

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Fernanda Saldanha Moraes

**GESTÃO ESCOLAR E CONSELHO ESCOLAR NO FORTALECIMENTO DA  
GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Sant'Ana do Livramento, RS

2018

**Fernanda Saldanha Moraes**

**GESTÃO ESCOLAR E CONSELHO ESCOLAR NO FORTALECIMENTO DA  
GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>: Naila Cohen Pomnitz

Sant'Ana do Livramento, RS

2018

**Fernanda Saldanha Moraes**

**GESTÃO ESCOLAR E CONSELHO ESCOLAR NO FORTALECIMENTO DA  
GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

**Aprovado em 01 de Dezembro de 2018:**

---

**Prof<sup>a</sup>: Naila Cohen Pomnitz (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Táise Tadielo César (UFSM)**

---

**Andreia Vedoin (UFSM)**

Sant'Ana do Livramento, RS

2018

## RESUMO

### **GESTÃO ESCOLAR E CONSELHO ESCOLAR NO FORTALECIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Autora: Fernanda Saldanha Moraes

Orientadora: Prof<sup>a</sup>: Naila Cohen Pomnitz

O presente trabalho monográfico trata de compreender a relação entre a escola (representada pelo gestor escolar) e a comunidade (através do Conselho Escolar), no processo da gestão democrática, descrevendo o papel que o conselho escolar exerce na comunidade escolar, assim como sua participação no processo da construção da proposta educativa da escola e como suas ações influenciam no processo de gestão democrática. Para tanto, o estudo bibliográfico direcionou-se no sentido de abordar o papel da escola na sociedade, da gestão democrática e do conselho escolar, desenvolvendo uma pesquisa qualitativa de estudo de caso, em uma escola de Ensino Fundamental na cidade de Sant'Ana do Livramento, no Estado do Rio Grande do Sul. Para complementar a pesquisa foi aplicado um questionário para a representante dos professores e outro para o representante do segmento dos pais do Conselho Escolar, com questões dissertativas. Utilizou-se também da análise documental, sendo as fontes utilizadas: o Projeto Pedagógico da escola, o Regimento do Conselho Escolar e a Lei Municipal que dispõe sobre a criação dos Conselhos Escolares, e embasou-se ainda, o referido estudo, nas teorias de Paro (2000) e Navarro (2004), dentre outros. Por fim, conclui-se que a implementação da Gestão Democrática ainda é um desafio, e que a participação da comunidade é essencial para a construção da proposta educativa. Para isso a escola deve buscar meios e estratégias viáveis para ambos, pois somente através do entendimento Gestor X Conselho Escolar, isso poderá se tornar possível.

**Palavras-chave:** Conselho Escolar. Participação. Gestão Democrática.

## ABSTRAT

### **SCHOOL MANAGEMENT AND SCHOOL COUNCIL IN STRENGTHENING DEMOCRATIC MANAGEMENT**

Author: Fernanda Saldanha Moraes

Advisor: Teacher Naila Cohen Pomnitz

The present monographic work tries to understand the relationship between the school (represented by the school manager) and the community (through the School Council), in the process of democratic management, describing the role that this council exercises in the school community, as well as its participation in process of constructing the school's educational proposal and how its actions influence the process of democratic management. For that, the bibliographical study was directed towards the role of school in society, democratic management and school council, developing a qualitative study of case study in a primary school in the city of Sant'Ana do Livramento, in the State of Rio Grande do Sul. To complement the research, a questionnaire was applied to the teachers' representative and another to the representative of the parents segment of the School Council, with dissertation questions. It was also used the documentary analysis, being the sources used: the Pedagogical Project of the school, the School Council Regiment and the Municipal Law that regulates the creation of the School Councils, and it was still based, in the theories of Paro (2000) and Navarro (2004), among others. Finally, it is concluded that the implementation of Democratic Management is still a challenge, and that community participation is essential for the construction of the educational proposal. For this, the school must seek viable means and strategies for both, for only through understanding Manager X School Council this may become possible.

**Key words:** School council. Participation. Democratic Management.

## **SUMÁRIO**

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>9</b>
<b>3 O PAPEL DA ESCOLA NA SOCIEDADE .....</b>	<b>11</b>
<b>4 A GESTÃO DEMOCRÁTICA.....</b>	<b>13</b>
<b>5 O CONSELHO ESCOLAR.....</b>	<b>16</b>
<b>6 REFLEXÃO SOBRE A PARTICIPAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA EDUCATIVA DA ESCOLA.....</b>	<b>19</b>
<b>6.1 Caracterização da escola.....</b>	<b>19</b>
<b>6.2 Análise dos resultados da pesquisa .....</b>	<b>20</b>
<b>7 CONCLUSÃO .....</b>	<b>25</b>
<b>8 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>27</b>
<b>9 APÊNDICES .....</b>	<b>29</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A escola faz parte da comunidade que está a sua volta, sendo assim a escola terá sucesso se sua comunidade estiver integrada no processo de ensino e aprendizagem, desenvolver e estimular a educação, melhorando sua qualidade, apoiando e discutindo propostas.

Exerço a profissão de docente há 16 anos. Sou formada pela Universidade da Região da Campanha (URCAMP) em Licenciatura Plena em Matemática, e tenho Especialização em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Sempre busco ampliar o conhecimento e o entendimento na área de gestão escolar, por isso escolhi estudar o Curso de Gestão Educacional oferecido pela Universidade Federal de Santa Maria. Minha atuação docente sempre foi como professora, tanto do ensino fundamental como do ensino médio. Nesse ano de 2018 fui convidada para trabalhar no Centro de Inclusão Digital, onde desenvolvo o papel de coordenadora. Trata-se de um espaço direcionado ao ensino de informática para a comunidade em geral de forma totalmente gratuita e para todas as idades.

Trabalhando como docente, tive a oportunidade de vivenciar várias experiências em diferentes escolas e realidades tanto da rede pública municipal como estadual, escola urbana, rural e de periferia, enfim, pude perceber que uma escola deve trabalhar de acordo com a realidade que seus alunos estão inseridos. Devemos, sim, explorar e mostrar o todo, mas acredito que evidenciar seus costumes, suas necessidades, seus talentos, só contribuem para a aprendizagem. A busca pelo estudo no processo de gestão democrática a partir do conselho escolar parte da vivência e experiências vividas nessas escolas (tanto que em uma delas fui membro do conselho escolar). A escola escolhida para estudo, além de ser meu atual local de trabalho, fez parte da minha infância. Moro até hoje na comunidade onde a mesma está inserida. Eu e todos os meus irmãos estudamos na escola desde a pré-escola até a oitava série do ensino fundamental, e, quando fui aprovada no concurso público municipal não pensei duas vezes em escolher a minha escola de coração para exercer a função de professora. Trabalho na escola com colegas que foram meus professores no tempo em que era aluna e pretendo contribuir para

o fortalecimento e crescimento dessa escola, buscando estimular a ligação desta com a comunidade.

Tive a oportunidade de fazer parte como membro do conselho escolar de uma escola estadual na qual trabalhei, porém admito que o trabalho realizado não exercia sua real importância e seus objetivos, aliado ao fato de eu não possuir conhecimentos específicos sobre o papel que o conselho escolar deve exercer. Fui convidada a participar e simplesmente nos reuníamos quase sempre somente para verificar as contas e gastos efetuados pela equipe diretiva.

Mesmo sem fazer parte dos conselhos escolares das demais escolas onde trabalhei pude observar que na maioria delas o conselho não atua de forma a somar com a gestão e não assume um papel atuante dentro das escolas. Penso que a comunidade deve estar inserida e deve participar ativamente nos projetos elaborados pela escola e colaborar na construção e fortalecimento da educação.

Os Conselhos Escolares, de acordo com o portal do Ministério da Educação(MEC), (BRASIL, 2004):

São órgãos colegiados compostos por representantes da comunidade escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. Cabe aos Conselhos, também, analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola. (2004, p.44).

Eles representam a comunidade escolar e local, atuando em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua responsabilidade. Representam, assim, um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática. São, enfim, uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã.

Com o tempo e novas vivências adquiridas ao longo dessa jornada me questiono: como a participação da comunidade escolar, através do Conselho Escolar, pode colaborar no fortalecimento da gestão democrática da escola?



Buscando respostas para esse problema desenvolvi o estudo que aborda o envolvimento e participação do Conselho Escolar junto a uma escola municipal localizada em Sant'Ana do Livramento, no estado do Rio Grande do Sul.

Assim, este estudo tem como objetivo geral compreender a relação entre o Gestor Escolar e o Conselho Escolar, enfatizando a importância do Conselho Escolar no processo da gestão democrática. Nessa linha também procuro alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o papel que o Conselho Escolar exerce na comunidade escolar;
- b) Diagnosticar como funciona a participação do Conselho Escolar na construção da proposta educativa da escola;
- c) Refletir sobre a participação e influências das ações exercidas pelo Conselho Escolar na gestão democrática.

Por tanto, partindo da pesquisa bibliográfica, baseada no levantamento das abordagens de especialistas no assunto, o trabalho encontra-se organizado em capítulos, tratando, primeiramente, da função da escola e seu papel na sociedade. Em seguida, aborda-se os principais conceitos inerentes à gestão democrática e as responsabilidades e ações do Conselho Escolar. Logo após, propõe-se uma reflexão e abordagens sobre a entrevista realizada com o gestor da escola e o presidente do Conselho Escolar e, por fim, apresenta-se as conclusões e reflexões sobre a pesquisa realizada.

## 2 METODOLOGIA

A trajetória de pesquisas sobre a atuação do Conselho Escolar da escola baseou-se nos procedimentos metodológicos da pesquisa os quais partem da abordagem qualitativa, buscando analisar, descrever e compreender o fato estudado. Para realizar a pesquisa buscou-se pelo método estudo de caso por se tratar de uma unidade bem definida. De acordo com Antônio Carlos Gil:

Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. (2002, p. 54)

Com a apreensão de desenvolver a abrangência sobre o assunto, iniciou-se a primeira etapa com a revisão da literatura sobre o tema abordado. Nesse processo recorreu-se a princípio a fontes bibliográficas acerca de gestão democrática e conselho escolar.

A segunda etapa foi realizada através de uma pesquisa de campo, com a finalidade de obter dados para compreender e conhecer o processo de gestão desenvolvido na escola. Para Gil:

O estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Esses procedimentos são geralmente conjugados com muitos outros, tais como a análise de documentos, filmagem e fotografias. (2002, p. 52)

Para tal processo utilizou-se a análise documental, como atas de reuniões realizadas na escola pelo Conselho Escolar e o Projeto Pedagógico da escola. Elaborou-se questionários para a direção da escola e para o Conselho Escolar, realizou-se algumas observações e conversas informais, pois também trabalho como docente na referida escola. Os questionários consistem em um conjunto de questões que são perguntadas e anotadas por um entrevistador durante uma entrevista face a face (MARCONI; LAKATOS, 1996).

Foram aplicados questionários elaborados pela pesquisadora, composto por questões de múltipla e com questões dissertativas para a equipe diretiva da escola e

para o Conselho Escolar. Os questionários foram elaborados por escrito e preenchidos pelo entrevistado e logo entregues a pesquisadora.

Após as ponderações que emergiram sobre gestão democrática e Conselho Escolar, provenientes das vivências dessa pesquisadora, optou-se em fazer o projeto de pesquisa em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental na cidade de Sant'Ana do Livramento. A escola possui ao todo dezoito professores, seis funcionários, uma supervisora, uma vice-diretora e uma diretora.

O Conselho Escolar da Escola é formado por um representante nato (diretor), um representante dos professores, um representante operacional, dois representantes dos pais e dois alunos regularmente matriculados maiores de 16 anos.

Logo após uma conversa com a gestora da escola sobre os membros representantes do conselho escolar, foi elaborado o questionário destinado à representante do segmento dos professores. O mesmo foi elaborado com doze questões dissertativas, conforme anexo I, sobre a formação, o envolvimento, a participação e importância do conselho escolar na escola; as perguntas foram entregues em uma folha e respondidas pela mesma, logo entregue. Em seguida foi elaborado um segundo questionário para o representante dos pais.

Durante a pesquisa de campo não foi realizada nenhuma reunião com a participação do conselho escolar, portanto não foi fácil a localização da pessoa desse segmento, ressaltando também que não foi possível entrevistar o representante dos funcionários, já que o mesmo se encontrava em laudo médico.

O questionário entregue para esse segmento foi elaborado com algumas questões diferenciadas, no qual o mesmo pode responder opinar e dissertar sobre a participação, as obrigações e atribuições do conselho escolar.

Esses questionários, juntamente com o estudo de literatura e a pesquisa documental serviram de base para a elaboração desse trabalho.

### **3 O PAPEL DA ESCOLA NA SOCIEDADE**

Sabemos que a escola exerce um papel fundamental na sociedade, desempenhando a função de informar e mediar saberes cooperando com as transformações da sociedade, de forma a levar o ser humano a conhecer seus direitos e deveres, levando em consideração os saberes originados do seu convívio familiar e social, com o conhecimento formal, sistematizado, estimulando e buscando a compreensão e introdução de conceitos científicos. Também destacamos que a escola colabora na formação do caráter, princípios morais e valores, é o lugar onde os alunos criam laços sociais e interagem com outras pessoas aprendendo a conviver e respeitar as diferenças, contribuindo para sua formação e inserção na sociedade. Portanto, é um lugar de crescimento intelectual, pessoal e social.

A escola é uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder às demandas sociais (FREIRE, 2001).

Hoje, mais do que nunca, devido às transformações enfrentadas na sociedade, a escola assumiu um importante papel na formação social, sendo tema de diversos debates por parte de educadores, gestores, pais, alunos, sociedade e todos os órgãos envolvidos com o sistema educacional, mudando radicalmente as elaborações de suas propostas pedagógicas.

Apesar dos grandes esforços e debates por parte dos educadores e da sociedade, sabemos que ainda há muitas discussões a serem feitas e que as políticas públicas e iniciativas devem ser valorizadas e que os grupos políticos devem priorizar as questões e temas educacionais.

A escola, como um todo, precisa definir seus principais objetivos, e conscientizar-se que sua função extrapola a mera mediação do conhecimento científico, à medida que precisa arquitetar, construir e avaliar trabalho que elabora, considerando o senso crítico dos protagonistas que o compõem. Sendo assim, as

práticas devem ser examinadas, construídas e reconstruídas objetivando a construção de uma escola efetivamente democrática.

## 4 A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e LDB 9394/96 (BRASIL, 1996) assegura-se a Gestão Democrática da Educação Pública, fruto de muita luta e esforços. Entendemos democracia por construção e participação ativa dos indivíduos, uma escola democrática é aquela que é construída através da participação ativa de todos os membros envolvidos, pais, alunos, professores, funcionários e a comunidade onde a mesma está inserida.

A gestão da escola passa a ser então o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente. A gestão democrática, assim entendida, exige uma mudança de mentalidade dos diferentes segmentos da comunidade escolar. A gestão democrática implica que a comunidade e os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores de serviços educacionais (BARBOSA, 1999, p. 219).

Assim, todos estão comprometidos numa construção coletiva do espaço comum e na responsabilidade das relações com o outro tornando todos responsáveis pelas decisões que podem modificar alterar ou permanecer, essa perspectiva política e filosófica impacta todos os aspectos da organização escolar, seu modo de gestão, sua especialidade, seus tempos e também seu currículo.

A LDB (BRASIL, 1996), em seus artigos 14 e 15, apresentam as seguintes determinações, no tocante à gestão democrática:

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

- I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

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

Estes artigos da LDB, acima citados, dispõem que a gestão democrática do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino, oferece ampla autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com suas especificidades formas de operacionalização da gestão, com a participação dos

profissionais da educação envolvidos e de toda a comunidade escolar e local (VIEIRA, 2005).

Os elementos básicos da Gestão Democrática podem se apresentar de várias maneiras, na esfera escolar, as principais são: na constituição e atuação do Conselho escolar; na elaboração do Projeto Político Pedagógico, de modo coletivo e participativo; na definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; na divulgação e transparência na prestação de contas; na avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica; na eleição direta para diretor (a).

Libâneo(2003), ao abordar a democratização da escola pública, destaca que o papel primordial da escola é difundir conteúdos vivos, concretos, indissociáveis das realidades sociais, integrando os conteúdos com a realidade do educando, e o papel da escola democratizadora é integrar a realidade e necessidades ao seu currículo. É importante que o professor assuma seu papel de educador e mediador com a finalidade de auxiliar os seus alunos no seu processo de compreender o meio social em que ele está inserido. Em resumo, a democratização da escola deve permitir uma ampliação educacional e transmissão de conhecimento e, sobretudo da preparação crítica desses conhecimentos.

Vista sob a perspectiva da participação da comunidade na gestão democrática da escola pública, Paro (1997) acentua que vê, na gestão democrática, o caminho para que o ensino financiado pelo Estado possa ser chamado de público. Ressalta, porém, que parece fazer falta uma maior precisão do conceito de participação. Para o autor, há a necessidade de se elucidar um dos equívocos do papel da comunidade na gestão da escola:

[...] quando, entretanto, destacamos a gestão democrática da escola, para examinar as relações que tal gestão tem com a comunidade, parece que estamos imputando a ela um caráter de exterioridade ao processo democrático que se daria no interior da escola, como se, consubstanciada a democracia na unidade escolar, a comunidade fosse apenas mais um fator a ser administrado por meio das relações que com ela se estabelecessem. Se, todavia, concebemos a comunidade – para cujos interesses a educação escolar deve voltar-se – como o real substrato de um processo de democratização das relações na escola, parece-me absurda a proposição de uma gestão democrática que não supunha a comunidade como sua parte integrante (PARO, 2000, p.11).

De acordo com o autor, a escola e a comunidade não assumem papéis distintos, pois a comunidade é parte integrante no processo de democracia já que

ambas buscam os mesmos objetivos e interesses no processo de aprendizagem e desenvolvimento do meio escolar devendo haver uma relação de reciprocidade entre a escola e a comunidade. Dessa maneira a busca de soluções para possíveis problemas será mais fácil, tendo em vista que haverá uma parceria entre ambos e coerência rumo a um melhor ensino que não fique designado somente às instituições escolares. A sociedade poderá contribuir de forma positiva, colocando-se à disposição da educação e procurando garantir juntamente com a escola a construção da cidadania através dos processos educacionais.

Uma boa relação entre a família e a escola deve estar presente em qualquer trabalho educativo que tenha como principal alvo, o aluno. A escola deve também exercer sua função educativa junto aos pais, discutindo, informando, orientando sobre os mais variados assuntos, para que em reciprocidade, escola e família possam proporcionar um bom desempenho escolar e social às crianças. É importante que a família esteja engajada no processo de ensino-aprendizagem. Isto tende a favorecer o desempenho escolar, visto que o convívio da criança com a família é muito maior do que o convívio com a escola.

#### Segundo PIAGET:

Uma ligação estreita e continuada entre os professores e os pais leva, pois a muita coisa que a uma informação mútua: este intercâmbio acaba resultando em ajuda recíproca e, frequentemente, em aperfeiçoamento real dos métodos. Ao aproximar a escola da vida ou das preocupações profissionais dos pais, e ao proporcionar, reciprocamente, aos pais um interesse pelas coisas da escola chega-se até mesmo a uma divisão de responsabilidades [...] (2007, p.50).

Nessa perspectiva, a família e escola precisam proporcionar ao estudante segurança para aprender e motivação para se tornar autônomo e aprender a fazer escolhas certas e superar as dificuldades encontradas ao longo da vida.



## 5 O CONSELHO ESCOLAR

O que é definido por Gestão Participativa ou Democrática também se aplica às recomendações de organização e administração das escolas. Seguramente, toda ideia de participação das pessoas nas tomadas de decisões do estabelecimento a que competem impõe uma dinâmica diferenciada. No caso das escolas, procura-se instituir um ambiente participativo e não excepcionalmente hierárquico através do Conselho Escolar. Toda a sociedade escolar é atraída a participar ativamente do processo de planejamento, idealização e gestão dos projetos pedagógicos.

O Conselho Escolar é o órgão máximo para a tomada de decisões realizadas no interior de uma escola. Este é formado pela representação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, como: alunos, professores, pais ou responsáveis, funcionários, pedagogos, diretores e comunidade externa.

Cada Conselho Escolar tem suas ações respaldadas através do seu próprio Estatuto, que normatiza a quantidade de membros, formas de convocação para as reuniões ordinárias e extraordinárias, como é realizado o processo de renovação dos conselheiros, dentre outros assuntos que competem a essa instância.

De acordo com o Programa Nacional de Fortalecimento, instituído por portaria ministerial, em 2004, o mesmo tem como seus objetivos:

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

O Conselho Escolar tem grande importância na tomada de decisões e acompanhamento das atividades desenvolvidas na escola e também na construção do Projeto Pedagógico. Tem a responsabilidade de determinar práticas e programas a serem adotados na escola, dado a sua importância e a busca de uma Gestão Democrática o papel do Conselho Escolar passou por grande evolução: antes, a ideia de cuidar pelo bom funcionamento da escola, manter as condições de

funcionamento, avaliar e sobrepor às normas de funcionamento da escola, receber aos professores e aos pais, eram apontadas como pertinências de diretoria da escola, porém esse entendimento está ultrapassado e com as mudanças ocorridas no contexto geral e no meio social que provocaram modificações no papel dos diferentes segmentos da escola, dos funcionários e dos alunos.

De acordo com Navarro(2004), podemos destacar como as principais atribuições do Conselho Escolar:

**Deliberativa:** Consistem na tomada de decisões sobre as diretrizes, atuações pedagógicas e administrativas, recursos financeiros, avaliação e fiscalização do projeto pedagógico;

**Consultiva:** Analisar assuntos referentes à comunidade escolar, as questões pedagógicas, administrativas e financeiras dentro do que lhe é permitido;

**Fiscalizadora:** Cabe ao conselho fiscalizar os recursos, as ações pedagógicas adotadas, a forma de administração escolar garantindo a legalidade e legitimidade;

**Mobilizadora:** Buscar a melhoria e soluções através da participação, motivando a comunidade a contribuir e engajar-se na melhoria da educação, acesso e mobilidade, permanência e aprendizagem dos alunos;

**Pedagógica:** Procurar alternativas para melhorar o andamento e desempenho das práticas pedagógicas, assim como identificar as necessidades, os problemas e as dificuldades encontradas colaborando na melhoria e sucesso das práticas pedagógicas, da escola e da comunidade.

Entende-se que pedagógico é, via de regra, uma decorrência de Pedagogia. Assim, cabe esclarecer também o entendimento de Pedagogia para continuidade da argumentação. Em todo o lugar onde houver convivência e interação entre sujeitos, estão sendo elaborados saberes. Entretanto, historicamente, coube à escola ser o lugar onde esses saberes, socializados e em interação, na mediação pedagógica em que se configura a aula, produzem-se como conhecimento. Nessa perspectiva, a Pedagogia é uma forma de compreender a educação para além das paredes do prédio escolar, e o aprender é um processo que acontece sob a forma de relações em espaços diferentes, nos quais o sujeito estabelece conexões entre sua

subjetividade e o ambiente, produzindo, assim, conhecimentos com base nesses saberes. A Pedagogia, portanto, não é somente uma possibilidade de reflexão acerca do processo educativo nas suas dimensões sociais, históricas, filosóficas e instrumentais. Ademais, não é um método, porque vai além dele, contextualizando-o e teorizando-o:

[...] do mesmo modo que a educação não pode ser compreendida como objeto em si, a pedagogia não pode ser entendida como método para si, pois, como prática humana, a educação necessita da pedagogia como teoria que a determina para que possa se realizar como práxis humana, e a pedagogia como teoria da práxis educativa jamais pode bastar-se a si mesma, por precisar esclarecer e conduzir a educação como práxis humana, colocando-se desta forma no primado da prática (SCHMIED-KOWARZIK, 1988, p. 128).

A participação dos pais ou responsáveis nas questões pedagógicas da escola está muitas vezes restringida à reuniões para a entrega dos boletins no final do trimestre, conversas individuais com professores, geralmente para falar de questões de indisciplina e dificuldades de aprendizagem. Vemos portanto, que são diversos os fatores que dificultam e impedem a participação e o envolvimento dos pais nos assuntos relacionados à escola, principalmente no que diz respeito a participação na busca da melhoria da qualidade do ensino, pois acostumados a não participar, sentem-se como se não fizessem parte da escola.

Ainda, conforme o autor, a função principal do Conselho Escolar é o acompanhamento responsável da prática educativa que se desenvolve na escola, cabendo refletir, também, sobre as dimensões e os aspectos que necessitam ser avaliados ao se construir uma escola cidadã e de qualidade. Assim, o Conselho Escolar deve ser regularizado em métodos que envolvam responsabilidades unidas da prática que é desenvolvida na escola, cabendo, também, a reflexão sobre a constituição de educação com cidadania com qualidade de ensino.

## **6 REFLEXÃO SOBRE A PARTICIPAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA EDUCATIVA DA ESCOLA**

O modelo de Gestão Democrática na escola implica em uma gestão de participação e de partilha na tomada de decisões. Não apenas na comunicação de fatos ou ordens, mas especialmente na consulta de opiniões e decisões a serem tomadas, levando em consideração todas as opiniões e ideias levantadas pelo grupo e também na organização e administração da escola.

### **6.1 Caracterizações da escola**

Entende-se por escola a instituição que se dedica ao processo de ensino e aprendizagem entre alunos e docentes. A escola é uma das instituições mais importantes na vida de uma pessoa, talvez também como uma das primordiais da família, já que na atualidade se estabelece que uma criança faça parte da escola desde a sua infância para finalizar aproximadamente na idade adulta.

Para Paulo Freire (2001) a escola é um espaço de ensino e aprendizagem, que por sua vez, resultam da troca de conhecimentos entre seus sujeitos, fazendo assim, emergir um debate de ideias e reflexões.

De acordo com as informações da escola pesquisada, o grau de instrução e a realidade sócio-econômica da maioria das famílias é baixo. A comunidade onde a escola está inserida é predominantemente composta de trabalhadores operários, empregadas domésticas, pequenos agricultores e autônomos da construção civil, chapas<sup>1</sup>, vendedores e prestadores de serviços gerais. Muitos alunos, especialmente as meninas, realizam tarefas de babás e auxiliares ou responsáveis pelos serviços domésticos em sua própria casa ou remuneradas em outras famílias. Os meninos ajudam os pais, e em grande parte a família não assume responsabilidade ou compromisso com a educação dos filhos e também não transmite valores, respeito e noções de cidadania.

---

<sup>1</sup> Chapas: Termo que se refere ao trabalhador que oferece seus serviços às margens da BR para descarregar caminhões.

### No Projeto Pedagógico da escola:

As famílias são numerosas tendo em média de 4 a 8 pessoas que vivem na mesma casa. A estrutura familiar dos alunos é diversificada, havendo vários alunos que moram com avós, tios, padrastos, apenas com a mãe, etc. Também há crianças cuja miséria da família caracteriza-se por situação de abandono com dificuldades de acesso à saúde, à educação, à informação, à alimentação, etc.(SANT'ANA DO LIVRAMENTO, 2012, p.3).

A escola conta com Círculo de Pais e Mestres (CPM) e com Conselho Escolar, não possui Grêmio Estudantil. O Conselho Escolar foi constituído na escola em 26 de junho de 2009, conforme a Lei nº 9.232 de 13 de fevereiro de 1991, alterada pela lei 9.262 de 05 de junho de 1991. Cabe ao Conselho Escolar da escola acompanhar o Projeto Pedagógico, analisar e aprovar o Plano Anual e avaliar o desempenho da escola, as reuniões acontecem mensalmente. No Projeto Pedagógico da escola não consta nenhuma informação sobre o Conselho Escolar. Apenas traz como estratégia de estreitar relações com a comunidade escolar e extra escolar, promovendo a participação cada vez maior em termos de trabalho e de tomada de decisões.

Consta no Projeto Pedagógico que a escola faz parcerias com a Brigada Militar para o atendimento de alunos com o Programa Educacional de resistência às Drogas e à Violência (PROERD), também com a Polícia Rodoviária Federal que faz palestras sobre o trânsito com o Festival Estudantil Temático de Trânsito (FETRAN). Participa em atividades artísticas e culturais promovidas pela comissão local. Os alunos e professores são receptivos a trabalhos referentes à cultura regional e nacional e participam ativamente de projetos que envolvam atividades como dança teatro, leitura, esporte, gincanas. O principal projeto desenvolvido pela escola é o Projeto Jovem Empreendedor, que engloba múltiplos projetos.

## **6.2 Análises dos resultados da pesquisa**

Depois de realizada a revisão de literatura, pesquisa documental e a pesquisa de campo, procuraram-se evidenciar os resultados e informações obtidas. As respostas dadas nos questionários foram breves e sem muitos relatos ou exemplos, o que torna os resultados poucos exploratórios e sucintos. Assim, podemos considerar as seguintes apurações da pesquisa.

A gestora da escola percebe a importância do Conselho Escolar e entende que o mesmo deve desempenhar suas funções, colaborando com a gestão e buscando a democracia, fiscalizando e acompanhando o Projeto Pedagógico, o Plano Anual e o desempenho da escola, colaborando na solução dos problemas de natureza administrativa e pedagógica, entre outros. Não é mencionado no questionário o desempenho do conselho enquanto órgão consultivo, nem na elaboração dos projetos que a escola desenvolve anualmente, além disso, as reuniões acontecem mensalmente com o intuito de fiscalização de gastos da escola.

Vale lembrar que a gestão democrática participativa não se concretiza, pois há um esforço e decreto nas participações, simplesmente para cumprir com normas e leis. As dificuldades de concretizar a democracia exigem romper com essa concepção de burocracias administrativas, tornando necessária a consciência e a vontade de mudança, mas para isso é necessário desacomodar, refletir e acionar essa nova concepção na escola, visto que também é uma questão de mudanças de padrões estabelecidos. De acordo com Paro, o papel da comunidade na gestão democrática é:

[...] quando, entretanto, destacamos a gestão democrática da escola, para examinar as relações que tal gestão tem com a comunidade, parece que estamos imputando a ela um caráter de exterioridade ao processo democrático que se daria no interior da escola, como se, consubstanciada a democracia na unidade escolar, a comunidade fosse apenas mais um fator a ser administrado por meio das relações que com ela se estabelecessem. Se, todavia, concebemos a comunidade – para cujos interesses a educação escolar deve voltar-se – como o real substrato de um processo de democratização das relações na escola, parece-me absurda a proposição de uma gestão democrática que não supunha a comunidade como sua parte integrante. (PARO, 2000, p.11).

Podemos perceber, portanto, que a comunidade local possui uma gama de meios para se inserir na escola de forma a contribuir com a educação, tanto colaborando com a gestão, atuando nos conselhos e desempenhando outros papéis que poderão surgir no decorrer das atividades propostas sejam elas pedagógicas ou de qualquer outro caráter.

De acordo com o Projeto Pedagógico da escola, a comunidade escolar propõe que a escola seja o lugar e o fórum de debates, não só para a transmissão de cultura, mas um local de produção de conhecimento, de vivência de inclusão social com respeito às diferenças; já como um dos objetivos específicos encontramos que a escola deve realizar atividades de integração com a

comunidade, resgatando a participação e a presença da família na vida escolar do aluno, buscando estreitar relações com a comunidade escolar e extra escolar promovendo a participação cada vez maior em termos de trabalho e de tomada de decisões. Entretanto, de acordo com a gestora,

Um dos maiores desafios que a escola enfrenta é a falta de participação da comunidade escolar, tanto nas ações e projetos promovidos pela escola, quanto no acompanhamento e desenvolvimento pedagógico dos filhos. (GESTORA DA ESCOLA).

Além disso, a gestora destaca que são várias as estratégias oferecidas e apresentadas para que a comunidade contribua na participação efetiva na escola, como reuniões, palestras que tratam de assuntos pertinentes e relacionados com as necessidades da escola e da comunidade, temas transversais que exploram interesses mútuos, oficinas dentro do projeto Jovem Empreendedor, no qual os pais podem participar comoicineiros, colaborando e dividindo experiências, ou como o intuito de aprenderem novas práticas para aperfeiçoar ou aprender com trabalhos manuais, artesanais e culinários.

A mesma destaca a importância da participação do Conselho Escolar na proposta educativa da escola, destacando que:

O Conselho Escolar também tem a tarefa primordial de participar da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola e acompanhar sua execução. O Conselho Escolar deve ser o porta-voz junto à comunidade geral sobre a proposta educativa e os encaminhamentos realizados para combater eventuais problemas e desafios que encontram no desenvolvimento da educação escolar. (GESTORA DA ESCOLA).

Sendo assim, as decisões devem ser tomadas em conjunto. Isoladamente, nenhum conselheiro tem poderes para tomar decisões. Mesmo quando as decisões são consensuais, é preciso ouvir todos os pontos de vista de cada segmento envolvido no cotidiano escolar, confirmando o caráter democrático, onde as decisões são coletivas e não individuais.

De acordo com o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares:

Para que a participação seja realidade, são necessários meios e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e os processos, normalmente autoritários, de distribuição do poder no seu interior. Dentre os meios e as condições destacam-se, ainda, a importância de se garantir: infra-estrutura adequada, quadro de pessoal qualificado, apoio estudantil. Outro dado importante é entender a participação como processo a ser construído coletivamente. Nessa direção, é fundamental ressaltar que a

participação não se decreta não se impõe e, portanto, não pode ser entendida apenas como mecanismo formal/legal. (BRASIL, 2004, p. 17).

Outros meios mais práticos de fazer com que a comunidade interaja no ambiente escolar, além de sua atuação nos conselhos, seriam, por exemplo, o apoio e participação nos projetos desenvolvidos pela escola, buscar saber quais as possíveis necessidades que a escola possa vir a ter e tentar supri-las (tais necessidades podem estar relacionadas à estrutura física, à carência de materiais, entre outras), ajuda nos eventos da instituição escolar, hortas comunitárias, ações voltadas ao meio ambiente etc.

Conforme o relato obtido no questionário aplicado ao representante do seguimento dos professores, a participação do Conselho Escolar é de fundamental importância na solução dos problemas de natureza administrativos e pedagógicos da escola. Além disso, a mesma destaca que não é comum que os representantes dos pais queiram participar de forma efetiva das reuniões, que acontecem quase sempre mensalmente, ou quando há a necessidade do chamamento, e que a condição de membro do Conselho Escolar causa receio na comunidade, pelas obrigações, e responsabilidades impostas.

De acordo com a representante,

Não é fácil a participação da comunidade escolar, pois a comunidade, em sua maioria, não dispõe de tempo para as reuniões e também não quer assumir responsabilidades e obrigações com a escola, sendo assim torna-se muito difícil achar e escolher um representante para o segmento dos pais (REPRESENTANTE DOS PAIS).

Segundo o relato exposto no questionário direcionado ao segmento de pais, na qual exerce a função de Presidente desde o dia 04 de Setembro de 2018, destaca-se que a resposta da representante converge quando expõe que entre um grupo de pais, muito pequeno por sinal, a escolha desse membro foi quase uma obrigação imposta, já que é uma representação obrigatória na formação do Conselho Escolar. Ela salienta que essa falta de interesse na participação deve-se ao fato que o membro necessita dispor de tempo para participar das reuniões, as quais ocorrem geralmente mensalmente, e que a maioria dos pais tem seus afazeres e não querem mais um compromisso na agenda. Porém a mesma destaca a importância da atuação do Conselho Escolar na escola na tomada de decisões e no acompanhamento administrativo da escola, porém não soube informar com



precisão quais projetos são realizados e nem quais tomadas de decisões teve a atuação do Conselho Escolar. Apesar de não relatar nenhum episódio em que a participação do Conselho Escolar fosse determinante devido ao pouco tempo de participação, a mesma destaca que:

O Conselho Escolar é uma ferramenta de diálogo e respeito às diferenças, através do qual exerce a cidadania e a democracia. A participação do Conselho Escolar é uma necessidade da escola, pois esta precisa buscar uma aproximação maior com a família, para construir alternativas que auxiliem no desenvolvimento de uma educação de qualidade (REPRESENTANTE DOS PAIS).

Sabemos da importância de todos os segmentos na participação e colaboração dentro de uma escola, o processo de Gestão Democrática ocorre através do comprometimento de todos os segmentos da escola, e um desses mecanismos de participação é o Conselho Escolar, no qual envolve a participação de todos nas questões e problemas vivenciados pela escola, colaborando de forma ativa no desenvolvimento e melhorias para a educação, fortalecendo a Gestão Democrática, concordando com o que expõe o Programa Nacional de Fortalecimento,

Esse processo de mudança, que amplia o estabelecimento de ações compartilhadas na escola e fortalece a forma de organização coletiva, com a estrutura de equipe gestora, e a criação e atuação dos Conselhos Escolares têm se mostrado um dos caminhos para se avançar na democratização da gestão escolar.(BRASIL, 2004, p. 55).

A participação coletiva no processo é de essencial importância, a partir dos momentos em que se concebem os instrumentos e métodos eficazes consegue-se chegar aos resultados desejados sem ultrapassar limites e efetivando o caráter democrático da gestão, tendo em vista sempre buscar os melhores meios de promover uma educação que contemple a maior integração da escola com o meio comunitário e tornando a escola um espaço democrático em seu fazer pedagógico e em todas as suas instâncias, levando em consideração fatores internos e externos da escola.

## 7 CONCLUSÃO

Sabemos que a gestão democrática cumpre seu papel na sociedade, praticando a democracia por meio de seus sistemas de ensino, sendo baseada na coletividade. Ainda há muitos desafios, porém na busca concreta e efetiva da democratização, sabemos que um dos principais meios de participação e envolvimento da família no cotidiano escolar é através do Conselho Escolar, onde toda sociedade escolar é atraída a participar ativamente do processo de planejamento, idealização e gestão dos projetos pedagógicos da instituição.

Concluindo o estudo, podemos destacar que o melhor caminho para a construção de uma Gestão Democrática é com a participação efetiva e o comprometimento de todos, porém sabemos que não é nada fácil e também não se dará de um dia para outro. Assim, cabe a escola desenvolver dinâmicas e estratégias como forma de repensar os processos, determinações e discussões, a organização do trabalho, as metas, os objetivos, as preferências da instituição, resgatar a sua identidade e autonomia, enfatizando acima de tudo a importância dos diferentes grupos e membros, bem como os caminhos para a implementação da coletividade na tomada de decisões, sobretudo do Conselho Escolar. Principalmente harmonizar e fazer fluir a democratização da gestão, a autonomia e o Conselho Escolar, sendo que devemos primeiramente desfazer a centralização das tomadas de decisões que quase sempre acontecem nas escolas pela equipe diretiva.

A implementação da Gestão Democrática ainda é um desafio, pois a mesma não se dá por uma ordem ou decreto, mas é o resultado, especialmente, da percepção de gestão e de participação. Compreender o meio em que a escola está inserida, cultural, social, familiar, político é fundamental e envolve diretamente os diferentes segmentos. Quando buscamos envolver o coletivo, a colaboração, o trabalho, o compartilhamento, as experiências, buscamos exercer o diálogo, o respeito às diferenças e especialmente saber ouvir, opinar e aceitar as diversas ideias, em busca da coletividade.

A partir dos conceitos apresentados a influência entre família e escola faz-se necessária para que ambas conheçam suas realidades construam coletivamente uma relação de respeito, diálogo, procurando caminhos para que se efetive essa

parceria, apesar dos percalços, dificuldades e diversidades que as envolvem. Sabemos que a gestão democrática somente não garante o pleno desenvolvimento da escola, porém é o caminho mais viável para enfrentar os problemas. Para isso é necessário que os gestores criem possibilidades de implementar ações que coloquem em prática essa parceria tão necessária e importante. Buscar a articulação entre a família e a comunidade trazendo temas e questões que abrangem e visam interesses mútuos, como cidadania, valores, drogas e temas transversais, explorando as necessidades da comunidade são algumas alternativas para buscar e engajar a parceria entre escola e comunidade.

Os resultados revelam que a inclusão, participação e interação entre família e escola não é uma tarefa fácil, mas que é possível e fundamental, buscando as estratégias mais adequadas e viáveis para ambos os lados e que através do Conselho Escolar isso se torna possível auxiliando na gestão da escola a partir de discussões de temas que direcionam as ações e projetos da escola.

## 8 REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília:Gráfica do Senado, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, nº 9394/96. Lei de Diretrizes e Bases para o ensino. D.O.U. 11 de ago. 1971.

BRASIL. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Instituído pela Portaria Ministerial nº 2.896, de 17 de setembro de 2004. Brasília: MEC/SEB, 2004.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: Políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, mostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

NAVARRO, I. P. BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. 2004 - p. 45-8.

PARO, V.H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2000.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. Série: educação em ação. São Paulo: Ática, 1997.

PIAGET, J. **Para onde vai a educação?** Rio de Janeiro: José Olímpio, 2007.

SANTANA DO LIVRAMENTO. **Projeto Político Pedagógico da Escola**. Santana do Livramento, RS, 2012.

SCHMIED-KOWARZIK, W. **Pedagogia Dialética: de Aristóteles a Paulo Freire**. São Paulo: Brasiliense, 1988.

VIEIRA, Sofia Lerche. Educação e gestão: extraindo significados da base legal. In. CEARÁ. SEDUC. **Novos Paradigmas de gestão escolar**. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005, p. 7 – 20.

## 9 APÊNDICES

### **Questionário elaborado para o representante da Equipe Diretiva da escola:**

Número de professores:

Número de funcionários:

Equipe diretiva formada por:

Existe na escola CPM?

Existe na escola Conselho Escolar?

Existe na escola Grêmio Estudantil?

Data de fundação do Conselho Escolar?

Quem faz parte do Conselho Escolar? Suas funções?

Qual a função do Conselho na escola?

Como, quando e qual a periodicidade ocorrem às reuniões do conselho?

Quais são os projetos desenvolvidos na escola?

Qual a participação e envolvimento do Conselho Escolar nas atividades, decisões, nos projetos da escola?

**Questionário elaborado para o membro do Conselho Escolar representante dos pais:**

Qual é a sua representação no Conselho Escolar? Desde quando você faz parte?

Qual a importância da participação do Conselho Escolar na escola (com suas palavras)?

Quais são as pautas tratadas nas reuniões?

Como, quando e qual a periodicidade ocorrem às reuniões do Conselho?

Qual a participação e envolvimento do Conselho Escolar nas atividades, decisões, nos projetos da escola?

Você teria algum relato ou episódio em que a participação do Conselho Escolar foi determinante?

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO LATU SENSU**  
**GESTÃO EDUCACIONAL A DISTÂNCIA**  
**TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PUBLICAÇÃO**

Este termo refere-se ao projeto de monografia intitulado “**Gestão Escolar e Conselho Escolar no fortalecimento da Gestão Democrática**”, desenvolvido no Programa de Pós-graduação – Especialização em Gestão Educacional de autoria de Fernanda Saldanha Moraes, sob a orientação de Naila Cohen Pomnitz.

A presente pesquisa tem como objetivo compreender a relação entre o Gestor Escolar e o Conselho Escolar, no processo da gestão democrática.

Os resultados desta monografia serão divulgados na íntegra ou em partes, por meio de publicação impressa ou *online*, com fins acadêmicos e culturais. Nesse sentido, são utilizados fragmentos de um questionário, com perguntas dissertativas transcritas.

**Entrevista realizada com J\*\*\*\* A\*\*\*\*, no dia 10/09/18.**

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, entrevistado para a monografia “Gestão Escolar e Conselho Escolar no fortalecimento da Gestão Democrática” autorizo a publicação do texto citado, e concordo que meu nome seja mencionado.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do entrevistado

\_\_\_\_\_  
Nome/assinatura do autor do trabalho

Sant’Ana do Livramento, 10 de setembro de 2018.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO LATU SENSU**  
**GESTÃO EDUCACIONAL A DISTÂNCIA**  
**TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PUBLICAÇÃO**

Este termo refere-se ao projeto de monografia intitulado “**Gestão Escolar e Conselho Escolar no fortalecimento da Gestão Democrática**”, desenvolvido no Programa de Pós-graduação – Especialização em Gestão Educacional de autoria de Fernanda Saldanha Moraes, sob a orientação de Naila Cohen Pomnitz.

A presente pesquisa tem como objetivo compreender a relação entre o Gestor Escolar e o Conselho Escolar, no processo da gestão democrática.

Os resultados desta monografia serão divulgados na íntegra ou em partes, por meio de publicação impressa ou *online*, com fins acadêmicos e culturais. Nesse sentido, são utilizados fragmentos de um questionário, com perguntas dissertativas transcritas.

**Entrevista realizada com A\*\* L\*\*\*\*\* T\*\*\*\*\* da S\*\*\*\* no dia 02/10/18.**

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, entrevistado para a monografia “Gestão Escolar e Conselho Escolar no fortalecimento da Gestão Democrática” autorizo a publicação do texto citado, e concordo que meu nome seja mencionado.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do entrevistado

\_\_\_\_\_  
Nome/assinatura do autor do trabalho

Sant’Ana do Livramento, 02 de outubro de 2018.