representa, assim, a definição dos desejos da comunidade escolar, dos ideais de melhoria, da qualidade da educação para a formação emancipatória, constituindo-se numa “ação intencional, com um compromisso definido coletivamente” (VEIGA, 1998, p.1).

### **3. Elementos de democratização da escola: participação, relações de poder, processos e tomada de decisão.**

Para compreender a participação da comunidade escolar no CE “baseadas em processos que favoreçam a participação coletiva na tomada de decisões”, deve-se ter clara a importância da colegialidade (BRASIL, 2006). Nesse contexto, vale destacar elementos relacionados à gestão democrática, como participação, comunidade, cultura, poder e tomada de decisão, pois é importante que todos que fazem a escola e que nela atuam compreendam seus significados.

#### **3.1 Participação**

A participação é “elemento importante que se aprende na prática democrática. Seja na gestão da escola, da cidade ou do país, a participação ampliada é [...]

defendida como condição *sine qua non* para efetivação democrática” (SOUZA, 2009, p. 133), na qual gestor, alunos, pais, professores e demais profissionais da escola e comunidade local escolhem e decidem livremente sobre os objetivos e processos educativos escolares de maneira igualitária. Essa dinâmica favorece a consciência do coletivo a esses sujeitos e do caráter público da escola.

Ferreira e Aguiar (2001) definem participação como a construção de algo que pertence a todos, envolvendo qualidade de vida, responsabilidade, compromisso com as comunidades intra e extraescolar na cooperação interinstitucional e compreende também a ação governamental na elaboração de políticas públicas que favoreçam o resgate social da comunidade escolar e local.

É uma construção cotidiana permanente, uma práxis social resultante de lutas e para Cavalcanti e Silva (2009, p. 4) “contribui para o fortalecimento de uma relação alicerçada com os interesses comuns, e a forma como esses sujeitos conduzem essa relação é que delineará o caráter participativo, ampliando ou limitando processos”, envolve a comunidade e a gestão na participação, implica inserir o entorno e a cultura do entorno na qual a escola está localizada, as famílias, sendo pertinente uma participação crítica e reflexiva em razão das diferenças, sejam elas sociais, culturais, religiosas ou étnicas. Para essas mesmas autoras, esses aspectos traduzem a comunidade como sendo “a convivência de um grupo de pessoas segundo instituições sociais comum, de forma integrada e interdependente, incluídos grupos que em razão de fatores sociais, têm em comum certas características que os distinguem” (IBDEN, p. 5).

Em função dessa distinção, compreende – se que as práticas participativas dentro de um contexto político e pedagógico estão sempre relacionadas a disputas e conquista de poder. É nessas etapas de envolvimento que é possível aos sujeitos sociais aprender sobre suas condições, sobre sua realidade, sua história e sua vida, numa ação formativa que os qualifica para agir e intervir na realidade social. Logo, é importante ressaltar que

a atuação da comunidade nas instituições sociais que lhe são próprias, não deve ser vista como uma participação superficial ou apenas direcionada para atuar em espaços abandonados pelo Estado, mas levando os sujeitos a atuarem no sentido de exercer sua autonomia e cidadania como forma de participar e assegurar seus direitos (CAVALCANTI; SILVA, 2009, p.6)

Nesses processos formativos, é importante destacar o envolvimento da comunidade escolar e local nos projetos, sejam eles sociais e/ou pedagógicos, como forma de fazer todos os que dela participam e se interessam pela instituição sentir - se parte da escola. Essas ações devem ser fundamentadas na ética, na solidariedade, na equidade e no compromisso, quatro valores fundamentais que orientam a ação participativa (LUCK, 2010).

Cabe destacar que esses valores, tornam o ambiente educativo em espaço criativo de disseminação de informações e novas ideias, promovendo uma cultura participativa de caráter orgânico e interativo entre escola e comunidade, sociedade e governo e, cria também, uma cultura democrática e participativa.

Essa cultura de participação permite maior tempo de permanência dos pais e dos educandos na escola e possibilita compartilhar os resultados do sucesso ou fracasso escolar com os professores. Para mais, amplia os espaços de atuação, excluindo a condição passiva dos sujeitos nas ações da escola e resulta na qualidade das relações sociais que se estabelecem, bem como a do ensino.

Botler (2011, p. 189) destaca a importância política e social da participação e a necessidade de “analisar os significados das diferentes modalidades de participação”, ao afirmar que “a organização traz significado valorativo das ações concretas dos sujeitos que fazem a escola, o que inclui seus interesses, suas interações, suas intervenções, suas experiências pessoais, crenças, valores”. Ou seja, a participação constitui uma das bandeiras fundamentais a ser implementada pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar e não tem o mesmo significado para todos. Trata - se de uma palavra que apresenta diferenças significativas quanto à natureza, ao caráter, às finalidades e ao alcance dos processos participativos, constituindo, eles próprios, processos de aprendizagem e de mudanças culturais a serem construídas gradativamente no contexto escolar. Nesse entendimento, a autora afirma que

As formas que assumem a cultura democrática e a participação têm a ver, portanto, com as formas e níveis de entendimento a respeito da participação em cada organização, variando conforme a reflexão dos indivíduos que a integram seus ideais de democracia e suas potencialidades à transformação. Não se restringe às questões de caráter executivo da gestão organizacional (orientações normativas para a direção democrática a ser tomada como regra geral), mas caracteriza - se, principalmente, pelas orientações valorativas (princípios adotados). (BOTLER, 2011, p.190).

A participação pode ser entendida, portanto, como processo complexo que envolve vários cenários e múltiplas possibilidades de organização. Ou seja, não existe apenas uma forma ou lógica de participação: há dinâmicas que se caracterizam por processo de pequena participação e outras que se caracterizam por processos em que se busca compartilhar as ações e as tomadas de decisão por meio do trabalho coletivo e, deve envolver os diferentes segmentos da comunidade escolar.

A esse respeito, a literatura versa sobre diversos tipos, conceitos e finalidades da participação. Back (2010, p. 15) infere, ao analisar as diversas formas de participação, que, no uso do termo participação, relacionada à gestão participativa e à tomada de decisão, esta “pode ser entendida como o processo político de inserção dos sujeitos na sociedade através de ações e decisões coletivas com o objetivo de alterar estruturas sociais para consolidar a democracia e a cidadania”. Desse modo, democracia e cidadania, no que se refere à inserção dos sujeitos sociais em processos democráticos efetivos, envolvem formas de participação efetiva por meio da interação, da representação, da liberdade de escolhas e, de novos direcionamentos na configuração da sua identidade. Dessa maneira, democracia e participação, passam a ser entendidas enquanto termos indissociáveis e possibilitam a conquista de novos espaços de atuação política e social, como conselhos de educação, saúde, dentre outros, relações igualitárias, maior ou menor poder de atuação e decisão na esfera pública junto ao Estado, configurando a construção da cidadania.

Vale ressaltar que, a democracia, não deve ser entendida apenas como democracia representativa formal, enquanto elemento universal, baseada na regra da maioria e na padronização das decisões, mas deve ser entendida enquanto ampliação dos conhecimentos acerca do poder de intervenção da população nos rumos da nação. Isso faz emergir a democracia vivenciada ou visualizada, a partir da educação política dos sujeitos sociais, que tem como ideia central a participação (SOUZA, 2009).

Nesse contexto:

a participação social, política, cidadã e popular – refere-se a diversas formas de empregar e utilizar o termo participação. Pode-se constatar que cada adjetivação no tipo de participação possui um significado específico diante de dada situação, porém percebe-se uma semelhança no sentido de a participação orientar para a expressão de desejos, vontades, aspirações e também pela importância de proporcionar a decisão da coisa pública (BACK, 2010, p. 17).

Conforme a concepção da autora, a participação e sua relação com a proposta democrática e participativa da escola é pertinente, visto que ela promove espaços para a intervenção coletiva dos sujeitos de forma consciente na busca de interesses e satisfação dos anseios de toda comunidade escolar e envolve “atividades complexas que requerem, não apenas o acesso amplo, a um leque de informações, mas à própria construção do conhecimento” (BOTLER, 2010, p. 190).

Diante disso, a participação cidadã é o instrumento de concretização de organização coletiva, abertura de espaços de discussão e interação entre escola, comunidade e secretarias de educação na definição de metas e objetivos sociais, políticos e pedagógicos, no estabelecimento de prioridades, na escolha de seus representantes, nas decisões e ações da gestão, num exercício pleno da democracia participativa. No que diz respeito à educação, segundo definição dos sistemas ou da escola, ela pode envolver toda comunidade escolar por meio da criação de mecanismos de participação e pela representação na votação direta, como no caso do Conselho escolar.

No entanto, Botler (2011) aponta uma contraposição entre a democracia participativa e a democracia representativa centralizada e enfatiza que “as políticas educacionais instituem a participação de todos sem observar as reais condições de ingerência dos segmentos escolares”. A autora, ainda, traz a reflexão de que:

a igualdade democrática, política e social e a representatividade (ampliada responsabilidade via direito de voto) tendem a conduzir a gestão escolar, ora para práticas de controle, ora de emancipação (BOTLER, 2011, p. 189)

Tal condição, situada numa lógica organizacional sistêmica, para a autora, constitui o “dilema da gestão participativa das organizações educacionais” (BOTLER, 2010, p. 192), limitando a participação pelos padrões normativos, falta de recursos, controle dos programas de governo, regulamentação das políticas e interesses individuais. Essas práticas de controle estão relacionadas à participação formal ou elementar de discussões previamente definidas e legitimadas, para Luck (2017), nas quais o sujeito exerce seu “direito de voz” sem, no entanto, ter a devida compreensão e compromisso sobre as questões tratadas. Tal condição evidencia a complexidade da participação, a qual exige certo grau de conhecimento por parte dos sujeitos para atuar de forma efetiva por meio de experiências democráticas num processo de formação que está para além da instrução escolar.

Assim, a efetiva participação dos sujeitos sociais nas demandas da escola exige conhecimento sistematizado sobre diversas áreas – como a legislação, os programas e projetos, planos de ação, estratégias pedagógicas, aplicação dos recursos financeiros, dentre outros – sobre a dinâmica que envolve as ações da escola. Importante é destacar que essa mesma autora, ainda apresenta diferentes formas de participação, com seus graus e níveis diversificados de atuação, envolvimento e compromisso dos seus atores na prática educativa, a saber: participação como presença, como expressão verbal e discussão de ideias, como representação política, como tomada de decisão e engajamento. A autora destaca que a

participação como tomada de decisão relaciona-se ao compartilhamento do poder, das responsabilidades, e das ações e decisões tomadas na coletividade com vistas ao enfrentamento dos diversos problemas existentes na escola na busca pela melhoria da qualidade dos processos pedagógicos e da transformação necessária à instituição de ensino (LUCK, 2010, p. 20).

No entanto, cabe lembrar que uma instituição é formada pelas relações entre sujeitos por meio de ações decorrentes do cotidiano, cercada de interesses, tensões, conflitos, divergências, negociações e lutas constantes. Assim, a escola, enquanto instituição organizada, é espaço de disputa, permeada por diversos tipos de relações, dentre elas, as de poder.

### **3.2 Relações de poder na escola e processos de decisão**

A escola, entendida como espaço de múltiplas operacionalizações de poder, no que diz respeito aos seus atores, configura-se em diversas tipologias, dentre elas: o poder normativo, instituído, o poder de resistência, o poder de resistência simbólica (FREIRE, 1986).

No que concerne às instituições colegiadas, neste caso, no CE, na perspectiva de Moraes e França (2009, p. 6), com base nos estudos de Bourdieu (2007) e Foucault (1984), o poder é caracterizado pela concretização de um sistema relacional que se evidencia por meio de instrumentalização de símbolos, sendo esta vinculada a efeitos ideológicos diretamente ligados às relações de forças silenciosas que ocorrem no cotidiano da escola.

Essas relações, permeadas por concepções, crenças e valores de cada indivíduo, são concretizadas na ação comunicativa dos sujeitos por meio da cultura

institucional; os indivíduos são perpassados por “um conjunto de manifestações culturais que se fazem presentes” (BOTLER, 2010, p. 191) e podem determinar as decisões nos órgãos colegiados, influenciando o processo de tomada de decisão.

Essas manifestações culturais remetem a comportamentos implícitos que contribuem para a produção de sentido e para a construção da identidade da organização com características próprias relacionadas às diferentes visões organizacionais existentes na escola. Sendo assim, os sujeitos, ao exercerem suas funções na rotina escolar, ao exercerem seu poder, desempenham seu papel político na interação com outros sujeitos, influenciando e sendo influenciado por meio de acordos e negociações e consolidando o exercício democrático e participativo.

Souza (2016, p. 93), em seus estudos sobre a gestão escolar como arena política, afirma que “as relações de poder nas escolas, por fazerem parte de um universo histórico e cultural, devem se direcionar para um processo de organização democrática onde todos passam a participar ativamente das decisões tomadas” e essa organização precisa ocorrer com a adesão coesa do grupo de trabalho na oferta de espaço de discussão e de crítica, utilizando de forma coerente os meios necessários à transformação social e política da escola.

Daí que, por decisão, no entendimento de *Prevé et al.* (2010, p. 80), compreende - se como o “processo de análise e de escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que uma pessoa deverá seguir” na resolução de um problema de maneira individual, em grupos ou organizacional. Já os processos de tomada de decisão envolvem identificar problemas, buscar informações e traçar ações a partir de alternativas, conforme as possibilidades de resolução, e

exige dos gestores um tratamento mais democrático e participativo dos integrantes das organizações [...] incluindo, sempre que possível indivíduo de menor nível hierárquico no processo de tomada de decisão” (PREVÉ ET AL., p. 82).

Numa organização escolar que se deseje democrática, a ação gestora requer liderança e vontade firme para coordenar o processo decisório e seus desdobramentos. Na execução do trabalho, orienta discussões e dá a todos o direito de voz e poder de decisão. Porém, Batista (2011, p. 91), ao discutir a tomada de decisão nas organizações, afirma ainda que o processo decisório na gestão “é mais complexo que uma decisão, [...], visa atingir um determinado resultado que se irá materializar no futuro, e é só nessa altura que podemos saber se a decisão foi bem



ou mal tomada”. Isso significa que é fundamental que a ação gestora esteja pautada na ética ao exercer sua liderança, valorizando o trabalho da equipe e de cada indivíduo que se dispõe a colaborar com o processo educativo; precisa influir a construção de um ambiente colaborativo, permitindo a todos os participantes ampla perspectiva da razão, alternativas para o exercício do trabalho e fortalecimento das relações educativas, políticas e pedagógicas. O (a) gestor (a), ao envolver todos os segmentos da escola na busca por orientação sobre um determinado assunto ou problema, permite a troca de experiências e de conhecimento entre os atores escolares, de maneira que todos os partícipes contribuam ou influam de maneira significativa no processo de tomada de decisão, facilitando a transparência das ações e das decisões, constituindo o CE num espaço de aprendizagem mútua.

Contudo, essa postura da gestão exige um processo de autoconhecimento, reflexão e domínio sobre questões que surgem no cotidiano escolar para que sua ação sobre elas seja de forma consciente. Portanto, segundo suas “ações”, o gestor legitima sua autoridade enquanto à equipe gestora, e os resultados produzidos podem interferir diretamente nos processos de ensino e de aprendizagem e no incentivo à participação de todos no processo educativo e na tomada de decisão. Isso influencia de maneira positiva ou negativa, amplia ou limita os espaços de participação e, conseqüentemente, os processos de democratização da escola e evidencia o caráter das ações e do posicionamento dos sujeitos nas ações político - pedagógicas e na tomada de decisão, resulta na formação de sujeitos singulares, emancipados, autônomos, capazes de intervir e transformar a realidade, ou numa educação tecnicista/funcionalista de sujeitos, cujo valor é reduzido ao seu potencial de produção para o mercado de trabalho.

## **CAPÍTULO III - PERCURSO METODOLÓGICO**

O percurso metodológico versa sobre o caminho trilhado no trabalho de campo e posteriormente a análise e, requer um conjunto de procedimentos aplicados à pesquisa no desvelamento de uma realidade, portanto, neste capítulo são apresentados o processo metodológico e os procedimentos utilizados no estudo para alcançar os objetivos desejados.

### **1. Caracterização do campo de investigação**

A pesquisa foi desenvolvida numa escola da Rede Municipal de ensino em Olinda-PE. A escola atendia 981 alunos, distribuídos entre os anos iniciais e finais do ensino fundamental e a EJA (Educação de Jovens, Adultos e Idosos), funcionando nos turnos manhã, tarde e noite. A instituição educativa foi selecionada por situar-se numa área socialmente desenvolvida. Porém, apresenta um perfil socioeconômico muito heterogêneo por atender estudantes da zona rural do município e das comunidades mais carentes do entorno do bairro, sendo a maior parte deles beneficiários do programa Bolsa Família.

A escola é constituída por sujeitos de diversos níveis sociais e culturais. Tal condição da instituição despertou o interesse em compreender como ocorre a participação da comunidade escolar e local nos processos de decisão da gestão, visto que estes devem ser o público de maior interesse nas ações do seu projeto educativo e do cumprimento da função social da escola.

O modelo de gestão escolar da instituição investigada é o proposto pela LDBEN (BRASIL, 1996) em consonância com a Secretaria de Educação, Esporte e Juventude do Município, Democrático/Participativa, sendo o processo de escolha dos(as) gestores(as) por meio da eleição direta através do voto secreto, com a participação de toda comunidade escolar, conforme Portaria de nº 347, de 06 de abril de 2015.

A escola municipal possui os seguintes colegiados: o Conselho de Classe e o Conselho Escolar. O Conselho Escolar<sup>2</sup>, como órgão de deliberação máxima da escola, no período de estudo, era composto pelos membros representantes dos

---

<sup>2</sup>Constituído pela Lei nº 6.201 de 28/12/94 e autorizado pela portaria 108.002, determina que as eleições ocorram a cada biênio de acordo com seu estatuto e legislação vigente. As reuniões devem ocorrer a cada quadrimestre e em sessões extras para assuntos de urgência.

segmentos: gestão, professores, funcionários, pais e comunidade local. É importante destacar que a participação referente aos estudantes é reservada aos maiores de 16 anos, segundo o estatuto do CE da referida escola.

A última eleição ocorreu em 18 de dezembro de 2015, com vigência inicial em 11 de janeiro de 2016 e, finalizando em 11 de janeiro de 2018. Em 20 de março de 2018 deste mesmo ano, efetivou-se nova eleição para renovação dos membros representantes dos pais, alunos, professores, funcionários e da comunidade local, dada a sua posse em vinte e sete de junho deste mesmo ano.

Considerando a participação dos sujeitos e os interesses comuns nos processos da atual gestão democrática, o CE constituiu-se como lócus da pesquisa e participação na gestão escolar. Ele apresentou-se como espaço de construção no PPP da escola e da inserção da comunidade nos seus processos de decisão e tem como principal objetivo a melhoria da qualidade do ensino.

## **2. Caracterização dos sujeitos sociais da pesquisa**

Minayo (2001, p. 48) afirma que “a boa seleção dos sujeitos [...] no estudo é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões”. Ao se fazer pesquisa no ambiente escolar, devemos considerar suas especificidades, o tempo dos sujeitos sociais que a compõem e atuam na instituição, sua aproximação ou não com a dinâmica escolar e com o problema a ser investigado. Nesse estudo, foi de grande importância a colaboração da gestora, que atua na instituição há dezesseis anos e auxiliou a inserção da pesquisadora no contexto da investigação.

Considerando que os sujeitos da pesquisa são membros atuantes no CE e tem ligação direta com a escola pesquisada, foram entrevistadas nove pessoas, sendo duas representantes do segmento gestão, dois representantes do segmento pais, dois representantes do segmento docente, dois representantes do segmento funcionários e uma representante do segmento comunidade local.

Essa seleção caracteriza segundo Marconi e Lakatos (2002) uma mostra não probabilística, intencional e representativa, e constitui-se de membros atuantes que tem ligação direta com a escola, pertencente ao quadro efetivo, contratados e ex – funcionários voluntários, conforme perfil descrito no quadro abaixo:

### Quadro 01- Perfil dos Representantes entrevistados.

SEGMENTO	CODIGO	SEXO	IDADE	FUNÇÃO NA ESCOLA	FUNÇÃO NO CE	TEMPO DE ATUAÇÃO NA INSTITUIÇÃO	TEMPO DE ATUAÇÃO NO CE	FORMAÇÃO
GESTAO	G1	F	46	Gestora	Presidente	16a	16a	Lic. Pedagogia Esp. Gestão
	G2	F	36	Vice- Gestora	Tesoureira	16a	6a	Bach./Lic. História
PAIS	P1	M	44	-	Conselheiro	-	4m	Marketing Turismo
	P2	F	50	-	Conselheira	-	4m	Ens. Fund. 2
DOCENTES	D1	F	45	Professora	Secretária	12a	4a	Lic. Pedagogia Esp. Psicologia
	D2	M	53	Professor	Conselheiro	5a	4m	Lic. Pedagogia
FUNCIONARIOS	F1	F	67	Aux. Adm	Conselheira	23a	4m	Nível médio
	F2	F	51	Aux. Educativo	Conselheira	15a	8a	Ens. Fund.2
COMUNIDADE LOCAL	CL	F	54	Ex-funcionária Voluntária	Conselheira	18a	8a	Lic. Pedagogia Pós- Gestão escolar

Fonte: produção da pesquisadora.

De acordo com o quadro apresentando, o perfil dos componentes do CE é constituído por 78% de pessoas do sexo feminino e 22% do sexo masculino. Esse aspecto, historicamente, está relacionado ao processo de feminização do magistério no Brasil e no mundo, aliado as transformações políticas, econômicas, sociais e culturais ocorridas entre os séculos XIX e XX com o significativo aumento a presença das mulheres no mercado de trabalho e do exercício docente em virtude da expansão do ensino público.

Com relação à faixa etária dos representantes de cada segmento, a média da idade é de 49,55 anos. Considerando que os conselheiros são membros da comunidade a que pertence, ao conhecer sua realidade, deve promover ações eficazes no desenvolvimento de suas atribuições no CE o que demanda responsabilidades, comprometimento, maturidade e segurança na coordenação do grupo, como na resolução das questões políticas, administrativas, pedagógica, e na administração dos recursos financeiros, bem como dos conflitos no qual deve sempre prevalecer os interesses dos educandos.

Referente à função na escola dos representantes do CE ele é composto por uma gestora, uma vice – gestora, dois pais, dois docentes, uma assistente administrativa (secretária), uma auxiliar de ação educativa (merendeira) e uma ex – funcionária da escola (voluntária) aposentada.

Neste caso, é importante para cada membro ter clareza do seu papel social na escola, e contribuir de maneira significativa, em sintonia com a gestão e a

comunidade, conforme sua necessidade e potencialidades na mediação de problemas, na conscientização do individual e do coletivo e na valorização de aspectos da educação como: saberes, valores, cultura do grupo, processos de ensino e de aprendizagem, dentre outros ligados à função pedagógica na construção da autonomia escolar, considerando sua realidade.

Em relação à função dos representantes no CE este é formado por um presidente e vice (diretoria executiva – membros natos); seis conselheiros, uma secretária geral e uma tesoureira. Vale destacar que para cada segmento existem os suplentes. Foi informado pela representante (G1) que a formação da comissão fiscal está em andamento, confirmada por (D1) que afirma exercer, também, a função fiscal no CE. Tendo em vista que essas funções são de grande importância no processo de transparência no acompanhamento e fiscalização das movimentações dos recursos financeiros de origem pública como o PDDE<sup>3</sup>, os segmentos gestão, docentes e funcionários, afirmaram que as informações relativas à transparência são postas em mural na escola para conhecimento de toda comunidade.

Cabe lembrar que a constituição federal de 1988, propõe a Transparência e a gestão participativa na divulgação de dados, objetivando maior envolvimento da comunidade nos processos políticos e na responsabilização da administração pública. No entanto, essas informações não foram confirmadas no processo investigativo e, evidenciou a necessidade de uma comunicação integrada e de qualificar a participação dos conselheiros para o exercício mais consistente das suas funções.

O tempo de atuação dos representantes evidencia a familiaridade com o contexto histórico e social da comunidade escolar e local da unidade educativa, o que pressupõe que os membros tem bastante tempo de experiência com a rotina escolar e conhecem bem os fatores políticos, sociais, econômicos culturais e educacionais que contribuem com as condições básicas para um melhor nível de desenvolvimento dos educandos e da relação escola família, o que foi identificado na pesquisa

---

<sup>3</sup>Com o objetivo de garantir a gestão democrática dos recursos investidos na escola, foi criado em 1995, o Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE que “consiste na transferência pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) de recursos financeiros, consignados em seu orçamento, em favor das escolas públicas do ensino fundamental das redes estadual, do Distrito Federal e Municipal, destinados à cobertura de despesas de custeio, manutenção e de pequenos investimentos, de forma a contribuir, supletivamente, para a melhoria física e pedagógica dos estabelecimentos de ensino beneficiários” (art. 1º, resolução/CD/FNDE nº 003, de 27/02/2003).

exploratória na qual a gestão sempre busca promover eventos culturais com os pais visando ampliar a participação na escola.

Com relação ao tempo de atuação no conselho, os representantes com menor tempo de atuação, 4 meses, são os eleitos com formação do “novo “conselho”, e estão em processo de adaptação e aprendizagem sobre seu funcionamento, funções e papel na escola, o que influenciou nos resultados da pesquisa, visto que ainda não dominam as questões operacionais do CE, no entanto, o evidencia como espaço de aprendizagem coletiva. Cabe lembrar que os representantes do CE foram favoráveis a pesquisa por livre consentimento por conhecer bem sua realidade, e dos sujeitos que a frequentam, bem como o reconhecimento da importância da pesquisa acadêmica, o que possibilitou maior proximidade da pesquisadora ao objeto de estudo.

Em relação a formação dos membros do CE, identificou – se que o segmento pais e funcionários é composto por 33,34% de componentes com menor nível de escolaridade; o segmento gestão, professores e comunidade local representam 55,55% do total com formação superior, evidenciando maior nível de qualificação profissional. Com a proposta da universalização do ensino público, houve crescimento na formação de professores associada à luta pela valorização dos profissionais da educação e, a proposta da gestão democrática amplia o engajamento de sujeitos dos diversos níveis de formação e, dos vários campos do conhecimento, experiências e saberes em sua defesa.

A gestora é licenciada em pedagogia e, dada suas funções tanto na elaboração como na execução do projeto político pedagógico, bem como na coordenação das atividades políticas, administrativas e financeira, como as pedagógicas da escola, cuja exigência, têm destaque na LDBEN 9.394/96, parágrafo único, art. 67, que diz: “a experiência docente é pré – requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistérios, nos termos das normas de cada sistema de ensino” e atende ao dispositivo legal, visto que atuou no ensino fundamental I e II até o ano de 2010, quando foi eleita, pela primeira vez, gestora da escola.

Nesse sentido, o CE torna - se espaço inclusivo dos segmentos sociais historicamente excluídos, lugar de fortalecimento para suas ações e de participação na execução, acompanhamento e fiscalização dos serviços públicos oferecidos pelo estado, inclusive na luta por uma educação de qualidade para todos cuja formação desempenha importante papel nos processos de inclusão e formação para a cidadania.

Logo, atende ao princípio da proporcionalidade, que prevê na sua composição representantes da comunidade interna e externa a unidade educativa, agregando sujeitos dos diversos níveis de conhecimento a fim de construir sua identidade a partir das diferentes visões, pontos de vista e dos interesses dos seus partícipes.

A título informativo, a ausência da representação dos estudantes no quadro, deve – se ao fato de até a finalização da coleta dos dados (set/2018) os membros elegidos em março desse mesmo ano, serem transferidos para outra unidade educativa e até esse período não houve substituição, constando inclusive como tema a ser discutido na pauta da reunião do CE realizada em 17/09/2018.

No processo de coleta dos dados foram observadas de forma sistemática cinco reuniões do CE, sendo estas realizadas em 02/03/2018, pauta: a assembléia geral para renovação do CE; 20/03/2018: Eleição do CE; 31/07/2018: Assembléia para organização da comissão eleitoral para gestor (a); 07/08/2018: Assembléia extraordinária para eleição da comissão eleitoral para gestor (a); 17/09/2018: organização do calendário de reuniões do (CE), projeto pedagógico: prevenção do suicídio na escola, avaliação dos resultados escolar, 2017.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Os procedimentos metodológicos adotados à realização deste trabalho foram caracterizados pela abordagem qualitativa. Sua escolha, justificou-se pelo fato de esse tipo de estudo estabelecer relações entre o problema e os processos inseridos em convívios sociais, pois “ao retratar o cotidiano escolar em toda a sua riqueza, ofereceu elementos preciosos para uma melhor compreensão do papel da escola e suas relações [...]” (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p.24).

Tal escolha possibilitou compreender o fenômeno e suas particularidades, as experiências individuais, e buscou assimilar os significados atribuídos pelos participantes, suas concepções, motivações, opiniões, conflitos e interesses, bem como o significado e a importância do CE e da participação política no âmbito da escola. Todo esse processo configurou o Estudo de Caso.

Triviños (1987) define Estudo de Caso como uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, ou seja, estuda a natureza e abrangência da unidade a ser estudada, fornecendo vários elementos para o reconhecimento do processo e a interpretação dos dados e os seus significados. Essa

análise torna possível uma melhor visão da realidade dos diferentes pontos de vista da situação social.

No processo de coleta dos dados, foram observadas de forma sistemática cinco reuniões do CE, previamente agendadas com a gestora escolar. A observação sistemática é uma técnica utilizada para compreender as etapas de um processo (LUDKE; ANDRÉ, 1986) e exigiu o planejamento específico para organização e registro das informações, o estabelecimento de categorias prévias e significativas acerca do registro que se desejou analisar (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Por meio das observações das reuniões, buscou-se compreender suas características; funções e finalidades; igualdade de condições na participação; como são definidas as pautas; quem as define e a quem cabe as decisões das ações; se essas decisões ocorrem por meio de votação ou consenso; a legitimação das ideias; representatividade, como também as formas de atuação dos membros do CE, seus comportamentos e valores.

Foram, também, realizadas entrevistas semiestruturadas com segmentos gestão, professores, funcionários e comunidade local, individualmente, no contexto da escola e com horários previamente definidos. O segmento pais foram entrevistados da seguinte forma: um no local de trabalho e outro em sua residência. As entrevistas ocorreram após assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido, tendo como principais instrumentos para coleta dos dados o gravador de áudio e o diário de campo, juntamente com o roteiro de entrevistas (Apêndices A e B). O diário de campo serviu como instrumento auxiliar para notificar a experiência no campo e relacionar as reflexões da pesquisadora ao referencial teórico consultados no processo de investigação. Os representantes do segmento alunos não foram entrevistados por motivos de transferência escolar e, até o término do período da coleta (set/2018), não houve pleito para substituição destes.

A entrevista semiestruturada, segundo Marconi e Lakatos (2007), trata de um procedimento utilizado para coleta de dados, diagnóstico ou tratamento de um problema na investigação social. Nessa etapa, as questões aplicadas foram descritivas e analíticas, pois objetivou perceber os significados e a importância que os conselheiros atribuem ao CE enquanto espaço para a participação e contribuições junto à gestão.

Dessa maneira, foi possível destacar aspectos da compreensão dos representantes sobre o papel do CE na gestão escolar e, como práticas participativas,



vêm constituindo os processos de democratização da gestão, da escola e das decisões e suas contribuições na construção da sua identidade e autonomia, no estabelecimento da democracia participativa, visto que, esta deve ocorrer na compreensão de que a educação é direito de todos e que a escola é um serviço público cujos interesses devem estar a serviço da comunidade e de uma educação de qualidade socialmente relevante.

#### **4. Metodologia para sistematização e análise das informações**

Os procedimentos para sistematização e a análise dos dados apreendidos por meio das observações sistemáticas e das entrevistas foram realizados pela proposta metodológica da Análise de Conteúdo.

Para Bardin (1995, p. 42), a Análise de Conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, [...] que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Neste caso, foi relevante compreender o CE como espaço de vivência, pois no cotidiano, por meio das ações e comunicações dos sujeitos, foi possível perceber suas manifestações, suas proposições e interesses, seus discursos ideológicos e símbolos, valores, interações e concepções.

No processo de organização e sistematização do material coletado, foram estabelecidos o conjunto de categorias descritivas iniciais e a definição do quadro de codificação e estabelecidas, inicialmente, as seguintes categorias de análise: concepções de gestão e participação; espaços e formas de participação; tomada de decisão. Após a classificação das categorias iniciais, foram determinados os referentes mais significativos a fim de compreender os pensamentos dos sujeitos nos conteúdos, ou seja, por meio da análise categorial que, segundo Bardin (2006, p. 153) “é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples”, o que permitiu a quantificação dos conteúdos relevantes da pesquisa e, possibilitaram descrever, interpretar e inferir sobre a realidade pesquisada na perspectiva dos sujeitos, por meio de indicadores como efetividade das formas de participação por meio do CE e valores de referência em processos participativos, o que contribuiu com a compreensão crítica das comunicações.

## **CAPÍTULO IV: A INFLUÊNCIA DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NOS PROCESSOS DE DECISÃO DA GESTÃO: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS.**

Para o estudo de caso, neste capítulo, fez-se as análises e discussão dos resultados dos dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas aos membros representantes dos segmentos escolares gestão, pais, professores, funcionários e comunidade local no período de março a setembro de 2018 e da observação sistemática de cinco reuniões do Conselho Escolar.

Para responder ao problema de pesquisa, foi analisada a influência da participação da comunidade nas tomadas de decisão da gestão e, para tanto, investigou-se no funcionamento do CE as concepções de gestão e participação presentes entre os representantes a partir das suas ações e posicionamentos, verificando de que forma intervém nos espaços de participação e como a gestão lida com suas contribuições. Após criteriosa leitura do material coletado, por meio da análise de conteúdo para uma melhor compreensão do caso, os conteúdos foram classificados por aproximação (semelhança) ou divergência.

Foram selecionados indicadores que melhor representassem dentro das categorias estabelecidas as respostas dos entrevistados, verificando-se o significado dos termos na análise como valores sociais e de práticas, interações e comportamentos visando a compreensão de atitudes, expectativas e valores.

Estes indicadores foram classificados como: posicionamento crítico, entendimento sobre as funções e funcionamento e o papel do CE na gestão escolar; interação comunicativa; valorização de processos participativos nos discursos dos representantes; igualdade participativa; interferência; representatividade, avaliação participativa, planejamento participativo, pluralismo/transversalidade, a organização, descentralização e autonomia, elementos condicionantes para o exercício da gestão democrática na escola e em seguida elencados os temas para discussão e apresentação dos resultados.

### **1. Concepções de gestão na perspectiva dos representantes do conselho escolar.**

Pensar concepções de gestão escolar remete ao envolvimento dos sujeitos na prática educativa, o que inclui o desenvolvimento de uma relação dialógica entre todos

os setores da escola e a comunidade, onde todos terão vez e voz para contribuir com sua opinião, sugestões e críticas para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem pela participação na busca de valores como igualdade, liberdade e transparência.

Com relação às concepções de gestão, os representantes entrevistados apontam para um modelo pautado numa visão sócio – política da educação, cujas relações sociais decorrem em processos coletivos e colaborativos por meio do diálogo, da cooperação e na busca do consenso. Tais características evidenciam o princípio participativo do modelo democrático para deliberações coletivas. Para os entrevistados,

O modelo de gestão que eu observo que é praticada aqui na escola, ela busca uma gestão participativa. [...]. Onde todos possam opinar, onde todos possam contribuir de alguma maneira. Ela pede [...] opiniões, sugestões, e o que a gente considera mais importante ou prioritário para que seja feito. (D2).

No depoimento do docente, verificou - se que a definição das prioridades e ações da escola junto a gestão não ocorre de forma isolada, mas destaca na sua prática educativa o estímulo as discussões coletivas, valorização do trabalho em equipe na delegação das responsabilidades e o estabelecimento de relações horizontais entre todas as instâncias da escola, com o envolvimento de todos os segmentos nos processos educacionais.

Essa prática de gestão permite o direito de voz a todos os partícipes no acesso às informações, na identificação dos problemas, na elaboração de propostas de soluções, acompanhamentos de seus resultados e dialoga com Ferreira e Aguiar (2001, p. 165) ao defender a gestão democrática como “processo de organização das estratégias de ação para alcançar os objetivos definidos e requer liderança centrada na competência, legitimidade e credibilidade”, no desenvolvimento da sua autonomia de forma democrática e colaborativa. Essa percepção é confirmada pela representante do segmento gestão:

[...] a gestão daqui é uma gestão democrática e participativa. Até porque, [...] os problemas que acontecem na escola, tem que ser resolvidos [...] com todos os membros não só do CE, mas da comunidade escolar [...]. Porque uma coisa é uma visão que a gente tem, e outra coisa são olhares de diferentes paradigmas. [...] para gente poder tomar uma decisão. (G2).

No trecho de fala da entrevistada há uma relação dialógica com os processos históricos de mudanças relativas ao novo paradigma na forma de administrar a escola pública, que passa de uma abordagem técnico – científica para uma perspectiva sócio – crítica, na qual a gestão passa a ser direcionada pelo diálogo e no compromisso de todos os partícipes no fortalecimento de democratização dos processos educacionais.

Na sua compreensão os processos de melhoria e de qualificação da escola e do ensino, partem do princípio da integração escola/comunidade para o fortalecimento das relações entre os diversos atores sociais que nela atuam, os quais dialogam com Gracindo (2009, p. 138), pois “indicam a necessidade de participação de todos os segmentos da escola e da comunidade local nas decisões que afetam o processo escolar”, os quais legitimam a ação gestora e a construção da identidade da instituição educacional, favorecendo gradativos processos de autonomia da escola e dos sujeitos que dela tomam parte.

Na análise de fala de alguns representantes, foram encontradas algumas contradições que, mesmo afirmando que a gestão é democrática, valoriza questões hierárquicas que remetem a uma concepção técnico - científica, cujas ações são centradas na gestão, ou mesmo em grupos hegemônicos que buscam apenas interesses individuais nos processos educativos.

Aqui a gestão é democrática! Tudo a gente discute, e assim, aqui nunca se decide só gestor e vice- gestor. Não! Se decide juntamente com os professores, desde que não ultrapasse as questões hierárquicas! Que a gente também tem que saber até onde que a gente pode ir. Na minha função de professora e elas também na função de gestoras. Mas a gente se senta e conversa, sempre. (D1).

No trecho de fala em destaque, a concepção de gestão da entrevistada dialoga com a influência das teorias técnico – científica da administração escolar, cujos papéis são bem definidos entre os que planejam e os que executam e não há espaço para contribuições da comunidade nos processos de decisão.

Essa concepção indica características de uma gestão técnico – funcionalista, cuja lógica perpetua as escolas com ênfase na organização burocrática e divisão do trabalho que necessita ser superada, pois, Ferreira e Aguiar (2001, p. 173) afirmam que “uma questão fundamental na concepção do novo paradigma de gestão se situa em como superar a concepção hierarquizada de poder e, portanto, das relações que se estabelecem nas organizações”. Desse modo, numa perspectiva formal, levando em conta o modelo ideológico presente no depoimento da representante, consciente

ou inconsciente reproduz e reflete um modelo de gestão que busca o controle da técnica e do cumprimento das normas e, as relações sociais são determinadas em atendimento ao sistema de divisão de classes, cujos processos educacionais, tendem a valorização da eficiência e da eficácia das tarefas dadas em relações verticalizadas entre os que planejam e os que executam o trabalho escolar, cujos processos organizacionais ocorrem no exercício do poder individual.

Na concepção da representante (P2), os processos organizacionais do modelo observado na escola, a gestão

pelo que eu vejo, ela decide em conjunto. O que ela quer decidir, resolver, ela sempre diz o que é. [...] é assim, eu acho uma relação de gestão aberta! Muito boa, porque [...], pelo tempo que eu estudei, não tinha isso! Não tinha isso! O diretor, pelo que eu via, resolvia e jogava e acabou-se. Mas, pelo menos lá, pelo que eu vejo que não é assim. Ela é bem participativa com os pais, [...].

No trecho de fala da representante há indicação de aspectos que determinam a ação gestora sobre o grupo a partir das suas ideias “o que ela quer decidir”. (P2). Porém, sua declaração expressa o caráter subjetivo na relação dos membros do CE com a gestão concernente a convivência prática dos diferentes atores via interação comunicativa com os pais, compreendendo essa ação como participação, o compartilhamento das informações junto à comunidade.

A entrevistada, embora destaque a vivência de um modelo centralizado de administração no seu percurso escolar, tem clara as vantagens de uma gestão pautada em relações sociais dadas em ações coletivas e compartilhadas.

Ao compreender que o modelo de gestão observado e praticado na escola favorece maior poder de interlocução entre os sujeitos, no seu dizer, indica uma gestão que valoriza o trabalho em grupo a partir da interação comunicativa e do reconhecimento do outro, como bem explica o representante (D2) no que refere – se as contradições do cotidiano escolar:

ela procura sempre fazer que com todo mundo junto, tenta trazer o grupo, falar com o grupo, ouvir o grupo, expor a angústia dela, o problema, o que está acontecendo, ver como a gente pode ajudar, e como a gente pode conduzir da melhor maneira para não prejudicar a escola, para não prejudicar o dia a dia nem a aula do aluno”.

O depoimento docente dialoga com uma das dimensões da gestão democrática que para Ferreira e Aguiar (2001, p. 164) “consiste na mediação das relações intersubjetivas [...] a qual requer dos dirigentes o cultivo da virtude da humildade, do

saber – se não dono da verdade, porque esta é como raios de sol que ilumina a todos” no desenvolvimento da autonomia por meio de novas práticas de gestão.

Portanto, nos processos pedagógicos ou funcionais na identificação de necessidades, propósitos, definição de objetivos, negociação, pressupõe a pluralidade de vozes, dos saberes, da responsabilidade e compromisso de todos que fazem a escola (LBDEN, p. 165).

Luck (2007), advoga que a observação do desenvolvimento de ações pertinentes à liderança, constitui - se como uma das formas de análise na organização escolar, criando uma visão e um senso coletivo de responsabilidades. Ou seja, a observação dos representantes referente às relações subjetivas entre os conselheiros e a gestão na prática educativa, entendida como ação e construção conjunta entre os partícipes, é fator necessário à construção da identidade da escola, e relaciona - se com o “estabelecimento da confiança entre o líder e a equipe de trabalho e decorre de processos de comunicação aberta à medida que é compartilhado o poder com seus liderados” (LUCK, 2007, P.36).

Neste caso, verificou - se que a gestão busca constituir-se na democratização das relações sociais dadas nas ações concretas dos sujeitos na realidade escolar, com respeito as suas vontades, suas intenções, interações e seus interesses, como bem destaca a representante do segmento funcionários:

a gente conversa em grupo, com os gestores, o pessoal da secretaria, [...] com o pessoal da gestão. Vamos fazer assim? Vai ser assim [...]. A gente tem que passar para eles [...]. A gente não pode ficar só com a situação [...]. A gente tem que formar ali o conjunto, [...]. E colocar em prática. (F1).

A compreensão da representante evidencia aspectos da gestão cujos ideais para a democratização da instituição, tem como base princípios de mudanças estruturais das relações sociais que se forjam no cotidiano da escola e pontua a importância do trabalho em grupo, pois este evita discussões numa perspectiva individualista e de interesses próprios. A representante manifesta que não basta discussões coletivas das ações, nem a possibilidade de resolução de problemas de forma isolada, mas estas devem ser colocadas em prática, com o devido reconhecimento das contribuições de cada segmento, possibilitando experiências significativas na prática social da educação numa ótica mais democrática com respeito às diferenças.

A resposta da entrevistada identifica - se com a proposta da criação de um ambiente democrático/participativo (LUCK, 2007), haja vista, os diferentes aspectos

que diferenciam os membros do CE, como posição hierárquica, classe social, cultural, ou mesmo formação, indicando que todos devem ter direito à voz e ação, discutindo pontos de vista, tomando iniciativa e decisões relacionadas às diversas questões educacionais que incidem no contexto escolar.

Desse modo, dado que sua função é de auxiliar educativo, não se exclui, mas existe uma articulação coletiva para atender as solicitações e necessidades num processo dialógico em prol do desenvolvimento da escola e dos sujeitos que nela atuam, mediadas com intencionalidade, que por sua vez, é entendida como uma das funções diretivas da organização presentes nas ações educativas da escola.

Contribuindo com esse pensamento, Libâneo (2001, p.114) estabelece a relação entre a função da escola e o seu caráter de intencionalidade que objetiva “[...] dirigir o comportamento para algo que tem significado [...] isso leva, por parte da equipe escolar à busca deliberada, consciente, planejada, de integração e unidade de objetivos e ações, e de um consenso em torno de normas e atitudes comuns”. Essas práticas remetem, segundo Gracindo (2009, p. 136) “[...] em uma experiência democrática na escola, envolvendo todos os segmentos escolares, tanto na concepção como na implementação e avaliação do trabalho escolar [...]”, e possibilitam vivências colaborativas pautadas em situações coordenadas pelo diálogo.

Observou-se no posicionamento dos representantes, que o modelo de gestão desenvolvido na escola, de maneira geral é “Democrático. Porque a gestão ela não impõe. Ela reúne todos os setores e discute com eles qual o melhor caminho”, o que indica a adoção de uma concepção de gestão colegiada na qual o ponto de partida das decisões ocorre em espaços instituídos como as assembleias gerais, reuniões do CE, eleições e votações, com a participação da comunidade escolar a partir de deliberações coletivas. (LIBÂNEO, 2007).

Vale ressaltar que, na visão dos entrevistados, a concepção de gestão expressa tem estreita relação com o contexto vivido pela escola no qual os processos de organização para o início do ano letivo estavam em andamento, inclusive a eleição para renovação do CE. Nesse sentido, verificou - se uma caracterização, ou seja, um estereótipo de gestão.

Bardin (2016, p. 57) esclarece que

“Um estereótipo é “a ideia que temos de...”, a imagem que surge espontaneamente, logo que se trate de... É a representação de um

objeto (coisas, pessoas, ideias, [...] partilhada pelos membros de um grupo social com alguma estabilidade. [...] organizada em redor de alguns elementos simbólicos simples, substitui ou orienta a informação objetiva ou a percepção real. [...] (submetida à influência do meio cultural, da experiência pessoal, de instâncias e de influências privilegiadas como as comunicações de massa), o estereótipo, no entanto, mergulha as suas raízes no afetivo e no emocional [...].”

Mediante essa reflexão, compreendeu - se que no contexto analisado, identificou - se características da gestão e pontuados aspectos subjacentes as relações e práticas dos sujeitos nas reuniões do CE que despontam ora para uma perspectiva de democratização do trabalho escolar, ora para a centralização na gestão.

Observou – se nas dinâmicas das reuniões, ações relativas à função mobilizadora que refere – se ao apoio e a promoção da articulação à participação da comunidade escolar e local em busca das melhorias da qualidade do ensino, do acesso e da permanência, bem como, a busca pela qualidade da aprendizagem, evidenciando características da gestão colegiada e participativa.

Em decorrência da primeira assembléia geral do CE, a gestão, ao apresentar a pauta, abordou temas relevantes como renovação do CE, normas da escola, projetos e programas pedagógicos de apoio ao ensino e a aprendizagem dos educandos, como Novo Mais Educação<sup>4</sup>; disponibilidade de vagas para alunos faltantes, livro didático dentre outros temas relacionadas à organização do trabalho pedagógico. Tais ações estavam previstas no planejamento participativo que trata dos processos de antecipação de decisões e da viabilização do que foi planejado, prevendo orientações e ações para atingir os objetivos com o envolvimento de todos os segmentos na definição de metas e estratégias de ação mediante observações sobre as ações planejadas e as decisões tomadas.

Nesse contexto, a assembléia geral, constitui - se em espaço importante para a participação no qual são dadas oportunidades para interagir com todo corpo escolar e a comunidade local na troca de conhecimentos, informações, tirar dúvidas, inclusive tomar decisões. No entanto, a partir da pesquisa, observou - se que algumas

---

<sup>4</sup>O Programa Novo Mais Educação, criado pela Portaria MEC nº 1.144/2016 e regido pela Resolução FNDE nº 17/2017, é uma estratégia do Ministério da Educação que tem como objetivo melhorar a aprendizagem em língua portuguesa e matemática no ensino fundamental, e as Unidades Executoras (UEX) das escolas devem elaborar e enviar à SEB/MEC o Plano de Atendimento da Escola, por meio do Sistema PDDE Interativo. Esse procedimento de adesão constitui-se em condição necessária para que as escolas possam ser contempladas com recursos financeiros.



determinações da assembléia já vieram postas pela gestão, inclusive a data da eleição para renovação do CE que não foi discutida com a comunidade.

Em relação a comunidade, esteve presente um bom número de pais e responsáveis, aproximadamente 66 (sessenta e seis) pessoas adultas em sua maior parte “mulheres”; estando também presente crianças, jovens e adolescentes; tiveram pouco oportunidade de fala, ficando mais na condição de ouvintes.

Ou seja, não houve proposição para o debate das propostas apresentadas, além de poucos esclarecimentos sobre o funcionamento do CE, o processo eleitoral, bem como das responsabilidades inerentes aos representantes de cada segmento, evidenciando centralidade das ações político-pedagógicas na gestão e sua equipe.

Cabe destacar que o processo de planejamento e organização das ações pedagógicas na escola não deve ocorrer de forma centralizada. Assim, para se instituir uma cultura de democratização na unidade educativa, é necessário planejar, prever programas e ações com a contribuição da comunidade no processo, na definição de metas, criação de estratégias e nas tomadas de decisões.

Neste caso, os conselheiros entrevistados afirmam que existe o esforço de vivência de uma gestão democrática, onde todos os segmentos da escola podem e devem participar de maneira consciente e responsável, pois: “gestão é participação, motivação de todos, é fazer parte da gestão, das decisões é um dever de todos que buscam a melhoria da qualidade da escola e é muito difícil” (G1). O depoimento da entrevistada aponta para aspectos da educação enquanto elemento determinado pela sociedade, influenciada por várias condicionantes econômica, política e social. Numa perspectiva transformadora, ela deve contribuir com a superação das contradições existentes tanto na escola como na sociedade em geral.

No entanto, cabe lembrar que estas mudanças só serão possíveis a partir de novas formas de organização e gestão e deve compreender valores e princípios democráticos que mobilize a participação da comunidade escolar e local em busca de interesses comuns na prática cotidiana no ambiente escolar com vistas a construção da sua autonomia e dos sujeitos que a compõe.

Dado o perfil das respostas, com relação à concepção de gestão, ficou claro que entre os representantes de cada segmento há a adoção de um padrão conceitual referente ao modelo de gestão desenvolvido na escola, a partir de uma consciência crítica e coletiva de educação, o qual refere – se a concepção de gestão democrática

– participativa. Essa é a expressão mais utilizada pelos segmentos na definição do modelo de gestão observado e vivenciado na instituição educativa.

Essa concepção crítica da gestão escolar é confirmada na efetivação de novas práticas educativas que promovam a emancipação dos sujeitos que dela tomam parte e na criação de uma cultura de efetiva participação dos sujeitos tanto na elaboração, nas decisões, no acompanhamento, fiscalização e avaliação do seu projeto educacional nas ações políticas e sociais da escola.

## **2. Concepções de participação entre os representantes do conselho escolar.**

A participação considerada como princípio de luta pela democratização e maior poder da sociedade civil na esfera pública, está relacionada a democracia participativa que por sua vez, articulada a democracia representativa, possibilita aos sujeitos sociais, num processo de autogestão, a abertura de canais de participação sócio – política que permite a inserção das comunidades com maior poder de intervenção nos processos de decisão em toda esfera pública com igualdade de direito e de participação, inclusive na educação. Numa perspectiva social de democracia, Souza, (2009, p. 136) explica que:

A análise sobre a democratização da organização e da gestão escolar não pode, estar desarticulada da compreensão sobre as diferentes formas e razões e circunstâncias da participação e não – participação das pessoas de todos os segmentos. [...] ela depende de formas mais dialogadas [...] de todos os sujeitos que agem na/sobre a escola cotidianamente, através dos diversos instrumentos e processo de gestão escolar.

Diante desse pressuposto, com relação às concepções de participação, os representantes apontam para uma perspectiva sócio-política pela qual busca - se a democratização da instituição educativa a partir da abertura de canais de participação política como o conselho escolar no qual são discutidas as demandas educacionais e as transformações das relações sociais no seio da escola.

Neste caso, os representantes afirmam que para haver participação, a comunidade escolar deve conhecer bem os problemas da escola e, pensar soluções, conforme o trecho de fala: “participar implica ações responsáveis em busca da transformação da escola” (D1) e do posicionamento: “em democracia, participar não é apenas dar

opinião, mas é fazer da sua opinião uma ação” (G1). Para Botler (2011, p. 200) a noção de democracia inclui diversos tipos de participação, dentre elas a participação democrática, e esta por sua vez, refere – se ao auto entendimento do potencial participativo dos sujeitos nas diversas situações nas quais os segmentos se veem envolvidos.

Sendo assim, a concepção expressa das representantes (D1) e (G1), dialoga com a autora à medida que há compreensão de que democracia não se restringe a ações formais instituídas, mas esta é determinada pela liberdade de escolhas e de novos direcionamentos na construção da identidade e da autonomia dos sujeitos dados os seus interesses, visto que participar é “discutir em grupo e levar as questões” (F1), e da compreensão de que “participar é ter maior poder de interlocução e atuação nas decisões” (G2).

Os depoimentos das entrevistadas evidenciam ações que possibilitam o envolvimento proativo dos sujeitos sociais, visando a construção de uma cultura democrática na escola a partir da ampliada participação (SOUZA, 2009), cuja democratização da escola prevê ações para além da tomada de decisão, como acompanhamento, controle e avaliação das demandas e processos educacionais.

Essa mesma concepção de participação é evidenciada no trecho de fala do representante do segmento pais ao esclarecer e exemplificar seu entendimento acerca do significado da participação, e afirma que

Eu sou um pai que... mesmo eles estudando no colégio particular, eu fazia questão de participar da vida diária deles na escola. Inclusive... buscar informações, dar sugestões de como poderia funcionar melhor...não é? E aí como o colégio público me permite isso, participando do colégio, do conselho escolar da gente tomar decisões juntos com os professores, com a diretoria, eu achei interessante participar pra também ter voz ativa lá dentro né? E a gente buscar o bem comum ...não só da escola como da comunidade como um todo. (P 1).

O depoimento do entrevistado, remete a uma concepção progressista da participação, a qual tem por finalidade favorecer processos de auto educação na construção da realidade social e considera os aspectos sociopolíticos da educação, a partir de uma perspectiva mais libertadora e autônoma dos sujeitos sociais, visto que, ainda que indique uma limitação da participação na entidade privada, não se exime do exercício do seu direito e do seu dever de maneira consciente e justa.

Um dos pontos de destaque observado na investigação foi a valorização dos processos participativos na busca pela melhoria educacional, evidenciado quando o representante reconhece a escola pública e o conselho escolar como lugar de exercício do direito de voz ativa e de cidadania, não como força de lei, mas do seu papel na construção da realidade social a partir de experiências coletivas e individuais via diálogo, discussões, debates, consensos e decisões que possibilitam aos sujeitos desenvolver um nível de consciência crítica mais elevado de forma a intervir e transformar a realidade social com base no princípio da autonomia individual.

Essa reflexão, vislumbra a compreensão de que na democracia participativa os sujeitos devem valer – se dos mecanismos de decisão que os fortaleçam politicamente. Nesse processo, o Estado, em reconhecimento aos direitos civis e sociais na formação desses sujeitos, de maneira transparente, deve dispor de espaços coletivos de deliberação e decisão como o conselho escolar na promoção do seu autodesenvolvimento crítico enquanto cidadãos. Esses cidadãos, à medida que tomam consciência das suas capacidades de atuação e intervenção, adquirem competência para, de forma autônoma e organizada, reivindicar do poder público, ações que beneficiem a comunidade como um todo.

Daí, entende - se que, educação e informação são processos essenciais na formação desses sujeitos para tomada de decisão e, a democratização da escola tem como um dos seus objetivos formar sujeitos participativos, capazes de atuar em instância deliberativas e decisórias na sociedade de forma reflexiva, ética e criativa à mediada que fortalece laços de coesão com a comunidade ou outras organizações e desenvolvem capacidades para gerir o poder, criar e produzir na sociedade resultados relevantes nas decisões, tanto nas questões políticas, econômicas ou culturais.

A representante (G1), em seu argumento, discute essa questão ao inferir que, na atual sociedade há uma forma equivocada de se compreender o significado de participação e afirma:

[...] A palavra “participação” ela não faz parte da sociedade de hoje, apesar de se falar muito nela! Porque participar é também se responsabilizar! Na responsabilização, a gestão democrática que as pessoas entendem hoje, é aquela onde que eu posso dizer o que eu quiser. A escola está aberta pra ouvir o que eu quiser dizer. Não é aquela que diz: Eu vou tomar minha parte de responsabilidade pra que a escola seja melhor! (G1)

No trecho de fala da representante, evidencia - se a noção de direitos que diz respeito ao poder cidadão de intervir na realidade social e direcionar as causas públicas por meio da participação via tomada de consciência nos processos de reivindicação de direitos, bens e serviços sociopolíticos do seu país. Destaca, ainda, razões que limitam a participação, e estas relacionadas as consequências históricas da maior parte da população brasileira excluída dos processos de participação política e social.

A visão da gestora em relação à concepção de participação da comunidade, ora indica uma cultura de acomodação, neste caso, pela falta de instrumentalização dos cidadãos por parte do Estado para se organizar politicamente, ou por resignação e medo, visto que, no Brasil, no período da ditadura militar, foram vivenciadas uma cultura autoritária e restrita a participação política e social das populações mais carentes, ora aponta os processos de mobilização social e enfrentamento aos ideais do autoritarismo a partir de uma perspectiva política mais social e crítica de sociedade. Essas conquistas ocorreram pela criação de novos canais de participação política, como os movimentos estudantis e dos educadores na luta por melhores condições de vida e, de uma sociedade mais justa, e exigiu maior participação dos cidadãos nas ações públicas do governo, demonstrando seu importante papel na busca pela democratização de uma educação de qualidade para todos os brasileiros.

Cabe lembrar, que vários foram os ganhos obtidos por esses movimentos políticos e sociais, e que estes levaram à participação política, enquanto instrumento de luta da sociedade civil em prol de vários direitos sociais, inclusive educação. Esses processos, tendo respaldo legal, levou a gestão democrática da escola pública, via abertura de canais participativos como o CE, possibilitar ao seu público, o debate, o planejamento, a efetivação, acompanhamento e avaliação do seu projeto educativo e a formação dos seus atores para a cidadania.

Contudo, compreende – se que esses processos não devem ocorrer em via de mão única, mas deve envolver todos os cidadãos e suas relações, neste caso, conforme a vontade comum, na organização, fiscalização e avaliação das ações públicas e das prioridades do governo, considerando o individual e o coletivo nas decisões, o que permite aos cidadãos superar formas sutis de alienação, conformismo e submissão impostos pelas formas autoritárias de gestão do regime capitalista que opera na atual sociedade.

No entanto, esse direito é negligenciado na prática dos sujeitos quando perdem a capacidade de processar novas informações, o interesse em adquirir novos conhecimentos e, ao tornarem - se alheios às problemáticas que atinge a escola e a educação, bem como os espaços de decisão na definição dos objetivos educacionais, e da própria sociedade em geral, abrem mão de reconhecer e de reivindicar seus direitos sociais e culturais como os bens e serviços públicos de qualidade como educação.

Assim, o argumento da entrevistada indica uma concepção de participação enquanto ação política, de cidadania e exercício dos direitos civis e social e da responsabilização de cada envolvido na busca por esses direitos, o que aponta uma correlação entre os termos cidadania e participação política no qual o sujeito contribui num nível de participação mais ativa, ou seja, desde atividades voluntárias mais simples à tomada de decisão na constituição da sua autonomia e da escola.

Cavalcante e Silva (2009), concebem essa participação como uma práxis social resultante de lutas que define o caráter e que podem ampliar ou limitar os processos participativos. Neste sentido, tem - se a compreensão de que é necessário o dever da participação política nas escolas para que haja maior controle e fiscalização das ações do governo e sobre as políticas públicas educacionais e no estabelecimento de novas práticas pautadas em novas relações sociais e de poder.

Essas novas relações edificadas no respeito mútuo e na confiança, de modo a superar as dificuldades, visam provocar mudanças de atitudes e de ampliar a compreensão política dos atores sociais para que tenham clareza e objetividade diante dos desafios que se apresentam, sabendo que em educação, a finalidade da participação ativa é a democratização das relações de poder por meio de espaços de deliberação e decisão, e o conselho escolar, configura - se como o de maior destaque dessa participação colegiada, sustentada pela regulamentação formal – legal.

O desenvolvimento da pesquisa, indicou que na unidade educativa estudada, essa participação política constitui - se em elemento que influencia os processos educacionais e de decisão da gestão, e um dos espaços onde ela se manifesta é no conselho escolar. Daí sua relevância e significado como principal espaço de proposições e interesses da comunidade, pois é nele que se vivencia o desafio de conviver e criar uma cultura de democratização das decisões da escola, e estas ocorrem pelo envolvimento dos sujeitos nos processos de deliberação e decisão pelo respeito e diálogo.

Essa concepção de participação é defendida por Ferreira e Aguiar (2001) *apud* (Gutierrez & Catani, 1998) quando explica que “participar significa que todos podem contribuir, com igualdade de oportunidade nos processos de formação discursiva da vontade” e essa participação “consiste em construir comunicativamente o consenso quanto a um plano coletivo” que para sua concretização, faz - se necessário a criação de espaços de participação, dentre eles os Conselhos, e segundo as autoras, deve ocorrer por motivos profissionais, constituindo – se processo de troca, que gera responsabilização e compromisso. Neste sentido, buscando atender as prerrogativas da lei, a referida unidade educacional, com vistas aos princípios proposto pela legislação em vigor LDBEN 9.394/96, e em seu Estatuto no cap. III, art. 10 dos objetivos do Conselho Escolar, p. 02:

Estabelece, para o âmbito da escola, diretrizes e critérios gerais relativos à sua organização, funcionamento e articulação com a comunidade de forma compatível com as orientações da política educacional da Secretaria de Educação, participando e responsabilizando – se social e coletivamente pela implementação de suas deliberações.

No entanto, é fato que “A análise dos documentos normativos capta uma fotografia estética formal/legal, que, embora traduza concepções e estabeleça princípios de ação, não permite ver a realidade dinâmica” (BRASIL, 2004b, p. 50). Desse modo, ainda que as normas sejam estabelecidas, o exercício do estabelecido na busca de objetivos comuns só ocorre na mediação das relações subjetivas, mediante o princípio da própria vontade e do coletivo.

Nesse sentido, entende - se que o conceito é a representação de um objeto pelo pensamento por meio de suas características gerais e que a concepção está relacionada ao modo de percepção dos sujeitos sobre esse objeto, e a compreensão dos entrevistados remete a uma concepção de participação na perspectiva progressista sociológica, cujas bases legais a identifica como uma participação decretada numa perspectiva formal (LIMA, 2001).

Embora partindo de uma perspectiva genérica, essa concepção foi observada nas reuniões do Conselho escolar nas práticas participativas dos sujeitos entrevistados. Elas se apresentaram no processo do trabalho político e social, nas relações que se estabelecem e nas formas como se organizam os grupos locais, indicando que há espaço para todos os segmentos inferir sobre as propostas apresentadas, que os grupos reúnem – se e discutem pontos de vistas, elegem seus

candidatos e, que há preocupação em envolver todos no processo por parte da gestão.

Também, percebeu - se que a ação participativa na tomada de decisão é orientada por vínculos de afetividade e de cooperação mais ativa (LIMA, 1983, p. 15), configurando uma visão de participação sócio – crítica enquanto divisão de forças do trabalho e de poder de decisão, orientados por uma vontade coletiva na reivindicação dos seus direitos sociais. Neste caso, relacionada ao prescrito na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN nº 9.394, de 1996) que em seu art. 14, determina que o ensino público seja ministrado “dentre outros princípios”, da gestão democrática, cujos parâmetros traz como principais elementos:

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

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 2005, p. 12).

É importante destacar que a instituição de mecanismos legais que regulamentam os direitos sociais e a instituição de espaços para que a população possa discutir, pensar e propor ações políticas, bem como acompanhar e avaliar seus resultados, trouxe importantes ressignificações, tanto na concepção quanto nas formas de participação dos atores que atuam na escola e do seu entorno.

Logo, conforme os depoimentos dos representantes, compreendeu – se que a concepção de participação e as atribuições dos seus significados tem estreita relação com as práticas políticas dos sujeitos, ou seja, remete a participação política, de controle e delegação de poder e envolve processos deliberativos e de influência sobre as decisão; dialoga com os princípios da democracia e da formação para cidadania configurando uma concepção sócio – crítica da participação na qual os saberes elaborados são socializados com as camadas populares e possibilita a apropriação crítica dos conhecimentos historicamente produzidos e da compreensão do exercício da cidadania para transformação da realidade social.

### **3. O conselho escolar**

Na análise dos dados referentes à compreensão dos representantes sobre o significado do CE, sua função, importância, e contribuições na gestão escolar, foram identificados consensos e contradições sobre o seu funcionamento na função social, desvelando limites e possibilidades no desenvolvimento das ações políticas,



administrativas, financeiras e pedagógicas da unidade educacional, bem como das práticas participativas dos sujeitos entrevistados.

Castro (2008) afirma que o CE configura - se como co - responsável pelas atividades desenvolvidas no interior da unidade educacional e que, para conceituá - lo, faz - se necessário uma contextualização com o cotidiano da escola, de maneira que possa ser visto como grande aliado em seus processos de democratização.

Neste caso, os representantes entendem que o CE é o espaço de interação de todos os segmentos escolares na tomada de decisão, bem como da relação com os órgãos de outras instâncias como a secretaria de educação para resolução dos problemas e da administração das políticas públicas em busca do bem comum, conforme trecho de fala da representante (CL):

O Conselho escolar dentro de uma escola, ele é a força maior, [...] que a gente tem de decisões a tomar, tanto de um aluno, como de um funcionário, como de um concerto da escola, por mais ofícios que a gestão faça e mande para a secretaria, [...] a resposta ela não vem de imediato. Mas, quando se solicita em nome do conselho, a resposta é mais rápida, porque foi o conselho da escola que mandou não foi a gestora. (CL)

O sentido de força maior, expresso na fala da entrevistada, aponta para uma relação de autoridade dos membros do CE na efetivação das ações e decisões, seja no contexto da escola ou junto à esfera pública e compreende uma dimensão colegiada na identificação da importância do CE “no debate sobre os principais problemas da escola e a busca por possíveis soluções” (BRASIL, 2007, P. 46).

Desse modo, o CE configura - se como espaço de força política e de discussão intersubjetivo e comunicativo no qual os membros podem discutir as problemáticas da escola e expressar seus diferentes pontos de vistas e interesses, destacando o princípio adotado da relação orgânica entre a gestão e os membros do CE e o contexto externo da política educacional que estabelece o compartilhamento da direção, a forma participativa de gestão e a responsabilidade individual de cada membro da equipe escolar. (CASTRO, 2008).

Neste princípio, segundo a autora, a direção deve coordenar, mobilizar, motivar, liderar e delegar responsabilidades aos membros da equipe escolar de acordo com suas atribuições específicas, e prestar contas e avaliar as decisões tomadas pelo coletivo. Sendo assim, por meio do CE, os segmentos são mobilizados para discutir as demandas e ações da escola de maneira que este contribui para “[...] identificar as

necessidades primeiro da escola, e do que pode ser feito para suprir essas necessidades”. (D2). Essa visão do entrevistado remete ao exercício da igualdade participativa e a igualdade de direitos, característica da gestão democrática.

A igualdade participativa diz respeito às condições iguais de participação nas deliberações do CE, que legitima processos por meio de discussões antecipadas acerca do planejamento participativo e das ações pedagógicas necessárias. Dessa forma, possibilita o envolvimento de todos os atores na elaboração de metas e estratégias de ação, busca objetivos comuns na identificação de problemas e por soluções em atendimento ao público de maior interesse, os estudantes e toda comunidade de aprendizagem.

A igualdade de direitos está relacionada ao acesso e permanência à educação escolar básica, cujo pressuposto é a igualdade de condições na efetivação do aumento do grau de instrução das populações para participação nos espaços sociais e políticos e reinserção qualificada no mercado de trabalho. Cabe lembrar que, a ampliação de processos formativos junto à gestão no CE da escola, favorece maior poder para o exercício dos direitos sociais, políticos e econômicos dentre outros na atual sociedade, garantidos na constituição federal de 1988, na LDBEN 1996 e pelo ECA de 1990 e cumpre a gestão sua efetividade.

Daí que “[...] os objetivos da escola devem ultrapassar os objetivos dos programas de ensino, das disciplinas e das rotinas”. (FERREIRA E AGUIAR, 2001, p. 172), e numa perspectiva mais ampla da educação, socializar os saberes e os conhecimentos historicamente produzidos, tendo em vista a redução das desigualdades sociais e a formação política dos sujeitos para atuar de forma competente em/na sociedade.

Relacionando os depoimentos dos entrevistados e suas práticas, observou - se na reunião de 20/03/2018 dois eventos importantes para o bom andamento da escola: a eleição para o conselho escolar que se processou durante todo o dia, e a assembléia geral com os pais, consistindo em ação mobilizadora e pedagógica da ação educativa com a participação de toda comunidade escolar e local.

Para o processo eletivo, verificou - se que em atendimento às normativas, houve formação da comissão eleitoral, organização e exposição das urnas para os segmentos pais, professores, alunos e funcionários; emissão da cédula de votação; colaboradores para esclarecer dúvidas sobre os candidatos, o CE e o processo eletivo, divulgação em cartazes e comunicação via rádio, configurando a interação

comunicativa e o envolvimento de toda comunidade no processo político - pedagógico. Houve intensa movimentação durante o processo eletivo na escola, um número significativo de pais presentes, tanto no pleito quanto na assembléia geral evidenciando a participação social. No entanto, percebeu - se que os pais, não tinham conhecimento sobre os candidatos a representação no CE, indicando a falta de orientação à participação no processo de escolha dos representantes.

Essa perspectiva de ação equivale a compreender que a adoção da gestão participativa requer processos organizacionais que introduzam formas reais de participação dos membros nas decisões (LIBÂNEO ET AL, 2012), transformando a escola em lugar de compartilhamento de valores e práticas na ação conjunta sobre os trabalhos da escola, seja eles políticos ou pedagógicos.

Assim, para que o CE, torne - se ambiente educativo e espaço interativo na disseminação de novas ideias, nas demandas e na identificação de conflitos, deve constituir-se um espaço efetivo de discussão, e reunir, conforme (P1) os “[...] grupos de pessoas de vários segmentos da comunidade inserida dentro da escola e tomar decisões, junto com o corpo diretor, para trazer o bem comum”. Dessa maneira, destaca sua importância “porque as pessoas participam, mães, pais, alunos, é o lugar onde a pessoa pode dizer sua opinião”. (F1) e constitui - se “[...] uma ajuda para a gestão. Porque ela não vai ver tudo! E nós pais, vamos ver e podemos conversar com ela e expor o problema a ela e se resolver juntos!” (P2).

Nos depoimentos dos representantes, há destaque para a diversidade de vozes presentes no CE e a necessidade de reconhecimento do outro em suas ações, evidenciando o princípio do pluralismo e da transversalidade, característico da gestão democrática que envolve os diversos atores da comunidade escolar nos processos de discussão de problemas, integrando os diferentes pontos de vista e a legitimação das ideias. O “bem comum”, refere - se as ações mobilizadoras do CE que na busca de objetivos planejados e realizados em função da melhoria da escola, considera o coletivo e o individual a partir do reconhecimento das capacidades e limites de ação, bem como, a legitimação dos interesses na participação de cada um.

O termo “inserida” no extrato de fala de (P1) está relacionado a um fator necessário a participação política, ou seja, a criação pela gestão de meios e condições para inserir/integrar a comunidade na escola, logo, em seu entendimento este deve ser “inserido”, quando na realidade, na perspectiva do exercício da própria vontade,

deve inserir – se nas ações do CE. Porém, constatou – se no discurso de (G2), a influência do processo histórico à maneira como alguns segmentos concebem o CE:

[...] eu acho que o CE, é algo que por exemplo, muitos pais não vivenciaram na época de estudante. Então fica assim meio travado porque não era uma coisa normal na escola [...] as pessoas agem refletindo aquilo que se fazia no passado. Então é uma coisa que tem que se repensar, né? Então no passado não havia essa questão do CE, então a gente diz assim: a gente explica, diz o que é, mas eu acho que não tem essa introjeção, eu acho. Não só de pais, mas eu acho de alguns alunos, e de alguns professores também.

Na concepção da entrevistada, a atribuição de uma visão funcional/estrutural dos segmentos professor, dos pais, e alunos deve – se a influência dos processos históricos vivenciados pela população brasileira a não participação social e política nas escolas, sendo este um dos fatores que limitam a participação efetiva no CE.

No que concerne aos processos de exclusão histórica vivenciadas pelos brasileiros com relação à democracia e à participação, cabe ressaltar que, essas divergências de concepções são resultantes de conflitos relativos às mudanças no mundo do trabalho, da produção e da atuação do Estado nas ações políticas e econômicas do país e, a gestão democrática, articulada a novos valores universais, vem como proposta que permite novas relações sociais entre os sujeitos, enquanto mediadora na construção e formação de novas identidades individuais e coletivas.

Corroborando com a ideia de (G2) no trecho de fala da representante (G1) as limitações da participação dos pais nas reuniões do CE ocorrem em função da insegurança em expor sua opinião, evidenciando conflitos e possíveis causas da não participação, pois

Ao longo do tempo, a escola foi tida como aquele lugar aonde tem as pessoas detentoras do poder, do saber, [...] Então às vezes os pais ficam acanhados de falar a sua opinião diante dos professores, dos funcionários [...] E, também ter que entrar muitas vezes no embate com algum dos segmentos.

Na reflexão de (G1), depreende-se que a educação é fator intrínseco de legitimação do poder e do saber nas escolas e considera os processos políticos e históricos construídos em uma determinada época que influenciam a conduta dos sujeitos. Neste caso, dialoga com os processos de administração escolar na perspectiva técnico – funcional, pois este ao apresentar como principal característica processos de construção do conhecimento fragmentados, historicamente favorece a

não – efetividade do saber (maior acesso à educação), limitando o poder das classes populares.

Contudo, para inserção dessas populações nos processos políticos da escola há que se refletir: qual a melhor estratégia a ser utilizada pela gestão de maneira que a comunidade possa (se) inserir/(ser) inserida de modo significativo nas ações do CE? Na primeira assembléia geral, a gestora solicitou candidatos para concorrer, via eleição direta, a representação dos pais no CE. Observou – se, inicialmente, certa resistência das pessoas em se candidatar, percepção esta da pesquisadora confirmada na entrevista a (G1) ao avaliar a participação dos representantes no CE, e afirma que

no dia da assembléia,[...], eu tive que apelar muito para que surgissem os candidatos, e esses candidatos eles não vestem a camisa da representação, tanto é que quando eu convoco para uma reunião, já vem logo uma monte de coisas: “eu não posso participar”, e eles poderiam ser as portas para abrir a gente para comunidade.

No depoimento da representante (G1), a participação é entendida como representação política e exige assumir compromissos e responsabilidades de forma colaborativa. Neste caso, com o trabalho específico da escola, verificou – se por parte da comunidade, resistência ao convite, pois, participar vai além do simples ato de “estar presente”. Após mediação da gestora, ao trazer maiores explicações sobre a importância do CE e da representação dos pais na defesa dos interesses dos filhos na luta por uma educação de qualidade, quatro pessoas se candidataram ao pleito e foram muito aplaudidos.

Neste sentido, Castro (2008, p. 18) afirma que: “A comunidade deve ser participativa na escola, isto é, não se omitir em fazer colocações ou dar opiniões, que devem ser aceitas, tão logo tenha fundamentação, sejam teóricas ou práticas”. Isso significa que a gestão deve ampliar as ofertas de processos participativos e formativos, melhorando a capacidade de atuação e intervenção dos partícipes na realidade escolar (CAVALCANTI; SILVA, 2009), numa construção gradativa da autonomia dos sujeitos, cumprindo a proposta da gestão democrática e participativa.

O episódio em questão, indica o poder de argumentação necessária ao incentivo e mobilização dos sujeitos em processos pedagógicos construídos na coletividade, cuja construção do perfil da escola exige do líder o exercício do papel mediador nas questões que geram conflitos, ou contradições no dia a dia de maneira a envolver outros no trabalho de forma mais efetiva. Cabe lembrar que a motivação

revela – se nas características pessoais do líder, suas habilidades e capacidades para se comunicar, ou seja, são expressas nas formas como consulta a comunidade, delega as tarefas, como reconhece os erros e os acertos, como lida com os conflitos e da maneira como reconhece o esforço do outro no alcance das metas e objetivos educacionais.

Luck (2007, p. 41), contribui com essa questão, pois considera que “[...], a liderança não constitui o exercício de autoridade de cargo, mas sim em exercício perspicaz e sensível na habilidade de pessoas na realização de objetivos organizacionais, a partir da motivação para realização de objetivos comuns”. No que diz respeito aos processos educativos, a liderança na gestão vai mais além, pois “significa uma tomada de posição frente a objetivos sociais e políticos da escola [...]” (LIBÂNEO 2001, p. 114), e torna imperativo o papel da gestão na organização do trabalho escolar em seus aspectos sociais, políticos e pedagógicos e que se constitui um processo de conquista dos seus sujeitos para efetiva participação.

Daí o entendimento de que o conceito de gestão envolve, dentre outras ações, as conquistas políticas educacionais a partir de uma nova forma de gerir a escola e implica na busca pela participação coletiva e responsável de todos na efetivação dos seus objetivos, tanto na tomada de decisão como no acompanhamento e avaliação de resultados significativos para a instituição educativa e para a sociedade.

Isso requer do (a) gestor (a) competência para pensar, organizar e dirimir as questões administrativas, articular a proposta pedagógica e sua avaliação juntamente com professores, alunos, funcionários e comunidade local. Demandam questões relacionais, mudanças sócio políticas, econômicas e culturais e, exige legitimidade no desenvolvimento da liderança e no compartilhamento das responsabilidades, ou seja, não permite que a gestão seja controlada e centrada no (a) gestor(a).

Sendo assim, os segmentos apontam a importância da função mobilizadora e deliberativa do CE e da gestão nas orientações das ações político – pedagógica dadas na coletividade o que para (G2) se efetiva a partir de “diferentes olhares [...] num modelo [...] que não se cabe mais o autoritarismo”. Cabe destacar que o “autoritarismo”, nesse caso, refere-se à centralidade das ações vinculadas ao controle público da administração burocrática, subordinado ao sistema de ensino, cujas ações educacionais centram-se no diretor.

A percepção da entrevistada remete ao novo paradigma de gestão cuja proposta está na construção da cidadania enquanto processo de emancipação dos sujeitos na

relação com o outro por meio do diálogo, objetivando a superação das relações sociais verticalizadas na execução nas práticas educativas. Dessa maneira, na definição do trabalho, na análise de situações, nos encaminhamentos, bem como no fortalecimento de vínculos entre os profissionais da escola e seu entorno, o CE deve tornar-se - se espaço inclusivo e de trocas e a importância do seu funcionamento, deve-se, na visão do representante dos professores

[...] por ele ter membros da escola e da comunidade é um elo de comunicação necessária. [...] a escola só no meio de uma comunidade, ela pode ficar ilhada. Se ela tem o apoio dessa comunidade, se a comunidade participa, de alguma maneira, [...] a comunidade esteja consciente da importância daquela escola no bairro, naquele local, eu acho que ele funciona! (D2).

Inferir – se no relato docente que o CE tem como uma das suas principais características assegurar o envolvimento de toda comunidade nas decisões importantes tomadas pela gestão na instituição escolar. Logo, deve constituir – se como órgão representante da comunidade escolar e local no trabalho conjunto, na análise das problemáticas que surgem, no estabelecimento das comunicações e na utilização de recursos e meios a serem utilizados, ou seja, na definição dos caminhos a serem percorridos para as tomadas de decisões, tornando - se o elo de comunicação entre a instituição escolar, a comunidade local e outras instâncias sociais.

Luck (2009) entende esse processo como construção da consciência e responsabilidade e afirma que:

Com essa perspectiva, a participação se constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia. Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. (LUCK, 2009, p. 71)

Nesse sentido, a escola, ao estabelecer vínculos com a comunidade e ao desenvolver mecanismos de participação no processo de decisão, no exercício das suas funções e atribuições, na organização e acompanhamento dos trabalhos sejam eles pedagógico, administrativo ou financeiro, ao dispor desses espaços, possibilita aos seus membros nos processos formativos, aquisição de novas aprendizagens, de novos conhecimentos, e de novas práticas sociais, o que contribui com o a melhoria dos processos educacionais e com o fortalecimento da gestão democrática.

No desenvolvimento das ações, visa ao atendimento das necessidades sociais e políticas, tanto individual quanto coletiva dos estudantes e de sua comunidade de aprendizagem, evitando a hierarquização, visões centralizadoras e fragmentação do trabalho na construção da equidade social. Esse entendimento perpassa a concepção da representante (D1), a qual destaca a importância da função fiscalizadora no controle e usos das verbas no atendimento às prioridades pedagógicas e as necessidades dos educandos, conforme seus depoimentos:

[...] a importância de se ter um CE é a melhor utilização da verba. Porque de repente um gestor por mais competente que ele seja, ele pode achar que algo é importante para ser adquirido, mas quem está na sala de aula é quem sabe. (D1);

[...] e um pai de aluno também que tem o seu filho na escola e quer a melhoria dele, tem outra visão do que a gestão tenha. Então a gente contribui dessa forma. É muito importante que exista o conselho para isso! Para que se tenha outros olhares para melhor utilização dessa verba. (D1).

Os trechos de fala da entrevistada revelam que a importância do CE, deve – se a autonomia financeira, ainda que relativa, pois contribui com a realização dos projetos e das atividades pedagógicas e evidencia a função fiscalizadora como espaço coletivo de discussão e decisão para melhor administração dos recursos públicos recebidos pela escola e sua destinação com a participação dos diversos segmentos escolares.

Porém, no processo da entrevista a representante fez a seguinte observação:

[...] da outra vez o CE foi muito inexpressivo porque a gente ficou parado, a gente se reunia uma, duas vezes porque a gente não tinha, ficou um período sem dinheiro mesmo. Então como é que a gente ia propor ações, se não tinha a moeda que faz moer? Aí algumas coisas ficam difíceis. A gente não participou de quase nada! de uma ou duas reuniões no máximo. Não sei nem que decisões que foram tomadas. Agora ela (gestora) diz que vai andar né? Porque agora ela diz que está chegando dinheiro! (D1).

O texto em questão indica que na visão da entrevistada as ações do CE são desenvolvidas com base nos recursos da escola, indicando uma compreensão restrita acerca das suas funções e atribuições, o que pode incorrer em prejuízo para a educação, a escola, e principalmente para os processos de ensino – aprendizagem dos educandos. É fato que, o posicionamento da representante dialoga com a lógica organizacional sistêmica discutida por (BOTLER, 2010, p, 193) que apresenta os diversos dilemas enfrentados pelas escolas, que limitam a participação de parcela dos sujeitos. Dentre esses dilemas a autora destaca o da gestão participativa, no qual as



regras e políticas são estabelecidas sem se verificar as reais condições de ingerências das escolas, cujos “focos sutis de contestação às determinações normativas” observados, aponta “resistência” e formas de ação contraditórias, configurando a reprodução do sistema social que não se modifica em sua estrutura.

No entanto, Souza (2003), relaciona essa questão às reformas educacionais e aos processos de descentralização e desconcentração das políticas educacionais, principalmente no que concerne aos seus objetivos nos processos de construção de autonomia da escola, visto que o financiamento da educação básica com base no valor do gasto mínimo por aluno, ainda que considerando as diferenças regionais, não atende de forma eficiente as demandas dos educandos e da escola.

Desse modo, identifica – se o controle da administração pública sobre a escola, vinculando responsabilidades sobre a administração das políticas centralizadas, sem, no entanto, permitir a efetiva participação na elaboração destas com base na sua realidade social, evidenciando características burocráticas na base da estrutura administrativa educacional, como bem pontua BOTLER ( 2010).

Tais processos, visto não serem revisados e adequados às reais necessidades da escola, trazem prejuízos educacionais, desmotivação para ação dos sujeitos, resultando, inclusive numa compreensão limitada pelos participantes do papel social do CE. Ou seja, de acordo como a LDBEN/96, os recursos financeiros devem contribuir para o funcionamento efetivo das instituições educacionais e cabe ao Estado a competência de suprir as necessidades de cada estabelecimento de acordo com a especificidade do seu público, conforme preconiza o

Artigo 74 - A União, em colaboração com os estados, o Distrito Federal e os municípios, estabelecerá padrão mínimo de oportunidades educacionais para o ensino fundamental, baseado no cálculo do custo mínimo por aluno, capaz de assegurar ensino de qualidade.

Desse modo, a gestão escolar democrática, juntamente com o Estado, as organizações sociais e a comunidade, devem planejar as melhores condições para solução dos problemas a partir da discussão conjunta no delineamento das ações para o desenvolvimento da autonomia dos seus atores e da própria escola.

Para evidenciar o CE enquanto órgão de deliberação máxima, não deve se limitar as questões financeiras, mas deve deliberar sobre todo o trabalho da escola, sejam eles políticos ou sociais, dada sua “incumbência de ser a voz e o voto dos diferentes atores da escola” BRASIL (2006) *apud* (BORDIGNON, 2004 p. 34), pois tem importante papel na luta pela consolidação dos interesses dos seus partícipes

“porque ele é um órgão colegiado, ele é decisório, ele é deliberativo [...] com um grupo de pessoas para pensar, analisar os problemas mais sérios”. (G2).

A representante do segmento gestão, em concordância com (G2) afirma que “[...] a gente quer agora trazer esse conselho para dentro. A gente tem muitas questões que o CE pode ser a ponte com a comunidade” (G1). Nessa mesma visão, o representante (D1), entende que a função mobilizadora e fiscalizadora do CE devem garantir o uso adequado dos recursos financeiros e materiais enquanto investimento para qualificação das práticas pedagógicas, as quais demanda consciência política dos sujeitos de bem administrar esses recursos, e esclarece que

Então, tem algumas coisas, que eu acho que não funcionam às vezes, até que, não é que não tenha o recurso, é a boa vontade de fazer com que isso funcione na escola! Porque a escola tem computadores. A escola na verdade tinha oito computadores, tinha um minilaboratório. Foi fechado por falta de manutenção, por falta de ter internet. Se começam as coisas, ...se largam no meio do caminho...né? então eu acho que o CE está aí para fiscalizar isso também e cobrar para que essas coisas voltem a funcionar, voltem a ter na escola, porque é benefício para escola e para o aluno. Logicamente para comunidade, é o retorno.

Cabe lembrar que o PNE (Plano Nacional de Educação) – Lei Nº (10.172/01), dentre outras ações, assegura a autonomia administrativa dos recursos investidos na escola, possibilitando ao gestor controle e direcionamento dos fundos enviados, caracterizando a descentralização das políticas públicas educacionais, no entanto há que se verificar sua adequação as reais necessidades dos educandos e da própria escola. Isso significa que em relação ao financiamento da educação é importante que os gestores busquem conhecer com profundidade sua proveniência, a legislação que garante os recursos públicos, suas formas de distribuição, controle e acompanhamento, visto que por seu caráter participativo, é de grande importância seu planejamento na distribuição e emprego destes com o envolvimento de todos os segmentos escolares, enfatizando a transparência nos processos administrativos.

Na entrevista ao representante (P1) foi destacado que o CE, apesar de sua importância para o acompanhamento, execução e avaliação do trabalho pedagógico, administrativo e financeiro da escola, para Gracindo et al (2005, p. 82) “tem papel decisivo na efetivação da gestão democrática se for utilizado como instrumento de formação para cidadania” e concordando com a autora, o entrevistado afirma que

O conselho escolar participa das decisões que a diretoria e a gestão da escola podem vir tomar, [...] a gente vai decidir o que é melhor. Não

só para escola como também para a comunidade em geral, já que a comunidade também está inserida dentro da escola. (P1)

E reafirma sua compreensão ao destacar as normas do Regimento Interno, que foi elaborado juntamente com a comunidade e é anualmente revisado conforme observado nas assembleias gerais do CE no início do ano letivo, visto que, sendo esta uma das suas funções, propõe – se como espaço de participação coletiva de todos os segmentos escolares na elaboração de formas colaborativas de trabalho e convivência, como se segue:

Eles têm, que achei muito interessante [...] uma cartilha de normas, nada assim, nada que fere o direito de ninguém, mas ajuda na organização [...] questão de formalidades, [...] de organização mesmo, para que se possa melhorar no dia a dia da escola, melhorar a questão comportamental, eu acho muito importante o CE também atuar nesse tipo de coisa na minha opinião. (P1).

Vale ressaltar que a construção e revisão do regimento escolar é um espaço que permite a gestão da escola ouvir seus partícipes, a comunidade, estudantes, professores, pais, funcionários, dentre outros, a fim de obter informações, ideias, sugestões para o melhor aproveitamento e desempenho do trabalho escolar.

O Regimento escolar, enquanto espaço de construção coletiva, na gestão democrática, uma das suas funções é no processo de elaboração e revisão deste documento, garantir a participação de todos, no intuito de estabelecer relações de confiança e fortalecer o compromisso na realização do trabalho pedagógico e buscar resultados satisfatórios. Para incentivar a maior participação dos segmentos, deve estabelecer reuniões, encontros para debatesse discussões acerca de vários temas, sejam eles políticos ou pedagógicos, ampliando processos de comunicação entre a escola e a comunidade.

Mediante o exposto, a representante (G1), em concordância com o representante do segmento (D2), no que se refere ao CE enquanto canal de comunicação entre a escola e a comunidade, explicou que o novo CE vem com uma nova perspectiva sobre seu papel social, incluindo – se uma nova proposta de participação a partir de processos de formação para os segmentos estudantes e pais, e que, uma das estratégias a ser utilizada, será envolve – los nas ações políticas e pedagógicas no CE.

Nesse estudo, ficou evidente que a gestão democrática ela permite esse repensar uma nova forma de ação no sentido de buscar a melhoria da organização e

da efetivação do trabalho do CE nas ações financeiras, administrativas e pedagógicas, o que constitui uma mudança de postura, uma conscientização política acerca de como alcançar os objetivos da escola de forma eficiente, eficaz e transformadora.

A representante (G2) entende que para haver essa mudança, o CE: “[...] tem que ser fortalecido! [...] primeiro as pessoas têm que se apropriar de maneira mais profunda. [...] que é uma mudança de paradigma, sobre o que é realmente o CE, e sua vital importância para uma escola!”. Gadotti (2004, p. 71) corrobora com esse pensamento e chama atenção ao lembrar que:

a população precisa efetivamente apropriar-se das informações para poder participar e compreender o funcionamento da administração [...] para que os conselhos de escola sejam implementados de maneira eficaz, constituindo – se estratégia explícita da administração.

Essa perspectiva de mudança pode ser observada na reunião do CE ao ser levado em pauta sobre os resultados da avaliação institucional, na qual a gestão envolveu todos os segmentos nas discussões e direcionamento das ações pedagógicas, algo que anteriormente só era tratado pela gestão, professores e coordenadores da referida escola. Verificou - se que o CE não participava do desenvolvimento das ações pedagógicas, como afirma (G2) “o pedagógico a gente se organiza com todos os professores e, para o CE é mais de maneira informativa” e a representante da (CL) “as ações pedagógicas, elas são mais assim, com as coordenadoras junto com o professorado!”. Neste caso, foi observado que envolver todos os segmentos no planejamento das ações pedagógicas, principalmente o segmento pais, constitui – se em desafio, pois para (P1):

[...], as questões pedagógicas os pais podem participar e dar opiniões, se vai ser levado em consideração ou não, é outra história. Porque a gente não tem a parte técnica, pedagógica. As vezes a gente tem uma opinião, e não é uma opinião que seja tecnicamente acessível aplicar, mas assim, é esse o desafio, digamos que a gente também aprenda isso, para que tenha mais condições de participar nessas reuniões.

Na compreensão do entrevistado, verificou - se uma concepção do conselho enquanto espaço de atuação coletiva e de formação dos sujeitos para ações que se organizam em função da melhoria da qualidade do ensino, como também, da inserção destes em processos democráticos, conectando os setores interno e externos da escola na busca pela qualidade educacional.

Libâneo et al (2012), colabora com essa questão, ao defender que a escola enquanto organização social, constitui – se espaço de formação e que suas práticas de organização e gestão educam à medida que é construída pelos próprios sujeitos.

Nessa expectativa de mudanças, ainda com relação a importância e significado do CE, a representante (F1) reflete e afirma que o CE “representa o lugar de colocar tudo em prática [...]”, no qual cada segmento, por meio das ações e encaminhamento das demandas educacionais, efetivam e acompanham de forma transparente as ações pedagógicas, administrativas e financeiras da unidade educativa, buscando sempre saber “[...] o que se fez, o que aconteceu na escola, o que resolveu, assim [...]”.(F1). Concordando com esse depoimento, a representante (F2) em seu dizer, enfatiza que: “O CE [...], eu acho que ele tem que ser o lugar de participação para todos! Para saber como anda a escola, para saber como anda os projetos da escola. Tudo isso!”. (F2).

Na concepção das entrevistadas o CE é entendido como lugar de práticas efetivas de democratização da gestão e da escola, que se concretiza nas práticas sociais e educativa por meio da inclusão e pela valorização dos atores sociais no planejamento, execução, fiscalização e avaliação das ações referentes à administração escolar e dos seus resultados.

Nesse contexto, os representantes compreendem a participação como processo contínuo construído na coletividade, num trabalho conjunto por meio de uma equipe coesa, voltada para os interesses da escola, constituindo - se em ação consultiva e deliberativa dos seus membros, o que significa “[...] cada segmento dando sua opinião, sugerindo, se propondo a participar” (G1).

De modo geral, a concepção de participação e gestão defendida pelos entrevistados, aponta para uma visão sócio – política de educação, fundamenta – se na inserção dos sujeitos na busca pelo conhecimento sobre o tema a fim de inserir – se no debate. Logo, participar significa defender posicionamentos, ocupar espaços de decisão para efetivação da democratização da escola e das relações que nela se estabelecem, embora apresente alguns entraves, limites e possibilidades de ação no desenvolvimento dos seus objetivos políticos e pedagógicos.

### **3.1 Limites e possibilidades da participação.**

Compreende - se que a participação amplia o entendimento das comunidades sobre os processos educacionais e auxiliam a gestão nas demandas sociais, na implementação de programas, planos e projetos educacionais e amplia processos formativos para a cidadania e as transformações das relações decorrentes nesses espaços. Neste direcionamento, na execução das atividades no CE, foram identificados entraves, limites e possibilidades de ação que permitem maior ou menor grau de envolvimento dos segmentos nos processos democráticos para uma participação mais efetiva. No depoimento da representante (G1) um dos maiores entraves que se apresenta é

conseguir manter esse grupo se reunindo, refletindo, é muito difícil. O maior entrave, realmente é essa participação. O nosso CE foi eleito agora esse ano, e a gente nunca conseguiu a totalidade nas reuniões, e muitas vezes a gente não consegue porque o segmento não tem representação nenhuma nas reuniões. Então esse é o maior entrave”.

A representante (G2), corrobora com essa questão e afirma que

o grande desafio, tanto meu como das outras pessoas eu acho que é essa questão da participação. Eu acho que talvez o horário. Por exemplo, hoje a gente ia ter uma reunião. Mas o pai não pode, a mãe não pode, o professor não pode. Então, eu acho que o grande embate nisso é chegar a um consenso de um horário, para gente ter realmente uma efetiva participação.

No depoimento da (G1), percebeu-se o desejo da participação mais efetiva pela comunidade, numa perspectiva mais engajada, embora, evidencie em seu discurso uma concepção de participação como presença e discussão de ideias, visão essa compartilhada pela representante (G2). Foi observado que a representante (G1) deu início a inserção à participação dos alunos em processos democráticos na organização para escolha do gestor, conforme trecho de fala:

inclusive está no meu planejamento desse ano da gente começar a fazer essa formação com os representantes de turma sobre o que é a participação, né? A última reunião que a gente teve, eu fiz questão que já estivessem os representantes de turma, porque eu acho que quando eles se apropriarem, eles mesmo vão incentivar os pais a participarem, então a gente está elaborando uma formação para representantes de turma.

Luck (2006, p. 35) advoga que “a participação tem sido exercida sob inúmeras formas e nuances no contexto escolar”, perpassada por diversas lógicas, desde a “manifestação de vontades individualistas, algumas vezes camufladas, até a expressão efetiva de compromisso social e organizacional, traduzida em atuações

concretas e objetivas, voltadas para a realização conjunta de objetivos”. Neste caso, a gestão, como parte do processo de conquista dos seus atores a participação no CE, evidenciou a organização e o planejamento coletivo, que numa ação plural e transversal, possibilitam o envolvimento de todos os segmentos nas discussões de problemas, envolvendo os diversos atores da comunidade escolar e local, integrando diferentes olhares, viabilizando as condições para sua realização, acompanhamento e avaliação do que foi planejado.

Essa ação da gestora, embora apresente aspectos individuais “meu planejamento” (G1), foi observado na reunião com pauta direcionada a organização da comissão eleitoral para gestor da escola a participação dos representantes de turmas do ensino fundamental 2, na qual a gestora explicou todo o processo para formação da comissão eleitoral e a importância da participação da comunidade, o exercício do voto e da cidadania. Cabe lembrar que “[...] mostrar a importância da participação da comunidade na escola, de forma que o conhecimento gere maior compreensão” (BRASIL, 1998, p.10), tem sua relevância na abordagem de temas sociais como educação e formação para cidadania por meio da participação política.

Foi observado que os estudantes sentiram – se muito à vontade para perguntar e esclarecer dúvidas sobre o processo. Embora a reunião fora de cunho informativo, ficou claro o interesse dos educandos àquela experiência educativa política e pedagógica, visto que, assumiram o compromisso de organizar grupos e comunicar aos pais sobre a eleição para gestor e participar do trabalho eleitoral.

Vale ressaltar que esse envolvimento dos educandos em ações político – pedagógica na escola, favorece o desenvolvimento de objetivos procedimentais e atitudinais, como compreender a organização de um processo, desenvolver habilidades discursivas e argumentativas, assumir posicionamentos, escuta atenta, bem como a interação social com base em princípios como respeito, ética, cooperação e solidariedade, constitui – se em elementos para uma formação cidadã, e evidencia aspectos do potencial do desenvolvimento de um currículo multidisciplinar na escola.

Mediante essa experiência, compreendeu – se que defender uma gestão cujo ideal é democrático e participativo exige a autonomia das ações, ou seja, uma tomada de iniciativa própria e assunção das responsabilidades na construção conjunta de um ambiente de trabalho colaborativo e participativo, inclusive do público a quem mais interessa: os estudantes. Tal ação, pressupõe aprendizado e a constituição de uma nova cultura de participação a partir da criação de espaços propícios as novas

relações sociais entre a gestão, os segmentos escolares e a comunidade no cumprimento da função social da escola que é formar cidadãos.

O representante do segmento professor considera que as limitações da participação no conselho escolar estão relacionadas aos fatores financeiros e concorda com as possibilidades de melhoria, a parceria com setores privados da comunidade local.

Eu sei que tem entraves financeiros, e outros, que as vezes que há limitação de algumas funções. [...], já que ele trabalha com a comunidade, é fazer parcerias [...] Da comunidade com a escola, da escola com a comunidade e público privado também! [...] porque na escola a gente não tem condições nem recursos para trabalhar. Então eu acho que o CE pode brigar por essas questões. Em relação ao segmento professor. Voltado para o ensino!

A concepção de autonomia no âmbito da gestão democrática e participativa, à medida que possibilita aos seus atores decidir seu próprio rumo na elaboração, planejamento e execução do seu projeto educacional, no entendimento de Paro (2001, p. 10) “deixou de estar presente apenas na fala dos educadores progressistas para fazer parte também do discurso conservador e privatista da educação”. Nesse sentido, observou - se no trecho de fala docente, embora destaque às problemáticas do papel do poder público na consolidação da autonomia relativa da escola, a valorização da relação público privado na busca pelo sucesso educacional.

Vale lembrar que uma perspectiva mais conservadora da gestão, direcionada à lógica de mercado, desconsidera os processos pedagógicos e, busca apenas o controle das políticas públicas e interesses privados. Essa concepção distancia – se da proposta social da escola, e altera a ideia de corresponsabilidade do poder público e da sociedade civil e, normalmente, tendem a atribuir as causas do fracasso e do insucesso educacional a própria escola.

Compreendendo que cabe a cada sistema efetivar ou não sua autonomia, Brasil (2006), orienta que o poder público deve oferecer recursos que assegurem o trabalho dos profissionais da educação e da manutenção da escola, e mesmo fazendo parcerias externas, é dever do poder público garantir suas finanças (LIBÂNEO, 2001).

A representante do segmento pais corrobora com a ideia de (D2), ao considerar os entraves financeiros, no entanto, percebeu- se no seu trecho de fala a intertextualidade com o pensamento de Libâneo (2001), e atribui a responsabilidade ao poder público em oferecer condições básicas de funcionamento a escola, numa percepção mais crítica da realidade social.



[...] Possibilidade eu acho que ter mais empenho do poder público na escola, porque tem muita coisa que deixa desejar, né? Do poder público. [...] que o professor também se limita a muita coisa, a escola. [...] quer dizer: isso deveria ser do órgão público na minha opinião. (P2).

Vale destacar, que a escola dispõe dos programas de financiamento da educação como o PDDE (Programa Dinheiro Direto na escola), repassado pelo governo federal que objetiva garantir maior autonomia às unidades educacionais e a participação da comunidade em conselhos escolares. No entanto, os segmentos apontam que os recursos destinados à escola são insuficientes para o desenvolvimento da sua autonomia, questão essa discutida pelos representantes no desenvolvimento das atividades financeiras do CE.

Neste sentido, há por parte da representante (P2) a expressão de uma concepção de participação como construção na qual os componentes devem se organizar em função da causa pública, numa ação conjunta para agregar valores junto à comunidade, e atuar em instâncias dos órgãos públicos na resolução das questões que afetam a escola. Porém, observou-se no depoimento de (G1) uma dimensão utilitarista da participação da comunidade nos programas da escola, como se segue no trecho de fala:

Nós temos tantos alunos sem ler e tantas mães formadas hoje. Mas as mães só procuram a escola se for para participar do Novo Mais Educação como monitora para receber ajuda de custo. Por que as mães não vêm duas vezes por semana ajudar aqueles alunos que não lê? [...] A participação da comunidade ainda é muito tímida. Esbarramos na falta de parceria para que a escola seja melhor! Embora que temos outros parceiros para ajudar antigos, mas e a comunidade? Espero que melhore a partir de agora nesse período.

O discurso da representante traz uma reflexão a respeito das carências socialmente determinadas das comunidades, caracterizadas pela falta de acesso aos recursos materiais e capital cultural e pela violação dos direitos cidadãos pelo Estado. Destaca – se também no discurso da gestora duas dimensões relativas à natureza da participação, ou seja, ao tipo de envolvimento que a gestão deseja das pessoas, se na execução ou na tomada de decisões, (PARO, 1992). Na fala da entrevistada, é evidente o desejo da participação da comunidade na execução das tarefas, sejam elas concernentes ao trabalho pedagógico, ou mesmo com contribuições financeiras. Essas ações não se excluem e possibilitam maior poder de intervenção dos

segmentos nas questões sobre os processos pedagógicos tanto na ação quanto na decisão.

No entanto, é preciso saber se há real interesse por parte da gestão quando as pessoas são chamadas a contribuir nos debates sobre objetivos efetivos, em configurar a cultura participativa nas tomadas de decisões na busca do bem comum. Nesses processos, para acarretar mudanças, há que superar os entraves nas discussões, a qual se apresenta na visão do representante (P1):

[...] as dificuldades que a gente vai ter é a questão cultural, a questão de visão, todo mundo vai poder dar opinião, todo mundo vai poder discutir, e assim, a gente tem que levar em conta a opinião de todo mundo! Mas sempre buscando o bem comum [...]

No trecho de fala do representante, verificou - se a intertextualidade implícita acerca da gestão democrática em conformidade ao modelo de gestão instituído, cujas mudanças na cultura participativa da escola, de acordo com Botler, (2010, p. 195) vai “[...] configurando relações de poder de dominação ou reprodução social [...] ou delineando relações emancipatórias”, à medida que os processos de democratização vai se estabelecendo. Nesse direcionamento, os representantes (D2) e (G2) indicam como possibilidade de contribuição do CE para efetivação desses processos

[...] apresentando projetos! Né? Um projeto que ele tenha objetivo seja claro, o que vai ser preciso, ter período de duração. Acho que sendo bem apresentado numa reunião de CE, tentando envolver a comunidade, acho que pode haver essa contribuição, sim.

[...] eu acho que precisaria de uma formação mais estruturada, talvez seja uma estratégia de dar maior visibilidade ao que é CE... e eu acho que ele... assim, ser visto como uma célula viva, e atuante e decisória e deliberativa de uma escola.

Nessa perspectiva, a descentralização das deliberações e decisões é um dos primeiros elementos que contribui com a participação de forma autônoma dos diversos segmentos escolares e, para evitar relações de domínios e subserviência, é importante que o poder de decisão, de acordo com Ferreira e Aguiar (2001) que seja desenvolvido em colegiados consultivos e deliberativos, dentre eles, o Conselho escolar.

### **3.2 Processos de descentralização da prática gestora**

Nas observações das reuniões buscou – se compreender a dinâmica da função, finalidade, do funcionamento e do papel do CE, bem como, a atuação de cada

representante e do seu posicionamento crítico acerca do trabalho e suas contribuições na gestão escolar. Os artigos 3º e 4º, do Estatuto do Conselho escolar (p. 01) da escola estudada, destacam que ele é definido como órgão de natureza deliberativa, consultiva, normativa e fiscalizadora, não tendo caráter político – partidário, religioso, racial e nem de fins lucrativos, e tem por finalidade efetivar a gestão escolar na forma de colegiado, promovendo a articulação entre os segmentos da comunidade e os setores da escola, constituindo – se no órgão máximo de direção.

Tendo em vista estas características, por meio da técnica da observação sistematizada, buscou – se informações para compreender na condução das reuniões certos sentidos da realidade, relacionando as concepções e práticas dos indivíduos na identificação de objetivos não conscientes, porém, que guiam seus comportamentos, tornando essa técnica essencial no processo investigativo ao estabelecer o contato direto com a realidade. (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Foram identificados nas reuniões observadas, processos de descentralização das práticas gestora como comunicação antecipada, conforme prazo previsto no Estatuto do CE; elaboração das pautas, assinatura da ata; consulta aos representantes sobre sugestões a acrescentar à pauta, igualdade de condições na participação, bem como formas de escolha dos representantes por votação/consenso, representatividade e interferência, aspectos que caracterizam a participação política colegiada. A partir dos critérios estabelecidos no roteiro de observação sistematizada das reuniões foi possível identificar que em relação as pautas, estas são organizadas pela gestão, conforme a representante (CL) afirma “Tudo é passado pelo conselho. Quando se traz a pauta, a gestão traz a pauta [...]”.

Considerando que a dinâmica para organização e efetivação da prática educativa nas escolas sofre interferências internas e externas dos setores político, econômico e social do país, a unidade educativa, durante o processo de investigação, vivenciou mudanças em seu contexto político-social interno e externo.

No contexto interno, renovação do CE, eleição para escolha do (a) gestor (a), implantação de novos projetos e programas educacionais, contratação de pessoal para coordenação das ações pedagógicas da escola, substituição de funcionários na área administrativa, evidenciando o cotidiano escolar dinâmico e em constante processos de mudanças.

No contexto externo, mudança de governo, eleições para prefeito, greve geral da educação e dos professores nas redes estaduais e municipais, contenção

financeira para educação, redução de salários base dos professores da educação básica, aumento do dólar, tendo como consequência greves dos caminhoneiros, dos rodoviários, dentre outras categorias, fatores estes que provocaram várias alterações no tempo educacional e na organização das ações da escola e do próprio conselho escolar.

Em relação a comunicação antecipada, verificou - se a qualidade da informação, bem como sua clareza, diversidade e utilidades, logo, observou – se que, há divulgação prévia dos horários das reuniões, que são definidos pela gestão e segmento dos professores, por meio de cartazes colados no mural, comunicação via *WhatsApp*, comunicação via rádio a toda comunidade e de acordo com informação de (CL) “são enviados comunicados aos pais pelos alunos”. No entanto, há divergências entre os representantes no que diz respeito ao estabelecimento desses horários, visto que, nem sempre são adequados a participação de todos os segmentos, tendo maior privilégio os segmentos que atuam na escola como os professores, funcionários e gestão como bem pontua a representante (G1) ao afirmar que: “A reunião do conselho só pode ser no horário que o professor está, porque se for em outro horário ele não vem e isso reparte! A ideia que a gente tem é de uma unidade! Ai, fica uma unidade dividida”. Nesta visão, a participação é compreendida enquanto presença e colaboração. Corroborando com essa ideia, o representante (P1) afirma que:

[...] Me parece que quem tem mais interesse no CE são os professores, e o pessoal da escola, até porque as reuniões acontecem lá mesmo, e no horário de trabalho deles mesmo! Eu sei que a dificuldade que os pais enfrentam, marca, desmarca, não acontece, acontece [...]. Então, assim, me parece que para eles é mais fácil, esse envolvimento, eles procuram mais essa questão do envolvimento.

Na visão do entrevistado, há um privilégio por parte do segmento dos professores em função do melhor acesso às informações nos espaços de comunicação, o que contribui com o envolvimento da equipe nos trabalhos, configurando uma participação mais engajada nas ações do CE. Isso se reflete, inclusive, como ter maior poder de decisão na determinação nos horários das reuniões por já estarem em seu local de trabalho, no entanto, aponta uma das dificuldades dos pais em participar pela falta de organização da agenda do CE e contrapõe o depoimento de (CL), ao afirmar que: “[...] a gestão, a partir do momento que é feita a eleição, que já sabe quem são seus participantes, já marca anualmente as reuniões”.

Foi observado que a definição do calendário das reuniões extraordinárias do CE só foi proposta em 17/09/2018, não ocorrendo em função da ausência de *Quórun*. No entanto, cabe lembrar que o processo organizacional da escola sofreu diversas alterações em função dos acontecimentos políticos, sociais e econômicos vivenciados no país no ano de 2018.

No processo de investigação constatou - se que a gestão, dentre outras ações, para estimular e fortalecer a participação dos pais, busca realizar as reuniões em horários alternativos e, envia comunicados aos pais reforçando a importância da participação no conselho escolar. Em seu depoimento (G1) afirma que o principal instrumento de comunicação é o *Whatsapp*, e os canais adequados de acesso às informações para mobilização dos segmentos, são as reuniões, os encontros e as formações, conforme trecho de fala:

É o CE como que a gente consegue fazer é articular nas reuniões, nos encontros, a gente usa hoje o grupo de *WhatsApp*, que é um grupo único do CE, deixando eles a par do que está acontecendo, dos encontros, das reuniões, das formações, inclusive agora pra formação da comissão eleitoral, que vai definir a eleição do gestor [...] (G1).

Concordando com (G1), a representante do segmento pais afirma que:

Olha só, ela foca muito nisso! No CE. [...] para isso ela criou um grupo [...] e ela avisa tudo no *WhatsApp*. E para isso tudo ela (a gestora) comunica no grupo. Então só não fica sabendo quem não quiser né? Todas reuniões são avisadas, se forem canceladas, também ela diz. Quando ela está lá de manhã, ela avisa também. Não só pelo *WhatsApp*. (P2).

As novas tecnologias de comunicações têm sido de grande importância nos processos de comunicação escolar. No entanto, há que se considerar a gestão das comunicações tanto no que se refere as ferramentas utilizadas, como a compreensão dos sujeitos envolvidos nos comunicados compartilhados. Considerando os depoimentos dos entrevistados, ainda que haja a utilização de diversos instrumentos para comunicação das reuniões do CE, há problema de comunicação que desfavorece um dos representantes. Castro (2008), afirma que com relação ao CE, é importante que os encontros, reuniões, assembleias ou formação, sejam discutidos antecipadamente por todos os representantes de cada segmento escolar e formalmente comunicado aos seus representados, cujos documentos precisam ser devidamente assinados e protocolados pela gestão.

Para a autora, reunir os pais nos diversos horários de funcionamento da escola para passar informações sobre o conselho e sua importância, bem como esclarecer detalhes sobre seu funcionamento, é a melhor proposta para que todos tenham acesso igualitário às informações e da sua compreensão para uma atuação mais eficiente. Dessa maneira, os pais ficarão bem informados acerca do assunto, e decidirão por si mesmo assumir de forma consciente e responsável a sua participação, num exercício da própria vontade, como foi observado na reunião para formação da comissão eleitoral para escolha do gestor.

Houve votação direta para escolha dos membros dos segmentos escolar que iriam compor a comissão eleitoral; candidatura espontânea e candidatos indicados pelos colegas e assinatura da ata. O clima foi de cooperação, evidenciado uma maior interação e envolvimento no processo entre os segmentos gestão, professor, estudantes, e funcionários, a representante dos pais, ainda que demonstrando timidez, foi bem acolhida e orientada no processo democrático.

Com relação a representatividade e interferência os segmentos pais e funcionários tiveram menor representatividade nas reuniões e deliberações e não foram referenciados nas reuniões encontros prévios com os segmentos para discussão e elaboração das pautas, salvo segmento dos professores.

Ao responder como são repassadas as decisões tomadas no CE por cada segmento aos seus representados, afirmam que “O comunicado e o *feedback* dos informes, a gente tem o momento com os pais, por microfone na entrada. Nós comunicamos o que foi decidido. Antes, tinha o quadro, mas vai ser recolocado” (G2). Cabe lembrar que as comunicações das decisões devem partir de encontros dos representantes com seus segmentos, a fim de pensar e discutir as decisões tomadas e fazer o acompanhamento e posteriormente a avaliação dos resultados de maneira a atender o princípio da representatividade pela interação entre os atores para que reflitam sobre as problemáticas enfrentadas no cotidiano escolar, sabendo que estas devem ter sua lógica pautada no desenvolvimento de um trabalho gestor estruturado na discussão coletiva e na decisão por consenso/dissenso para concretização dos objetivos e na reflexão da função dos sujeitos pela participação nos processos democráticos da escola.

Logo, no desenvolvimento das funções dos atores, sejam elas políticas ou pedagógicas, os sujeitos devem assumir seu papel e atuar de forma prática na promoção de ações conjuntas e assunção de responsabilidades na busca pela

transformação da escola, respaldadas na organização das ações nas formas e nos espaços de comunicação. Daí a importância do papel do gestor no incentivo à participação da comunidade no desenvolvimento de suas capacidades individuais e coletivas na promoção da transformação social da escola.

#### **4. Espaços de participação**

No cotidiano escolar em defesa de um ambiente de trabalho coletivo um dos grandes desafios na gestão democrática e participativa é transitar do campo discursivo para ações práticas, considerando além dos aspectos formais, os não formais da participação. A participação cidadã, compreendida como processo consciente e cultural, traduz a ideia de se educar a população na defesa permanente dos direitos civis, sociais e políticos, integra a participação política e emancipatória dos sujeitos.

Logo, sua efetivação deve ocorrer de forma consciente e responsável por meio das instâncias democráticas, as quais possibilitam as pessoas a desenvolverem uma cultura de democratização dos processos educativos de modo cooperativo no combate ao individualismo e o autoritarismo comum nas escolas.

Na unidade educacional estudada, foi observada a criação de canais adequados de acesso às comunicações e informações como as reuniões, assembleias consultivas, deliberativas para tomadas de decisão dos membros, formação de comissões eleitoral, eleições para gestor (regulamentada) e renovação do conselho escolar, construção e acompanhamento das normas da escola (Regimento interno), fiscalização das verbas e avaliação participativa da escola.

Estes espaços formais de participação, constituem - se elementos essenciais na democratização das comunicações para mobilização nas ações do CE, configurando a ideia de construção conjunta e de comunidade democrática de aprendizagem (LIBÂNEO, 2008, P. 275), na busca de objetivos comuns para o cumprimento social da escola que é formar sujeitos éticos, críticos e participativos.

##### **4.1 Contribuições da comunidade e o incentivo a participação.**

Para Castro (2008, p. 26) um dos objetivos do CE é

constituir-se em instrumento de democratização das relações no interior da escola, ampliando os espaços de efetiva participação da comunidade escolar nos processos decisórios sobre a natureza e a especificidade do trabalho pedagógico escolar.

Com relação às contribuições da comunidade no que refere – se à função consultiva, observou – se que atuam nas questões pedagógicas na confirmação, esclarecimentos de dúvidas sobre projetos e programas em andamento como o Novo Mais Educação, na qual foram dadas oportunidades para apresentar propostas de ação para inclusão de estudantes em situação de evasão na escola.

Em relação à função normativa, a comunidade contribuiu com a construção do Regimento Interno, com sua revisão e acompanhamento na vivência da escola.

Durante o processo de investigação não houve referência ao PPP da escola, embora tenha sido disponibilizado para a pesquisadora suas edições do ano de 2011 a 2018 e aponta a participação de toda a comunidade no processo de construção desse documento e constatou - se que não houve alterações no documento desde o projeto inicial, evidenciando que este não constitui-se elemento norteador das ações da escola, conforme afirma a representante (G2) que o conselho escolar e o PPP “[...] são conceitos novos que normalmente são coisas que ficam na gaveta!”, o que implica o descumprimento de um dos princípios da gestão democrática relacionada ao planejamento das tarefas, (LIBÂNEO, 2001) e no desenvolvimento da sua autonomia (BRASIL, 2006). Vale destacar que a Lei de Diretrizes e Bases, artigo 12 inciso I, prevê que os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, tem a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica.  
(BRASIL, 2005, p. 11).

Logo, no PPP da escola deve constar os principais objetivos educacionais a serem alcançados pela unidade educativa, pois de acordo com Libâneo et al (2012, p. 426) “é nele que se expressam as intenções, os objetivos, as aspirações de um processo de escolarização. [...] e as práticas de organização e gestão põem em prática o que foi planejado”. Neste caso, o PPP da escola, ainda que sua construção tenha sido dada na coletividade, não se constitui documento orientador das intenções e das ações da escola no processo do trabalho educativo, e sim em documento para atendimento das exigências normativas da rede educacional.



Não foi observado nas reuniões pauta relativa às ações administrativas ou apresentado o plano de aplicação financeiro, da fiscalização e acompanhamento das verbas encaminhadas à escola, apenas relatado pelos representantes os modos operacionais dos processos para o direcionamento dos recursos que chegam à escola, questão essa a ser analisada mais adiante.

Com relação à função mobilizadora os representantes contribuíram com a organização da Assembléia Geral; Eleições e votações do Conselho; Formação de comissão eleitoral enquanto espaço de garantia da participação da comunidade em processos democráticos como a eleição para gestor.

Embora a eleição para escolha do diretor não configure a democratização da escola, constitui – se em espaço de formação e aprendizagem da comunidade sobre normas, processos de organização, dentre outras atividades relacionadas ao tema, como afirma (G1): “o que a gente faz é isso, tenta trazer para eles irem conhecendo a escola, porque no que conhece as dificuldades, ele se torna realmente parceiro,[...]” na realização de pequenos trabalhos e serviços, dentre outras atividades na organização da escola. Desse modo, tendo em vista o desenvolvimento da identidade da escola e o cumprimento do seu papel social, a participação tem como uma das suas principais características o compartilhamento das ideias, das ações e a constante atuação da gestão e dos seus partícipes na busca em superar a cultura do individualismo por uma cultura de colaboração.

Neste caso, a participação efetiva, compreende dentre umas das suas principais finalidades a função de fazer todos os integrantes sentirem – se parte do processo democrático, assumindo, juntamente com a equipe a responsabilização por seus resultados e, deve ter como principal motivadora a direção da escola, pois para alguns segmentos na compreensão da representante (G2)

o conselho escolar, parece uma coisa muito formal, então alguns tem medo [...] “é muita responsabilidade”, [...], mas eles têm que ter essa conscientização que não é de uma hora para outra, por isso que eu digo que é algo gradativo, é uma construção gradativa [...], sobretudo para os pais.

Neste caso, para a representante do segmento pais, configurou em desafio, participar da “[...] eleição para diretoria, porque foi uma coisa que eu nunca nem passei por perto. [...] Então para mim tudo é muito novo. Então, assim, estou querendo aprender para ajudar no que for preciso!” (P2). Nota - se que a representante é imbuída de um desejo de participação ativa para contribuir com as transformações da

escola, o que inclui superar limites e desenvolver novas habilidades e competências para atuar nas ações do CE.

O representante do segmento professor (D2) ao falar sobre sua atuação nesse espaço de participação, afirma: “Eu estou atuando numa parte que é a comissão eleitoral que foi o conselho que teve que selecionar ela através de uma assembléia né? Eu estou atuando nesse sentido, voltada para eleição escolar!”. A eleição para gestor configura – se em espaço formal interativo e profícuo de aprendizagem coletiva, fato este observado na reunião para definição das funções dos partícipes na comissão eleitoral, na qual percebeu - se a participação ativa do docente e de todos os envolvidos, visto que por unanimidade foi eleito o presidente da comissão, o qual repassou todas as informações necessárias ao grupo, inclusive as responsabilidades de cada componente e suas atribuições no processo eletivo e junto à secretaria de educação.

Verificou-se o envolvimento ativo para atender os objetivos formais da escola, num processo de participação convergente (Lima, 2001), visto que todos os eleitos, aceitaram por consenso a realização do trabalho, se dispondo a conhecer os direitos e deveres de cada um com atenção, sendo reconhecidas as capacidades de todos influírem na ação e na tomada de decisão. Nesse sentido, a representante (D1), ao falar da sua função no CE, externaliza sua influência na fiscalização das verbas, pois compreende que:

O CE, a meu ver, eu como representante do segmento professor, eu tenho a função de fiscalizar as verbas que chegam, e de ver de que forma ela vai ser utilizada na escola né? Eu por ser professora, eu sei o que precisa na minha sala de aula, o que é que precisa de material, então a minha função é fiscalizadora, é mais fiscalizadora.

Libâneo (2001, p. 113 -114) afirma que “[...] participação significa a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola” o que para (G2) é um processo gradativo na aquisição de “[...] competências para a prática da participação nos órgãos deliberativos da escola,[...] para “sentir – se responsáveis pelas decisões que os afetam num âmbito mais amplo da sociedade”. No entanto, o autor esclarece que estas não devem se limitar às suas formas externas como as eleições, as assembléias e reuniões, mas devem ocorrer em contraposição ao modelo de direção burocrática, como cumprimento normativo, mas voltada para uma gestão coletiva, no desenvolvimento de discussões em busca de autonomia. (BOTLER, 2011).

Nesse direcionamento, com relação ao incentivo pela gestão à participação no CE, na prática educativa orienta e direciona o trabalho pedagógico, administrativo e financeiro da escola viabilizando as informações necessárias e de acordo com (D2):

está sempre ali alertando a gente, a gente pede o apoio, tem o apoio, e vai e troca informação [...] vai sempre alinhando, buscando, identificando as dificuldades em relação aos processos de leitura e de escrita, que são fundamentais, [...]” nas orientações do trabalho pedagógico.

Delega responsabilidades, ou seja, compartilha o poder; respeita o exercício da própria vontade; estimula e confirma as ideias apresentadas pelos representantes de cada segmento, concede espaços para que a equipe possa tomar decisões, busca ter atitudes respeitáveis e amigáveis, dando apoio ao grupo, exercendo a liderança com firmeza, conforme observado nas reuniões, orientando os representantes que

[...] Procure seu segmento, apresente críticas e sugestões para gente fazer uma escola melhor! [...] Eu só vou poder fazer uma escola melhor se eu ouvir cada segmento. [...] Então a gestão ela tem esse perfil! De ouvir, ouvir o que cada pessoa tem para dizer.

O discurso da gestora remete a reflexão de Brasil (2006) ao trazer o entendimento do conselho escolar como espaço de acolhimento, de despertar o sentimento de pertença, da pluralidade das vozes da comunidade na luta pela defesa dos direitos sociais, o que significa ouvir e ser ouvido, processo de escuta atenta e na ponderação das questões acerca da escola na busca do bem comum.

Esta percepção é externalizada pela representante (CL), que no dia a dia da escola, indica que a gestão valoriza a voz dos conselheiros, sempre afirmando que “nós somos importantes como conselheiro, que as decisões que surgem [...], a importância maior é a nossa voz, não é só a dela”. Na compreensão de outra representante o estímulo são “palavras de incentivo que estamos contribuindo para o bom andamento da escola, [...]”. (D1). No dizer da representante do segmento gestão (G2) o incentivo ocorre na proposta de que “[...] a escola pertence à comunidade [...]”.

Neste sentido, a comunidade é compreendida como sujeito educativo e participativo (CAVALCANTI E SILVA, 2009, p. 7) “que podem conduzir seus interesses comuns em que se promovam reflexões e ações necessárias a construção da realidade”, e ao fortalecimento de espaços de reflexão crítica como o CE, assumidos o compromisso ético-político entre a gestão, os demais segmentos escolar e a comunidade local no “desenvolvimento de uma cidadania ativa”.

Dessa maneira, o sentido da gestão democrática, se concretiza apoiada no movimento dinâmico de autonomia e descentralização, implica no envolvimento das pessoas no compartilhamento do trabalho, orientado por uma vontade coletiva, possibilitando que cada indivíduo assuma sua parte na tarefa de maneira consciente e colaborativa. Porém, com relação ao trecho proferido por (G1), verificou-se nas reuniões, que esta tem o domínio discursivo, o que por vezes limita a perspectiva da razão dos representantes, visto que o diálogo estabelecido parte sempre das suas intensões e visões pessoais sobre os temas abordados.

Embora busque o consenso, os temas discutidos, ainda que sejam pertinentes à realidade da escola, não possibilita debates profundos sobre as questões e foi apresentado como objeto de discussão pronto e acabado no qual os representantes poderiam dar opiniões, trazer sugestões para melhoria dos processos e resolução dos problemas, evidenciando a participação colaborativa. No entanto, as decisões já vieram estabelecidas, como o acompanhamento dos resultados alcançados no IDEB, mas foram apresentados para reflexão do grupo.

Fato este observado na reunião para avaliação do desempenho escolar, no qual os temas, evasão escolar, avaliação do desempenho 2010-2017, e o proposta do projeto prevenção do suicídio na escola não foram discutidos, mas apresentados com as propostas de ação ao problema vivenciado pela escola. Fora referenciado o tema sobre o Novo Mais Educação, que a gestora solicitou aos segmentos pais e funcionários para trazer propostas para a reunião seguinte.

Neste caso, é importante destacar que a comunicação e o diálogo são elementos da prática democrática que devem possibilitar o envolvimento consciente e proativo dos atores no debate, nas decisões, no acompanhamento e avaliação das ações, na busca do bem comum para não correr o risco de serem manipulados, ou, de acordo com Botler (2004, p. 7) “legitimar ideias de dominação” e isso significa “[...] que a *competência comunicativa* é, portanto, competência política e a incapacidade de se comunicar ou se posicionar diante dos fatos, das ideias, da sociedade, abre espaços a formas de manipulação” e, cabe a gestão propor ações que estimulem a comunidade a desenvolver competências dialógicas e comunicacionais que os capacite nas negociações e na identificação de lógicas que não possibilitam a solução de problemas ou a resolução dos conflitos existentes.

### **3. Avaliação da participação no Conselho Escolar**

Lima (2001) numa concepção da escola enquanto organização social, traz uma discussão acerca da tipologia da participação a qual é consagrada como direito e como instrumento da realização da prática da democracia. Esta por sua vez, difere pelas formas previstas na organização para intervenção dos sujeitos.

Essas formas de participação no plano de ação da organização, desenvolve a ideia da participação praticada, classificada por quatro critérios como democraticidade (direta e indireta), regulamentação (formal, não formal e informal), envolvimento (ativo, reservado e passivo) e de orientação (convergente e divergente) e a não - participação, caracterizada pelo sentido de oposição a participação no sentido de protesto, recusa, não aceitação das decisões tomadas, (SOUZA, 2009).

Cabe lembrar que essa participação ocorre de diversas formas no ambiente escolar, e evidenciam atitudes e práticas influenciadas por condicionantes sociais que determinam as relações dos indivíduos desvelando concepções que remetem, ora a uma dimensão sócio – política, ora a uma dimensão gerencialista nas ações políticas, administrativas e pedagógicas no contexto escolar.

Na análise das formas de participação dos representantes, buscou – se verificar como ocorre a partilha das responsabilidades, como são disponibilizadas as informações e estratégias de ações que favorecem o comprometimento do grupo e do desempenho das ações no CE, seus interesses no desenvolvimento da autonomia da escola e repercussão nos processos de tomadas de decisão.

Foi identificado que as formas de participação dos representantes no CE referem – se à participação formal, regulamentada pelo princípio político da gestão democrática, configurando a participação praticada, mediatizada por representantes pela qual a comunidade educativa elege para concretização da autonomia e emancipação política e social, destacando – se níveis de envolvimento de participação ativa ou passiva, a não participação.

Com relação à democraticidade, verificou-se a participação indireta pela representação no conselho dos segmentos escolares e direta, via participação nas assembléias geral e eleição para gestor nos quais os atores podem participar das discussões, escolher seus candidatos e tomar decisões.

Com respeito ao nível de envolvimento dos representantes foi identificada a participação ativa do representante do segmento dos professores. O representante

(D2) ao apresentar as dificuldades organizacionais da escola referente aos processos pedagógicos, percebe a oportunidade de levar a problemática ao CE, evidenciando a representatividade do segmento, numa ação mais efetiva da participação, numa atitude autônoma diante de questões que afetam o dia a dia no desenvolvimento do trabalho pedagógico e afirma que:

Eu particularmente, estou articulando com os professores que eles coloquem propostas. [...] Principalmente a respeito da questão pedagógica, [...] Então eu pedi para colocar tudo isso no papel, o que eles estão encontrando de dificuldades, sugestões, para preparar uma pauta, e mesmo que eu não esteja na reunião, a professora (a outra representante do segmento professor) vai ler a pauta do turno da manhã! Eu só preciso que os professores se posicionem, coisas positivas, e coisas negativas, melhorias, ou dúvidas, ou sugestões ou entraves, para que eu apresente isso na reunião! Acho que começa por aí né? (D2).

A articulação do segmento dos professores foi observada na reunião para avaliação do desenvolvimento escolar, e a representante (D1) apresentou a proposta para inclusão na pauta, no entanto, a gestora pediu que deixasse para ser discutida na próxima reunião, dado que o tempo previsto já estava se cumprindo.

Cabe lembrar que essas ações, entendidas como interação comunicativa, constitui - se numa das fontes de poder na organização na qual destacam - se dois elementos importantes: a comunicação e a informação que orientam ou determinam condutas, desvelando, enquanto indicador da emancipação, concepções e práticas de participação. (BOTLER, 2004).

Ao discutir essa questão, Botler (2011, p. 200 - 2001) afirma que: “[...] a escola oferece diversas oportunidades de participação aos sujeitos que a integram, seja formais ou não – formais, que remetem ao entendimento de democracia instituída e explica que “o nível de atividade participativa varia nos diversos segmentos, e faz parte da organização e que este “[...] Relaciona – se, na prática, à diversidade conceitual a respeito de *participação*, bem como ao *potencial comunicacional da organização*. (BOTLER, 2004).

Este potencial comunicacional foi observado nos espaços de interação comunicativa do CE, pois existe o fomento à liberdade de expressão de modo que todos sentem - se à vontade para sugerir, opinar, fazer críticas com objetivo de chegar a um consenso, ou mesmo um entendimento na busca de acordos subjetivos, avaliando o apoio ou críticas dos partícipes nas questões pertinentes as ações da escola, evidenciando assim sua influência nos processos de decisão na gestão

escolar. Cabe lembrar que nesses processos, numa perspectiva de atuação ou influência recíproca, têm – se como principais referentes o diálogo e a capacidade de deliberação ou de agir em função de interesses comuns, como se evidencia na fala de (G1) ao mencionar sua participação no CE:

[...] eu tenho que ser a maior motivadora né? Que todos participem! Porque sendo membro nato, a minha participação tem que acontecer. Só que eu como gestora e presidente, eu tenho que motivar para que os outros se engajem.

Vale destacar que gestão, participação e liderança são termos correlacionados, visto que, numa visão mais humanística, são compreendidas como ações que orientam e mobilizam o grupo na busca por objetivos e resultados pretendidos. Para tanto, necessita de motivação, ou seja, a capacidade do líder de influenciar sinergicamente e impulsionar o grupo a atingir suas metas por livre e espontânea vontade, colaborando voluntariamente para os resultados esperados, considerando o coletivo e seu desempenho. Daí o sentido de justaposição dos termos gestão democrática e participação, bem como liderança e motivação, pois um não é sem o outro, visto que democracia requer participação e o ato de liderar está intrinsecamente ligado ao ato de motivar, pois um bom líder exerce influência positiva sobre a comunidade, sem uso da coerção, ou seja, a depender do tipo de liderança que exerce, define o tipo de gestão que é praticado na escola.

Nessa visão, a gestora, para exercer sua influência, utiliza - se dos diversos canais de comunicação como estratégias de persuasão para a participação da comunidade, conforme trecho de fala:

[...] estrategicamente a gente faz as assembleias no momento de reunião com os pais. [...] porque o pai vem com sede de saber como seu filho está, o que está acontecendo, se vai ter pagamento de greve,[...] é justamente o momento que eu aproveito para mostrar o quanto é importante o CE, e daí eu tento motivar aqueles que queiram participar da eleição do CE. [...] que ainda é o grande entrave em todas as escolas o engajamento dos pais. (G1).

A democratização da escola tem sua relação com a criação de mecanismos por parte da gestão à participação efetiva em função da relação intrínseca com a educação de qualidade. No cotidiano, quando a escola é democrática, deve sempre estar presente o diálogo, fator necessário nas interações comunicativas entre os sujeitos. No discurso de (G1), a interação comunicativa apresenta característica dicotômica, visto que, denota uma ação estratégica (BOTLER, 2004) sobre a

possibilidade de não participação da comunidade nas ações da escola, e utiliza - se do seu poder de argumentação para induzir a comunidade a participação, especialmente no CE. Cabe destacar que, nesse tipo de comunicação o estabelecimento de vínculos pode ser prejudicado, pois não possibilita o exercício da interação e do desejo dos indivíduos em provocar mudanças, podendo configurar uma participação passiva ou mesmo a não participação (Lima, 2001).

No caso do CE, foi identificada uma perspectiva divergente da participação, conforme observado na fala de (P1) ao falar da sua atuação:

[...] não tive ainda uma efetiva participação. Mas assim, já costumo participar, mesmo sem ser diretamente do CE, do dia a dia dos meus filhos na escola né? buscando informações, levando algumas opiniões participando dos eventos que teve na escola. (P1).

Verificou - se no discurso do entrevistado uma participação passiva ou reservada, de baixo envolvimento no que refere - se à participação política em processos que corroboram com a transformação política e social da escola, mas o representante justifica sua forma de participação e esclarece que:

Os pais, se interessam em participar, mas na hora do vamos ver, vamos carregar mesmo o andor... parece que não tem tempo, não tem condições. No meu caso, como eu falei, o tempo é difícil, mas eu faço questão de participar, eu acho que a dificuldade maior, é justamente são essas datas de marcação, que eu tô enfrentando, por isso que eu pretendo sugerir um dia certo pra que isso aconteça.

Paro (1992) ao investigar os problemas e perspectivas que se apresentam a falta de participação da comunidade na gestão das escolas públicas, elucida os determinantes que potencializam ou obstaculizam essa participação.

Nesse estudo, foi identificada a dimensão “executiva” da participação e os condicionantes econômicos, sociais, da qual fala o autor, evidenciando o tempo e a falta de organização de rotinas previstas na organização e execução das atividades no CE, reduzindo dessa maneira, a potencialidade de participação do representante em questão. Na visão do segmento professor, (D2), considera importante a preocupação dos pais com o desenvolvimento das ações pedagógicas na escola e evidencia a participação social do segmento e afirma:

em relação aos pais são pessoas presentes. Sempre buscam informações, sempre está aqui, vivenciando tudo o que está acontecendo. Estão sempre dentro da escola e sabem tudo o que acontece na escola, o que está fazendo né? Acho que isso é importante! (D2).



A representante (D1), reitera a afirmação do professor e complementa “[...] os pais que participam, eles são muito atentos, assim, eles não chegam assim só para ficar na reunião ouvindo, não! [...] eles têm noção do que se precisa para melhorar”. Nesta perspectiva, há que se considerar o sentido implícito do comportamento dos sujeitos e, identificou – se o conflito entre a gestão e o representante do segmento pais com relação à participação política, pois para as gestoras o segmento pais é o que apresenta maior dificuldade de participação na escola. No dizer de (G2):

[...] com relação aos pais, é assim, eu entendo essa questão do trabalho, porque as vezes eu me aborreço porque a gente faz o conselho de classe, o plantão pedagógico e tal. Aí vem o pai e: não, porque no dia eu não pude porque estava trabalhando. [...] no CE parece que tem um medo, nessa questão de responsabilidade. Se a gente vê nas reuniões dos pais vem direitinho, nos plantões pedagógicos, os pais vem direitinho, nas reuniões, mas quando fala conselho escolar....

Uma das questões que se apresentaram a não participação nas atividades da escola pelos pais e gestores é o tempo. Muitos alegam não sobrar tempo para se reunir e discutir, viabilizar e avaliar as ações propostas, comprometendo dessa maneira o bom andamento das atividades operacionais e a possibilidade de aperfeiçoamento do trabalho pedagógico. Outro fator identificado que contribui para situações de embates de forças indiretas, é o fechamento de grupos de maior prestígio ou hegemônicos. Neste caso, dos professores e gestão, que não aceitam opiniões, nem discutem novas visões para não ter trabalho e, conseqüentemente, minam as possibilidades do surgimento de novas ideias, compreensões, de uma comunicação mais interativa e da abertura a participação efetiva de outros sujeitos.

Nesse sentido, verificou – se que a participação divergente não aponta para desinteresse à participação, mas um ato de contestação aos modos de planejamento na descentralização da gestão. Dessa maneira, ficou claro que o representante do segmento pais (P1) se coloca como minoria que exerce o dissenso (BRASIL, 2006), evidenciando divergência na tomada de decisão coletiva, gerando o conflito, e pondo em desequilíbrio a imposição da regra da maioria (Souza, 2009), sobre a qual os processos democráticos na escola tendem a tomar como base para as decisões no CE e na escola, conforme fala de (G2) abaixo:

(...) aqui já há uma construção [...] de se fazer sorteio, ou a construção do voto...e a maioria...e aí o pessoal fica muito de boa...assim, a gente vê, mesmo que se não é algo que não me agrada...mas eu perdi na

votação...mas foi de maioria absoluta...então o maior respeito. [...], mas isso não foi de uma hora para outra, foi uma construção que (gestora 1) colocou de maneira muito bem colocada desde que assumiu a gestão. Então tudo na escola bora fazer o que que a maioria acha. Então o que a maioria acha assim vai ser feito e os outros concordam. Claro que não foi de uma hora para outra, mas hoje já estamos bem maduros para isso!

A representante do segmento funcionário admite sua não participação no CE, mas expressa seu interesse: “Eu nunca participei totalmente, mas vou querer, né? participar de todas as reuniões que tiver. Para ficar mais inteirada da situação!” (F2), como membro novo no CE, atribui um sentido do desejo de uma participação ativa de se informar, planejar e tomar decisões. Essa mesma visão é depreendida da representante (F1) ao expressar sua satisfação em poder participar na manutenção do patrimônio da escola:

A minha experiência, eu tô gostando! É muito bom...é muito bom participar...né? porque a gente fica atualizado, né com as coisas, né? É isso...fica se atualizando cada vez mais...né? é isso. assim, dos problemas né? dos problemas que acontece...do que vai pôr em prática...assim, vamos supor: tem alguma coisa que quebrou na escola, as questões assim de resolver alguma coisa da escola...

Dado o entendimento que as funções do CE têm estreita relação com as práticas pedagógicas, administrativa e financeira da unidade educativa, inclui o convívio com a heterogeneidade, o que permite maior aproximação entre pais, professores, alunos, gestores, funcionários, técnicos e a comunidade local na construção da sua autonomia de forma pró – ativa e responsável.

Nos trechos de fala dos entrevistados, verificou-se o diálogo com a perspectiva de Castro (2008) que esclarece que um dos elementos que pode ser analisado no desempenho do CE, é a participação dos segmentos na tomada de decisões e na execução das tarefas. A autora afirma ainda que com relação a atuação dos representantes dos diversos segmentos escolares, poderão ser avaliados alguns critérios relacionados aos saberes construídos por meio da participação no CE. Neste caso, segundo a autora, poderá ser verificado se os participantes aprenderam a escolher; a definir prioridades; a ouvir o outro; a decidir coletivamente; a valorizar as contribuições do outro; a manifestar com clareza suas discordâncias, a respeitar a opinião alheia, entre outras questões que devem servir para reorientar as ações numa busca incessante de aperfeiçoamento do trabalho.

No desenvolvimento das ações financeiras da escola os representantes afirmam que estas são definidas as prioridades a partir da votação ou consenso, e que os recursos advindos do município pela secretaria de educação são insuficientes. Logo, há necessidade da presença dos conselheiros nessas definições e de acordo com o representante (P1), “Pelo que eu conversei com a diretora, por exemplo [...] a secretaria disponibiliza uma verba para atuar na escola, então o CE vai decidir em como destinar aquela verba”. A representante (F1) afirma que: “Essas ações é como eu te disse: elas são repassadas no conjunto, com todos os segmentos!”. A representante (G1), em acordo com (F1) afirma que:

Na parte financeira, todo eles têm o poder igual, porque tudo que se coloca em pauta, existe uma eleição para maioria decidir. Chegou um recurso, chegou tanto e aí vai se elencar as prioridades, e se for decidido para fazer tal coisa, é isso que vai ser feito.

O texto em questão indica uma disposição dos atores em decidir por meio do diálogo as ações financeiras da escola, no entanto, destaca - se um elemento traduzido por Souza (2009, p. 125) como a “padronização das decisões”, ou seja, a “tomada de decisão pela regra da maioria” que, segundo o autor, “se os indivíduos que compõe essas instituições não pautarem suas ações pelo diálogo e pela alteridade, pouco restará de democrático nessas ações coletivas”, como pontua a representante (G2), que nas questões financeiras existe o consenso, e que todos devem participar, pois

tem que repassar porque a escola, é, tem os recursos limitados, né? e aí as ações [...] tem que ser as ações prioritárias, e aí o que pode ser prioritário pra mim, pode não ser prioritário pro aluno [...] e aí é importante que isso seja feito no CE porque cada um diz a sua visão.

Nos processos de democratização da escola, as discussões acerca dos trabalhos sejam eles, políticos, administrativos ou pedagógicos devem ser conduzidas na perspectiva da aceitação conjunta, buscando promover a adesão, formar um conjunto dinâmico e integrado das ações, priorizando sempre o aprendizado dos educandos, conforme indicado pelo representante do segmento professor, ao afirmar que a gestão

[...] com relação ao financeiro, [...] Da reunião que ela está propondo com a gente, é justamente isso! Para ver as prioridades né? O que é prioritário, e o que se tem talvez de verbas seja preciso usar ou não, né? Para tentar realizar essas, vamos dizer assim, essas demandas. Então procura ver essas necessidades principais e tenta direcionar a

ver se o CE aprova, não é? E a gente direciona, buscando atacar os pontos que está mais fragilizado para tentar solucionar, e o que pode esperar um pouco, espera para um próximo momento. (D2).

Com relação aos segmentos gestão, professores, comunidade local e funcionários, numa perspectiva da participação ativa, dialoga com o proposto por Castro (2008) no que se refere ao entrosamento do grupo, permitindo melhor direcionamento das ações de forma qualitativa no desenvolvido do trabalho em prol da escola e dos educandos. Porém, com relação ao segmento pais, verificou – se a não – participação, provocada pela ausência de orientação interna, impedindo uma participação política efetiva do segmento nas questões financeiras da escola, conforme se verifica no depoimento de (P2): “Olha assim, eu não sei lhe dizer, porque, assim, eu não, ainda não tive muita participação, esse tipo de participação né? No momento eu não tive ainda!”. A representante difere sua atuação na participação política em ações mais concretas na definição das questões relativas às tomadas de decisão financeiras. O representante (P1), reitera essa questão ao afirmar que “Estão chegando agora novos recursos, [...] lá pra escola, e o conselho ainda, [...] não discutiu nada para ver se realmente funciona as decisões”.

Cabe lembrar que os processos relativos às questões financeiras são estabelecidos seu uso e destinação dos recursos definidos pela secretaria de educação, a representante (CL) reitera a definição e fiscalização pelo CE.

O dinheiro vem para escola, certo? Mas, ela já vem proposta, é capital e custeio. Capital a gente só pode fazer “X” de capital, “X” de custeio. Nesse custeio, isso é... vai para o conselho e a gente diz todos os...todos os problemas que a gente tem dentro da escola! O conselho decide e fiscaliza! Se foi feito! ou se não foi feito.

No depoimento da entrevistada considera - se a relativização da autonomia da escola, à medida que é subordinada aos critérios do sistema o uso dos recursos financeiros, determinado e limitado pelas instâncias superiores por meio de mecanismos legais. A entrevistada, ainda esclarece que:

A partir deste ano (2018), a proposta já vem pronta da secretaria de educação! Já vem decidido custei e capital, e o que, e em que a escola pode gastar. O conselho como é novo, a gente vai levar essa proposta. Mas, a gente não tem mais aquela autonomia, de no custei a gente precisar de quadro branco, e a gente poder comprar porque já está na planilha que a gente deve fazer isso, isso e isso. Entendeu? Já, a partir de 2018, já vem uma planilha pronta em que a gente deve gastar e como a gente deve gastar [...].

No trecho de fala da entrevistada, pode – se perceber o conhecimento da representante sobre os processos financeiros relacionados ao contexto externo das políticas públicas e sua relação com a escola, ou por assim dizer, que estas apresentam limitações nos processos de construção da sua autonomia e dialoga com Brasil (2006, p. 70), quando afirma que essa autonomia é “parcial quando a escola tem a incumbência de administrar apenas parte dos recursos, ficando o órgão central do sistema educativo responsável pela gestão de pessoal e pelas despesas de capital”, como ocorre na escola, sendo estas funções da responsabilidade da secretaria de educação, o que influencia também no desenvolvimento das ações pedagógicas da escola como se vê na fala de (G1), ao mencionar a proatividade do segmento funcionários e aponta uma das dificuldades enfrentadas por essa unidade educativa com a interferência do setor privado:

O funcionário é aquele meio campo, [...] só um representante efetivo que é muito atuante, se precisar ir à prefeitura, na secretaria, ela vai... os demais são todos contratados, a gente tem essa dificuldade também porque o contrato é uma coisa que não fixa na escola, quando tá melhorando, saí...né?

Foi observado na eleição do CE, dificuldades concernentes ao processo eletivo em função da falta de funcionários, pois na transição de prefeitos do município, os contratos de prestação de serviços com a escola foram cancelados, ficando a mesma aguardando o posicionamento da secretaria de educação. Logo, percebeu – se que as “atividades meio”, desenvolvidas por esses profissionais, como segurança, serviços gerais e atividades administrativas foram temporariamente prejudicadas. Para Brasil (2006, p. 32) a participação do setor privado nas escolas públicas como forma de regulação do Estado para contratação de serviços específicos como transporte, serviços de limpeza, alimentação, segurança, dentre outros são reflexos das “reformas na educação básica de interesses, em que a educação pública passa a ser compreendida na esfera dos negócios comercializáveis, com rotinas de cunho gerencial estritamente privado”.

Contudo, observa - se diálogo com a construção de processos democráticos que para Ferreira e Aguiar (2001, p. 163) tornam – se “em espaços abertos de criação e vivência [...] ocupados por sujeitos com circunstâncias pessoais, papéis e responsabilidades distintas” no qual o “[...] gestor é o mediador das vontades e seus conflitos”. Neste caso, a representante (G1) afirma que:

A parte administrativa, da mesma forma, eu sempre uso a questão administrativa quando a gente vai decidir alguma coisa sobre regras, normas na escola, documentação. É então se faz a explanação do porquê daquilo...se faz as sugestões ...na escola... seguindo a normativa da rede, o Conselho também fica com a missão de motivar os pais a vir, atentar com os períodos de matrícula, senão o aluno perde aquela vaga.

Dessa forma, na promoção de processos de democratização da escola, faz -se necessário mudar a natureza das relações que se estabelecem entre a escola e a comunidade no que se refere a partilha de poder tanto nas ações políticas como nas pedagógicas. Cabe lembrar que a participação ativa da comunidade em instâncias deliberativas como o CE deve assumir o compromisso político de preparar seus atores por meio de formação continuada e do conhecimento da proposta pedagógica escolar. Ou seja, deve oferecer aos pais e demais segmentos a participação para além da simples presença, do estado de “ouvinte” ou de “executores de tarefas” nas atividades sociais, o que implica no envolvimento pró – ativo dos vários segmentos em ações para além de eventos de natureza informais como festas, bazares, comemorações, dentre outros. Isso, significa levar ao conhecimento dos representantes o planejamento e a proposta pedagógica da escola e sua relação com os setores externos da gestão educacional.

Neste sentido, cabe diferenciar níveis de participação e decisão em processos de descentralização da gestão como, por exemplo, decidir entre a organização de eventos festivos na escola e da participação na definição de aulas atividades junto com os professores, elaboração de atividades extraclasse, definição da aplicação de recursos dos projetos e programas, dentre outras que aproximam e qualificam os processos de ensino e de aprendizagens e favorece uma melhor interação entre professores, pais e estudantes. O representante (D2), confirma o apoio da gestão nessas ações:

é o pedagógico eu percebi aqui na escola, independentemente de ser conselheiro ou não, nós tínhamos uma deficiência de coordenador pedagógico. Que ele é importante, mas que não impedia da escola funcionar! Porque eu sou, o do grupo de professores era muito unido, sempre estavam, os anos se reuniam, se planejavam, e verificavam com a proposta do município, curricular, estava sempre mantendo tudo muito alinhado, e sempre tinha na gestão, também, esse apoio, né? Porque nós íamos lá... e tinha o retorno dela, ela orientava quando era preciso... até que a escola agora tem três coordenadores pedagógicos, de manhã, de tarde e um que faz tarde e noite...e facilitou muito o trabalho da gente.

Uma das características que indicam uma gestão democrática é a que concebe o trabalho docente interativo (CASTRO, 2008), e valoriza estes profissionais em processos de formação continuada e sua atuação nas demandas que buscam a melhoria da qualidade do ensino e da formação dos educandos. Estas foram evidentes nas relações forjadas no ambiente educativo no contexto das assembléias e nos depoimentos dos entrevistados acerca da atuação do segmento professor no CE. Dessa maneira, a função político-pedagógica do CE tem seu foco no processo de ensino e de aprendizagem socialmente relevante. Nas assembléias, foram referenciadas a qualidade da formação dos professores e dos profissionais da escola pública, em especial da rede municipal, considerando a valorização dos profissionais da escola e sua atuação na formação dos futuros cidadãos e, a importância da relação escola família para o sucesso educacional, evidenciando a perspectiva sócio – crítica da educação.

Mediante estas observações, verificou – se que o trabalho gestor considera os aspectos subjetivos dos processos educacionais, a valorização das relações sociais, e a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem com o público que a frequenta com vistas a formação para a cidadania. A representante do segmento gestão (G1) afirma que o desenvolvimento das ações pedagógicas:

[...] é uma grande preocupação nossa, porque a base que a gente está vendo hoje alunos do sexto ano eles são alunos que vão ser um nono ano que não é de qualidade; e sem contar a questão das desistências que influi totalmente na nota da escola. E isso vai ser colocado para o CE para daí a gente ver as tomadas de decisão para evitar essa questão da desistência, ir atrás desses alunos, né? E também motivar os alunos ao estudo. A gente tem o Mais Educação, a frequência é baixa!...entendeu? a gente já fez o levantamento, já mandou para os pais a convocação para eles trazer os alunos para o Novo Mais Educação e nada disso está andando! Então essas demandas pedagógicas, porque delas demanda o resultado da escola né? a qualidade de ensino, essas são as que a gente sente mais dificuldade.

O depoimento de (G1) evidencia a dinâmica escolar e dialoga com Luck (2009), ao destacar o interesse e valorização do trabalho dos professores e dos demais profissionais da educação nos desafios que se apresentam. Neste caso, o CE torna-se o lugar de compartilhar experiências, no qual a gestão orienta e incentiva o trabalho em equipe na resolução das problemáticas da escola, as quais são discutidas com os segmentos de maneira a buscar a corresponsabilidade no planejamento e

organização dos meios materiais e humanos para execução dos projetos educacionais na busca pela qualificação do ensino-aprendizagem.

Foi observado na reunião para avaliação educacional a abordagem de temas voltados para o planejamento de ações pedagógicas, discussão de resultados avaliativos institucionais, concernentes ao processo de ensino e de aprendizagem, além dos programas e novas eleições do CE para representação dos segmentos alunos e pais, embora estes não foram discutidos com os conselheiros, mas apresentadas as proposições de ação para melhoria dos processos pedagógicos.

A gestora sugeriu a representante do segmento professores para entrar em contato com os pais para saber o motivo da ausência dos alunos. A representante dos professores assume a responsabilidade de na próxima reunião dar um possível retorno. A gestora apresentou a proposta de um projeto que será desenvolvido para o público adolescente sobre suicídio, e afirma que a escola está enfrentando esse tipo de problema e que necessita do empenho de todos no combate à tal prática. Há uma discussão breve sobre a temática e nesse momento as representantes dos segmentos pais e funcionários dão seu posicionamento e que vão reunir com outros pais e pensar ideias para trazer na próxima reunião. Foi possível perceber nesse processo aspectos como delegação de responsabilidade, o exercício da própria vontade entre os sujeitos partícipes, a representatividade dos segmentos e o compromisso assumido com o novo padrão de funcionamento do CE acerca das ações pedagógicas, evidenciando possibilidades de mudanças tanto na concepção quanto na ação.

A entrevista semiestruturada permite a reestruturação das perguntas a fim de melhor compreender a comunicação dos entrevistados e, foi solicitado aos representantes que avaliassem a atuação de cada segmento e seu poder de decisão nas ações gestora a partir da sua percepção individual a fim de captar com maior profundidade as formas de participação de cada segmento.

Com relação ao segmento pais os representantes afirmam “Eu acho que os pais poderiam participar mais, de maneira menos tímida. Um ou outro, mas a gente vê que são poucos, pela minha experiência, que se colocam mais.” (G2). Na compreensão de (G1): “[...] o segmento dos pais...é aquilo que eu já falei no começo. É o mais frágil”. Libâneo (2008), orienta que para o incentivo a participação dos pais na escola, há que se estabelecer novas formas de relações que possibilitem o envolvimento destes na interação comunicativa com os professores, coordenadores por meio do acompanhamento educacional dos estudantes.



Com relação ao segmento funcionário, (G2) confirma a participação ativa expressa por (G1) anteriormente mencionado:

Ah...os funcionários a gente não tem problema, não! Eles normalmente participam, e falam, até com relação ao horário é os que mais são flexíveis para essas reuniões para participar. Os funcionários desde que eu sempre participei do CE, eu sempre achei isso muito bonito, eles são muito atuantes. Eu nunca vi assim problema... de não vir, desmarcar...

Considerando a diversidade cultural da escola, cabe lembrar que os sujeitos que constituem a organização escolar apresentam visões e interesses específicos, os quais correspondem às suas competências e papel na gestão educacional. Brasil (2006, p.81), advoga que os “funcionários da educação” contribuem com o melhor desenvolvimento dos processos pedagógicos “pois eles ensinam [...] por meio do exercício de sua função” e possibilita a melhoria da qualidade pedagógica no processo educacional.

O reconhecimento desses profissionais como partícipes do processo educacional foi observado na primeira assembléia geral, quando a gestão elogiou e agradeceu o trabalho, apoio e colaboração destes nas ações educativas propostas para melhoria do funcionamento da escola, confirmando a criação de um ambiente participativo, no qual todos nas suas funções podem contribuir com o processo de construção da escola e de uma educação de qualidade. Na declaração de (D1), ao avaliar a participação dos alunos, na compreensão de que a gestão possibilita a participação desse público, esclarece:

Como a gestão é democrática, é...eu percebi que nas reuniões que a gente teve, das poucas reuniões que o aluno, o segmento aluno ele tem muito poder de decisão. Por ele também estar diariamente, principalmente ao perceber a questão de material, né? O que está necessitando comprar, o que poderia melhorar para o processo de ensino e aprendizagem...e eles são ouvidos nessas reuniões!

Neste caso, verificou - se no trecho de fala a relação da participação ativa na ação executiva pelos estudantes nas questões que afetam o processo pedagógico. No entanto, nos discursos de (G1) e (D2), o baixo envolvimento dos educandos no CE, justifica-se pelo pouco interesse por parte deles em participar efetivamente das ações políticas na escola em função da imaturidade e que

não se envolvem, talvez porque não entendam a importância, mesmo que você fale em sala, mesmo que você diga que eles têm essa representação, que eles podem falar se eles estão insatisfeitos ou não. Acho que talvez pela falta de maturidade mesmo, eles não

acompanham. Talvez o fundamental 2 se posicione de outra maneira porque já tenham outra visão. (D2).

A representante (G1), corrobora com essa visão e ao avaliar a participação dos educandos, conclui:

E o aluno, eu acho ainda muito imaturo. A gente tem que preparar mais ele para a participação. Eu acho que a escola por ser uma escola de primeiro ao nono ano, eles ainda são muito infantis. Eles não têm ainda essa maturidade para participação [...] aí é aquela coisa da motivação”. (G1).

A situação apresentada remete a reflexão de Souza (2009, p. 134) que se pergunta “até que ponto a participação dos pais e alunos na definição e avaliação dos rumos da escola é bem aceita pelos professores e dirigentes?”. Cabe lembrar que o papel do CE em relação à participação dos estudantes é o de possibilitar o desenvolvimento de habilidades e competências para o exercício cidadão, tornando-se espaço de aprendizagem significativa no qual devem ser destacados conteúdos que favoreça a formação integral e mais ampla desses sujeitos.

O CE, ao viabilizar a participação dos estudantes, possibilita reflexões sobre as problemáticas da realidade que os cerca e a discussão de possíveis soluções, dessa maneira, o currículo escolar, deve ser pensando de forma plural, não fragmentado, incluindo conteúdos atitudinais, de maneira a desenvolver nos educandos comportamentos que os direcionem a uma atuação reflexiva, ética e participativa na sociedade. Foi observado que a gestão, numa nova perspectiva de ação do CE, evidenciou a dimensão de implementação da gestão democrática e participativa com “foco na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social” (LÜCK, 2009, p. 26), valorizando conteúdos atitudinais enquanto base para formação da participação e da cidadania. Cabe lembrar que no estatuto consta que a participação dos estudantes, na representação do CE, no artigo 14, refere - se a:

Dois alunos regularmente matriculados maiores de 16 (dezesseis) anos. (ESTATUTO DO CONSELHO ESCOLAR, p. 3).

Neste caso, o documento em questão permite apenas os estudantes do nível secundário na participação do CE, sendo a escola de ensino fundamental. Verificou - se também a participação tutelada dos estudantes dado que os menores de 16 (dezesseis anos), devem ser representados pelos pais ou responsável. A situação observada, com base no depoimento de (D2), ao falar da restrição a participação dos

educandos na escolha do gestor, trouxe a seguinte reflexão: em que medida os conteúdos atitudinais são trabalhados na escola de maneira que promova a participação política dos estudantes nas ações da escola? O representante do segmento professor, aborda essa questão ao afirmar que

Para você ter ideia, que a própria eleição de gestor, o aluno que vota é a partir de onze anos completos. Então até o quinto ano eles estão excluídos de papéis eleitorais. Quem vota é o pai, ou a mãe, ou representantes por eles. Eles não têm o poder de escolha do diretor da escola deles. Né? O pai e a mãe, no caso aí, o segmento pai e mãe do CE, sim né? No caso de uma eleição de gestor, já que o voto é de uma boa parcela da escola é deles, né? podem estar mais perto da escola, cobrar mais da escola, procurar entender mais a escola, para tentar escolher melhor o gestor daquela escola, né? Já que o filho, talvez pela falta de maturidade, ou de idade, não possa fazer isso!

A promoção da participação política dos estudantes na escola, implica à gestão, professores e demais funcionários educativos, compartilhar informações, atribuir responsabilidades por meio do diálogo, e sempre que possível acatar suas contribuições. O envolvimento dos educandos nas ações participativas da escola e do CE não deve ocorrer apenas em eventos sociais paralelos como festas, jogos ou gincanas, mas devem partir de interações mais produtivas, despertando o pertencimento, bem como, da importância da escola para sua formação.

Desse modo, as ações propostas devem desafiar seu potencial crítico e criativo na efetivação de possíveis soluções e no acompanhamento de problemas que afetam a escola e seu entorno como pichação, depredação, falta de materiais didáticos pedagógicos (questões estas abordadas na assembléia geral), indisciplina, orçamento participativo, dentre outras, que favoreça a aprendizagem significativa. O apoio e a colaboração desses educandos, sob novas perspectivas de ação, qualifica os processos de ensino e aprendizagem e de formação para a cidadania. Essa qualidade no envolvimento de todos os segmentos, inclusive dos estudantes a participação é referenciada pela representante (CL) numa percepção da gestão que orienta os rumos, os caminhos que devem ser seguidos pela escola para alcançar seus objetivos educacionais e sociais:

Quem teria maior poder de decisão numa questão maior, eu acho a gestão! A gestão ela, ela mostra...primeiro, ela, ela escuta todos os argumentos, depois ela...quando é a voz dela falar, ela mostra os prós e os contras: "Se a gente for por esse caminho, lá na frente a gente vai enfrentar isso! Mas, se a gente for por esse caminho, a gente vai ter isso, isso, lá na frente! (CL).

A criação de espaços que favoreça a participação dos estudantes como o grêmio estudantil e a participação no Conselho escolar, demanda esforço, apoio da gestão e diálogos constantes entre professores e educandos na inserção a participação mais engajada na escola, e inclui o envolvimento de todos os partícipes.

Logo, o princípio da democracia exige escuta atenta da gestão na identificação das problemáticas que se apresentam, na valorização das potencialidades de cada indivíduo, e na modificação do seu planejamento, tendo como finalidade mudar os rumos da escola a fim de alcançar resultados que contribuam com uma educação de qualidade e socialmente referenciada.

Neste sentido, para (G1): “A gestão pode dar o pontapé inicial e dar o apoio. Porque participar é também se responsabilizar! Na gestão democrática responsabilização significa: tomar minha parte de responsabilidade para que a escola seja melhor!” no cumprimento do seu “papel [...] e no desempenho de seus profissionais, que devem renovar-se e melhorar sua qualidade continuamente, tendo o aluno como centro de toda a sua atuação.” (LÜCK, 2009, p. 16).

Com relação à avaliação da participação dos professores, os representantes de maneira geral, concordam ser este o segmento mais ativo e que apresenta maior poder de decisão em função de ser um grupo unido e integrado com as ações nos espaços formais da escola, como pontua (P2): “[...] dos professores, eu noto uma turma bem ativa. Durante as reuniões que eu fui, eu os noto bem assim integrados. [...] no que está mais vindo à tona né? [...] no processo de eleição, eu noto assim!”. A representante (G2), concorda com o depoimento de (P2) e afirma que os “professores, eu acho que tem uma participação legal. Eles se sentem mais à vontade. Acho que é essa a palavra. Eles se sentem mais a vontade do que os pais e alunos para comentar, para resolver, para refletir sobre”.

A representante destaca em seu trecho de fala duas dimensões que orientam a ação docente: a dimensão política – pedagógica que direciona a intencionalidade do trabalho e a dimensão epistemológica, que fundamenta os trabalhos, no qual os docentes por meio da reflexão analisam, discutem, orientam, definem e avaliam os resultados das ações. Dessa maneira, evidencia o papel mediador dos professores nos processos de criação de uma cultura de democratização da escola, dadas suas atribuições de articular de forma consciente e reflexiva o ensino e o aprendizado dos educandos numa perspectiva mais ampla da educação, relacionada com aspectos da

gestão de disciplinas, da sala de aula, bem como das políticas públicas voltadas para o ensino e aprendizagem e a gestão da sua profissionalização (LÜCK, 2009).

Essa perspectiva de ação dos professores, dialoga com o trecho de fala de (G1), ao mencionar que a participação do segmento professor deve ultrapassar as ações formais, pois entende este como maior motivador para atuação dos estudantes e pais na integração de atividades político pedagógica, e expõe sua queixa:

O segmento professor, eu penso que poderia atuar melhor, porque está dentro da escola, conhece as fragilidades, é... tem esse feedback com o aluno, com os pais. Eu acho que o professor ele poderia ser um segmento que iria ser muito motivador dentro da escola. [...] poderia ter a participação efetiva mesmo de: olha, como membro do CE como vamos fazer? Vamos fazer um projeto? Vamos jogar na internet? Vamos chamar os pais, vamos fazer um dia solidário? Vamos fazer...

O representante do segmento professor, corrobora com o pensamento de (G1) e destaca o processo de análise e de escolha entre alternativas para resolução do problema, (PREVÉ ET AL, 2010). Neste caso, desenvolver um processo de conscientização dos alunos em sala de aula e articular com a comunidade de maneira que o trabalho redunde em melhorias para o processo pedagógico e afirma que

[...] o trabalho do professor, o trabalho dele de envolver a comunidade começa logo na própria sala de aula. Quando ele conscientiza o aluno de que existe um CE, dentro da escola que está trabalhando em prol a escola e em prol a comunidade...né? [...] O que é que o CE enquanto órgão dentro da escola pode contribuir com as melhorias das condições de trabalho da gente? Acho que o professor tem que analisar sua sala de aula, analisar as outras salas de aula...e aí buscar.... a gente precisa de tais objetivos, o que? Uma formação continuada desse segmento...[...]

O discurso de (G1) converge com o trecho de fala de (D2) ao afirmar que o segmento professor deve ser o de envolver a comunidade a partir da interação com os estudantes e do diagnóstico das necessidades para melhor atuação dos segmentos, bem como da conscientização da existência do CE na escola, pois “o professorado [...] como é um grupo mais unido, eles têm uma voz maior” (CL), logo, têm maior responsabilização no desenvolvimento da dimensão político – pedagógica da escola, articulada ao direcionamento e da intencionalidade do trabalho docente e da gestão, e demanda maior poder de decisão, justificado pela representante (G2) ao afirmar a proatividade do segmento professor

[...] porque eles são mais atuantes. [...] eu digo assim o professor porque eu acho que eles já falam com mais, digamos assim, autoridade. Não autoridade no sentido de ser assim mais importante, mas numa questão de diálogo, os outros não por ser menos

importante, mas por ter uma participação ainda muito tímida, mas precisa melhorar. (G2)

Vale ressaltar que, nas práticas nas quais há o exercício da autoridade, os conselheiros são motivados para o exercício da liderança, seja pela gestão ou pelos docentes, que também exercem papel de liderança mediante seu público, os estudantes. Assim, seja como gestor ou como docente, deve-se encaminhar estes sujeitos cada vez mais a conquista de novos espaços de atuação política e social, dados que existe uma relação intrínseca entre Gestão e Docência na condução dos processos educativos, sejam eles de ensino e de aprendizagem dos estudantes ou de formação para a cidadania da comunidade nos processos de democratização da gestão e da escola.

Portanto, suas ações implicam posicionamento político na condução desta população na construção de uma educação de qualidade e que atenda aos seus interesses e viabilize sua inserção de forma qualitativa e equitativa na sociedade como forma de resistência ao sistema neoliberal, encorajando – os sempre a retomar de forma crítica no dia a dia da escola os rumos da educação e das relações gestão comunidade, professor x estudantes, rompendo com estruturas autoritárias, vislumbrando a construção plena dos sujeitos e consequentemente de uma sociedade mais justa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensar gestão democrática implica criar uma cultura participativa como forma de incluir os sujeitos na luta contra mecanismos neoliberais que permeiam a sociedade, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e seus processos, normalmente autoritários, de distribuição de poder no seu interior.

Desse modo, a participação cidadã na escola, para que seja realidade, faz – se necessário criar meios e condições favoráveis para envolver pessoas no compromisso de assumir de maneira responsável seu papel na construção de uma escola pública socialmente referenciada.

Para compreendê – la, o presente trabalho, abordou teorias que tratam da evolução conceitual e as concepções acerca da gestão escolar, de participação e dos princípios que regem a gestão da educação e da escola e, como estes vem sendo tratados ao longo do tempo pela sociedade nos processos de efetivação da democratização nas unidades educacionais.

Tendo como principal objetivo a análise desses processos em uma escola municipal de Olinda – PE., utilizou -se a metodologia qualitativa e os diferentes procedimentos, como a observação sistemática e as entrevistas semiestruturadas. Estes procedimentos possibilitaram a apreensão de dados e de uma análise significativos pelas quais buscou – se compreender concepções, atitudes e valores que orientam as práticas dos sujeitos.

Ademais, buscou – se na avaliação da participação, a qualidade do envolvimento dos profissionais da escola, gestão, professores, funcionários, pais, alunos e comunidade local e suas contribuições e influência nos espaços de participação do conselho escolar nos processos de decisão da atual gestão, visto que, discutir essas questões, amplia o conhecimento docente acerca das problemáticas que afetam essa unidade educacional e as formas como seus atores determinam seu enfrentamento.

Considerando que a escola constitui – se como espaço de disputa ideológica, e que o CE é o espaço de vivência da comunidade escolar para discutir e efetivar sua proposta pedagógica, evidenciou práticas colaborativas de organização e gestão e da participação consciente e responsável dos seus atores. Mediante esta realidade, compreendeu – se que a qualidade educacional se efetiva com a intervenção mais qualificada de todos os segmentos envolvidos, pois, a escola, à medida que

desempenha seu papel político e social, desenvolve o senso crítico dos sujeitos e respeita a realidade cultural da comunidade na qual encontram – se inseridos.

Tendo em vista a necessidade da atuação do pedagogo tanto na organização como nos processos coletivos de efetivação da gestão na escola pública, a pesquisa, ao articular a teoria com a vivência prática junto a processos educativos e de democratização, contribuiu com a construção de um perfil docente, capaz de compreender que a prática pedagógica está para além de mediar os conhecimentos científicos a todos os estudantes que fazem parte da escola. Ou seja, o processo investigativo, possibilitou compreender que a prática educativa constitui – se em ato político – pedagógico à medida que, os docentes, ao mediar processos organizacionais escolar na coletividade, de forma a incluir estudantes, pais e comunidade nos processos decisórios, superam questões políticas e práticas que ocorrem em seu cotidiano e, isso favorece maior e melhor qualificação dos seus atores para intervir de forma mais efetiva, tanto em processos que se organizam para melhoria da qualidade educacional, bem como para o exercício da cidadania.

O trabalho também possibilitou o entendimento de que a democratização da gestão e da escola depende da atuação de todos os envolvidos, inclusive o Estado, pois este não pode se eximir de suas responsabilidades para concretização do ideal democrático. No contexto da pesquisa, compreendeu - se que é seu dever manter as condições financeiras necessárias para possibilitar o bom andamento dos trabalhos educativos, posto que esta questão apresentou – se como um dos entraves no processo de democratização da escola.

Logo, percebeu - se que essa problemática envolve também remuneração adequada, condições materiais e processos de formação continuada dos (as) professores (as), do (a) gestor (a), elementos essenciais para que a tão sonhada educação pública, socialmente referenciada, seja uma realidade nas escolas do Brasil.

Os resultados obtidos, mediante respostas dos entrevistados, mostram que as concepções de gestão e participação presentes entre os segmentos apontam para as concepções técnicas – funcionalista e sócio - crítica da educação, indicando a coexistência de concepções de gestão e participação presentes no conselho escolar, resultante da cultura vivenciada pela unidade educativa.

Essa realidade mostra que, a escola, enquanto lugar de produção e reprodução social, desenvolve os conhecimentos, valores sociais, éticos e culturais dos sujeitos,



visa superar a cultura do autoritarismo e trabalhar com os diversos grupos que constituem o seu contexto e, objetiva prepará – los para a vida em sociedade, sejam crianças, jovens, pais ou integrantes da comunidade local.

Com relação às práticas participativas dos representantes, estas constituem – se à medida que deliberam e decidem sobre questões que afetam a unidade educativa nos espaços formais de interação e comunicação do CE.

Dentre estes espaços, citam - se: eleições para diretor e renovação do conselho escolar; assembléias; formação de comissões eleitoral; fiscalização dos recursos; elaboração do PPP e do Regimento Interno; avaliação do trabalho educativo. Esses espaços formais de participação apresentaram - se como lugar de interação e de aquisição de novas competências e habilidades para o desenvolvimento da prática participativa dos sujeitos, constituindo grandes desafios nos processos de aprendizagens dos conselheiros.

Desse modo, Infere – se que, nesses espaços, para evitar que os segmentos fiquem sujeitos aos discursos de grupos hegemônicos, é necessário desenvolver a capacidade de se posicionar politicamente, ou seja, de argumentar, negociar ou mesmo refutar proposições que não contribuem com a resolução das questões que se apresentam.

Para democratizar os processos de construção da autonomia da escola, as proposições para sua melhoria e andamento das ações pedagógicas, administrativas e financeiras partem dos representantes de cada segmento, priorizando questões relativas à qualificação do ensino e da aprendizagem, como também o incentivo à participação política dos sujeitos, essa prática democrática possibilita o desenvolvimento do potencial na constituição de sujeitos sociais na busca de objetivos comuns.

Portanto, os representantes, com o propósito de transformar a gestão desses espaços públicos, por meio do envolvimento consciente e proativo no debate, busca influenciar nos processos de decisão da gestão e, à medida que todos os atores têm direito de voz e legitimação das ideias propostas, produz o senso de corresponsabilização e de acordos cada vez mais qualificados.

Compreendeu – se que a participação da comunidade e suas contribuições, ocorrem a partir da orientação e direcionamento dos trabalhos administrativos e pedagógicos; pela viabilização das informações necessárias; delegação de

responsabilidades; respeito ao exercício da própria vontade e apoio ao grupo por meio do exercício da liderança gestora.

Confirmou – se que essa liderança é reconhecida pelos representantes do CE nos processos democráticos, decisórios e avaliativos, pois envolve a todos no trabalho educativo e torna as relações entre seus atores mais estreitas, cria afinidades, especialmente em torno de temas que objetivam a melhoria pela busca comum de resultados educacionais positivos de toda comunidade de aprendizagem.

Considerando que, na prática social da educação, para elevar o nível de conhecimento da comunidade educativa acerca do funcionamento do CE, das suas funções e do papel da gestão, dos limites e das possibilidades de atuação nos trabalhos da escola, demanda discussões conjuntas para que essa construção pela qualidade do ensino, em espaços instituídos, garanta a participação democrática da maioria, e agregue pessoas dos diversos níveis de conhecimento e de influência recíproca. Isso significa que, todos devem ser aceitos e conduzidos a participar de formas mais efetivas e diversificadas na organização com vistas a alcançar os objetivos educacionais e sociais da escola, mediados pelo (a) gestor (a), sentido – se parte do processo, assumindo responsabilidades, evidenciando o caráter plural da democratização.

De modo geral, a participação praticada pelos representantes dos segmentos gestão, professores e comunidade local e funcionários, conforme seus depoimentos configuram – se num nível de envolvimento mais ativo; com relação aos pais e alunos, visto que, ainda estão em processos de inserção nos espaços de participação formal do CE, configura uma participação passiva, embora estes segmentos expressem interesse numa participação mais ativa.

Compreendeu – se que as atitudes e valores que orientam as práticas dos sujeitos no CE no envolvimento dos profissionais como gestão, professores, funcionários, pais, estudantes e comunidade nos processos de decisão da atual gestão, partem da proposição de ideias e a disposição em assumir compromisso para encaminhamento na resolução das tarefas.

Essa perspectiva de ação evidenciou que o CE enquanto espaço de deliberação e decisão, permite aos seus membros atuar nos processos de construção da autonomia da escola via descentralização das deliberações e decisões e da comunicação antecipada e, isso contribui com a participação autônoma dos diversos segmentos escolares.

Embora, em diversas situações problema apresente algumas contradições no discurso e na ação, constitui o processo de democratização da escola e da participação, visto que, a comunidade influencia na democratização da gestão por meio de processos de antecipação das decisões, ou seja, a discussão antecipada do planejamento e das orientações das ações, o que implica repensar práticas e atitudes da atuação gestora em busca de atender aos objetivos formais da escola.

Considerando a identificação de conflitos nesses processos, compreendeu – se que a participação divergente, como forma de recusa às formas de organização na descentralização da gestão, não implica desinteresse à participação, mas, que a gestão democrática e participativa é um desafio a ser perseguido, pois ela não é imposta por regras ou normatizações, mas é um processo contínuo de conquista dos seus partícipes.

Logo, o processo de democratização na escola deve considerar também o dissenso, pois este emerge questões silenciadas, ações praticadas que não produzem resultados esperados e que precisa de constante ir e vir de permanentes discussões sobre questões que afetam não só os sujeitos, como também, o desenvolvimento da prática educativa.

Mediante os entraves apresentados para efetiva participação da comunidade, compreendeu – se que existe a necessidade de cursos de formação para os conselheiros de maneira que estes tenham mais clareza do sentido da participação em instâncias deliberativas e decisórias como o CE. Estas sugestões, dadas pelos próprios conselheiros, é resultante do consenso de que a formação contribui com o fortalecimento de espaços de reflexão crítica e de ação dos sujeitos na construção de uma cidadania ativa.

Isso resulta num maior envolvimento e na convicção dos representantes em porque atuar de forma mais consciente e proativa na condução dos seus interesses comuns, nos debates, nas decisões, no acompanhamento e avaliação das ações sociais, políticas e pedagógicas da escola e visa ampliar espaços de participação e decisão para os segmentos estudantes, pais e funcionários, implica ultrapassar os processos participativos formais e investir em ações, projetos e propostas que envolvam toda comunidade em processos democráticos efetivos no cotidiano da escola.

Contudo, essas práticas ao ocorrer numa cultura de diálogo, respeito às diferenças, na ética, responsabilização, de forma consciente e espontânea de todos

no envolvimento do trabalho e no cumprimento da sua tarefa, busca a melhoria da qualidade das relações que se estabelecem no cotidiano escolar, resulta na superação de entraves e limites na constituição de uma educação socialmente relevante. Logo, compreendeu - se que a gestão democrática é um processo construído no cotidiano da escola e a forma como os sujeitos participam, interfere nas tomadas de decisão, expressa o interesse coletivo e da participação e de melhoras das condições na realização do ato pedagógico.

Dado o entendimento que o estudo não engloba todas as problemáticas, tendo como um dos objetivos compreender a influência da comunidade nas tomadas de decisão da gestão, para seu maior enriquecimento, percebeu - se a necessidade de observar outras reuniões do CE. Tal necessidade deveu – se ao fato de conseguir maiores esclarecimentos acerca de questões “Como ocorre a transparência numa escola municipal de Olinda - PE., enquanto processo de efetivação da gestão democrática?”, “Em que medida os conteúdos atitudinais são trabalhados na escola de maneira que promova a participação política dos estudantes nas ações do CE?”. Tendo em vista que essas práticas são essenciais no processo de democratização da gestão e da escola, poderá, em futuros trabalhos, serem investigadas na pós-graduação ou no mestrado,

A pesquisa, embora tenha apresentado lacunas, permitiu resultados relevantes, pois evidenciou práticas democráticas de gestão e participação política, que embora tendo respaldo legal, para sua efetivação na escola, tem suas condicionantes tais como: retomada de consciência crítica dos seus atores, inserção política dos sujeitos em processos participativos efetivos e o estabelecimento de relações entre a gestão e a comunidade que visem superar a cultura do individualismo por uma cultura de colaboração.

A gestão democrática, embora assegure a participação política, o direito de escolha e do compartilhamento do poder de decisão, cabe ao (a) gestor (a) escolar ter clareza de que esta participação se efetiva de várias formas e com diversas características que as distinguem. Portanto, faz – se necessário atuar constantemente de maneira a superar o desafio de democratizar os saberes e as práticas, envolver todos os segmentos no compartilhamento das ações e decisões do CE, conhecer bem a comunidade, motivar seu envolvimento, desenvolver políticas de valorização e reconhecimento das suas contribuições a fim de constituir cidadãos plenos, por meio de uma educação relevante para a transformação social.

## REFERÊNCIAS

BACK, L.B. **Participação e Processos político-organizativos**: temas para o Serviço Social. 2010. 103 f. Monografia (Graduação em Serviço Social) - Departamento de Serviço Social, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BARDIN, L. 1995. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70.

BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**/ Laurence Bardin; tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. —são Paulo: Edições 70, 2016.

BATISTA, A. **Descubra o Líder Que Há em Si. Valorize as suas capacidades e destaque-se dos demais**. Alfragide: Livros d'Hoje - Publicações Dom Quixote.2011.

BOTLER, A. M. H. MATOS, M. G. A. **A Escola como Organização Comunicativa**.2004. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.

BOTLER, A. M. H. Cultura e relações de poder na escola. **Educ. Real.**, Porto Alegre, v. 35, n. 2, p.187-206, ago. 2010.

BOTLER, A. M. H.O Diálogo como estratégia da gestão escolar participativa. *In*: GOMES, A. M. (Org.). **Políticas Públicas e Gestão da Educação**. Campinas: Mercado de Letras, 2011, p. 187-207.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/508200/CF88\\_EC85.pdf?sequence=1](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/508200/CF88_EC85.pdf?sequence=1)>. Acesso em 02 out. 2019.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>>. Acesso em 25 mai. 2018.

BRASIL. Parâmetros Curriculares Nacionais (5ª a 8ª Série): **Introdução aos Parâmetros Curriculares Nacionais**. Brasília. MEC/SEF, 1998.

BRASIL. **Resolução nº 003**, de 27 de fevereiro de 2003. Dispõe sobre os critérios e as formas de transferência e de prestação de contas dos recursos destinados à execução do Programa Dinheiro Direto na Escola, PDDE, e dá outras providências. Disponível em [http://www.fnde.gov.br/home/legislacao\\_manuais/pdde](http://www.fnde.gov.br/home/legislacao_manuais/pdde)>. 07 set. 2019.

BRASIL. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos escolares; **Democratização da escola e construção da cidadania**. Cad. 01. Brasília; MEC, SEB, 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>. Acesso: 25 em mai. 2018.

BRASIL. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos escolares: **Conselho escolar e o financiamento da educação no Brasil**. Cad. 07- Brasília. 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>. Acesso: 25 em mai. 2018.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Ed. 2005 Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>. Acesso em 22 out. 2019.

BRASIL. **Educadores e educandos**: tempos históricos. Brasília: Maria Abádia da Silva. – Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/>. Acesso em 17 mai. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Gestão da educação escolar** / Luiz Fernandes Dourado. – Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006. Disponível em [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=585-gestao-da-educacao-escolar&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=585-gestao-da-educacao-escolar&Itemid=30192)>. Acesso em 17 mai. 2018.

BRASIL. **Lei 13.005 de 25 de junho de 2014**. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/>>. Acesso em 02 mai. 2018.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Plano Nacional de Educação PNE 2014-2024: Linha de Base**. – Brasília, DF: Inep, 2015. 404 p.: il. Disponível em <http://portal.inep.gov.br/documents>> Acesso 22 out. 2019.

BRASIL. [Lei Darcy Ribeiro (1996)]. LDB: **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. – 13. ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2016. – (Série legislação; n. 263 PDF) Disponível [file:///C:/Users/Ant%C3%B4nio%20Luiz/Downloads/ldb\\_13ed%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Ant%C3%B4nio%20Luiz/Downloads/ldb_13ed%20(1).pdf)> Acesso em 19 out. 2019.

CASTRO, A. F. B. **Autonomia do Conselho escolar na gestão democrática**. 2008. 43 f. Universidade Estadual de Maringá, Paraná. Secretaria do Estado da Educação-Paraná. Programa de desenvolvimento educacional. Disponível em <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1521-6.pdf>. Acesso 03 nov. 2018.

CAVALCANTI, R.T.; SILVA, N.M.A. Educação e processo civilizador: a escola como *locus* de construção de práticas participativas. *In: Simpósio Internacional Processo Civilizador, 12., 2009*, Universidade Estadual de Londrina, Londrina. Disponível em: <http://docplayer.com.br/27313321-Educacao-e-processo-civilizador-a-escola-como-locus-de-construcao-de-praticas-participativas.html>>. Acesso em 12 nov. 2018.

DOURADO, Luiz Fernandes et al. A qualidade da educação: conceitos e definições. Brasília: **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**, 2007.

DOURADO, L. F. e OLIVEIRA, J. F.A Qualidade da Educação: perspectivas e desafios. **Cad. Cedes**, Campinas, v. 29, n.78, p. 201-2015, maio/ago, 2009.

FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. Â. da S. (Orgs.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FREIRE, P. **Educação como Prática da Liberdade**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

GADOTTI, M. **O projeto político-pedagógico na escola**: na perspectiva de uma educação para a cidadania. Brasília: Editora MEC, 1994.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola**. 6. ed. São Paulo: Cortez, (Guia da escola cidadã; v.1), 2004.

GRACINDO, R.V., MARQUES, S. C., & Paiva, O. F. (2005). A contradição exclusão/inclusão na sociedade e na escola. *Revista Linhas Críticas*11(20), 5-25. Disponível<<http://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/3213/2898>> Acesso: 25 out. 2019.

GRACINDO, R. V. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/11gesdem.pdf>>. Acesso em 23 jul. 2018.

GRACINDO, R. V. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: Exigências, práticas, perfil e formação. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009.

HICKMANN, M.C. **Gestão escolar democrática**: paradigmas e possibilidades. 2009. 41 f. Monografia - especialização em Gestão Educacional. Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2009.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola**: Artes e ofícios da participação coletiva. São Paulo: Papyrus, 1994. Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola**: Artes e Ofício da Participação Coletiva. 13. ed. Campinas: Papyrus, 2006.

LIBÂNEO, J. C. Buscando a qualidade social do ensino. *In: Organização e Gestão da Escola*: Teoria e Prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C. Concepções e práticas de organização e gestão da escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. **Revista Española de Educación Comparada**, Madrid, n. 13, p. 155-192, 2007.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNEO, J. C. Texto publicado na Presente! **Revista de Educação**, Salvador, jan./abr. 2009. Disponível em: <<http://professor.pucgoias.edu.br>>. Acesso em: ago. 2018.

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F. de; TOSCHI, M.S. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. **Organização e gestão, objetivos e trabalhos dos professores**. São Paulo: Cortez, 2012. Coleção Docência em Formação: saberes pedagógicos/coordenação Selma G. Pimenta.

LIMA, S. A. B. A participação social no cotidiano. 5. Ed. São Paulo: Cortez Editora, 1983

LIMA, L. C. **Organização Escolar e democracia radical**: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. São Paulo: Cortez, 2000.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa**. São Paulo: Cortez, 2001.

LUCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

LUCK, H. *et al.* **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, H. **A gestão participativa na escola**. 6.ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

LUCK, H. **A gestão participativa na escola**/ Heloísa Luck. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. Caderno de Gestão.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D. A. **A Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINAYO, M.C. de S. **Pesquisa social teoria método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAIS, P. S; FRANÇA, M. Conselho Escolar: As relações de poder no processo decisório. **Simpósio Anpae**, 2009. Disponível em <[www.anpae.org.br](http://www.anpae.org.br)>. Acesso em: 23nov. 2018.



PARO, V. H. Gestão da escola pública: A participação da comunidade. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, maio/ago. 1992, 73(174), p. 225-290. Disponível em <<http://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2016/06/gstescpblic-tp%C3%A7dacmd.pdf>> Acesso 22 out. 2019.

PARO, V. H. **Escritos sobre Educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PIANA, MC. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. Disponível em: <<http://books.scielo.org>>. Acesso em 15 agosto de 2018.

PRÉVE, A. D. **Organização, processos e tomada de decisão**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2010. Disponível em <<http://www.ead.uepb.edu.br/>>. Acesso em 29 set. 2019.

SOUZA, A. R. Reformas educacionais: descentralização, gestão e autonomia escolar. **Educação e revista** [online], Curitiba, n. 22, p. 17-49, 2003. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/er/n22/n22a02.pdf>> Acesso 22 out. 2019.

SOUZA, A. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educ. rev.** [online], Belo Horizonte, v.25, n.3, p.123-140, 2009. Disponível em:<[www.scielo.br/scielo.pt](http://www.scielo.br/scielo.pt)> Acesso 13 nov. 2018.

SOUZA, D. Q. M. A gestão escolar como arena política. Impasses do novo gerencialismo. 2016. 193f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-graduação em educação, Pernambuco.

TRIVINOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, I. P. da. Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção coletiva. *In*: VEIGA, I. P. (Org.). **Projeto Político Pedagógico da Escola**: uma construção possível. Campinas: Papirus, 1998.

## **APÊNDICE A: ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO SISTEMATIZADA DAS REUNIÕES DO CONSELHO.**

A observação sistematizada deverá constar:

- ✓ Caracterização do CE: Composição (identificação dos participantes, tipo de participação, regularidade das e nas reuniões, função, atribuição, rotina);
- ✓ Caracterização dos representantes de cada segmento: formação, sexo, idade, tempo de atuação na escola e no CE;
- ✓ Caracterização da reunião: Pauta, utilização da ata, presença e posicionamentos dos membros de cada segmento, comunicação, decisão (votação, consenso).
  
- ❖ Perceber na condução da reunião a consulta aos participantes sobre sugestões para serem incluídas na pauta, igualdade de condições na participação, consenso e posicionamento dos membros do conselho escolar nas tomadas de decisão.
  
- ❖ Perceber como ocorre a legitimação das ideias que surgem; como a gestão atua na resolução de conflitos envolvendo os representantes de cada segmento do CE e na apresentação dos resultados, como reconhece a participação da comunidade.
  
- ❖ Perceber como ocorre a partilha das responsabilidades e como são disponibilizadas as informações e estratégias de ações que favorecem o comprometimento do grupo na efetivação das propostas dadas pelos representantes de cada segmento.

## APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Idade _____	Sexo _____	Formação _____
Função na escola _____	Função no CE _____	
Tempo de atuação na instituição _____		
Tempo de atuação no CE _____		

- 1) Para você o que significa participação e qual o modelo de gestão é desenvolvido na escola?
- 2) Para você, o que significa o CE? Qual sua importância, e que contribuições podem trazer para a gestão da escola? Explique.
- 3) Quais os desafios para a participação da comunidade no CE e quais instrumentos são utilizados para estimular a participação?
- 4) Como a gestão incentiva a participação dos membros do CE e provê reconhecimento coletivo na efetivação das atividades propostas? Exemplifique.
- 5) De que maneiras são desenvolvidas as ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola? Elas são planejadas pelo CE? Exemplifique.
- 6) Fale da sua atuação/participação no CE.
- 7) Como você avalia o trabalho do CE na gestão escolar, considerando os limites e possibilidades para atuação de cada segmento? Explique.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Cumprimento Sr./Sr. <sup>a</sup> ao tempo em que solicito a sua participação na pesquisa intitulada Gestão Democrática e Conselho Escolar: a participação da comunidade nos processos de decisão numa escola municipal de Olinda – PE., integrante do Curso de Licenciatura em Pedagogia, do Departamento de Educação, da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE. A referida pesquisa tem como objetivo principal, analisar a participação da comunidade no conselho escolar, identificando sua influência para os processos de decisão da gestão escolar, e será realizada por **Ana Paula Tavares** estudante do referido curso.

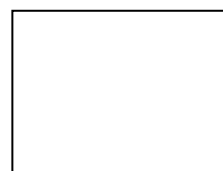
Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevistas semiestruturada, com utilização de recurso de gravador de áudio e vídeo smartfone, a ser transcrita na íntegra quando da análise dos dados coletados. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, contudo, será mantido o anonimato dos respondentes participantes da pesquisa. Dessa forma, a participação na pesquisa não incide em riscos de qualquer espécie para os respondentes. A sua aceitação na participação dessa pesquisa contribuirá para o/a licenciando escrever sobre o tema que estuda, a partir da produção do conhecimento científico.

Consentimento pós-informação: Eu, \_\_\_\_\_, estou ciente das condições da pesquisa, acima referida, da qual livremente participei, sabendo ainda que não serei remunerado/a por minhas contribuições e que posso afastar-me quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo/a pesquisador/a, ficando uma via para cada um/a.

Recife, PE, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do/a participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do/a pesquisador/a



Impressão do dedo polegar caso  
o/a participante não saiba assinar