



Ministério da Educação – MEC
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro Brasileira
Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD
Programa Nacional de Administração Pública – PNAP

Curso de Bacharelado em Administração Pública

Maria Leuzete da Silva Lima

**CONSELHO ESCOLAR E GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL DE
BEBERIBE – CEARÁ.**

Polo Aracati – CE
2016



Ministério da Educação – MEC
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro Brasileira
Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD
Programa Nacional de Administração Pública – PNAP

Curso de Bacharelado em Administração Pública

**CONSELHO ESCOLAR E GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL DE
BEBERIBE – CEARÁ.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação
em Administração Pública como
requisito parcial para obtenção do título
de Bacharel em Administração Pública.

Aluna: MARIA LEUZETE DA SILVA LIMA
Orientadora: Professora Doutora Maria
Aparecida da Silva

Polo Aracati – CE
2016

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catalogação na fonte**

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

L696c Lima, Maria Leuzete da Silva.

Conselho escolar e gestão da escola pública: um estudo de caso em uma escola municipal de ensino fundamental de Beberibe – Ceará. / Maria Leuzete da Silva Lima. – Aracati, 2016.

45 f. ; 30 cm.

Monografia apresentada ao Curso de Administração Pública da Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Aparecida da Silva.

Inclui tabelas e referências.

1. Educação. 2. Conselho escolar. 3. Gestão escolar. I. Título.

CDD 370

AGRADECIMENTOS

A Deus por me conceder a graça de realizar meu sonho e, sobretudo, por ter me dado luz e força ao longo dessa caminhada, superando cada obstáculo e abençoando as alegrias e conquistas.

A minha filha Lorena pelas vezes que me fiz ausente em prol da vida acadêmica, mas esta sempre amiga e companheira.

A minha família, em especial minha mãe Rita Lima, meus irmãos José Weny, Leonice, Hélvia (Diele), minha grande amiga e quase irmã Irene Fernandes, que compreenderam os meus momentos de ausência e impaciência. Vocês são especiais. Obrigada por tudo.

Ao amigo Antônio José que muito contribuiu com o processo de elaboração, formatação da dissertação, enfim, sempre disponível para compartilhar saberes, e Pe. Marcelino Sivinisk que sempre me incentivou a buscar novos horizontes. Amigos que sempre acreditaram que devia tentar e realizar meu sonho de graduação.

Aos meus colegas de curso pelo companheirismo e parceria nas diversas etapas do curso.

Aos professores, tutores, e em especial minha orientadora Prof.^a Dra. Maria Aparecida, que com todo seu conhecimento auxiliou neste trabalho.

Aos profissionais (diretor, coordenador, professores, e demais servidores) e aos Conselheiros da escola pesquisada, um agradecimento especial pela disponibilidade de cada um

A todos que de diferentes formas contribuíram e construíram comigo este trabalho.

E um agradecimento especial, a mim mesma que empreendi na vida acadêmica depois de mais de vinte anos sem estudar, e hoje comemoro com muita alegria essa conquista.

Obrigada Deus por essa maravilha.

SIGLAS

CAPES	Coordenação de Avaliação e Aperfeiçoamento do Ensino Superior
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LFE	Linha de Formação Específica
MEC	Ministério da Educação
OBA	Olimpíada Brasileira de Astronomia
OBMEP	Olimpíada Brasileira de Matemática da Escola Pública
ONG	Organização Não Governamental
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PNE	Plano Nacional de Educação
PNFCE	Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares
PPP	Projeto Político Pedagógico
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UAB	Universidade Aberta do Brasil

LIMA, Maria Leuzete da Silva. Conselho escolar e gestão da escola pública: um estudo de caso em uma escola municipal de ensino fundamental de Beberibe – Ceará. 44 pp. 2016. Monografia (Graduação) – Polo EAD de Aracati – CE. Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. Redenção, 2016.

Resumo

Este estudo tem como objetivo investigar o papel desenvolvido pelo Conselho Escolar e da participação da sociedade na melhoria da gestão de uma escola pública na rede municipal. Busca explicitar o preceito estabelecido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que prevê uma gestão democrática, com a participação de pais, professores e alunos, compreendendo-a a partir da experiência de participação efetiva da comunidade, oferecendo pistas sobre como podem ser superados os desafios para um maior envolvimento da comunidade na vida escolar. Por meio de um estudo de caso com abordagem qualitativa, a partir de dados coletados através de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental, apresenta-se uma análise da prática do Conselho Escolar, visualizando sua relevância e significado como mecanismo facilitador da gestão democrática na escola pública. Identificam-se desafios como a plena compreensão do papel do Conselho Escolar, principalmente por parte dos pais dos alunos, o que tem provocado uma interação limitada com a gestão da escola, como um longo caminho a ser percorrido entre a teoria e a prática na atuação do Conselho Escolar da escola pesquisada. Torna-se imperioso investir na capacitação dos conselheiros, para favorecer a melhoria de sua atuação, além de aprofundar o conhecimento acerca do Projeto Político Pedagógico. A pesquisa conclui que o Conselho Escolar desempenha um importante papel no controle social e contribui fundamentalmente para a melhoria da gestão democrática da escola pública, na medida em que seus membros participam ativamente das discussões de um conjunto de temas relacionados à melhoria da educação. O Conselho Escolar deve receber investimento nos seus processos de formação continuada, no sentido de dotar os conselheiros das capacidades básicas para os temas debatidos.

Palavras-chave: Conselho Escolar. Gestão Escolar Democrática. Escola Pública.

SUMÁRIO

Introdução	06
1. Referencial teórico	10
1.1 Democratização da gestão escolar	10
1.2 A participação e os instrumentos da gestão escolar democrática	12
1.3 A participação na educação	13
1.4 Conselho Escolar: instrumento privilegiado de participação	15
2. Metodologia	18
3. Análise dos resultados	23
3.1 Caracterização da escola pesquisada	23
3.2 O Conselho Escolar da escola pesquisada	28
3.3 Variáveis estabelecidas para análise	29
3.3.1 Qualidade e profundidade dos temas debatidos e seus desdobramentos	29
3.3.2 Participação e níveis de empoderamento dos conselheiros	31
3.3.3 Espaços onde se efetivam as relações sociais na escola	34
3.3.4 Novas formas de gestão com compartilhamento de poderes	37
Considerações finais	39
Referências	43

Introdução

Os conselhos escolares surgem no cenário educacional brasileiro na década de 1980, período da redemocratização do país, quando se buscava construir e ampliar espaços de organização e participação popular em todos os setores da sociedade.

Uma década mais tarde, nos anos 1990, uma série de mudanças na organização pedagógica e administrativa marca a experiência das escolas públicas brasileiras. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 estabelece a gestão democrática e uma nova forma de planejamento participativo, favorecendo a autonomia das escolas em determinar as suas regras democráticas de gestão bem como a participação da comunidade escolar.

Um dos grandes desafios sobre o qual se tem pesquisado e discutido é a consolidação da participação da comunidade escolar e da sociedade como um todo na escola pública, para que todos possam contribuir na melhoria da qualidade de sua gestão.

Nesta perspectiva, essa pesquisa levanta questões a respeito das formas como vem se dando a participação das famílias nas escolas, mais especificamente no Conselho Escolar, como canal privilegiado de exercício do controle social da escola pública. O tema escolhido analisa como se experimenta, na prática, o preceito estabelecido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que prevê uma gestão democrática, com a participação de pais, professores e alunos.

O interesse pela temática do Conselho Escolar e gestão da escola pública, nasceu no período em que participava das reuniões de pais na escola onde minha filha estudava. Na realidade ouvia-se muito o diretor e professores falar da importância dos pais participarem da vida escolar dos filhos. Ao me aproximar mais da escola e compreender o significado dessa participação, ou seja, da possibilidade de interagir, influenciar nos problemas e soluções coletivamente, bem como nos modos de decidir a respeito das decisões a serem tomadas, e não ser mera

expectadora nas reuniões. A cada reunião vários problemas eram apresentados e a princípio a escola esperava essa participação dos pais. O fato de participar e assumir uma postura questionadora, disposta a compreender a realidade da escola, seus entraves, o baixo índice de aprendizagem dos alunos, conhecer a metodologia ensino-aprendizagem adotada da escola, foi onde descobri que a tão decantada participação tinha de fato um limite: participar da vida escolar significava saber prioritariamente sobre notas dos alunos e seu comportamento disciplinar. A minha posição foi recebida como se eu buscasse responsáveis pelos problemas da escola e não como se eu estivesse ali me colocando como aliada para colaborar com as discussões e as possíveis soluções. Afinal, não era esse o intuito da escola envolver os pais num processo de interação como sendo uma possibilidade de enriquecimento mútuo e de ampliação do espaço democrático na escola? A partir dessa experiência, pode-se dizer que as escolas precisam tomar iniciativas que atraiam os pais para dentro da escola, levando em conta que a participação da comunidade é imprescindível e isso só é possível quando há um modo de agir e de pensar favorável a tal participação por parte das pessoas que atuam no espaço escolar, pois a postura dessas pessoas pode dificultar ou incentivar a participação dos clientes/usuários da escola. No meu caso não me senti motivada a participar. Por fim, surge à oportunidade no período acadêmico, de pesquisa e estágio numa linha de formação específica e eu escolhi a Gestão Municipal, objetivando pesquisar a referida escola.

A principal motivação para esta pesquisa foi, portanto, a necessidade de conhecer como a gestão da escola pública é influenciada pela atuação do Conselho Escolar, pois acreditamos que a presença ativa de pais, professores e alunos, contribuindo para a melhoria da qualidade de sua gestão, promove a valorização da escola pública junto à sociedade e contribui para o crescimento de seus indicadores de qualidade. A intenção é verificar se a atuação do Conselho Escolar da escola pesquisada consegue, na prática, ocupar o espaço coletivo de deliberações, assumindo a perspectiva de órgão corresponsável pela gestão administrativa e pedagógica da escola, contribuindo com a descentralização do poder do gestor/diretor e das decisões e se a participação de todos os segmentos da comunidade, particularmente pais e alunos é estimulada e garantida, permitindo

relações mais democráticas no interior da escola.

Partindo do pressuposto que a participação da comunidade, de professores e de alunos, por meio da atuação em conselhos escolares ou equivalentes, gera benefícios à própria escola, esta pesquisa busca responder a seguinte questão: Como a participação efetiva da comunidade no Conselho Escolar contribui para a melhoria da gestão da escola pública?

Assim, este estudo tem por objetivo investigar o papel desenvolvido pelo Conselho Escolar na melhoria da gestão da Escola Pública, buscando compreender as relações entre a participação da sociedade e a melhoria da gestão de uma escola pública no município de Beberibe – CE, oferecendo pistas sobre como podem ser superados os desafios para um maior envolvimento da comunidade na vida escolar.

Os objetivos específicos são: a) Caracterizar a escola pesquisada, o modelo de gestão e sua relação com a Gestão Democrática; b) Analisar a participação de pais, professores e alunos e o funcionamento do Conselho Escolar e suas contribuições para a gestão da escola; c) Identificar os desafios do funcionamento do Conselho Escolar no seu papel de controle social da escola pública, apontando sugestões de ações para sua superação.

Os Conselhos Escolares recebem questionamentos sobre sua finalidade e sobre sua influência na democratização da educação, na melhoria da qualidade do ensino, na participação do cidadão nas decisões e na sua efetivação pela gestão escolar, pois se acredita que respaldam a participação dos diferentes segmentos que constituem a escola, auxiliando o gestor nas decisões administrativas e nos processos pedagógicos da escola. Os Conselhos estão ligados ao processo mais amplo de fortalecimento da Sociedade Civil, e surgem numa perspectiva do reordenamento democrático da sociedade brasileira e têm, portanto, um importante papel a cumprir. Assim, desempenham papel fundamental para a gestão democrática na escola que, através de um planejamento participativo, deve incluir práticas sociais que reforçam a consciência democrática e a participação popular no interior da escola (BOTLER, LIMA e DIAS, 2012).

Entretanto, não se trata de uma concepção de participação que signifique apenas fazer parte, mas, sobretudo, tornar-se parte, para que não se configure numa participação passiva, de acordo com Almeida (2000). Daí a necessidade de investigar sobre como essa participação contribui para a melhoria da gestão da escola pública.

Através de um estudo qualitativo e descritivo, realiza-se um estudo de caso, valendo-se da análise de discurso para a interpretação dos dados coletados. Estabeleceu-se, inicialmente, um referencial teórico que baseia a análise da experiência do Conselho Escolar pesquisado, sobretudo nos aspectos da participação e comprometimento com a gestão escolar democrática. Em seguida, traça-se uma caracterização da escola pesquisada, indicando os componentes que marcam o seu funcionamento, inclusive do seu Conselho Escolar. A análise dos dados coletados, através de entrevistas e pesquisa documental, permite a identificação dos desafios a serem superados para uma efetiva experiência do Conselho Escolar como instrumento de melhoria da gestão escolar democrática. Finalmente, apresentam-se considerações relacionadas às ações que podem contribuir para um melhor desempenho do Conselho Escolar.

1. Referencial teórico

O referencial teórico indicado como base para a presente pesquisa apresenta elementos que ajudam a compreender a participação da sociedade, através do Conselho Escolar, buscando visualizar sua relevância e significado como mecanismo facilitador da gestão democrática na escola pública.

Nascimento (2007) afirma que o contexto escolar e sua complexidade impulsionam diferentes olhares, uma vez que a escola é também um espaço de construção da cidadania, sendo uma de suas funções primordiais “formar cidadãos”. Contudo, esse ambiente está ligado ao âmbito maior da sociedade. O exercício da cidadania é ampliado para outros setores sociais, o que implica a construção de novas relações no espaço da escola que propiciem esse exercício.

1.1 Democratização da gestão escolar

A democratização da gestão escolar, através do fortalecimento dos mecanismos de participação na escola, em especial o Conselho Escolar, visa contribuir para a construção de uma gestão democrática (MEASSI e ALMEIDA, 2010).

A Constituição Federal de 1988, no Capítulo que trata da Educação, incorporou, no artigo 206, a gestão democrática como um de seus princípios básicos, conforme Lacerda e Lima (2011). Esse princípio constitucional demandou a regulamentação de várias propostas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de nº 9.394/96 (BRASIL, 1996).

Dentre as principais matérias regulamentadas na LDB, destaca-se o seu artigo 14, onde se estabelece que os sistemas de ensino definam as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e em conformidade com os princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico e participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares equivalentes.

A LDB estabelece também que os sistemas de ensino assegurarão, às unidades escolares públicas de educação básica, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

Para Pedro Demo (1997), a LDB apresenta um espírito flexibilizador, pois coloca nas mãos de cada escola a confiança de dar conta do recado num meio termo entre diretrizes gerais de cunho nacional, válidas para todos, e peculiaridades locais, chegando até a gestão financeira de recursos.

O Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado como Lei n. 10.172, de 09 de janeiro de 2001, estabelece objetivos e prioridades que devem orientar as políticas públicas de educação no período de dez anos. Dentre os seus objetivos, destaca-se a democratização da gestão do ensino público, salientando a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes, bem como a descentralização da gestão educacional, com fortalecimento da autonomia da escola e garantia de participação da sociedade na gestão da escola e da educação.

A tramitação da LDB e do PNE na Câmara dos Deputados e no Senado Federal foi objeto de disputa de interesses contraditórios dos grupos sociais organizados. Apesar das restrições às propostas resultantes do Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, a LDB e o PNE são instrumentos que dão respaldo legal às políticas concretas de fortalecimento da gestão democrática das escolas públicas. O importante, então, é utilizar esses instrumentos segundo uma visão de mundo compromissada com a construção de uma educação básica realmente cidadã, de acordo com o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (BRASIL, 2004).

Essas diretrizes e normas estabelecidas para a organização e gestão do sistema educacional brasileiro orientam as ações, programas e políticas que visam

garantir o acesso, a permanência com qualidade, a gestão democrática e o financiamento da educação, em seus diferentes níveis e modalidades.

1.2 A participação e os instrumentos da gestão escolar democrática

A gestão democrática na escola busca o planejamento das linhas de atuação em função dos objetivos da comunidade e dos alunos, com metas a serem alcançadas, incluindo práticas sociais que contribuam para a consciência democrática e a participação popular no interior da escola (BOTLER, LIMA e DIAS, 2012).

Isso significa dizer que uma gestão democrática implica em um trabalho coletivo, ou seja, a ação planejada pela escola deverá ser pensada de modo que todos os envolvidos na comunidade escolar devam se incluir para tornar o serviço ofertado pela escola suficiente e satisfatório a todos os seus membros. Entretanto, somente será efetiva a participação na medida em que os indivíduos se tornarem conscientes sobre a importância das suas contribuições ou opiniões para os rumos da escola. Isso exige compreender a escola não apenas como um local de reprodução das relações sociais, mas como um espaço onde estão presentes e se constroem valores e concepções de mundo.

Assim, todos os membros da comunidade escolar e extraescolar são considerados sujeitos ativos do processo de organização e gestão escolar, de forma que sua participação deva acontecer de maneira aberta e com responsabilidade.

Torna-se, pois, fundamental a participação na gestão democrática, implicando na abertura da escola para a comunidade, valorizando os seus ideais na melhoria da qualidade do ensino ofertado. Para tanto, é necessários discutir com a comunidade acerca dos problemas de acesso e permanência, com sucesso, dos alunos e ajudar a encontrar soluções que venham a favorecer o conjunto deles.

Para Almeida (2000) essa participação se traduz com a construção de um processo de gestão democrática nas unidades escolares e a elaboração de

seu Projeto Político Pedagógico (PPP). O PPP é, portanto, um importante instrumento para a organização do trabalho pedagógico e de gestão da escola pública.

1.3 A participação na educação

A palavra participação vem sendo utilizada nos discursos oficiais desde os anos 1970 sob a forma de planejamento participativo. Almeida (2000) afirma que a expressão “planejamento participativo” por vezes se materializa no fazer parte, o que remete a uma participação passiva, e as oportunidades de participar, de intervir e de tomar parte são dadas as pessoas, e que muitas vezes não a usufruem. A autora ressalta que a participação outorgada diferencia-se da participação conquistada. Quando a participação vem para a sociedade em forma de lei, de decreto, orientando caminhos e limites, acaba impedindo que os indivíduos ajam de acordo com suas aspirações.

A exigência de participação da comunidade escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) esteve inscrito no movimento dos educadores, sindicatos e associações de educadores em defesa da escola pública, no final dos anos de 1980 e início dos anos de 1990, sendo que a sua construção torna-se um imperativo e uma responsabilidade da comunidade a partir da LDB (SILVA, 2003).

Os anos de 1990 são marcados pela reforma do Estado brasileiro que deixa de promover políticas educacionais, tornando-se um articulador e avaliador, descentralizando poderes e encargos para as esferas locais. De acordo com essa orientação é realizada a reforma da educação brasileira e as instituições escolares são impulsionadas a reformularem-se para atender ao atual processo mundial de integração e reestruturação capitalista. A LDB traduz o espírito das orientações internacionais nas reformas educacionais em curso, incumbindo os estabelecimentos de ensino de articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola. Assim, a comunidade é chamada a participar da vida da escola, embora esse incentivo torne-se uma forma

da União reduzir investimentos no setor, transferindo para a sociedade parte da responsabilidade pela educação.

Contraditoriamente, embora a sociedade seja chamada a participar do dia-a-dia da escola, foi retirada dos educadores a oportunidade de participarem efetivamente das decisões na elaboração da política educacional, visto que as propostas da nova LDB foram substituídas por outra apresentada pelo governo, como expressão de autoritarismo semelhante àquele vivido no período da ditadura militar. Apesar das restrições que impõe, essa Lei concede à comunidade escolar a oportunidade de participar, de definir, em parte, os rumos da educação escolar.

Contudo, na compreensão de Demo (1986), a participação não pode ser imposta ou concedida. Segundo o autor, concessões dessa natureza camuflam opressões, por isso é preciso aproveitar as oportunidades concedidas para que um verdadeiro processo de participação seja conquistado, ainda que paulatinamente.

A participação é uma forma de intervenção na realidade, um processo contínuo, que vai abrindo espaços, numa construção arduamente levantada. A participação no contexto escolar tem como significado a construção de uma identidade coletiva, por isso é um processo lento e difícil, porém primordial na construção de uma concepção educacional que os educadores acreditam. Instaurar um processo de participação na escola significa realizar a transformação das práticas escolares, das relações de poder nela vigentes. Isso passa pela construção de um processo de gestão democrática nas unidades escolares e pela elaboração de seu projeto político pedagógico (DEMO, 1986).

Com a finalidade de promover a participação na escola, o Ministério da Educação realiza, desde o ano de 2004, o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE), fornecendo materiais didáticos para técnicos e conselheiros escolares, através de ações formativas como oficinas, encontros, cursos de extensão para técnicos e cursos de formação para conselheiros escolares (BRASIL, 2004).

1.4 Conselho Escolar: instrumento privilegiado de participação

Os conselhos escolares surgem no cenário educacional brasileiro no início da década de 1980, quando o país vive um processo de redemocratização e a sociedade busca construir e ampliar espaços de organização e participação popular em todos os setores, como no caso da educação, na perspectiva de uma nova organização de trabalho e de administração das escolas públicas brasileiras (ALMEIDA, 2006).

Essa década foi marcada pela reorganização de diversos setores da sociedade, como a organização movimentos sociais, conselhos populares, associações comunitárias e manifestações de rua. Na educação foram retomadas as organizações estudantis e os conselhos escolares passaram a compor o organograma da escola como instância deliberativa e não apenas consultiva como até então.

Os conselhos tornaram-se fortes proposições dos educadores e profissionais da educação no âmbito das diretrizes políticas educacionais, impondo que o trabalho escolar fosse pensado, discutido, organizado, desenvolvido e sistematizado coletivamente, na perspectiva de superar os processos burocráticos, hierárquicos, centralizadores, antidemocráticos, nos quais, a divisão do trabalho significa a divisão entre o pensar e o fazer, dos dirigentes e dos dirigidos (ALMEIDA, 2006).

A participação da comunidade na administração escolar está garantida por meio do funcionamento do Conselho Escolar, considerado instrumento de participação social, com o objetivo de dotar a escola de autonomia para poder elaborar e executar seu projeto educativo. Entretanto, sua existência não garante que as decisões na escola sejam democráticas, pois ele pode ser transformado num órgão conservador ao invés de ser elemento de democratização da escola. Por isso, é necessário investigar em que nível se encontra a interação entre representantes e representados no âmbito do conselho escolar (ALMEIDA, 2000).

O Conselho Escolar é um órgão colegiado, de natureza deliberativa, consultiva, avaliativa e fiscalizadora, mobilizadora e pedagógica, destinado à participação da comunidade na definição dos rumos da escola, na perspectiva de realizar uma gestão escolar democrática.

As principais atribuições dos Conselhos Escolares: Elaborar o Regimento Interno do Conselho Escolar, que define ações importantes e regras a serem cumpridas: como periodicidade de reuniões e assembleias gerais, substituição de conselheiros, condições e garantia de participação, processos de tomada de decisões.

Dentre as principais funções, destacam-se a importante função no debate sobre os principais problemas da escola e suas possíveis soluções e participar da elaboração, discussão e aprovação do Projeto Político Pedagógico da escola. Cabe ao Conselho Escolar avaliá-lo, acompanhá-lo e propor alterações; aprovar o plano anual feito pela direção da escola sobre a programação do uso dos recursos financeiros; acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (evasão escolar, aprovação, aprendizagem, entre outros). O Conselho Escolar é uma ferramenta que busca a autonomia e mudanças positivas no cotidiano da escola. O Conselho Escolar tem uma natureza essencialmente político-educativa, visando construir uma educação de qualidade social.

Para o exercício destas atividades os Conselhos Escolares, segundo Góis (2015) tem as seguintes funções: Deliberativas – referem-se às decisões relacionadas ao Projeto Político Pedagógico; elaboração de normas internas sobre o pedagógico, administrativo e financeiro; encaminhamento de problemas e decisão sobre o funcionamento e organização geral da escola. Consultivas – têm caráter de assessoramento, analisa as diversas demandas da escola, sugerindo soluções a serem verificadas pela comunidade escolar, trata-se da emissão de pareceres acerca de temas consultados ao Conselho. Mobilizadoras – referem-se à mobilização e integração entre todos os segmentos da escola com a comunidade local nas atividades do cotidiano da escola, efetivando a gestão democrática e a melhoria da qualidade social da educação. Fiscalizadoras – refere-se ao

acompanhamento e avaliação das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, garantindo o cumprimento das normas estabelecidas e a qualidade social do cotidiano da escola.

2. Metodologia

A pesquisa é um processo de elaboração de novos conhecimentos, a partir de investigação baseada em métodos científicos, com a finalidade de apresentar respostas para os problemas estudados (GIL, 1999).

Esta pesquisa classifica-se como pesquisa qualitativa e descritiva, em relação aos fins, e quanto aos meios trata-se de um estudo de caso, valendo-se da análise de discurso para a interpretação dos dados coletados.

A pesquisa tem o objetivo de investigar o papel desenvolvido pelo Conselho Escolar na melhoria da gestão da Escola Pública e a participação de pais, professores e alunos no Conselho Escolar e suas consequências para a gestão da escola, identificando os desafios relacionados à gestão, tendo como parâmetro a legislação pertinente.

Métodos qualitativos são indicados para estudos de natureza social, possibilitando ao pesquisador mergulhar no problema na perspectiva de interpretar a realidade, buscando entender em profundidade aquele fenômeno específico, trabalhando com descrições, comparações e interpretações. E é exatamente nesse contexto que tais aspectos contribuem para refletir como a participação dos pais, alunos e professores no Conselho Escolar e a intervenção destes na mudança de comportamentos a partir do paradigma da gestão escolar democrática. Essa participação é entendida como um fenômeno de natureza social de grande relevância para comunidade escolar e suas relações com a sociedade

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Estabelece correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso em explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (FREITAS e JABBOUR, 2011).

A escolha pelo estudo de caso como modalidade de pesquisa está relacionada à escolha de um objeto de estudo definido pela investigação de um caso

específico bem delimitado. Um estudo de caso é uma história de um fenômeno passado ou atual, elaborada a partir de múltiplas fontes de provas, que pode incluir dados da observação direta e entrevistas sistemáticas, bem como pesquisas em arquivos públicos e privados. Sustenta-se por um referencial teórico que orienta as questões e proposições do estudo, reúne uma gama de informações obtidas por meio de diversas técnicas de levantamento de dados e evidências (FREITAS e JABBOUR, 2011).

Iniciou-se a pesquisa buscando conhecer algumas publicações de outros pesquisadores, as leis e resoluções referentes ao funcionamento dos Conselhos Escolares, através de consultas no sítio eletrônico do Ministério da Educação.

Os dados primários foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas, realizadas com os membros do conselho escolar, objeto de estudo desta pesquisa. Foram entrevistados 09 (nove) conselheiros, representando pais, professores, servidores e o gestor da escola.

Os dados secundários foram organizados através de levantamento e análise documental: estatuto que regulamenta o funcionamento do conselho escolar; atas das reuniões nas quais estão registradas a participação, as discussões e deliberações coletivas e demais encaminhamentos do colegiado. A pesquisa deteve-se a atuação do Conselho Escolar no período de 2009 a 2015, em uma organização de ensino fundamental no município de Beberibe no Estado do Ceará.

A pesquisa foi desenvolvida no período de março de 2015 a março de 2016.

Com base nos dados levantados, foi possível realizar uma análise descritiva da atuação do Conselho Escolar e do gestor da escola, buscando evidenciar a prática da gestão democrática.

Os desafios organizacionais e operacionais da atuação do Conselho Escolar como um dos mecanismos de melhoria na gestão da escola foram identificados a partir da Análise de Discurso dos conselheiros e do gestor da escola.

A análise da implementação do Conselho Escolar estudado, no contexto da Política Nacional de Educação e da Gestão Democrática, buscou elementos para compreender as concepções de participação, a fim de verificar como se materializa a participação da comunidade escolar no cotidiano da escola.

A análise dos dados foi realizada de acordo com as variáveis estabelecidas a partir do arcabouço teórico elaborado para a pesquisa: a) qualidade e profundidade dos temas debatidos nas reuniões e seus desdobramentos; b) participação e empoderamento dos conselheiros; c) Espaços onde se efetivam as relações sociais na escola; d) Novas formas de gestão com compartilhamento de poderes.

O questionário aplicado foi elaborado a partir das variáveis acima citadas, utilizando questões abertas, mas possibilitando focar cada aspecto a ser respondido pelos entrevistados. Dessa forma, através da aplicação do questionário com os membros do Conselho Escolar, pretendeu-se perceber como se constitui este colegiado. Também se buscou compreender qual o conhecimento dos conselheiros em relação às suas funções e ao funcionamento do colegiado, a relação entre representantes e representados, as concepções de Conselho Escolar presentes nos discursos dos seus membros, a descrição de suas funções, as formas de escolha e a preparação dos mesmos para assumir o posto de conselheiro.

A análise das entrevistas possibilitou identificar os conteúdos e temas tratados nas reuniões, as relações estabelecidas entre a gestão da escola e o conselho, os processos de tomada de decisão e encaminhamento dessas decisões, além dos desafios e dificuldades para o desempenho do Conselho Escolar como um todo.

Os primeiros contatos para realização da pesquisa foram realizados com o diretor da escola e, na oportunidade, foi apresentada a proposta da pesquisa, esclarecendo que a mesma estava diretamente relacionada aos fins acadêmicos, com a finalidade de tornar público para a comunidade escolar e demais interessados, na perspectiva que os resultados do presente estudo deixará um

legado para escola, contribuindo com uma análise sobre a atuação do Conselho Escolar junto a gestão escolar e sua significação democrática.

A proposta da pesquisa foi apresentada à comunidade escolar numa reunião do Conselho Escolar. Não foi difícil adentrar no espaço da escola e tão pouco passar despercebido à presença de uma pessoa que por algum tempo fazia-se presente nas atividades da escola, analisava documentos, buscando se inteirar do contexto da escola e conhecer o processo de criação e atuação do Conselho Escolar. Os alunos também se interessavam em saber o motivo da presença da pesquisadora, mesmo sendo uma pessoa de certa forma familiar naquele ambiente, dada a sua proximidade com a escola. Essa curiosidade por parte dos alunos também possibilitou uma aproximação com os mesmos. E em rodas de conversa foi possível explicar a pesquisa. Ao conhecerem o motivo, logo se envolveram em falar do que conheciam sobre o tema, ou do pouco que conheciam do Conselho Escolar. No conceito de alguns alunos, Conselho Escolar é um grupo de pessoas que cuida dos problemas dos alunos, principalmente da indisciplina. O passo seguinte foi participar das reuniões do Conselho Escolar. Por fim, o espaço foi conquistado para atuar como pesquisadora, tendo acesso a documentação pertinente ao Conselho Escolar, participando das reuniões das reuniões ordinárias e de uma Assembleia Geral convocada para eleição da nova diretoria. De modo geral, a escola recebeu a pesquisa sem restrições para a coleta de dados.

A análise documental, mais especificamente através da leitura do Livro de Atas e o Estatuto do Conselho Escolar, foi realizada no ambiente da escola. A partir do Livro de Atas, foram registrados todos os assuntos discutidos nas reuniões do conselho, a quantidade de participantes, a participação e empoderamento dos assuntos por parte dos conselheiros.

As entrevistas foram realizadas nos meses de fevereiro e março de 2016. Cada entrevistado escolheu a modalidade de aplicação do questionário: quatro responderam às perguntas por escrito, dois oralmente e três das entrevistas foram gravadas. É importante registrar que nessa etapa da pesquisa já se vivia o período pré-eleitoral e alguns conselheiros tiveram a preocupação de ressaltar que as

gravações fossem utilizadas apenas para fins da pesquisa. Foi destacado que as entrevistas fazem parte de acervo sigiloso, bem como, o anonimato de todos os envolvidos nesta pesquisa. Para preservação de suas identidades são tratados como conselheiros A, B, C, D, E, F, G, H e I. Cada entrevistado assinou e recebeu uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), ainda assim alguns não se sentiram tranquilos para gravarem a entrevista. Mas isso foi conversado com muita tranquilidade.

Os entrevistados demonstraram ter muitas dúvidas acerca do assunto e a entrevista serviu de espaço para expressar esses sentimentos, mas ao mesmo tempo revelando o medo de tornar público suas dúvidas. Percebeu-se que alguns entrevistados demonstraram, com muita clareza, que discordam de determinadas posturas adotadas pela gestão da escola. Nesse sentido, vale ressaltar que alguns conselheiros deram depoimentos de fatos relacionados à gestão da escola, mas solicitaram que seus depoimentos não fossem registrados no rol das questões apresentadas no questionário. Assim, mesmo que o relato estivesse diretamente relacionado ao que estava no questionário, alguns preferiram maquiar a resposta final, o que foi amplamente respeitado.

Dentre os conselheiros entrevistados, 04 representam os profissionais da educação, todos com nível superior, idades entre 36 e 62 anos, 02 dos quais participam de outros movimentos sociais e 01 servidor com nível médio. Quanto aos representantes dos pais, os 04 entrevistados têm escolaridade de nível médio, 03 do sexo feminino e 01 do sexo masculino, com idades entre 36 e 44 anos e não participam de outros grupos ou organizações sociais.

3. Análise dos resultados

Os resultados apresentados referem-se à análise dos materiais e entrevistas coletados, a partir de múltiplas leituras, possibilitando perceber a relação dos elementos presentes nos discursos dos entrevistados e as categorias estabelecidas para a análise, apresentando os fatores que ajudam a compreender o modelo de gestão e sua relação com o Conselho Escolar, que é a principal finalidade desta pesquisa.

Foram entrevistados nove conselheiros, sendo quatro homens e cinco mulheres, representantes dos pais, professores e servidores da escola.

3.1 Caracterização da escola pesquisada

A Escola pesquisada tem por missão oferecer ensino de qualidade, garantindo o acesso e a permanência dos alunos, além de promover a inclusão de portadores de necessidades educacionais especiais e a participação ativa de toda a comunidade escolar e colaboradores num clima de respeito e solidariedade contribuindo para a formação de cidadãos críticos, conscientes e ativos capazes de agir construtivamente na vida em sociedade.

Sua Visão de Futuro é: Seremos uma escola voltada para a qualidade do trabalho que oferecemos, fazendo com que nossos alunos sejam agentes críticos, ativos e construtores de uma sociedade justa e igualitária, valorizando e respeitando nossos educandos, pais, colaboradores e comunidade.

Quanto aos Valores, a Escola pesquisada trabalha com base na Igualdade, Ética, Respeito, Participação, Solidariedade e Criatividade.

A organização atende um público do 4º ao 9º ano e uma turma de EJA II. É mantida sempre uma relação de respeito e participação com a comunidade visando à compreensão de seus direitos e deveres competente a cada esfera.

As principais metas e objetivos da organização escolar pesquisada são: Elevar o desempenho acadêmico dos alunos; Concentrar esforços nas disciplinas e séries críticas; Traçar estratégias de atividades diferenciadas, visando atender as necessidades individuais de cada aluno; Aprimorar as práticas pedagógicas, através de encontros pedagógicos promovidos pela secretaria Municipal de Educação e momentos de estudos realizados pela escola; Fortalecer a integração escola x família; Estabelecer um calendário para a realização do planejamento coletivo, reunião de pais, reunião com o Conselho escolar, projetos e demais eventos da escola; Fortalecer a atuação do Conselho escolar; Fortalecer parcerias com o poder público e privado; Oferecer ensino de qualidade que corresponda aos anseios da realidade local; Trabalhar nas disciplinas de História, geografia, Ensino Religioso, Língua Portuguesa e Artes conteúdos sobre a Cultura Afro-Brasileira e Indígena; Desenvolver projetos que venham favorecer a prática da cidadania na escola; Realizar na sala de multimeios projetos de leitura e escrita; Desenvolver no programa mais educação atividades sócios culturais que possibilite ao educando o desenvolvimento de suas habilidades; Promover à saúde e a cultura de paz, reforçando a prevenção de agravos a saúde, bem como fortalecer a relação entre as redes públicas de saúde e de educação; Fortalecer o enfrentamento das vulnerabilidades, no campo da saúde, que possam comprometer o pleno desenvolvimento escolar; Promover a comunicação entre escolas e unidades de saúde, assegurando a troca de informações sobre as condições de saúde dos estudantes.

As ações e serviços ofertados pela Escola são: Aumentar a taxa de aprovação nas séries e disciplinas críticas do 4º ao 9º ano; Formar uma turma de EJA II com o objetivo de reduzir a taxa de distorção idade – série; Analisar bimestralmente a proposta pedagógica da escola e replanejar ações quando os objetivos não forem alcançados; Priorizar a cada período a recuperação paralela viabilizando diversos instrumentos de avaliação que possibilitem a aprendizagem dos alunos; Realizar um acompanhamento direcionado com atividades diversificadas com os alunos de 4º ao 5º ano, de acordo com as necessidades constatadas nos testes da psicogênese nas disciplinas de Português e Matemática; Promover atividades voltadas para a valorização da cultura Afro-Indígena; Promover

Bimestralmente momentos de sensibilização com os pais visando o acompanhamento da vida escolar dos filhos; Realizar encontros de formação com os alunos em parceria com profissionais do Programa Saúde da Família (PSF) e Programa Saúde na Escola (PSE) para trabalhar os temas transversais de acordo com as necessidades da escola; Sensibilizar os membros do Conselho Escolar sobre a importância da sua atuação junto à escola; Realizar coletivos mensais para detectar avanços e dificuldades e traçar estratégias para superar as dificuldades apresentadas pelos alunos; Buscar parceria com o Núcleo de Educação Especial para promover encontros com os professores sobre o acompanhamento pedagógico dos alunos portadores de Necessidades Educacionais Especiais; Desenvolver o hábito da leitura e da escrita através de ações realizadas pela sala de Multimeios; Priorizar realização dos seguintes projetos e programas: Agrinho, Meio ambiente, Feira de Ciências, Programa Mais Educação, Peteca, Programa de Saúde Escolar, Olimpíada Brasileira de Matemática da Escola Pública (OBMEP), OBA (Olimpíada Brasileira de Astronomia), Escrevendo o Futuro e projeto de incentivo aos 10 melhores alunos da escola.

Contata-se a existência de um conjunto de normas existentes para regular o funcionamento da Escola, das quais se pode citar:

Quanto ao serviço de vigilância – é vedado ao vigia deixar o local de trabalho durante seu expediente e antes que o servente do turno manhã ou representante do Núcleo Gestor se encontre no estabelecimento.

Quanto aos docentes – não é permitido fazer proselitismo religioso, ou político partidário, sob qualquer pretexto, bem como pregar doutrinas contrárias aos interesses nacionais, fomentando, clara ou disfarçadamente, atitudes de indisciplina ou agitação; Ferir a susceptibilidade do aluno no que diz respeito às suas convicções religiosas e políticas, condição social e econômica, nacionalidade, raça, cor e capacidade intelectual; Faltar, habitualmente, e chegar atrasado para o início das aulas; Vestir-se de modo incompatível com a função magistral ou usar vocabulário ou gestos inconvenientes; Desvalorizar o trabalho de outro professor ou criticar, sem motivo, os colegas em presença de alunos ou de pais; Discriminar os

alunos independentes da situação social, econômica, raça, cor, sexo e credo religioso; Destratar qualquer aluno, em qualquer circunstância; Dispensar alunos antes do horário estabelecido para o término da aula ou suspender das aulas por qualquer motivo; Negar-se a participar de momentos de estudos, atualização e aperfeiçoamento profissional; Adotar procedimentos excludentes na sua relação com os educadores; Mudar no decurso do ano letivo o livro didático adotado; Transferir ou repetir resultado da avaliação do aproveitamento de uma para outra etapa; Retirar-se da classe, sem motivo justificado, antes de findar a aula; Aplicar penalidades aos alunos.

Quanto aos discentes – não é permitido: Disseminar ideias ou praticar atos contrários à moral, à ordem pública e aos bons costumes; Portar arma, material explosivo ou cortante em qualquer dependência da escola; Fazer uso de bebida alcoólica, cigarro, material tóxico, psicotrópico, substâncias entorpecentes que determinem dependência física ou psíquica no recinto ou nas instalações da escola; Ausentar-se da sala de aula sem autorização do professor, bem como da Escola, no horário de aula, sem autorização da Direção da Escola; Usar meios ilícitos para o desempenho das obrigações escolares.

Quanto aos funcionários – estes devem cumprir os dispositivos regimentais, bem como as normas expedidas pela Direção da Escola; Comparecer ao local de trabalho com assiduidade, executando suas tarefas com eficiência, competência, zelo e presteza; Estar presente às solenidades programadas pela escola e colaborar com elas; Manter espírito de cooperação e zelar pelo patrimônio da Comunidade Escolar.

A Escola adota um conjunto de instrumentos para testar o nível de qualidade dos serviços prestados pela instituição: Para as séries de 4º e 5º ano são realizadas provas diagnósticas baseadas nos testes psicogenéticos, além de avaliações externas aplicadas pela SME e as competências e habilidades trabalhadas pela escola.

A Escola busca trabalhar além dos assuntos abordados pelo livro didático,

inserindo assuntos relacionados ao dia-a-dia do educando baseando sempre nas competências e habilidades dos alunos, pois, de acordo com cada educador, eles traçam seus objetivos a serem alcançados.

A Escola conta com o seguinte organograma, com funções e atribuições: 01 diretor (com o papel de cumprir, fazer cumprir e divulgar o Regimento, a legislação vigente do ensino, bem como as diretrizes emanadas da Secretaria Municipal de Educação); 02 coordenadoras, sendo uma no Programa Mais Educação (com a função de cooperar com os professores para a satisfatória execução dos trabalhos escolares); 13 professores (que assumem o papel de cumprir e fazer cumprir as disposições e objetivos do regimento, bem como as diretrizes e normas baixadas pela Secretaria de Educação, pela Congregação de Educadores e pelos órgãos normativos do sistema); 01 secretária escolar (que assume o papel de participar da elaboração do projeto político pedagógico e do plano de desenvolvimento da escola); 03 auxiliares administrativos (com a tarefa de auxiliar na manutenção dos registros, processos de matrículas, etc.); 04 auxiliares de serviços gerais (para atender as solicitações vindas de pais, alunos ou visitantes); 02 vigias (Vigiar as dependências da Escola durante toda a semana no período noturno, inclusive, sábados, domingos e feriados); 01 professor no laboratório de informática (com o papel de estimular e promover o conhecimento das tecnologias informatizadas aplicadas à comunicação e ao aprendizado em geral dos alunos); 01 professor na Sala Multimeios (que tem a função de desenvolver o hábito de leitura, pesquisa e manuseio de livros, revistas e catálogos, despertando o interesse do aluno, para aquisição de novos conhecimentos); 02 merendeiras (com a função de verificar os gêneros alimentícios que vão ser utilizados na merenda, preparar a merenda de acordo com o cardápio e as instruções recebidas do Núcleo Gestor selecionando os utensílios que irá usar, com antecedência); 01 porteiro (Providenciar para que o Estabelecimento abra e cerre suas portas nos horários estabelecidos).

As reuniões de planejamento contam com a presença dos professores, diretor e coordenador pedagógico. Na oportunidade também se discute sobre os resultados das notas dos alunos, por vezes dados como resultados poucos satisfatórios.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) foi reformulado em janeiro de 2016 e encaminhado para apreciação da Secretaria Municipal de Educação. Os membros do Conselho Escolar desconhecem a existência do referido documento, com exceção da representação dos profissionais da educação, que tiveram acesso ao mesmo.

3.2 O Conselho Escolar da escola pesquisada

Conforme a ata de fundação, a Escola convocou professores, funcionários e pais dos alunos, bem como pessoas da comunidade interessadas nos trabalhos da educação, com a finalidade de deliberar sobre a Unidade Executora da referida unidade de ensino, de aprovar o estatuto da entidade, de eleger e de dar posse aos membros. Assim nasce a Unidade Executora, em 03 de junho de 1997, doravante denominada Conselho Escolar, sociedade civil sem fins lucrativos, de duração indeterminada, com atuação junto à referida unidade escolar, regida por um estatuto, tendo como finalidade geral colaborar na assistência e formação do educando, por meio da aproximação entre pais, alunos e professores, promovendo a integração poder público- comunidade-escola-família.

Em 17 de fevereiro de 2014 o Estatuto foi reformulado na nomenclatura, na identificação da escola, e com alterações em determinadas funções dos conselheiros da entidade, que estabelece que as funções possam ser assumidas por qualquer membro da comunidade escolar. O Conselho Escolar compõe-se de: Assembleia Geral, Conselho Deliberativo, Diretoria e Conselho Fiscal. A Assembleia é constituída pelo total dos associados e é soberana em suas deliberações. O Conselho Deliberativo é constituído pelo presidente, secretário e conselheiros, sendo que a presidência é exercida pelo diretor (a) da unidade escolar. O Secretário poderá ser um membro da comunidade escolar ou pelo secretário da escola. A Diretoria é constituída pelo presidente (diretor (a) da escola), vice-presidente (qualquer membro da comunidade escolar), secretário (qualquer membro da comunidade escolar) e tesoureiro (qualquer membro da comunidade escolar).

O Conselho Fiscal é constituído por 03 membros efetivos e 03 suplentes,

sendo qualquer membro da comunidade escolar. Assim, o Conselho da escola, objeto desse estudo, é formado por 17 (dezesete) conselheiros, sendo 08 representantes de pais, 07 professores, e 02 outros servidores da escola.

As eleições para os cargos da Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho Deliberativo, ocorrem no primeiro bimestre letivo, em Assembleia Geral, por aclamação ou voto secreto, para um mandato de 02 (dois anos), com apresentação de chapas registradas com antecedência mínima de 10 (dez) dias, podendo ser reconduzida uma vez por igual período. O Conselho Escolar mantém uma dinâmica de reuniões bimestrais e conta com a presença, em média, de 12 (doze) membros.

O material coletado para análise compreende o período dos exercícios entre os anos de 2009 a 2015. Verifica-se que durante o período de referência, a escola contou com a atuação de 03 (três) diferentes gestores.

O Conselho Escolar eleito em 2009, para um mandato até 2011, teve seu mandato prorrogado até março de 2012, em razão da reprogramação dos recursos do PDDE/2010 e 2011 (Programa Dinheiro Direto na Escola), ou seja, que a diretoria concluísse a prestação de contas do referido período, e em seguida ocorrer novo processo eleitoral, o que foi aprovado por unanimidade.

3.3 Variáveis estabelecidas para análise

As variáveis estabelecidas para análise dos dados coletados na pesquisa apontam na perspectiva de uma gestão escolar democrática, na busca de novos processos de gestão construídos no cotidiano da escola, com a participação da comunidade (SANTIAGO, BARRETO e SANTANA, 2015).

3.3.1 Qualidade e profundidade dos temas debatidos e seus desdobramentos

Verifica-se que a atuação do Conselho Escolar é marcada pela discussão de temas pertinentes à gestão escolar, prioritariamente, a prestação de contas dos recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), Programa de

Desenvolvimento da Escola (PDE), Programa Mais Educação e problemas relacionados à indisciplina dos alunos.

Quadro 1 – Temas debatidos nas reuniões do Conselho Escolar – 2010 a 2015

Período	Temas
2009 – Diretor 1	<ul style="list-style-type: none"> • Deliberações sobre o recurso do PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola) • Acompanhamento das famílias aos filhos • Eleição do Conselho Escolar biênio 2012 – 2014 • Semana Pedagógica • Prestação de Contas do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) • Apresentação de texto, informando o papel do Conselho Escolar. • Conselheiro, representante dos pais, questiona a direção da escola sobre o acompanhamento psicológico para os alunos que necessitam do atendimento.
2010 – Diretor 1	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor apresenta justificativa pelo longo período sem reunir o Conselho Escolar – realização de muitos projetos absorvendo muita dedicação da direção e dos professores • Prestação de Contas
2011 – Diretor 2	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma do Projeto Político Pedagógico (PPP); • Indicação da Prorrogação do mandato do Conselho Escolar, até março de 2012. • Parceria da Escola com o Programa da Saúde da Família – higiene bucal • Dia Nacional da Família na Escola • O Coletivo de Professores • Adesão dos alunos ao uso do fardamento • Proibição do uso de bonés nas dependências da escola; • Destaque por parte do diretor pedagógico acerca do baixo compromisso dos pais ou responsáveis em acompanhar a vida escolar • Conselheiros apresentam proposta para uso de fardamento para a educação física • Diretor convida os conselheiros a visitarem a escola com mais frequência. • Recursos do MEC (Ministério da Educação) para aplicar na acessibilidade da escola • Prestação de Contas • Discussão acerca dos casos de agressão de alunos entre alunos e contra professores • Fortalecer a parceria da Escola com o Conselho Escolar
2012 – Diretor 2	<ul style="list-style-type: none"> • A direção da escola reforça a importância da atuação do Conselho Escolar na Gestão da Escola • Proibição da venda de lanches no interior da escola por parte da Secretaria Municipal de Educação • Conselheiro, representante dos pais, solicita melhoria no cardápio da merenda escolar, substituição de refrigerante por sucos. • Programa Mais Educação: inscrição, seleção de beneficiários e da equipe de profissionais. • Eleição do Conselho Escolar biênio 2012 – 2014 • Falta dos alunos • Indisciplina dos alunos • Prestação de Contas dos recursos do PDDE e do Programa Mais Educação
2013 – Diretor 3	<ul style="list-style-type: none"> • Discussão das prioridades de aplicação dos recursos do PDDE • Comunicado sobre a interdição do uso do ginásio para as atividades • Adotar medidas sobre a falta dos alunos, em dias de prova sem nenhuma

	<p>justificativa: o aluno perde o direito de fazer a prova na segunda chamada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O uso de drogas na escola • Prestação de Contas
2014 – Diretor 3	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação da prestação de Contas do PDDE (slides e em material impresso) • Apresentado proposta de reformulação na nomenclatura do Estatuto do Conselho Escolar e alterações na ocupação de alguns cargos. • Eleição da Diretoria do Conselho Escolar – biênio 2014-2016 • Prestação de Contas do FNDE (PDDE) • Homenagem aos 10 melhores alunos avaliados nos quesitos (notas, 100% presença nas aulas). • Alunos medalhistas da Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas (OBMEP) receberam menção honrosa • Conquistas: a escola é a 1ª colocada no município colocada no IDEB, 2ª colocada na feira municipal de ciências, 02 alunos medalhistas da OBMEP.
2015 – Diretor 3	<ul style="list-style-type: none"> • Definir prioridades para aplicação dos recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) • Conselheiro solicita esclarecimentos sobre a merenda escolar que continua sendo oferecidos todos os dias suco de caju com biscoitos • Prestação de Contas

Fonte: Elaborado pelo autor

Foi possível identificar no registro das atas das reuniões do Conselho Escolar outros assuntos como: relatos de ocorrências de violência dos alunos para com professores e até mesmo contra o diretor, discussões e decisões adotadas pela escola para garantir o bom funcionamento e zelo pela disciplina dos alunos, o baixo índice do acompanhamento dos pais aos filhos, problemas relacionados ao uso de drogas dentro da escola.

Os registros das atas apresentam também conquistas dos alunos, como medalhas na Olimpíada Brasileira de Matemática e a apresentação dos 10 melhores alunos, que se destacaram pelo desempenho de notas e frequência escolar e por esse feito receberam premiação doada por empresários e outros apoiadores da ideia.

3.3.2 Participação e níveis de empoderamento dos conselheiros

Diante desse contexto, os conselheiros tornam-se conhecedores dos problemas e das conquistas alcançadas pelo o conjunto das ações dos professores e da direção, uma vez ou outra é destacada a relevância da participação de alguns conselheiros nesses momentos do cotidiano da escola. São notáveis as intervenções feitas pelos conselheiros representantes dos professores solicitando

mais informações acerca dos assuntos apresentados ou até mesmo complementando informações, levantando questões. Observa-se que, na prática, os conselheiros representantes dos pais intervêm com menos propriedade dos assuntos tratados, deixando a impressão de que possuem pouca propriedade do seu papel e, sobretudo, da importância do Conselho Escolar na gestão da escola, ou seja, desconhecem a real razão da existência deste. Ademais, na medida em que nos debruçamos sobre as atas, constata-se fortemente o baixo nível de empoderamento dos representantes dos pais acerca dos assuntos tratados nas reuniões. É visível a pouca participação destes nas discussões. A ausência de informações objetivas do real papel do Conselho Escolar contribui para a não atuação de alguns conselheiros.

Verifica-se uma compreensão limitada a respeito da importância do Conselho Escolar. Essa questão reforça a ideia de que uma intervenção deve seguir a linha de como trabalhar o processo de capacitação dos conselheiros.

Vale ressaltar o crescente número de participantes nas Assembleias Gerais eletivas, sendo que 84 pessoas estiveram presentes na Assembleia de Eleição para o mandato de 2009 a 2011, e 181 pessoas na Assembleia que aprovou a prorrogação do mandato até março de 2012. E na Assembleia Geral convocada para a eleição da nova diretoria para o biênio de 2012 a 2014, contou-se com a presença de 150 participantes.

Assim, torna-se expressivo o nível de presença e participação dos membros do Conselho Escolar, em termos quantitativos, conforme se observa no relato das atas das reuniões ordinárias e extraordinárias analisadas.

Entretanto, mesmo que a participação quantitativamente seja significativa, do ponto de vista qualitativo, não se constata uma interação efetiva dos conselheiros com os temas discutidos nas reuniões e com a gestão da escola. A fala de um dos conselheiros sinaliza para falhas na comunicação da gestão em relação ao Conselho Escolar:

Sempre participo quando sou convocada pela

direção da escola. Certa vez não fui convocada e questioneei. O diretor respondeu que havia esquecido. Eu perguntei: Como você esqueceu-se de avisar ao presidente do conselho? Fiquei sem resposta. (Conselheiro D)

São constatadas, portanto, deficiências quanto ao nível de participação, compreendendo aqui que a expressão 'participação' deve ser entendida não só como a presença física dos conselheiros nas reuniões, mas seu poder de discussão e empoderamento em relação aos temas debatidos.

A participação é um instrumento dentro do processo democrático que possibilita várias vertentes de análises, ou seja, o que é mesmo essa participação e como ela deve acontecer em diversos espaços da sociedade? Como somos motivados a participar no papel de representante ou representado? Como somos escolhidos para efetivar a participação?

De que forma você foi escolhido para fazer parte do Conselho Escolar?

Fui participar da reunião de pais, que no caso a eleição para os cargos do Conselho Escolar. O diretor foi dizendo os cargos e indicando nome das pessoas para formar a diretoria e elas iam respondendo se aceitavam ou não. Eu fui uma dessas indicações, como eu já sempre acompanhava a vida escolar da minha filha, tive interesse e aceitei fazer parte do Conselho Escolar. (Conselheira F)

Adicionalmente, outro conselheiro reforça a forma de escolha da Diretoria do Conselho Escolar:

Eu fui indicada e eleita para ocupar o cargo de suplente no Conselho Fiscal. É muito difícil, uma pessoa se candidatar. É mais comum ser indicada e todos voltarem. Em geral as pessoas não tem interesse em assumir essa responsabilidade. (Conselheiro C)

Ao participar da Assembleia Geral Ordinária para eleição da nova diretoria foi constatado que esta ocorre exatamente como foi descrito pelos entrevistados. O próprio diretor conduz o processo de eleição, citando os cargos um a um, lança um

olhar sobre os participantes e vai sugerindo nomes. A sensação é de que se está diante de um leilão, embora não seja com a expressão típica dos leiloeiros “quem dá mais”, mas é como se perguntasse “quem quer”. É realmente um processo lento e delicado até compor toda diretora e conselho fiscal, e a eleição se dar por aclamação.

O artigo 11º do Estatuto do Conselho Escolar da escola pesquisada, parágrafo único diz que a Diretoria será eleita em Assembleia Geral Ordinária, para um mandato de 02(dois) anos, mediante chapas registradas com antecedência mínima de dez dias, podendo ser reconduzida uma vez por igual período. Assim, evidencia-se que a teoria e a prática não se concretizam. E isso se dá em outras situações do Conselho Escolar, o que está escrito no Estatuto não se aplica no cotidiano. Mas é a realidade que vem sendo conservada ao longo da existência do Conselho Escolar, tanto pelo o que se constata na fala dos conselheiros, muitos já passaram por outros mandatos e reafirmam que essa situação se perpetua, como também se constata nas atas de eleições anteriores.

3.3.3 Espaços onde se efetivam as relações sociais na escola

Almeida (2000) apresenta nos resultados da sua dissertação de mestrado Conselho Escolar: quimera ou realidade? Através do qual buscou analisar a questão da gestão democrática do Conselho Escolar, sendo este um dos instrumentos viabilizadores da mesma. Seu estudo tinha como objetivo analisar o nível de participação dos integrantes do Conselho Escolar, bem como o real empoderamento de seus papéis e como a comunidade escolar percebe o Conselho na realidade da escola. Esse estudo foi realizado na mesma escola, objeto dessa pesquisa. Assim, os objetivos traçados vão de encontro à necessidade de constatar como se consolida a proposta de construção democrática da gestão escolar e a participação do Conselho Escolar para a melhoria da escola pública. Almeida constatou uma incoerência entre a teoria e a prática. O movimento de redemocratização no país, marcado pela luta de diversos segmentos sociais em busca de construir e viabilizar espaços de organização e participação popular em diversos setores da sociedade, não poderia deixar de acontecer no cenário educacional. Nesse contexto surge os

Conselhos Escolares. No entanto, esse processo histórico não faz parte do cotidiano das pessoas, ou seja, formas de participação da sociedade nos diversos espaços políticos são frutos de muitas lutas, e que foram aos poucos sendo normatizados por leis ou decretos, sofrendo os ajustes de acordo com os olhares das esferas políticas, dos legisladores. E a criação dos Conselhos Escolares não foge a essa regra. Então existe um longo caminho entre a criação desses espaços de participação, ou seja, espaços outorgados após muitas reivindicações e quando devem ser ocupados, exercidos pela sociedade, em geral nunca chegam acompanhados desse processo histórico, informativo e formativo. Isso foi identificado concretamente, durante a pesquisa, pois desde a criação do Conselho Escolar da escola pesquisada, que o mesmo está associado ao processo de repasses de recursos públicos para as escolas, embora sua essência seja outra. Diante do exposto, levanto esse ponto como contraditório ao de Almeida:

Sua criação deve-se a uma imposição do Ministério da Educação e Cultura para repassar as verbas do Fundo Nacional de Educação (FNE) às escolas públicas, no entanto esta imposição foi relevante para que as escolas públicas tivessem a oportunidade de um espaço democratizante (ALMEIDA, 2000, p.35).

Na opinião de Almeida (2000), ao mesmo tempo em que a criação dos Conselhos Escolares foi uma imposição, reconhece-se a sua relevância como um espaço democrático. Na realidade houve uma luta para conquistar essa participação com o objetivo da sociedade atuar nos espaços de forma democrática, e os conselhos são esses espaços. O que ocorre na prática é que muitos desconhecem esses processos de lutas e conquistas. É certo que houve uma grande discussão entre governo e sociedade para garantir o direito de participação. As leis foram criadas para direcionar a participação, ou talvez até delimitar essa participação, mas isso não pode nos deter a buscar sua implementação.

A Constituição Federal (1988), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), o Plano Nacional de Educação (2001) dentre outros, são esses instrumentos de criação e regulamentação dos direitos à educação, a participação e as políticas da gestão democrática nas escolas públicas.

Assim, de fato, o que acontece com participação da sociedade em determinados seguimentos, é que nem sempre buscamos conhecer o que nos propomos fazer, e em se tratando da participação nos conselhos, quer seja escolar ou outros, associamos a nossa participação ao simples fato de ocuparmos algum cargo na diretoria ou como associado e nos fazermos presente as reuniões, ou seja, a presença física corresponde efetivamente a participação.

Quanto ao questionamento sobre a forma que mantêm contato com seus representados, os entrevistados consideraram que esse contato se dá no próprio momento das reuniões ordinárias ou extraordinárias do Conselho Escolar. A forma mais comum de contato com os representados acontece quando ocorrem problemas de indisciplina por parte dos alunos e se faz necessária à convocação dos pais ou responsáveis para reunir-se com o Conselho Escolar. Não há um entendimento por parte dos conselheiros de que são eleitos para representar os diversos segmentos que formam o Conselho Escolar. Na prática, os conselheiros só se reúnem por convocação do diretor da escola, que por sua vez é membro nato da diretoria, conforme regra estatutária. Ou seja, não se constatou durante a pesquisa que em algum momento os conselheiros realizaram uma reunião diretamente com seus representados para discussão de assuntos pertinentes à comunidade escolar.

Importante registrar que o próprio estatuto não trata das competências dos Conselheiros de forma específica, apenas direitos e deveres, merecendo destaque que os deveres são: conhecer o Estatuto da Unidade Executora; participar das reuniões e assembleias para as quais forem convocados; cooperar, de acordo com suas possibilidades, para a constituição do fundo financeiro das atividades da Unidade Executora.

Por fim, em se tratando da participação da comunidade escolar na gestão da escola, quando comparamos o que está previsto na lei com as experiências relatadas pelos conselheiros da escola pesquisada, percebe-se o distanciamento entre a teoria e a prática.

3.3.4 Novas formas de gestão com compartilhamento de poderes

Os conselhos escolares têm despontado como uma das principais estratégias de democratização da escola. Eles geram experiências importantes na discussão de aspectos como a relação entre escola e família e o engajamento da comunidade local na educação.

Entretanto, nas experiências relatadas pelos membros do Conselho Escolar da escola pesquisada revela-se um tanto conflitante compreender se há verdadeiramente uma gestão democrática na escola. Percebe-se o medo de falar abertamente dessa realidade, sendo que alguns desabafaram suas insatisfações na relação com a gestão da escola, explicitando:

O gestor não discute todos os assuntos que envolvem a escola. Tem uns assuntos que ele esconde. Sabemos através de outros funcionários da escola que contam o que acontece por lá. A gente do Conselho não está lá todos os dias durante o expediente. Eu entendo que o Conselho tem que estar sabendo de tudo que acontece na escola, principalmente os problemas. A gente só sabe até onde eles querem. Eu achei que o Conselho funcionasse como está no papel, a gente opinando, decidindo juntos, mas não é o que acontece de verdade. (Conselheiro F)

A gestão democrática da escola também se ressentiu das condições para o exercício de sua autonomia perante a Secretaria Municipal de Educação, como afirma um dos conselheiros entrevistados:

Eu poderia dizer que a escola antes tinha uma gestão democrática, pois tinha total autonomia para tomar decisões. Hoje, qualquer decisão a ser tomada pelo núcleo do Conselho precisa ser repassada para a Secretaria de Educação para definir se a tomada de decisão pode ou não acontecer. (Conselheiro G)

Em minha opinião, a gestão é democrática dentro da escola, para a escola, ou seja, a escola tem abertura e autonomia dentro dela, mas quanto ao âmbito municipal, não vejo essa democracia acontecer. Posso citar como exemplo, a respeito do calendário da própria

escola, planejou respeitando as orientações gerais e observando as particularidades da própria escola e as especificidades dos alunos, mas em geral não é aceito pela Secretaria de Educação Municipal. O que prevalece é o que já existe predeterminado. Então, pra mim não temos uma gestão democrática. (Conselheiro A)

Outro membro do Conselho afirma que:

A gestão é democrática sim, pois é muito aberta para ouvir opiniões do grupo nas diversas situações do dia a dia e sempre nos reúne nas tomadas de decisões. (Conselheiro B)

Trata-se, pois, de um vasto campo de interrogações acerca da essência da gestão democrática na prática da escola pesquisada. Constata-se que esse tema merece maior aprofundamento.

Considerações finais

A partir da análise das variáveis estabelecidas com base nos indicadores de gestão democrática escolar, passou-se a identificar os principais desafios e possibilidades para uma ação mais efetiva do Conselho Escolar.

Partiu-se, inicialmente, de um desafio que se refere à compreensão plena do papel do Conselho Escolar, principalmente por parte dos pais dos alunos, o que tem provocado uma interação limitada com a gestão da escola. Esse limite da compreensão plena do papel do Conselho Escolar fica explicitado nas falas dos conselheiros durante o processo de entrevista, quando alguns membros afirmam que só fazem parte do Conselho Escolar porque seus filhos estudam naquela escola e que se não formarem a equipe do Conselho Escolar, a escola deixa de receber os recursos.

Esse conceito de que o Conselho Escolar respira e representa recursos financeiros é um marco desde a sua fundação, quando um dos seus membros enfatiza que o Conselho não pode deixar de existir, pois para receber os recursos, a escola depende dele e que os pais, alunos e professores têm que assumir.

Há um longo caminho a ser percorrido entre a teoria e a prática na atuação do Conselho Escolar da escola pesquisada, usufruindo desse caminho privilegiado de participação numa gestão democrática. A legislação conceitua a existência do Conselho Escolar como um canal para ampliar a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas, com o objetivo de fortalecer a prática da gestão democrática dentro do contexto escolar. Em meio a esse desafio de tornar cada vez mais claro o papel do Conselho Escolar para a melhoria da escola pública, também se faz necessário repensar conceitos e atitudes das pessoas que ocupam suas cadeiras.

Outro desafio a ser considerado para o pleno funcionamento do Conselho Escolar no seu papel de controle social da Escola Pública é investir da capacitação

dos conselheiros, para favorecer a melhoria de sua atuação. Nesse caso, a formação deve ser compreendida como um processo continuado e multiplicador.

O debate sobre o Conselho Escolar e a gestão da escola pública também tem sido aprofundado por muitos estudiosos e especialistas nessa temática. No entanto, não há uma produção desenvolvida dentro de uma moldura teórica específica, indicando a mais correta, ou a mais completa, já que, de fato, elas se complementam, porque cada estudo apresenta suas interseções e seus pontos divergentes e o que se quer enfatizar com esse estudo é como as práticas da escola somadas ao colegiado do Conselho Escolar e a gestão da escola de fato e de direito contribuam para melhoria dessas relações e do ensino nas escolas públicas. E se isso não se efetiva, quais os caminhos apontados para serem perseguidos de forma eficiente e eficaz.

O que se pode vislumbrar quanto a uma proposta de intervenção na realidade da escola pesquisada? Não é uma tarefa fácil propor uma intervenção numa instituição de ensino. Há de se considerar que o problema estudado ou a problematização levantada no decorrer da pesquisa tem outras relações fora do contexto da escola. Basta lembrar a fala de um dos conselheiros quando questionado se a escola tem uma gestão democrática e o mesmo destaca que a gestão é democrática no âmbito interno da escola, mas o mesmo não acontece na relação com os demais espaços da administração municipal, por exemplo, a relação com a Secretaria Municipal de Educação. São relações que também se fazem necessárias junto ao Conselho da Escola, pois são seguimentos que se congregam para o exercício da democracia.

Assim, em resposta à questão levantada por esta pesquisa, pode-se afirmar que o Conselho Escolar desempenha um importante papel no controle social e contribui fundamentalmente para a melhoria da gestão democrática da escola pública na medida em que seus membros participam ativamente das discussões de um conjunto de temas relacionados à melhoria da educação. O Conselho Escolar deve receber investimento nos seus processos de formação continuada, no sentido de dotar os conselheiros das capacidades básicas para os debates dos temas.

A partir dos desafios identificados neste estudo, um possível caminho para a superação é investir na capacitação de Conselheiros, através de um processo contínuo e multiplicador de formação, no sentido de dotá-los das capacidades básicas para os debates dos temas, para além das prestações de contas, favorecendo a melhoria de sua atuação.

Também, torna-se necessário aprofundar o conhecimento acerca do Político Pedagógico (PPP), desde sua elaboração, discussão e implementação. Para isso, a tarefa de formação e capacitação de conselheiros deve ser assumida com afinco, de modo especial pela escola, pois detém os meios necessários para que representantes de pais e de profissionais da educação sejam capacitados dentro do formato do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE), implantado pelo Ministério da Educação (MEC) desde 2004. Dentro da proposta de formação pautar com processos metodológicos, em qual cenário surgiram os Conselhos Escolares, conhecer com profundidade a Lei 9.496/96 que estabelece a gestão democrática e uma nova forma de planejamento participativo, favorecendo a autonomia das escolas em determinar as suas regras democráticas, bem como a participação da comunidade escolar.

Vale ressaltar que essa proposta não tem a intenção de esgotar a discussão sobre o tema, ou mesmo, que a mesma por si só resolva os problemas identificados neste estudo. Pelo contrário, a ideia é apenas dar início ao debate sobre a questão, principalmente porque não podemos perder de vista outros fatores relacionados a essa formação, como, por exemplo, despertar o interesse da comunidade escolar para capacitar-se para assumir possíveis cargos no Conselho Escolar, tendo em vista que o mandato dos conselheiros é de 02 anos. Com isso é preciso investir continuamente em capacitação, o que requer pessoas e recursos financeiros. Aqui, por sua vez, entra a própria Secretaria Municipal de Educação em mobilizar-se com outros seguimentos para viabilizar ou concretizar a ação.

Esses debates a serem assumidos pela gestão da escola, demandam um amplo trabalho de articulação dos diversos atores sociais envolvidos na educação e

uma condução democrática em todos os seus processos, chamando as pessoas, motivando-as à participação ativa na vida da escola. O Conselho Escolar tem uma natureza essencialmente político-educativa, visando construir uma educação de qualidade social. O resultado dessa mobilização trará valiosa colaboração para a melhoria da qualidade da educação da rede pública.

Finalizando, reitera-se que a proposta apresentada se configura como uma ação importante para participação da comunidade na efetivação da gestão democrática da educação. Entretanto, é possível que fique no âmbito das boas ideias e intenções se não houver políticas integradas que proporcionem condições de trabalho e de vida para que todos os segmentos da comunidade escolar possam dispor de condições para participarem dos referidos conselhos.

Referências

ALMEIDA, Janaina Aparecida de Mattos. **Os conselhos escolares e o processo de democratização**: história, avanços e limitações. 2006. 245 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba. Disponível em http://www.ppge.ufpr.br/teses/M06_almeida.pdf. Acesso em 16/11/2015.

ALMEIDA, Claudenice Monteiro de. **Conselho escolar**: quimera ou realidade? Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2000.

BRASIL. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. In: Ministério da Educação, Secretaria da Educação Básica. Ignez Pinto Navarro et al. Brasília, 2004.

_____. **Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Ministério da Educação. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/programa-nacional-de-fortalecimento-dos-conselhos-escolares>. Acesso em 19/09/2015.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Ministério da Educação. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em 19/09/2015.

BOTLER, Alice Mirian Happ; LIMA, Melina Santos; DIAS, Wiviane Alves. **Gestão Democrática**: implicações da participação da comunidade para a melhoria da organização da escola. 2012. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo). Curso de Pedagogia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife. Disponível em https://www.ufpe.br/ce/images/Graduacao_pedagogia/pdf/2012.1. Acesso em 16/11/2015.

DEMO, Pedro. **A nova LDB – ranços e avanços**. São Paulo: Papyrus Editora, 1997. 112 p.

_____. **Participação é conquista**: noções de política social e participativa. São Paulo: Cortez, 1986.

FREITAS, Wesley R. S.; JABBOUR, Charbel J. C. **Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa**: boas práticas e sugestões. Revista Estudo & Debate, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.

GÓIS, Débora dos Santos. **Contribuições do curso de extensão à distância formação continuada em conselhos escolares fases I e II na formação do professor**. In Conselho escolar fortalecendo redes para a gestão democrática. Fortaleza: Encaixe, 2015.

LACERDA, Damião Pereira de; LIMA, Yure Silva. **Controle Social e Educação**. 2011. Trabalho de Conclusão e Curso. Curso de Especialização em Gestão pública Municipal, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. Disponível em http://biblioteca.virtual.ufpb.br/files/controle_social_e_educacao_analise_da_experiancia_dos_conselhos_escolares_da_rede_municipal_de_pedra_branca_pb_1343916895.pdf. Acesso em 16/11/2015.

MEASSI, Nelci Olimpia; ALMEIDA, Janaina Aparecida Mattos. **A contribuição do conselho escolar na construção da gestão democrática**. Disponível em

<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2086-8.pdf>. Acesso em 19/09/2015.

NASCIMENTO, Jociane Maria Sousa. **Conselho Escolar**: o desafio da construção de novas relações na escola. 2007. 80 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas E Sociedade) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza. Disponível em www.uece.br/covio/index.php/.../47-jocianemariasousanascimento1. Acesso em 16/11/2015.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisas em Administração V. 1. São Paulo, 1996.

ORLANDI, Eni P. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. Campinas: Pontes, 2009.

SANTIAGO, Larisse B. de Macêdo; BARRETO, Kátia M. Ferreira; SANTANA, José Rogério. **O papel dos conselhos escolares no fortalecimento da gestão democrática**. In Conselho escolar fortalecendo redes para a gestão democrática. Fortaleza: Encaixe, 2015.

SILVA, Maria Abádia. **Do projeto político do Banco Mundial ao projeto político pedagógico da escola pública brasileira**. Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 283-301, dezembro, 2003.

VENTURA, Magda M. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. Revista SOCERJ 2007:20: 383-386. Rio de Janeiro, 2007.