

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**O CONSELHO ESCOLAR COMO INSTRUMENTO DA
GESTÃO DEMOCRÁTICA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Vanessa Maria Veríssimo

Sapucaia do Sul, RS, Brasil.

2012

O CONSELHO ESCOLAR COMO INSTRUMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Vanessa Maria Veríssimo

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

Orientadora: Ms. Daniele Rorato Sagrillo

Sapucaia do Sul, RS, Brasil.

2012

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**O CONSELHO ESCOLAR COMO INSTRUMENTO DA GESTÃO
DEMOCRÁTICA**

elaborada por
Vanessa Maria Veríssimo

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Daniele Rorato Sagrillo, Ms. UFSM.
(Presidente/Orientador)

Cristyna Di Santo D'Andrea, Ms. (UFSM)

Oséias Santos de Oliveira, Dr. (UFSM)

Sapucaia do Sul, 1º de dezembro de 2012.

Aos meus queridos pais, pelo amor, incentivo e dedicação em todos os momentos da minha vida, principalmente neste; aos amigos de verdade, que desejam o melhor para mim; e ao amor da minha vida, Vitor, que me apoiou e me incentivou com sua compreensão e carinho, participando, de várias formas, na concretização deste trabalho.

A vocês, dedico este trabalho.

AGRADECIMENTO

Agradeço à querida orientadora, Profa. Ms. Daniele Rorato Sagrillo, pela disponibilidade, carinho, atenção e dedicação com que sempre me acolheu.

Agradeço também aos colegas de trabalho e demais componentes do Conselho Escolar, que prontamente colaboraram com a pesquisa respondendo ao questionário.

Agradeço a compreensão, carinho e respeito dos meus familiares, amigos e noivo, durante a minha ausência, quando me dedicava a este trabalho.

E, finalmente, minha eterna gratidão a Deus, que com sua força suprema, fez-me persistente nessa jornada.

"Os analfabetos do próximo século não são aqueles que não sabem ler ou escrever, mas aqueles que se recusam a aprender, reaprender e voltar a aprender."

(Alvin Toffler)

RESUMO

**Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria**

O CONSELHO ESCOLAR COMO INSTRUMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

AUTORA: VANESSA MARIA VERÍSSIMO
ORIENTADOR: DANIELE RORATO SAGRILLO

Data e Local da Defesa: Sapucaia do Sul, 1º de dezembro de 2012.

A presente pesquisa objetivou analisar o papel do Conselho na Gestão Escolar, a fim de perceber a influência da participação desse Conselho na construção da democracia no âmbito escolar, em especial, na gestão escolar. A pesquisa torna-se relevante frente às transformações no cenário educacional do município em que ocorreu o estudo, Sapucaia do Sul (RS), com a aprovação de Leis que promovem a democratização da gestão escolar (eleição direta de diretores e criação dos Conselhos Escolares). Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa do tipo Estudo de Caso (TRIVIÑOS, 1987) em uma Escola de Ensino Fundamental da Rede Municipal. Utilizou-se da Análise Documental, sendo as principais fontes analisadas: Projeto Político Pedagógico, Regimento do Conselho Escolar e a Lei Municipal que dispõe sobre a criação dos Conselhos Escolares. Para a complementação da pesquisa, também foram aplicados questionários com questões objetivas e dissertativas a cada representante de segmento do Conselho Escolar (equipe diretiva, corpo docente, funcionários, pais e alunos). A pesquisa foi realizada com base nos estudos de Paro (2000 e 2007), Dourado e Oliveira (2009), Vieira (2003 e 2007) e Werle (2003), entre outros, cujos trabalhos são voltados para democratização da gestão educacional e implantação e desenvolvimento do trabalho dos Conselhos Escolares. Os questionários apontam para a falta de participação dos membros nas reuniões e deliberações do Conselho Escolar pesquisado, desfavorecendo o envolvimento democrático e participativo da comunidade nas decisões pertinentes à Gestão Escolar. Conclui-se que a escola em questão apresenta um Conselho Escolar inoperante que serve como balizador das decisões tomadas pela Equipe Diretiva, desconsiderando seu importante papel no processo de democratização da gestão.

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

ABSTRACT

**Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria**

THE SCHOOL COUNCIL AS NA INSTRUMENT OF DEMOCRATIC MANAGEMENT

AUTHOR: VANESSA MARIA VERÍSSIMO

ADVISER: DANIELE RORATO SAGRILLO

Date and local: Sapucaia do Sul, 1^o de dezembro de 2012.

The objective of this study is to analyze the role of the School Council in Democratic Management in order to understand the influence of participation of School Council in democracy in the School Administration of a public school from Sapucaia do Sul (RS). This study is relevant because the city Sapucaia do Sul created mechanisms of democratization of the school management, such as principal elections and the establishment of School Council. The methodology of this study was the qualitative research (case study), according to Triviños (1987), which was attended five representatives of School Council, one of each one segment of the Council: principal of the school, teachers, employees, parents and students. It used the documental analysis. It was analyzed: Political Pedagogical Project, Rules of the School Council and Municipal Law about the establishment of School Councils. As methodology procedure was applied a questionnaire with objective questions and open questions. The research was based on studies of Paro (2000 e 2007), Dourado e Oliveira (2009), Vieira (2003 e 2007) e Werle (2003), among others authors, whose studies are based in democratization education management and development and implementation of the School Councils. The reflections analyzed indicate to the lack of member participation in meetings and deliberations of the School Council analyzed. It damage the democratic and participatory involvement of the community in decisions about School Management. Thus, we conclude that this school has a School Council irrelevant that does not value the democratization process management.

Keywords: School Council. Democratic Management. Participation.

LISTA DE SIGLAS

APM – Associação de Pais e Mestres

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PNE – Plano Nacional de Educação

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PPP – Projeto Político-Pedagógico

RE – Regimento Escolar

RS – Rio Grande do Sul

SAEB – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica

SMEC – Secretaria Municipal de Educação

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância

UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 A DEMOCRACIA NO CONTEXTO EDUCACIONAL BRASILEIRO	14
1.1 Contexto educacional brasileiro.....	14
1.2 Gestão Democrática Escolar.....	19
1.3 Participação.....	23
1.4 O Conselho Escolar na Gestão.....	25
2 QUESTÕES METODOLÓGICAS	27
2.1 Metodologia.....	27
2.2 Caracterização do campo de pesquisa	30
2.3 Organização e sistematização dos dados obtidos	31
2.4 Resultados e análise dos dados obtidos	33
2.5 Inferências possíveis a partir dos resultados obtidos	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS.....	45
APÊNDICE 1	49

INTRODUÇÃO

Após completar um ano de conclusão da minha licenciatura plena em Letras, pela Universidade do Rio dos Sinos (Unisinos), senti necessidade de dar continuidade aos meus estudos na área da Educação. Escolhi o curso de Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) para melhor compreender a organização do sistema de ensino a que somos submetidos no cotidiano escolar.

Atuo há cerca de oito anos na educação (Ensino Fundamental I) e questões referentes à gestão escolar sempre me provocaram interesse. Com a mudança do governo municipal de Sapucaia do Sul, no ano de 2008, onde leciono, a gestão nas escolas passou a ter um caráter mais democrático, devido a aprovação das Leis 3.226, de 28 de junho de 2010, e 3.828, de 23 de agosto de 2011, que dispõem, consecutivamente, sobre a implantação dos Conselhos Escolares e a eleição popular de diretores.

Sendo assim, este estudo aborda a participação do Conselho Escolar, numa perspectiva democrática de gestão, o que se tornou oportuno face às transformações no cenário educacional do município, pois, pela primeira vez, importantes ações para a construção da gestão democrática são colocadas em prática em Sapucaia do Sul.

Essas alterações são provocadas por uma mudança na legislação, iniciada desde a Constituição de 1988 e corroborada pela Lei de Diretrizes e Bases 9.394/96, que tem como um de seus princípios a gestão democrática do ensino público (BRASIL, 1996). Isso porque, segundo a LDB, a educação “tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando”, incluindo aí o exercício para a cidadania, através da efetiva participação da comunidade escolar nas decisões referentes ao cotidiano da escola.

O Ministério da Educação possui um Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004, p.13), que objetiva contribuir com esse mecanismo de democratização da escola e com a escolha de diretores, como forma de garantir os “processos de progressiva autonomia das escolas e de efetiva participação dos diferentes segmentos que compõem a comunidade local e escolar”, isso porque,

percebe na efetiva participação da comunidade na gestão, um ponto relevante para o exercício “democrático e responsável de acompanhamento das atividades na escola” (2004, p.13) e para a melhoria da qualidade de ensino.

Essa perspectiva, também encontra respaldo no atual Plano Nacional de Educação (PNE 2011-2020) que orienta o trabalho escolar pelo princípio democrático da participação da comunidade escolar, por meio da criação/fortalecimento dos Conselhos Escolares, por compreender que a participação da comunidade nas decisões escolares contribui para o desenvolvimento da cidadania. É importante salientar que o PNE 2001-2010 já fez referência a estas questões, sendo que o atual PNE, em fase de aprovação no Senado, somente consolida a participação democrática da comunidade escolar.

Estudiosos, como Paro (2000), Werle (2003) e Rossi (2001), revelam que, muitas vezes, encontramos uma organização formal das escolas públicas, baseada na hierarquia de poder, na burocratização e verticalização das decisões. Segundo Paro (2000, p. 45), esse caráter hierárquico “visa a estabelecer relações verticais, de mando e submissão, em prejuízo de relações horizontais, favoráveis ao envolvimento democrático e participativo”. Dessa forma,

A criação do Conselho Escolar [...] torna-se fundamental, pois o processo de discussão nas comunidades escolares implanta a ação conjunta com a co-responsabilidade de todos no processo educativo. Através deste mecanismo de ação coletiva é que efetivamente serão canalizados os esforços da comunidade escolar em direção à renovação da escola, na busca da melhoria do ensino e de uma sociedade humana mais democrática (HORA, 1994, p. 57).

Neste sentido, Hora (1994, p.56) afirma que “a educação escolar constitui um dos instrumentos de consecução de uma sociedade democrática, na medida em que universaliza o saber sistematizado, fundamental para o exercício da cidadania”. Assim, é importante que a escola preocupe-se em promover um ambiente propício ao desenvolvimento da cidadania dos educandos, permitindo o acesso e a permanência igualitária a todos os indivíduos, unindo a educação escolar às práticas sociais (BRASIL, 1996).

Contudo, a fim de alcançar este ambiente propício para o desenvolvimento da cidadania, é necessário antes conhecer a realidade na qual a instituição escolar está inserida, bem como as características dos sujeitos que compõem essa realidade. De

acordo com Paula e Schneckenberg (2008, p. 2), a democracia implica que o gestor tenha “conhecimento da realidade de sua escola, assim, poderá coordenar e dirigir ações conjuntamente com todos os indivíduos”, preparando-os para um gradual processo de mudança.

Para tanto, a gestão escolar necessita possuir um caráter democrático, ou seja, todos os componentes da comunidade escolar (diretores, pais, professores, alunos e funcionários) devem assumir o papel de protagonistas nas decisões sobre a orientação e planejamento do trabalho da escola, a fim de promover a qualidade do ensino.

Segundo Paro (2007, p. 34), a qualidade do ensino está relacionada à

[...] forma democrática de ensinar, por meio da qual se promove a condição de sujeito do educando, forma essa que, como tal, reveste-se de notável potencial formador de personalidades democráticas e que, assim deve ser entendida também como autêntico conteúdo da educação.

A participação direta da comunidade nas ações escolares possibilita o surgimento de um campo de decisões democráticas que abre precedentes para uma nova valorização da instituição escolar, pois a comunidade se encontraria diretamente ligada aos assuntos pertinentes à qualidade da educação recebida pelos seus estudantes.

Nesse sentido, o problema de pesquisa foi delimitado da seguinte forma: o funcionamento do conselho escolar contribui para a democratização da gestão na escola municipal em análise? O objetivo geral consiste em compreender a participação do conselho na gestão escolar, assim como verificar o papel desempenhado por este conselho na construção da gestão democrática escolar.

Para tal, este estudo foi desenvolvido no Município de Sapucaia do Sul (RS), cujas escolas implantaram os conselhos escolares no ano de 2010, como referido anteriormente, tratando-se de um assunto recente. Considerando o tempo hábil para a realização da pesquisa, a mesma ocorreu em apenas uma escola da rede municipal em questão. Trata-se de uma escola municipal de Ensino Fundamental localizada no centro da cidade. Atualmente, a escola possui cerca de oitocentos alunos nos três turnos: Educação Infantil ao 9º ano do Ensino Fundamental (turnos manhã e tarde) e Educação de Jovens e Adultos (turno da noite). A escola atende alunos de realidades sociais extremas: há alunos que vem de uma vila carente e

violenta, bem próxima à escola, e há também os filhos de pequenos empresários e políticos da cidade.

Metodologicamente, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa do tipo Estudo de Caso (TRIVIÑOS, 1987). Utilizou-se da Análise Documental, sendo as principais fontes analisadas: Projeto Político Pedagógico, Atas de Reuniões, Regimento Escolar e Lei Municipal que dispõe sobre a criação dos Conselhos Escolares.

Para a complementação da pesquisa, também foram aplicados questionários com questões objetivas e dissertativas a cada representante de segmento do Conselho Escolar (equipe diretiva, corpo docente, funcionários, pais e alunos). Assim, buscou-se estabelecer um paralelo entre os documentos oficiais e os dados obtidos durante a realização da pesquisa.

Este trabalho está organizado em três capítulos, contando com a introdução. Após a introdução, o capítulo seguinte consiste na revisão literária sobre aspectos importantes para o trato da temática em questão, tais como: Gestão Democrática, Democracia, Participação e Conselho Escolar. O capítulo seguinte apresenta o percurso metodológico, demonstrando os dados obtidos através da pesquisa de campo e expõe a análise dos resultados obtidos.

1 A DEMOCRACIA NO CONTEXTO EDUCACIONAL BRASILEIRO

Neste capítulo, questões referentes à Gestão Democrática, Participação e Conselho Escolar serão discutidas, bem como sua relação com o contexto educacional brasileiro.

1.1 Contexto educacional brasileiro

As discussões sobre políticas públicas e gestão educacional tem se tornado cada vez mais frequentes no cenário nacional e internacional. Como consequência, a educação brasileira vem passando por diversas mudanças no âmbito das políticas públicas, principalmente a partir da década de 90, após a Conferência Mundial sobre “Educação para Todos” em Jomtien, Tailândia.

A Conferência de Jomtien, que foi organizada e patrocinada pelos órgãos internacionais Unesco (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura), Unicef (Fundo das Nações Unidas para a Infância), PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) e Banco Mundial, teve como objetivo renovar a visão de qualidade na educação básica, a fim de estabelecer compromissos mundiais para garantir a todos os indivíduos uma educação capaz de garantir uma vida digna, condição necessária para que a sociedade seja mais humana e justa.

Neste contexto da Conferência de Jomtien, o Neoliberalismo esteve presente no Brasil e ainda convive-se com as marcas de sua ação no país. O processo neoliberal brasileiro foi marcado por uma onda de privatizações em importantes setores públicos, como o setor regulador da matriz energética, principalmente em sua distribuição. Além desse, outro setor privatizado foi o das telecomunicações. Esses são somente dois exemplos da influência neoliberal e dos fluxos de capitais produtivos externos (transnacionais) na estrutura do país.

O processo de implementação do projeto neoliberal apresentou fases distintas a partir da década de 1990. Essas fases correspondem, respectivamente, aos governos de Fernando Collor, Fernando Henrique e Lula. O governo Collor foi caracterizado como o governo da implementação do neoliberalismo, sendo este o que mais gerou turbulências ao processo. O governo FHC foi o governo da ampliação e consolidação do projeto. Já no governo Lula houve a ampliação e consolidação da influência do capital estrangeiro (FILGUEIRAS, 2006).

Além disso, ocorreu um processo de acúmulo de capitais e centralização de poder econômico nas mãos de grandes corporações e do capital estrangeiro. O aumento da influência econômica gerou um aumento do poder político dessas corporações, fortalecendo-as e tornando-as de grande importância estratégicas na consolidação da economia nacional.

Em outra dimensão, os processos de abertura comercial e financeira e de privatização – acompanhados, durante o primeiro Governo FHC, por uma política cambial de sobrevalorização do real – levaram a um movimento impressionante de centralização de capitais, através de aquisições, incorporações e fusões, concomitantemente a uma maior desnacionalização e internacionalização da economia brasileira. O capital internacional e os grandes grupos econômico-financeiros nacionais, que conseguiram se transnacionalizar, aumentaram sua participação na economia e seu poder político (FILGUEIRAS, 2006, p. 190).

Trata-se de uma faceta do capitalismo que privilegia a iniciativa privada e a diminuição do papel do Estado como fonte fomentadora e reguladora de vários setores, dentre eles, a educação. O modelo neoliberal implantado no país em consequência da globalização, seguiu as novas exigências do mercado, exigindo um novo perfil de cidadão, sendo crítico, criativo, em permanente processo de aprendizagem, capaz de participar de forma consciente na sociedade, apto a ser inserido no mercado de trabalho (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2011). Sendo assim, Libâneo, Oliveira e Toschi (2011) explicam que, para o neoliberalismo, a educação passa a ser considerada como um bem econômico necessário à transformação da produção, a fim de aumentar o lucro, desenvolvendo o potencial científico e tecnológico. Assim, a educação “é o elemento central desse novo padrão de desenvolvimento” (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2011, p. 110).

Dessa forma, o mercado que antes exigia um trabalhador quase mecânico, voltado para a racionalização, formalização, divisão de trabalho, produção de massa

e centralização (modelo taylorista), hoje exige um trabalhador criativo, capaz de tomar decisões e de adaptar-se a diferentes situações e que esteja em constante processo de aperfeiçoamento, ou seja, mão-de-obra flexível, de acordo com o toyotismo (Delors, 1999).

Pode-se dizer que o Banco Mundial, uma das agências patrocinadoras e organizadoras da Conferência, via a educação numa perspectiva de quase mercado, comparando a escola como uma empresa, adotando um sistema de metas a serem atingidas. Segundo Peroni (2003, p.101), “o objetivo [do Banco] é desenvolverem-se as habilidades básicas de aprendizagem, para que os trabalhadores possam satisfazer a demanda imposta pela acumulação flexível”.

A partir da Conferência, foi lançado a Declaração de Jomtien ou Declaração Mundial sobre Educação para Todos (1990), contendo definições e novas abordagens para as necessidades básicas de aprendizagem, assim como metas a serem atingidas na educação básica e os compromissos dos Governos e outras entidades participantes. Dessa forma, os países elaboraram Planos Decenais de Educação Para Todos, em que as diretrizes e metas do Plano de Ação da Conferência fossem contempladas.

Segundo Evangelista e Shiroma (2007), os órgãos internacionais, tais como o Banco Mundial e a UNICEF, por exemplo, propõem uma administração gerencial para racionalizar o gasto público na administração da educação. Dessa forma, há uma desresponsabilização do Estado na gestão da educação, pois ocorre a descentralização da execução das políticas públicas transferindo a responsabilidade do Estado para a sociedade civil. Por sua vez, as políticas públicas adotadas pelo Estado devem estar em consonância com a economia política global.

No Brasil, o Plano Nacional de Educação (PNE) é um documento que serve de referência para o ensino nacional. Ele traz um diagnóstico da realidade educacional e das diretrizes e metas a serem executadas pelos entes federados para os dez anos subsequentes à data de sanção.

De acordo com o Art. 2º do PNE (PL 8.035/2010) para o decênio de 2011-2020, uma das diretrizes refere-se à “difusão dos princípios da equidade, do respeito à diversidade e a gestão democrática da educação”. Sendo assim, cabe aos Estados, Distrito Federal e Municípios elaborarem leis específicas para a gestão democrática da educação a serem praticadas em seus respectivos âmbitos de atuação.

Conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2011, p.159),

A duração de dez anos possibilita a continuidade das políticas educacionais independentemente do governo, caracterizando-o mais como plano de Estado do que como plano governamental, o que é uma das suas vantagens de sua aprovação como lei.

Dessa forma, o PNE traz a obrigatoriedade de Estados, Distrito Federal e Municípios de elaborarem seus próprios planos decenais, respeitando suas respectivas realidades e ressaltando a diferença entre a política pública de governo e política de Estado. Contudo, no município de Sapucaia do Sul, onde foi realizada a pesquisa, ainda não foi elaborado um plano decenal para a Educação. A cada troca de Gestão Municipal, há uma troca de plano de governo para a educação.

Com a finalidade de suprir as necessidades da Educação Básica, atingindo as metas propostas pelo PNE, em abril de 2007 foi lançado o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), um conjunto de ações a serem desenvolvidas a fim de identificar e solucionar problemas que afetam a educação, definindo “o que é a escola, o que ela pretende fazer, aonde ela pretende chegar, de que maneira e com quais recursos” (BRASIL, 2006, p. 20).

De acordo com Camini (2010, p. 537-538),

O PDE/Plano de Metas Compromisso constitui-se em uma política pública desencadeada em âmbito nacional cuja dimensão, amplitude e diversidade no seu desenvolvimento não obedece a etapas lineares, por isso só pode ser entendida no contexto mais geral em que foi produzida, considerando-se também as condições para o efetivo desenvolvimento de seus programas e ações.

Um dos objetivos do PNE é a democratização da gestão do ensino público, promovendo a gestão participativa na rede de ensino. Essa meta também está de acordo com os parâmetros estabelecidos pelo Banco Mundial, que visam a autonomia para a escola, conforme explicita Peroni (2003, p. 101),

O eixo *autonomia na escola* é parte da determinação do Banco Mundial para a descentralização da política educacional no Brasil. Essa política está sendo proposta, principalmente, por intermédio do projeto de repasse de dinheiro para a escola.

As definições da Declaração de Jomtien, bem como o PNE e todas as iniciativas do Estado para o desenvolvimento da educação pretendem qualificar o ensino brasileiro, revelando assim, nas resoluções e metas pretendidas a concepção de qualidade pretendida pelos órgãos internacionais, como o Banco Mundial.

Dourado e Oliveira (2009) atentam para o fato de que a qualidade é um conceito que se refere às demandas sociais que se alteram de acordo com o tempo e o espaço, ou seja, trata-se de um conceito abstrato, pois varia de acordo com o contexto no qual se está inserido. Assim, trata-se de um conceito que não pode ser padronizado para um país inteiro, por exemplo. Dessa forma, os autores defendem que a qualidade da educação está ligada a diversos fatores, tais como: a consideração das condições socioeconômicas e culturais dos sujeitos; a necessidade de estabelecimento de condições igualitárias de ensino, a fim de superar desigualdades socioeconômico-culturais; a democratização da educação; a valorização e formação continuada do magistério, dentre outros.

Para Dourado e Oliveira (2009, p. 202), a compreensão de qualidade tem como base

[...] uma perspectiva polissêmica, em que a concepção de mundo, de sociedade e de educação evidencia e define os elementos para qualificar, avaliar e precisar a natureza, as propriedades e os atributos desejáveis de um processo educativo de qualidade social.

Em contrapartida, as resoluções defendidas pelos órgãos internacionais que refletem na qualidade do ensino brasileiro, possibilitam que algumas metas produzam uma educação voltada para a questão mercadológica, diminuindo a responsabilidade do Estado com o setor, levando a sociedade civil e, principalmente, a iniciativa privada a interferir em questões da educação.

De acordo com Saviani (2008, p. 440),

Sob a égide da qualidade total, o verdadeiro cliente das escolas é a empresa ou a sociedade e os alunos são produtos que os estabelecimentos de ensino fornecem a seus clientes. Para que esse produto se revista de alta qualidade, lança-se mão do 'método da qualidade total', que, tendo em vista a satisfação dos clientes, engaja na tarefa todos os participantes do processo conjugando suas ações, melhorando continuamente suas formas de organização, seus procedimentos e seus produtos.

Tendo em vista a qualidade da educação, a Unesco realiza relatórios de monitoramento nos países que aderiram o compromisso de atingir metas educacionais. A qualidade da educação é “medida”, então, através de avaliações de rendimento escolar que tendem a enfatizar disciplinas como a língua materna e a matemática, excluindo as demais disciplinas, além de questões como valores, atitudes e habilidades não-cognitivas, como ocorre por exemplo, no Brasil, com a Prova Brasil e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb).

Assim, “a qualidade, por sua vez, foi sendo legitimada pelo horizonte restrito da competitividade, cuja medida é a boa colocação no ranking das avaliações externas” (FONSECA, 2009, p. 173). Conseqüentemente, esse conceito de qualidade na educação requer a adoção empresarial na organização e no funcionamento das escolas, enfatizando a competição entre os indivíduos, a fim de melhorar a produtividade e eficiência dos serviços, atendendo à ótica de quase-mercado. Sendo assim, a aplicação na gestão educacional dos princípios e valores da iniciativa privada não colabora com a transformação social, no sentido de diminuir com as desigualdades sociais, mas tem como objetivo a reprodução dessas desigualdades.

1.2 Gestão Democrática Escolar

Nos últimos anos, mudanças significativas influenciaram a administração escolar, dentre as quais, o conceito de administração foi substituído pelo de gestão no âmbito da educação, devido à necessidade de novas práticas que possibilitassem o envolvimento da comunidade escolar nas decisões referentes à escola.

A mudança de denominação “de administração para gestão” não foi somente uma mera substituição de termos. Mais do que isso, foi uma alteração de orientações que resultaram numa postura diferente em relação ao ensino brasileiro. Dessa forma, a gestão compreende a participação consciente das pessoas envolvidas nas decisões referentes à orientação e planejamento do trabalho escolar (Lück, 2001).

Para Vieira (2003), essa alteração de concepção de organização escolar foi influenciada por mudanças de organização de empresas, a fim de atender as novas exigências do mercado. Apesar disso, Vieira (2003, p. 40) acredita que essa mudança de paradigma também representa “um avanço na valorização do ser humano, abrindo possibilidades para um reconhecimento mais amplo de suas capacidades de fazer e pensar”.

É importante salientar que no âmbito da educação existe a gestão educacional e a gestão escolar, ambas com significados distintos. De acordo com Vieira (2007), a primeira abrange as iniciativas e ações desenvolvidas pela União, Estados, Distrito Federal e municípios, cujas responsabilidades, muitas vezes, são compartilhadas. Ainda, Lück (2001, p. 2) ressalta que

[...] a idéia de gestão educacional desenvolve-se associada a outras idéias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação, práxis, cidadania, etc.

Já a gestão escolar compreende as ações desenvolvidas no âmbito da escola, desde a organização e planejamento, até o acompanhamento e avaliação do trabalho desenvolvido pela comunidade escolar nos campos pedagógico, administrativo e financeiro.

Souza (2012, p. 159) alerta que

[...] a gestão escolar pode ser compreendida como um processo político, de disputa de poder, explícita ou não, no qual as pessoas que agem na/sobre a escola pautam-se predominantemente pelos seus próprios olhares e interesses acerca de todos os passos desse processo. Assim, visam a garantir que as suas formas de compreender a instituição e os seus objetivos prevaleçam sobre as dos demais sujeitos, a ponto de, na medida do possível, levá-los a agirem como elas pretendem.

Enquanto a gestão educacional refere-se à organização dos sistemas Federal, Estadual e Municipal, bem como a determinação de normas, instancias e deliberações desses sistemas no setor educacional, a gestão escolar compreende o ambiente das instituições de ensino. Porém, isso não significa que as duas não estejam relacionadas: as normas do sistema devem ser respeitadas pelas instituições de ensino. Assim, cada escola deve elaborar e executar sua proposta pedagógica, administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros,

proporcionando a integração entre família e comunidade, de acordo com as iniciativas desenvolvidas pelos sistemas de ensino.

Essa autonomia prevista pela LDB 9.394/96 foi baseada nos Princípios democráticos da Constituição de 1988, que prevê em seu artigo 206, inciso VI “a gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Assim, a gestão democrática do ensino é garantida justamente numa época em que vários movimentos preocupavam-se em devolver a liberdade, antes proibida no período da ditadura. Dessa forma, as escolas tem autonomia para a elaboração e execução do trabalho, a fim de satisfazer as suas necessidades para o pleno desenvolvimento do ensino de qualidade, atendendo suas próprias demandas.

De acordo com a LDB 9.394 de 1996

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

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

Assim, a gestão passa a ter um caráter democrático, possibilitando que todos os indivíduos envolvidos possam participar, opinando sempre que julgarem necessário, na resolução de problemas que possam surgir e nas decisões que terão influência direta no cotidiano escolar. Dessa forma, há uma descentralização de poder, tornando os indivíduos parte integrante da organização escolar.

Kruppa (1994) ressalta que essa democratização da gestão escolar parte do pressuposto de que todo cidadão deve ter o direito de decidir o destino daquilo que é público, seja no campo administrativo ou financeiro, e, no caso da educação, o mesmo ocorre com as questões pedagógicas.

Segundo Kruppa (1994, p. 121),

Uma democracia se faz na medida em que o povo organizado em suas diversas instituições na sociedade civil tem meios efetivos para cobrar e controlar a ação do Estado, colocando-o a seu serviço. Aqui, se torna necessário situar a questão da legitimidade do poder político.

Assim, a democracia trata-se de uma forma de governo exercida diretamente pelo e para o povo, agindo para o bem comum e não para interesses individuais. Para Bobbio (2000, p. 258), a democracia é uma forma de governo

[...] que deve ocupar-se do bem-estar dos seus cidadãos e deve não apenas administrar a justiça mas também subministrá-la, isto é, ter um princípio ou critério de justiça distributiva próprio, com o objetivo de equiparar as fortunas ou ao menos redistribuí-las.

Sendo assim, um governo democrático age através de leis pré-estabelecidas por representantes escolhidos pelo povo, claras para todos, e não por determinações arbitrárias (BOBBIO, 1987).

Autores como Padilha (1998) e Dourado (2000) sugerem que mecanismos como a eleição de diretores e a constituição do Conselho Escolar facilitam a democratização da gestão escolar, possibilitando a interação entre os indivíduos a fim de instaurar a autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola. Além desses, o Grêmio Estudantil e a Associação de Pais e Mestres também colaboram na ampliação da participação da comunidade escolar.

Barbosa (1999) acredita que essa descentralização de poderes também implica na ampliação das responsabilidades e, como consequência, exige um maior preparo dos gestores (equipe diretiva, professores, funcionários, pais ou responsáveis e alunos), a fim de melhor mediar a organização escolar. Também é importante frisar que a LDB 9.394/96 reconhece a responsabilidade da comunidade escolar na elaboração da proposta pedagógica da escola, bem como a sua participação nos Conselhos Escolares.

Segundo Werle (2003, p. 50),

A escola tem a incumbência de elaborar e executar a sua proposta pedagógica, da qual o professor deve participar como proponente, ajudando a construí-la e tendo-a como referência para elaborar e cumprir o seu plano de trabalho docente. É a proposta pedagógica que atua como força articuladora e foco do trabalho de todos na escola.

Dessa forma, a gestão democrática envolve nas suas atividades não apenas a figura do diretor, mas também funcionários, professores, pais, alunos e qualquer outro membro da comunidade escolar que esteja preocupado com a melhoria do

processo pedagógico, pois a democracia no âmbito escolar está intrinsecamente ligada aos conceitos de autonomia, descentralização de poder e participação.

1.3 Participação

Através da criação de estruturas participativas, como o Conselho Escolar, por exemplo, e da implantação da eleição direta de diretores, a comunidade escolar passa a participar das decisões da escola referentes ao trabalho pedagógico, administrativo e financeiro, promovendo espaços de discussão entre todos os segmentos.

De acordo com Lück (2001, p. 1),

A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema educacional.

A participação da comunidade está cada vez mais sendo requisitada nas instituições do setor público e privado. De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2011), a participação é a principal responsável pela concretização da gestão democrática, garantindo o envolvimento de todos os indivíduos no funcionamento da organização e na tomada de decisões.

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2011, p. 328), a participação

[...] proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores e pais.

Dessa forma, a participação na gestão escolar permite que a comunidade conheça a realidade da escola por meio da democracia, intervindo nas decisões e definindo coletivamente a direção do trabalho. Assim, a escola abre espaço para aprendizagens necessárias visando a participação na vida social, econômica e

social, pois deixa de ser uma instituição distante da realidade, para fazer parte da comunidade, interagindo com a sociedade.

Bordenave (1983, p. 16) aponta que

A participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros.

A autonomia é ponto fundamental para que a participação democrática ocorra. Trata-se da faculdade de o indivíduo governar a si mesmo, tomando decisões que afetam a sua vida e o seu cotidiano. Assim, uma escola verdadeiramente democrática tem autonomia para decidir livremente os objetivos e metas do seu trabalho pedagógico, administrativo e financeiro.

Para Barbosa (1999, p. 219),

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.

Contudo, por trás desse empenho para que a comunidade participe ativamente na tomada de decisões na gestão escolar, está o interesse de “[...] retirada do protagonismo do Estado das Políticas Sociais que garantem os serviços essenciais de educação” (ROSSI, 2001, p. 94). Assim, essa descentralização de poder joga para a sociedade civil muitas das responsabilidades do Estado para com a educação.

Outro ponto importante é o fato de que dificilmente a instituição de ensino público seja totalmente autônoma para tomar decisões referentes ao seu trabalho. A escola não é uma redoma, um organismo isolado da sociedade. As escolas públicas integram um sistema de ensino e, portanto, dependem das políticas e gestão públicas. Em outras palavras, elas precisam prestar conta do seu trabalho, como também seguir orientações de seu mantenedor.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2011, p. 333) ressaltam que,

A autonomia precisa ser gerida, implicando co-responsabilidade consciente, partilhada e solidária de todos os membros da equipe escolar, de modo que alcancem, eficazmente, os resultados de sua atividade, isto é, a formação cultural e científica dos alunos e o desenvolvimento neles de potencialidades cognitivas e operativas.

Sendo assim, aos gestores cabe a difícil tarefa de balancear a organização e planejamento das atividades internas, observando sua realidade, com as diretrizes gerais que recebem dos níveis superiores de administração do ensino, nunca esquecendo da responsabilidade da escola em desenvolver potencialidades nos indivíduos que permitam a sua participação na sociedade.

[...] a necessidade de humanizar a formação e as condições de existência dos profissionais da educação e da gestão da educação ressignificando-as com outra base ética, que permita fazer frente aos desafios violentos da “cultura globalizada” na “sociedade transbordante”, “insatisfeita” e “excludente”, constituída de “ressentimentos” e de exacerbação do individualismo rumo à formação da cidadania plena. (FERREIRA, 2004, p. 1227).

Contudo, Werle (2003) ressalta que, muitas vezes, a participação da comunidade não é direta, mas envolvem representantes escolhidos pelos membros da própria comunidade, como no caso do Conselho Escolar. Dessa forma, os representantes do Conselho Escolar assumem o bem coletivo, respondendo pelo seu segmento.

1.4 O Conselho Escolar na Gestão

Além de contribuir com a descentralização do poder sob o aspecto da organização geral do trabalho da escola, a democracia na gestão escolar permite à comunidade o aprendizado do conceito de participação e a importância da democracia para a sociedade.

Assim, os conselhos servem de instrumento para o exercício da cidadania. Para Gonh (2001, p. 107) “os conselhos gestores são instrumentos de determinados

processos políticos e constituem inovações institucionais na gestão de políticas sociais no Brasil”. Eles podem ter como objetivo tanto a contribuição para a transformação social ou consolidar as estruturas formais existentes.

Segundo Werle (2003, p. 24),

Só se pode aprender a democracia por meio do fazer e da vivência de processos e espaços participativos avaliados, constantemente, em sua qualidade democrática; a aprendizagem conceitual e teórica da democracia tem, na verdade, menor relevância nesse processo. A participação adulta pode ser prognosticada pela participação como estudante, daí a importância da escola dedicar tempo para fazer democracia e promover participação.

Dessa forma, o Conselho Escolar é um dos importantes mecanismos que facilitam a democratização da gestão democrática, na medida em que possibilita a interação entre os indivíduos, a fim de contribuir na busca pelas soluções das necessidades apresentadas pela comunidade escolar. Entretanto, Werle (2003, p. 12) considera o Conselho Escolar como um “espaço de relações de poder, que depende predominantemente do capital cultural dos representantes eleitos pela comunidade escolar e como eles se relacionam entre si”. Sendo assim, o Conselho Escolar não é um local de aprendizagem teórica sobre democracia, mas sim um local de desenvolvimento do espírito cívico de fazer democracia.

Paro (2007) acredita que a qualidade da educação pública está ligada aos fins sociais da escola, envolvendo a interação entre sujeitos livres, desenvolvendo valores, crenças, posturas, comportamentos, hábitos e escolhas. Nesta perspectiva, a formação do Conselho Escolar é uma forma de expressar a cidadania ativa dos sujeitos atuantes, tanto como conselheiros ou como eleitores. Da mesma forma, Werle (2003) acredita que o trabalho dos Conselhos Escolares na gestão democrática representa a construção da autonomia e da participação na gestão escolar.

2 QUESTÕES METODOLÓGICAS

Neste capítulo, será abordado o método científico adotado, bem como a caracterização do campo da pesquisa, a organização e sistematização dos dados obtidos. Ainda, será feita uma análise a partir dos resultados dos dados, bem como as possíveis inferências que possam surgir através desses resultados.

2.1 Metodologia

Compreende-se a metodologia como o caminho a ser seguido pelo pesquisador/estudioso. Sua importância está relacionada com a base da pesquisa e as orientações para melhor entendimento do objeto e do problema da pesquisa. Assim, a metodologia apresenta as ferramentas necessárias para a investigação científica, sendo esta qualitativa ou quantitativa.

Para Minayo (1994, p. 16), “[...] a metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador”. Sendo assim, a metodologia trata-se de um conjunto de procedimentos aplicados a fim de atingir determinados objetivos.

A metodologia empregada neste estudo foi à qualitativa, utilizando como estratégia o Estudo de Caso, ao investigar o Conselho Escolar de uma escola municipal de Sapucaia do Sul, Rio Grande do Sul. Essa metodologia interessa-se mais pelo processo da pesquisa do que pelos resultados em si, privilegiando a interpretação e o significado. Conforme Zanelli (2002, p. 87),

O conhecimento elaborado durante a pesquisa qualitativa é essencialmente interpretativo. O pesquisador produz significados à medida que conduz seu estudo. Desenvolve habilidades qualitativas de ver, ouvir, ler e atribuir sentido às suas percepções. Parte da suposição de que a realidade de cada organização é um fenômeno social construído pelos participantes em suas vidas cotidianas, e a tarefa do pesquisador é traduzir o que foi apreendido:

descrever e interpretar como as pessoas atribuem sentido e agem em seus mundos de trabalho.

De acordo com Zanelli (2002), a pesquisa qualitativa é caracterizada pela utilização de métodos de coleta e fontes variadas, bem como pelo registro minucioso da coleta, organização e interpretação dos dados.

Neves (1996) explica que, na maioria das vezes, a pesquisa qualitativa ocorre no local de origem dos dados, a fim de diminuir a distância entre a teoria e a prática, entre os dados e o pesquisador, revelando parte da realidade. Sendo assim, a escola selecionada para este estudo é também meu local de trabalho há cinco anos.

A pesquisa qualitativa apresenta três diferentes formas: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Como já mencionado, a estratégia escolhida para esta pesquisa foi o estudo de caso.

Segundo Triviños (1987, p. 133), o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. Dessa forma, é um estudo que tem como objetivo examinar a natureza e abrangência da unidade a ser estudada.

Conforme Mazzotti (2006, p. 640),

Os estudos de caso mais comuns são aqueles que focam apenas uma unidade, ou seja, um indivíduo, ou um pequeno grupo, ou uma instituição, ou ainda um evento, mas também podemos ter estudo de casos múltiplos, sendo assim realizados estudos simultâneos, sobre vários indivíduos que realizam a mesma tarefa, ou sobre instituições que fazem parte de um mesmo projeto, e os métodos realizados podem ser tanto qualitativo, como quantitativo.

Dessa forma, é essencial que o pesquisador interaja com o objeto a ser pesquisado, assim como demarque com clareza e objetividade aquilo que pretende analisar, delimitando o foco e aspectos relevantes na pesquisa.

Segundo Minayo e Sanches (1993, p. 244),

É no campo da subjetividade e do simbolismo que se afirma a abordagem qualitativa [...]. A abordagem qualitativa realiza uma aproximação fundamental e de intimidade entre o sujeito e objeto, uma vez que ambos são da mesma natureza: ela se envolve com empatia aos motivos, as intenções, aos projetos dos atores, a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações tornam-se significativas.

Neste sentido, o estudo em pauta vinculou-se a atuação profissional desenvolvida na escola investigada, no sentido de acompanhar o processo de implantação de ações importantes em prol da democratização da gestão, que iniciou no ano de 2010, quando a comunidade pode eleger o primeiro Conselho Escolar, em conformidade com a Lei Municipal N° 3.226, de junho de 2010. No ano seguinte, novamente a comunidade passou pelo processo democrático, dessa vez para eleger o diretor e o vice-diretor da escola (Lei Municipal N°3.828, de setembro de 2011).

Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se como instrumento de coleta de dados a pesquisa documental, tendo como principais fontes analisadas: o Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, o Regimento do Conselho Escolar, a Lei Municipal que dispõe sobre a criação dos Conselhos Escolares e publicações do MEC.

Para a complementação da pesquisa, também foi aplicado um questionário com questões objetivas e dissertativas (APÊNDICE 1), individualmente, a cada representante de segmento do Conselho Escolar (direção da escola; alunos; pais ou responsáveis; membros do magistério; funcionários). Apesar de haver suplentes, o questionário foi aplicado apenas com os representantes titulares de cada segmento por uma questão metodológica, visando restringir o número de questionários a serem analisados. Dessa forma, participaram ao todo cinco representantes do conselho. O questionário foi elaborado a fim de compreender como ocorre a participação do conselho na gestão escolar, bem como analisar o papel desempenhado por este conselho na construção da gestão democrática da escola em questão.

À primeira vista, todos os sujeitos da pesquisa mostraram-se receptivos ao questionário. O representante do segmento alunos apresentou maior dificuldade para responder as questões, necessitando de orientação. A devolução dos questionários foi obtida na íntegra, o que contribuiu para a análise do objeto investigado.

2.2 Caracterização do campo de pesquisa

Os Conselhos Escolares do município de Sapucaia do Sul, de acordo com a Lei Nº 3.226, de 28 de junho de 2010, são constituídos pela direção da escola, alunos maiores de doze anos de idade, regularmente matriculados, pais ou responsáveis pelos alunos, membros do magistério e funcionários, ambos do quadro efetivo, lotados e em exercício no estabelecimento de ensino.

Conforme com o Art. 4º, inciso I da Lei Municipal de Sapucaia do Sul nº 3.226, o Conselho Escolar é um órgão colegiado com funções consultiva, deliberativa, fiscalizadora nas questões pedagógico-administrativo-financeira. É um órgão direcionado à defesa dos interesses dos educandos e das finalidades e objetivos da educação pública do município, para cumprimento da função social e específica da escola.

A escola municipal, objeto deste estudo, fica no centro da cidade de Sapucaia do Sul/RS e adota o ensino de nove anos obrigatórios desde 2006. Sua filosofia de trabalho é preparar o aluno para que ele seja consciente, responsável, criativo, atuante e comprometido com a sociedade. Possui laboratório de informática, laboratório de aprendizagem, sala de recursos, quadra coberta de esportes, pracinha, pátio coberto, auditório (que também é usado como sala de vídeo) e uma biblioteca.

Atualmente, lá estudam oitocentos alunos nos três turnos: Educação Infantil a 9ª Ano do Ensino Fundamental (turnos manhã e tarde) e Educação de Jovens e Adultos (turno da noite). O corpo docente é composto por sessenta e seis professores, dos quais seis possuem apenas o magistério e quarenta possuem graduação. Vinte professores possuem, além da graduação, cursos de pós-graduação, dentre os quais dezoito tem especialização e dois possuem mestrado. Muitos professores já estão há mais de 15 anos na escola, enquanto outros entraram em 2012, por meio do concurso público realizado pela prefeitura.

A instituição atende alunos de realidades sociais extremas: há os que vêm de uma vila carente e violenta, bem próxima da escola, e há também os filhos de pequenos empresários e políticos da cidade.

A diretora eleita pela comunidade em 2011 já estava ocupando o cargo nesta escola há três anos. A vice-diretora escolhida já havia assumido o cargo de direção e vice-direção alguns anos atrás, em outras escolas do município. A diferença é que dessa vez ambas passaram pelo processo eleitoral para assumirem tais funções, pois, antes de 2011, os cargos de direção e vice eram considerados cargos de confiança, portanto, eram escolhidos não pela comunidade, mas pelo prefeito da cidade. Vale destacar que as duas professoras eleitas são especialistas em Gestão Educacional.

Os pais dos alunos assumem uma postura muito crítica em relação ao trabalho pedagógico e administrativo da escola. Com a criação do Conselho Escolar, em 2010, percebeu-se uma preocupação maior em relação ao setor financeiro da escola por parte dos pais e professores.

Muitos dos funcionários também são antigos na escola. Dentre estes, apresentam-se funcionários concursados, mas da mesma forma, existem outros sem vínculo empregatício com o município, sendo funcionários de uma empresa terceirizada, que atende as instalações dos órgãos públicos municipais.

2.3 Organização e sistematização dos dados obtidos

O conteúdo do questionário aplicado a cada representante de segmento do Conselho Escolar foi organizado visando compreender e analisar a participação do Conselho Escolar na gestão escolar. Dessa forma, através deste, buscou-se perceber o papel do Conselho na construção da democracia no ambiente escolar e em que medida a sua participação colabora com a melhoria da qualidade da escola.

Nesta perspectiva, alguns importantes pontos de análise foram elencados, como: finalidade do Conselho Escolar, funcionamento do Conselho Escolar, ações mobilizadoras, contribuições do Conselho Escolar na Gestão Escolar, dificuldades e sugestões para o trabalho e avaliação das ações comparadas aos objetivos do Conselho Escolar.

A fim de organizar melhor a análise dos dados, após a leitura dos questionários devolvidos, as respostas foram catalogadas a partir dos pontos

referidos acima em categorias distintas, separando-as pelas repostas de conteúdo semelhante e as de conteúdo divergente, ou seja, as respostas de cada questão foram divididas entre aquelas que se aproximavam e aquelas que traziam aspectos totalmente diferentes. Dessa forma, evidenciou-se que a maior parte das respostas apresenta dados divergentes. Assim, houveram mais respostas diferentes do que respostas aproximadas.

Essas categorias foram analisadas concomitantemente com aquelas estabelecidas pelos questionários, pois as mesmas nos deram uma visão clara entre o que está escrito nos documentos e o que é dito/feito pela comunidade escolar.

No que tange a “finalidade do Conselho Escolar”, procurou-se perceber as percepções pessoais de cada representante dos diferentes segmentos, compreendendo seu posicionamento, suas críticas, o seu entendimento acerca do papel do Conselho Escolar.

Quanto ao funcionamento do Conselho Escolar, pretendeu-se entender a mecânica da organização das funções de cada segmento e como isso interfere no funcionamento do Conselho Escolar. Dessa forma, visou-se compreender como são definidas as pautas para as reuniões, bem como quem as define e a quem cabe as decisões das ações a serem decididas. Além disso, há análise da interferência, deliberação, consulta e fiscalização do Conselho Escolar nas questões pedagógicas, administrativas e financeiras da escola.

Em relação às ações mobilizadoras, esperou-se perceber o trabalho do Conselho Escolar no cotidiano escolar, ou seja, quais são as suas ações, como são empregadas no cotidiano e como elas interferem e contribuem na gestão da escola.

A propósito da “contribuição do Conselho Escolar na Gestão Escolar”, pretendeu-se perceber a visão dos conselheiros acerca dos resultados do trabalho do Conselho Escolar. Sendo assim, buscou-se identificar se o Conselho Escolar auxilia na melhoria da qualidade da Gestão e em que aspectos isso ocorre.

Em relação às dificuldades e sugestões para o trabalho do Conselho Escolar, planejou-se compreender as dificuldades enfrentadas para o desenvolvimento do trabalho do Conselho Escolar, assim como as sugestões dos conselheiros para a superação dessas dificuldades, a fim de qualificar o trabalho do Conselho Gestor. Coube também verificar o que foi considerado como dificuldade pelos próprios conselheiros em relação ao Conselho Escolar.

Por fim, uma leitura da avaliação dos conselheiros perante as ações do Conselho Escolar frente aos objetivos do mesmo foi realizada. Assim, pretendeu-se entender a percepção que os diversos segmentos fazem da atuação do Conselho Escolar no cotidiano da escola e sua importância dentro da gestão da mesma.

2.4 Resultados e análise dos dados obtidos

A partir da leitura dos questionários devolvidos, procurou-se elaborar uma análise dos dados coletados. Essa análise consistiu em uma visão mais geral dos pontos respondidos, em que se destacou a discrepância entre as respostas, demonstrando várias tendências de pensamento dos diferentes segmentos do Conselho Escolar.

As questões que apresentaram uma linha de ideias similares foram as questões referentes à finalidade, a contribuição do Conselho Escolar na gestão e as dificuldades e sugestões para o trabalho do Conselho. Algumas questões alusivas ao funcionamento do Conselho Escolar também obtiveram repostas similares. Entretanto, as demais apresentaram respostas distintas entre os diferentes segmentos.

Em relação à finalidade do Conselho Escolar, a maioria dos conselheiros ressaltou a importância de apoiar ações para o desenvolvimento da escola, ajudando a suprir as necessidades escolares. Contudo, o representante do segmento do magistério respondeu que a principal finalidade do Conselho Escolar seria “aprovar o plano de aplicação financeira da escola”.

De acordo com a Lei Municipal 3.226, de Junho de 2010, a aprovação do plano de aplicação financeira da escola é uma das atribuições do Conselho Escolar, bem como criar e garantir a participação efetiva e democrática da comunidade escolar na elaboração da proposta pedagógica da escola.

Os conselheiros não apresentaram consenso no que se refere ao funcionamento do Conselho Escolar. Alguns representantes responderam que as reuniões acontecem de forma periódica (mensais) juntamente com a Associação de Pais e Mestres (APM) da escola. Contudo, outros conselheiros apontaram que

poucas reuniões foram realizadas até o momento presente, enquanto o segmento corpo docente afirmou não haver reuniões.

Por outro lado, os outros segmentos que apontaram a periodicidade das reuniões são os segmentos de alunos, funcionários e direção da escola, sendo que, o representante dos funcionários aponta no questionário que nunca participa nas reuniões por falta de tempo. Por fim, o representante do segmento pais não deixou clara a frequência das reuniões, nem citando a sua participação, colocando somente que o Conselho funciona “de forma simples e transparente, procurando estar presente no âmbito escolar”. Já a direção da escola mencionou que nas reuniões são discutidas e planejadas “ações que devem objetivar o bem comum da Comunidade Escolar”.

Segundo o Regimento do Conselho Escolar desta escola (2011), as reuniões ocorrem ordinariamente uma vez por mês durante o ano letivo, sendo que sessões extraordinárias ocorrem sempre quando for necessário e por convocação.

O artigo 36º do Regimento diz que “uma reunião do Conselho Escolar realiza-se somente com a presença de metade mais um de seus membros”. Sendo assim, torna-se essencial o comparecimento de um dado número de conselheiros para a validação das deliberações do Conselho. Isto permite uma maior participação e democratização nas ações e decisões do Conselho Escolar.

Neste sentido, Werle (2003, p. 47-48) destaca que,

Pais e alunos sentados, lado a lado, discutem com professores pontos de vista diferenciados, intercomunicam idéias e explicitam pontos de vista em face de funcionários. Esta prática forma-os pelo exercício coletivo do saber ouvir, formular posições, dialogar e abrir mão de idéias diante de propostas coletivas.

Nas questões seguintes sobre o funcionamento do Conselho Escolar, os representantes apresentaram um consenso maior no que se refere às pautas das reuniões e ações do Conselho Escolar. Segundo eles, as reuniões sempre apresentam pautas pré-definidas pela equipe diretiva. A direção da escola acrescentou que isso não impede que os demais segmentos do conselho contribuam na pauta durante as reuniões. Por sua vez, as ações do Conselho Escolar são decididas por todos os segmentos do Conselho. Entretanto, o representante do corpo docente respondeu que apenas a equipe diretiva decide as ações do Conselho Escolar. Vale ressaltar que este mesmo representante

respondeu que apenas a equipe diretiva tem autonomia para agir no trabalho do Conselho Escolar. O representante do segmento pais respondeu que, além da equipe diretiva, apenas os pais tem a autonomia dentro do Conselho. Por sua vez, os demais representantes responderam que todos os segmentos possuem autonomia para agir no Conselho Escolar.

De acordo com o Regimento do Conselho Escolar (2011), todos os conselheiros titulares tem autonomia para opinar, bem como direito a voto, não havendo distinção entre eles. Esse Regimento garante que os conselheiros suplentes tenham direito à participação nas reuniões, podendo assessorar os titulares, no entanto, apenas tem direito ao voto na ausência dos conselheiros titulares.

Em relação à interferência do Conselho nos assuntos escolares, o representante dos funcionários respondeu que o Conselho Escolar interfere nos assuntos pedagógicos, administrativos e financeiros, a fim de “organizar e resolver os problemas”. Para o representante do segmento pais, “só há interferência quando for visível que o problema não tem real solução”, mas não deixou claro em que área ou áreas o Conselho Escolar costuma interferir. Conforme o representante do segmento corpo docente, o Conselho Escolar não realiza interferências nos assuntos escolares: “o Conselho escolar de nossa escola não tem autonomia (vejo assim) para fazer intervenções em qualquer destas áreas”. Para a direção da escola, o Conselho Escolar interfere “discutindo, refletindo e planejando formas para a resolução destes problemas (pedagógicos, administrativos e financeiros)”. Por fim, o representante do segmento alunos deixou esta questão em branco.

Segundo o Regimento do Conselho Escolar (2011), o Conselho tem como uma das suas atribuições acompanhar e interferir em assuntos pedagógicos, administrativos e financeiros sempre que consultado. Dessa forma, o Conselho Escolar torna-se um espaço de decisões da comunidade escolar.

Para Bordignon (2004, p. 22),

Os conselhos de educação inserem-se na estrutura dos sistemas de ensino como mecanismos de gestão colegiada, para tornar presente a expressão da vontade da sociedade na formulação das políticas e das normas educacionais e nas decisões dos dirigentes.

Os conselheiros também não entraram num consenso no que se refere às deliberações, consultas e fiscalizações do Conselho Escolar. Cada segmento defendeu uma posição: para o segmento corpo docente, as questões financeiras são as mais pautadas. Para o segmento pais, são os assuntos pedagógicos, administrativos e financeiros. Já para o segmento alunos, as questões pedagógicas possuem maior relevância para o Conselho Escolar. Por sua vez, os segmentos funcionários e direção da escola responderam que além dos assuntos financeiros, questões pedagógicas também são pautadas. Porém, a direção da escola deixou claro que o Conselho ainda não mostrou seu lado fiscalizador, apesar de esta também ser uma das suas funções.

De acordo com o Projeto Político-Pedagógico da escola (2012), o Conselho Escolar tem autonomia para acompanhar, avaliar, fiscalizar e tomar decisões, sempre que consultado, nas questões pedagógicas, administrativas e financeiras da escola.

Em relação às possíveis ações mobilizadoras do Conselho Escolar, os conselheiros representantes dos segmentos pais e funcionários ressaltaram o estímulo à participação dos pais no ambiente escolar, bem como reuniões com os alunos para esclarecimento do Regimento Escolar. As reuniões em conjunto com a APM também foram citadas por estes segmentos. O segmento alunos mencionou a Campanha do Agasalho promovida juntamente com a APM e a orientação educacional da escola. Por sua vez, o segmento corpo docente destacou que até o momento o Conselho não desenvolveu nenhuma ação mobilizadora na escola.

As ações mobilizadoras são ações que promovem a integração e participação da comunidade escolar em diversas atividades, a fim de concretizar a democracia participativa, promovendo a qualidade social da escola (BRASIL, 2004).

Todos os representantes acreditam que o Conselho Escolar possa contribuir com a administração da escola, colocando-se a disposição da comunidade escolar sempre que necessário, discutindo e debatendo. Porém, há algumas ressalvas. O segmento funcionários destacou que isso só é possível se houver união do grupo a fim de “todos trabalharem com a finalidade de melhorar os problemas da escola”. Já o segmento corpo docente destacou que a contribuição do Conselho Escolar seria possível “desde que o Conselho Escolar participasse de todo o processo administrativo, financeiro e pedagógico”.

Os representantes dos segmentos corpo docente, alunos e pais, ressaltaram a importância do Conselho Escolar na autorização e modificação dos planejamentos escolares, “pois com ele é elaborada a proposta pedagógica, o regimento escolar e a fiscalização da parte financeira”. O representante dos pais ainda citou a importância da força e união para conseguir alcançar objetivos em comum. Contudo, o representante dos funcionários respondeu que não consegue identificar nenhuma contribuição do Conselho Escolar por não participar das reuniões por falta de tempo. Por fim, a direção da escola acredita que o Conselho possa contribuir na melhoria da administração escolar através de reflexões, discussões, planejamentos e ações junto à direção da instituição escolar.

Para Gallo (2010), a participação de todos os segmentos do Conselho Escolar direciona as principais ações na administração escolar, permitindo o exercício da gestão democrática. Portanto, cabe ao Conselho Escolar tomar decisões em conjunto com os gestores, contribuindo com a melhoria do processo educativo escolar. Dessa forma, o Conselho Escolar torna-se um mecanismo de democratização e de transformação da realidade escolar, na medida em que promove inovações no processo educativo e administrativo.

Segundo os conselheiros, a dita falta de disponibilidade dos membros para as reuniões do Conselho Escolar, bem como a escassez de reuniões são os maiores empecilhos para o desenvolvimento do trabalho do Conselho. Segundo eles, isso gera o desconhecimento do trabalho realizado. O segmento corpo docente também mencionou a falta de autonomia para a realização de reuniões internas do Conselho quando os conselheiros julgarem necessário para possíveis votações entre eles, sem a presença da equipe diretiva. Por consequência, todos mencionaram como sugestão um maior número de reuniões, bem como uma assiduidade maior de todos os membros, além das reuniões internas (sem a equipe diretiva), como já mencionado anteriormente. A direção da escola também relatou o fato de alguns representantes do Conselho focarem-se apenas em interesses do seu segmento, não visualizando o todo escolar.

A comunidade deve buscar mecanismos a fim de garantir seu espaço na Gestão Escolar. De acordo com Silva (2006, p. 29),

É exatamente isto que esperamos da comunidade de nossas escolas. Que não fique na dependência de que alguém lhe dê uma abertura para que possa participar das atividades que lhe dizem respeito, ou ainda que

somente comece a participar quando tiver tempo. Que lute e conquiste esse espaço e faça sua própria história. Afinal, a maior prejudicada pela sua falta de envolvimento e de participação é ela própria.

Por fim, na avaliação do trabalho do Conselho Escolar comparado aos objetivos do mesmo, os segmentos direção, pais e funcionários apontaram que às vezes as ações desenvolvidas estão de acordo com os objetivos propostos, pois, de acordo com o representante dos pais “às vezes os objetivos podem ser voltados para um único segmento”, sendo assim, os membros avaliam e reavaliam as decisões. O representante dos funcionários também mencionou que, às vezes, há mais discussões do que soluções nas reuniões do Conselho Escolar.

De acordo com Werle (2003, p. 39), “os processos participativos geram conflitos, o que requer habilidade no enfrentamento por parte da Direção da escola”. Assim, discussões e conflitos são comuns quando reunimos indivíduos com perspectivas e intenções diferentes, pois, como já mencionado pela direção da escola, o grupo apresenta dificuldade em perceber as necessidades e dificuldades do todo, o que demonstra que cada segmento busca os interesses do seu segmento. Para Werle (2003), essa diversidade de interesses pode ser vantajosa no que se refere à aprendizagem e desenvolvimento do trabalho do Conselho Escolar.

O segmento corpo docente salientou a falta de reuniões por segmento para “decidir, formular e avaliar as propostas internamente, para após apresentar nas reuniões do Conselho Escolar”, na tentativa de que as ações atinjam a todos os segmentos. Este representante também cita que o calendário escolar, “entre outros”, não foi aprovado pelo Conselho Escolar. Por este motivo, considera que o trabalho do Conselho Escolar não está de acordo com os objetivos do mesmo. A direção da escola, inclusive, menciona essa falta de participação dos conselheiros nas decisões pedagógicas, relatando que, muitas vezes, “acaba apenas comunicando ao Conselho as decisões tomadas junto ao Setor Pedagógico para solicitar a sua aprovação”.

Werle (2003, p. 62) critica essa posição da Direção frente ao Conselho Escolar, pois

[...] levar um assunto à consulta do Conselho Escolar não pode constituir um mecanismo para legitimar decisões. Ouvir o Conselho significa que ele tem algo a dizer e que aquilo que disser será considerado e levado em conta na negociações, produzindo revisão de posições.

O segmento alunos considera que as ações do Conselho Escolar estão sempre de acordo com os objetivos propostos, pois os conselheiros estão “sempre correndo atrás dos objetivos”.

Como consequência, os segmentos direção, funcionários e corpo docente não observaram nenhuma mudança na escola após a implantação do Conselho Escolar. Contudo, o representante do segmento pais defende que o Conselho contribui com a equipe diretiva para a melhoria da administração escolar. Já o membro do segmento alunos, observou mudanças na educação por parte dos alunos.

2.5 Inferências possíveis a partir dos resultados obtidos

Com base na análise das respostas dos questionários devolvidos, pode-se perceber grandes diferenças de pensamento entre os diferentes segmentos. Em poucas questões houve similaridade nas respostas dos conselheiros, demonstrando uma possível falta de concordância do real papel do Conselho Escolar.

Alguns segmentos pareceram não ter noção do papel do Conselho Escolar, sendo que colocam ao conselho o papel que seria da coordenação pedagógica e dos professores da escola ao afirmar que “comunicar os pais o rendimento escolar dos filhos” fosse uma atribuição do Conselho Escolar. É bem possível que, neste caso, o conselheiro confundiu o Conselho Escolar com o Conselho de Classe Participativo, em que a escola abre espaço para a discussão com pais a respeito do rendimento dos alunos.

Ao se tratar das pautas das reuniões, mesmo que aparentemente exista um consenso entre os segmentos, vale ressaltar que há uma divergência entre a quantidade de reuniões e mesmo, aparentemente nem todos os segmentos participam das mesmas. Isso fica claro no questionamento do representante do corpo docente ao citar que as pautas são elaboradas unicamente pela direção da escola e ainda no questionário foram apontadas as pautas de cunho pedagógico como as principais, sendo como pouco citados os outros assuntos que também são importantes para o conselho escolar, como a gestão financeira.

Ainda sobre as pautas das reuniões, ficou evidente que elas são pré-definidas pela equipe diretiva da escola, que afirmou que as contribuições dos demais conselheiros são sempre bem vindas, inclusive no que se refere às decisões para as ações do Conselho. Contudo, os conselheiros divergiram em relação a esta suposta autonomia de todos os representantes para a tomada de decisões, como verificado anteriormente na análise do questionário. Contudo, entraram num consenso: a equipe diretiva é uma das responsáveis pelas decisões e ações do Conselho Escolar. Isto revela que não existe uma unanimidade dentro do Conselho Escolar em relação à concepção de autonomia.

As divergências nas respostas a respeito das supostas interferências, deliberações, consultas e fiscalizações do Conselho Escolar nos assuntos da escola, demonstram a falta de conhecimento das partes que formam o Conselho sobre o seu papel na administração escolar, bem como o seu funcionamento no cotidiano escolar. Isto reflete nas diferentes percepções sobre as possíveis ações mobilizadoras, bem como sobre as contribuições percebidas na rotina da escola. Para alguns Conselheiros, até este momento, não houve mudanças/ações realizadas pelo Conselho na escola. No entanto, outros segmentos citaram ações mobilizadoras do Conselho Escolar, revelando que os próprios componentes não consideram/percebem o trabalho realizado pelo Conselho no cotidiano da escola.

No entanto, todos os conselheiros afirmaram acreditar que o Conselho Escolar possa contribuir com a administração da escola e, conseqüentemente, na melhoria da qualidade escolar. Também citaram que uma das condições para que isso ocorra é a efetiva participação de todos os conselheiros nas reuniões, decisões e ações do Conselho Escolar, não importando o segmento que representa. A falta de participação dos conselheiros, inclusive, foi citada como a maior dificuldade enfrentada pelo Conselho. Isto revela uma possível estagnação das ações do Conselho Escolar, considerando que é necessário que um dado número de componentes do Conselho esteja presente nas reuniões para validar as decisões e ações do Conselho Escolar, como já citado anteriormente na análise.

Outro ponto relevante, citado pela direção da escola, foi a dificuldade de conciliar os interesses dos diferentes segmentos, visando o bem comum da comunidade escolar, demonstrando a individualidade presente no Conselho Escolar e a desconsideração pela ordem coletiva.

Em contrapartida, as sugestões manifestadas pelos conselheiros revelam a preocupação dos mesmos em relação ao funcionamento do Conselho Escolar. Dentre as sugestões, destaca-se a maior participação dos conselheiros, bem como a construção do trabalho coletivo.

Por fim, na avaliação das ações do Conselho Escolar em comparação com seus objetivos, notou-se uma maior criticidade dos representantes dos segmentos corpo docente e equipe diretiva. Ambos segmentos apontaram para a falta de participação do Conselho Escolar nas decisões pedagógicas que, segundo eles, são decididas unicamente pela equipe diretiva e comunicadas para os conselheiros aprovarem, demonstrando que as ações são planejadas sem as contribuições dos outros membros do Conselho Escolar, gerando concordância com a percepção do representante do corpo docente a respeito da falta de autonomia do Conselho sobre as decisões, interferências e deliberações no cotidiano escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho tornou-se um desafio, mas, ao mesmo tempo, trouxe grande satisfação e crescimento profissional e pessoal. O desafio da elaboração deste trabalho está representado por diferentes facetas: afastamento da minha área de formação, tempo para sua realização e imparcialidade necessária para estudar o meu local de trabalho. Sendo formada em Letras e atuando na alfabetização de crianças, no primeiro momento, foi estranho sair da minha zona de conforto, mas, por outro lado, isto representou a possibilidade do entendimento das estruturas organizacionais da instituição de ensino à qual faço parte, em decorrente disso, o entendimento dos motivos por trás das ações do cotidiano da escola.

O escasso tempo para a elaboração do trabalho tornou-se um dificultador, pois possuo uma carga horária de 40 horas de trabalho em sala de aula, além de outro curso de formação continuada. Por último, a necessidade de imparcialidade na pesquisa, por referir-se ao meu local de trabalho, foi um desafio a ser vencido, pois não é fácil suprimir nossas convicções para se obter a imparcialidade.

No entanto, justamente por se tratar do meu local de trabalho, creio que pude analisar melhor a democratização da Gestão Escolar da minha escola, devido ao fato de ter participado dos processos de eleição de diretor e a criação do Conselho Escolar, dois mecanismos que ajudam a promover a participação e democratização da escola. Assim, este trabalho foi significativo, à medida em que ajudou a dar um sentido mais amplo à caminhada rumo à democratização.

Também percebi que a comunidade escolar, no geral, mostrou-se motivada a participar dos dois processos democráticos ocorridos na escola (eleição de diretor e Conselho Escolar). Sendo assim, encararam os dois processos democráticos como meios para se sentirem protagonistas na tomada de decisões referentes ao trabalho escolar.

A partir do estudo do papel do Conselho Escolar na Gestão Democrática Escolar, pude perceber muitas discrepâncias entre o papel destinado ao Conselho na teoria e a sua real funcionalidade prática, ou seja, o Conselho Escolar tem como objetivo promover uma maior participação da comunidade nas decisões e ações do cotidiano escolar, criando um laço de cooperação entre a instituição e o meio social

em que está inserida, neste caso, entre a escola e a comunidade. Contudo, de acordo com a vivência diária, baseada na pesquisa desenvolvida neste trabalho, a escola em questão apresenta um Conselho Escolar inoperante que serve como balizador das decisões tomadas pela Equipe Diretiva, desconsiderando seu papel democrático e mediador entre a escola e a comunidade escolar.

Sendo assim, o Conselho Escolar estudado neste trabalho representa um papel figurativo devido aos seguintes aspectos: falta de envolvimento por parte dos integrantes, falta de comunicação com a Equipe Diretiva, ausência de sentimento de coletividade das partes componentes do Conselho Escolar. Conforme verificado na pesquisa, parte dos integrantes do Conselho não participa das reuniões, não demonstrando interesse pelas questões debatidas nas reuniões. Por sua vez, a Equipe Diretiva influencia diretamente nas reuniões do Conselho Escolar, através da imposição de pautas e decisões previamente acertadas, tornando o Conselho um órgão sancionador dessas mesmas decisões. Por fim, os poucos componentes que participam efetivamente das reuniões do Conselho Escolar acabam por defender interesses próprios dos seus distintos segmentos, mostrando uma cultura do individualismo e afastando do real objetivo de um Conselho Escolar que é a coletividade e participação.

A partir disso, posso concluir que a grande falha deste Conselho Escolar está na falta de envolvimento real dos integrantes de cada segmento, juntamente com uma forma de manipulação apresentada pelo comportamento da Equipe Diretiva perante o funcionamento do Conselho Escolar. Sendo assim, a impressão que cria-se é de um Conselho Escolar que só existe pela obrigatoriedade de sua existência e não por um sentimento democrático de inserção social.

Todavia, é importante salientar que, para todo processo democrático, o tempo se faz necessário para a inserção das novas ideias no meio social, tornando-se importante para uma cultura de participação na comunidade. Dessa forma, com pouco tempo de funcionamento, um ano, este Conselho Escolar ainda engatinha na construção de uma consciência de participação e democratização da Gestão Escolar, tendo aí sua importância justificadas, pois trata-se de um processo contínuo de construção de um ambiente escolar saudável e participativo.

Posso dizer que, após este trabalho, considero-me outra profissional. Estou muito satisfeita com a realização do estudo. Considero que o problema de pesquisa a cerca do funcionamento do Conselho Escolar da escola pesquisada e a sua

contribuição para a construção da democracia na gestão da escola em questão, atingiu os objetivos propostos. Espero, pois, dar continuidade a este estudo, pois o tema despertou o meu interesse e contribuiu significativamente para o meu crescimento profissional. Dessa forma, pretendo também, em breve, estudar uma forma de apresentar os resultados obtidos com esta pesquisa para a equipe diretiva e para os integrantes do Conselho Escolar, afim de contribuir com a sua caminhada de construção de participação e com a democratização da Gestão Escolar.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, J. R. A. **Administração pública e a escola cidadã.** – ANPAE. Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 217-226, jul/dez, 1999.

BOBBIO, N. **Estado, governo, sociedade:** por uma teoria geral da política. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

_____. Conferência transcrita do Jornal da Tarde, São Paulo, 14/10/2000. In SCANTIMBURGO, João de. **Guardados da Memória:** A democracia em questão. Disponível em: <<http://www.academia.org.br/abl/media/memoria14.pdf>> Acesso em 25 ago. 2012

BRASIL. **Constituição (1988): República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

_____. Lei n° 9.394. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília: Congresso Nacional, 1996.

_____. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos escolares. In: **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor.** Brasília-DF. 2004.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. NAVARRO, I. P. **Conselhos escolares:** democratização da escola e construção da cidadania. 2004 - p. 38-9

_____. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola.** Brasília: MEC, 2006.

_____. **Projeto de Lei 8.035/2010.** Brasília: MEC, 2010.

DELORS, J. **Educação:** um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez, 1999.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. (org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. In: **Cadernos de Pesquisa**, Rio de Janeiro, n. 115, p. 139-154, março/2002. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/cp/n115/a05n115.pdf>> Acesso em: 08 mai. 2012.

EVANGELISTA, O.; SHIROMA, E. O. Professor: protagonista e obstáculo da reforma. In: **Educação e pesquisa**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 531-541, set./dez. 2007.

FERRREIRA, N. S. C. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”. In: **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249, Set./Dez. 2004. Disponível em <<HTTP://www.cedes.unicamp.br>> Acesso em: 11 Set. 2011.

FILGUEIRAS, L. O Neoliberalismo no Brasil: estrutura, dinâmica e ajuste do modelo econômico. In: BASUALDO, E. M.; ARCEO, E. (Org.). **Neoliberalismo y Sectores Dominantes - tendências globales y experiências nacionales**. 1aed. Buenos Aires: CLACSO - Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2006, v. 1, p. 179-206.

FONSECA, M. Políticas públicas para a qualidade da educação brasileira: entre o utilitarismo econômico e a responsabilidade social. In: **Cad. Cedes**, Campinas, vol. 29, n. 78, p. 153-177, maio/ago. 2009.

GALLO, M.. Participação e cidadania na escola pública: a contribuição do Conselho Escolar. In: GARCIA, P. S.. (Org.). **Debates e Contribuições sobre a Escola Pública: de professor para professor**. Debates e Contribuições sobre a Escola Pública: de professor para professor. São Paulo: LCTE Editora, 2009, v. , p. 13-27.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola**. Campinas, SP: Papyrus, 1994.

KRUPPA, S. M. P. **Sociologia da educação**. São Paulo: Cortez, 1994.

LIBÂNIO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LÜCK, H. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática. 2001.** Disponível em:

http://revistaescola.abril.com.br/grandes_temas/gestao_escolar/gestao.doc. Acesso em: 19 nov. 2011.

MAZZOTTI, A. J. A. Usos e abusos de estudos de caso. **Caderno de Pesquisa**. Rio de Janeiro. v 36, n. 129, p.637-651, 2006.

MINAYO, M. C.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de saúde pública**, Rio de Janeiro, n.9, 239-262, jul./set.,1993.

MINAYO, M. C. de S. Ciência, técnica e arte: desafio da pesquisa social. In: **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1994. p. 9-29.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. In: **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, nº 3, 2º sem./1996.

PADILHA, P. R. Diretores e gestão democrática da escola. In: BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto. **Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico.**, Brasília: MEC, 1998. p. 67-78.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2000.

_____. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PAULA, R. L. de; SCHNECKENBERG, Marisa. Gestão escolar democrática: desafio para o gestor do século XXI. In: **Revista eletrônica Lato Sensu** , ano 3 n. 1, março de 2008.

PERONI, V. Relação da política educacional dos anos 1990 com a redefinição do papel do Estado. In: _____. **Política educacional e papel do Estado: no Brasil dos anos 1990**. São Paulo: Xamã, 2003.

ROSSI, V. L. S. de. Desafio à escola pública: tomar em suas mãos seu próprio destino. Campinas, **Cadernos Cedes**, 2001, p. 92-107.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SAPUCAIA DO SUL. Regimento do Conselho Escolar: Escola X - Rede Municipal de Sapucaia do Sul. 2011.

_____. Projeto político Pedagógico: Escola X - Rede Municipal de Sapucaia do Sul. 2012.

SAVIANI, D. **História das idéias pedagógicas no Brasil**. 2 ed. São Paulo: Autores Associados, 2008.

SILVA, N. R. G. A participação da comunidade na gestão escolar: dádiva ou conquista? **Revista de Educação** (Itatiba), v. IX, p. 21-30, 2006.

SOUZA, Â. R. de. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Revista Brasileira de Educação**, Paraná, v. 17, n. 49, jan/abr. 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, S. L. **Política educacional no Brasil**: Introdução histórica. Brasília, Distrito Federal: Liber livro, 2007.

WERLE, F. O. C. **Conselhos Escolares**: implicações na gestão da escola pública. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos Psicológicos** [online]. Natal. v. 7. p. 79 - p.88, 2002. Disponível em:<
<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a09v7esp.pdf>>. Acesso em 26 de ago. 2012.

APÊNDICE 1



Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação - CE
Curso de Especialização a distância em Gestão Educacional

GESTÃO DEMOCRÁTICA E CONSELHO ESCOLAR

Trabalho intitulado: O Conselho Escolar como instrumento da Gestão Democrática
Pesquisadora: Vanessa Maria Veríssimo
Orientadora: Daniele Rorato Sagrillo

Dentro do conselho escolar, represento o segmento: () direção da escola ()
alunos () pais ou responsáveis () membros do magistério () funcionários

1. Para você qual(is) é(são) a(s) principal(s) finalidade(s) do Conselho Escolar?
2. Como funciona o Conselho Escolar que você faz parte?
3. Existe pauta pré-definida para as reuniões: () sempre () às vezes () nunca
4. Quem define as pautas das reuniões: () pais () alunos () professores () equipe diretiva () funcionários
5. Quem decide as ações do Conselho Escolar: () pais () alunos () professores () equipe diretiva () funcionários
6. Quem tem autonomia para agir no trabalho do Conselho Escolar: () pais () alunos () professores () equipe diretiva () funcionários
7. O Conselho escolar INTERFERE em problemas da escola: () pedagógicos () administrativos () financeiros. De que forma?
8. O Conselho escolar costuma DELIBERAR mais assuntos: () pedagógicos () administrativos () financeiros

9. O Conselho escolar é mais CONSULTADO em assuntos: () pedagógicos
() administrativos () financeiros.
10. O Conselho escolar FISCALIZA mais questões: () pedagógicas
() administrativas () financeiras.
11. O conselho desenvolve ações mobilizadoras? () sim () não. Qual(is)?
12. Você acredita que o Conselho Escolar pode contribuir com a administração da escola? De que forma?
13. Quais aspectos você identifica que o Conselho escolar contribui na melhoria da qualidade da escola?
14. Quais dificuldades são enfrentadas para o desenvolvimento do trabalho do Conselho Escolar?
15. Você teria sugestões para melhorar o trabalho do Conselho Gestor? Quais?
16. Observa mudança(s) na escola após o funcionamento do Conselho Escolar?
Quais?
17. Como avalia as ações do Conselho Escolar se comparadas aos objetivos do mesmo? () estão sempre de acordo com os objetivos () às vezes estão de acordo com os objetivos () não estão de acordo com os objetivos. Justifique sua resposta.