



## **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA:** uma análise da importância da atuação dos conselhos escolares nas escolas da Rede Pública Municipal de ensino de Aquiraz.

**João Ernando Abreu Cruz\***

**RESUMO:** O artigo tem como objetivo avaliar a participação que os Conselhos Escolares, do Município de Aquiraz/CE, representam dentro do processo educacional focado em uma Gestão Democrática e Participativa. Os objetos de estudos foram as três escolas municipais: Córrego da Minhoca (rural), Henrique Goncalves da Justa Filho (rural) e Lais Sidrim Targino (urbana), as quais possuem CE atuantes. Utilizou-se como metodologia para este trabalho uma pesquisa de campo, com aplicação de questionários a gestores, professores, pais, alunos e funcionários; entrevistas semi-abertas e estudo de alguns documentos como o Plano Municipal de Educação - PME e a Lei nº 757/2009, que implanta nas escolas do município os Conselhos Escolares. Nessa linha, os objetivos específicos serão: apresentar a organização das escolas pesquisadas, considerando a interação social e educacional a comunidade escolar; enfocar o processo de democratização como mudança e transformação e caracterizar o papel do Conselho Escolar na perspectiva da gestão democrática. O estudo nos mostra que apesar da comunidade escolar reconhecer e confiar na atuação do CE, por conta dos bons resultados após a adoção deste modelo de gestão, ainda falta muito a se fazer para alcançar o nível de excelência na gestão. Portanto, o trabalho encontra-se organizado em tópicos, tratando, primeiramente, da função da escola e seu papel na sociedade contemporânea. Aborda, em seguida, os principais conceitos inerentes à gestão democrática, as responsabilidades e ações do Conselho escolar e, por fim, a análise dos dados colhidos na pesquisa de campo realizada nas três escolas públicas da Rede Municipal de Aquiraz.

**Palavras-chave:** Educação; Gestão Democrática; Conselho Escolar.

**DEMOCRATIC PARTICIPATIVE MANAGEMENT:** an analysis of performance of the importance of school boards in schools of Aquiraz teaching of municipal public network.

**ABSTRACT:** The article seeks to determine the role that the School Boards, the City of Aquiraz / CE, represent in the educational process focused on a Democratic and Participative Management. The study objects were the three public schools: Stream of Earthworm (rural), Henrique Goncalves Justa Filho (rural) and Lais Sidrim Targino (urban), which are CE active. It was used

as a methodology for this study a field survey with questionnaires the managers, teachers, parents, students and staff; semi- open interviews and study some documents like the Municipal Education Plan - MEP and Law nº. 757/2009, which implements in the municipal schools School Boards. Along these lines, the specific objectives are: to present the organization of the schools surveyed, considering the social and educational interaction the school community; focus on the democratization process as change and transformation and characterize the role of the School Council in view of democratic management. The study shows that despite the school community recognize and trust the EC 's activities , due to the good results after the adoption of this management model , there is still much to do to reach the level of excellence in management. Therefore, the work is organized into topics, dealing with, first, the school's function and its role in contemporary society. It then focuses on the main concepts inherent in democratic management , the responsibilities and actions of the school board and, finally , the analysis of data collected in the field research conducted at the three public schools in the Town Network Aquiraz.

**Keywords:** Education; democratic management; school board.

## 1. INTRODUÇÃO

Ainda nos dias de hoje, nos ambientes escolares, a preocupação com o funcionamento da gestão democrática constitui uma realidade. A evolução do sistema educacional revela, hoje em dia, que o planejamento participativo forma a base de qualquer organização escolar consistente. Na verdade, nos últimos anos tem sido evidenciada a necessidade de garantir um ensino de qualidade para todos, sendo isso uma meta à democratização.

O princípio da gestão democrática e participativa para a escola deve vencer obstáculos, na medida em que o poder de persuasão deve ser grande a fim de que todos compactuem do mesmo ideal. E, de fato, observa-se ainda, nesses ambientes, posturas bastante conservadoras, arraigadas a procedimentos tradicionais que têm de evoluir. Esse modelo exige o envolvimento de todos, trazendo, inclusive, para o contexto de planejamento e organização escolar a figura dos pais.

Nesse contexto, a figura do Conselho Escolar pode ser considerada como ponto central da condição democratizadora. Reunindo membros da comunidade escolar, as ações deste Conselho estão pautadas na participação e interação dos responsáveis pela consecução do ensino.

Assim, o presente estudo considera as etapas evolutivas dos conceitos de gestão democrática no ambiente escolar, levando em conta para contexto de desenvolvimento do tema a abordagem relativa à prática de tal gestão no âmbito do Conselho Escolar.

A problemática de estudo se encerra exatamente nas propriedades inerentes à introdução de um modelo de gestão democrática a partir deste Conselho. A princípio, a

Constituição Federal de 1988 (Art. 206) ao reconhecer a gestão democrática como um dos princípios orientadores para a educação, ressaltou a importância da participação de todos.

O Conselho Escolar, nesse caso, pressupõe a participação e interação no ambiente escolar para que todos os agentes tenham acesso às informações e, ocorram decisões orientadas para garantir os direitos da coletividade. A problematização é evidenciada no fundamento desta gestão que pressupõe a participação igualitária de todos os envolvidos no processo pedagógico, sendo que a atuação eficaz do Conselho, prevista pela interação e não pela simples delegação da autoridade ao diretor para a tomada de decisões, onde cabem aos demais funcionários apenas a execução dessas ordens (BRASIL, 1988).

Justifica-se, assim, o estudo sobre a gestão democrática primeiramente por sua importância no contexto educacional do país. Cabe esclarecer que se trata de assunto de relevância à sociedade e ao meio acadêmico.

Na verdade, a questão da gestão democrática é um tema atual que envolve debates relacionados à formação educacional da população brasileira. Representa interesse tanto para estudantes e profissionais da área educacional como para a sociedade de um modo geral, já que o presente trabalho se propõe a reflexões que pretendem distanciar-se da polêmica para uma perspectiva mais equilibrada e coerente com os pressupostos da argumentação acadêmica, quais sejam: a séria reflexão sem ideias preconcebidas ou tendenciosas e arbitrarias, de modo a encontrar um mínimo de elementos concordantes que sejam suficientes para a construção de uma ética que contemple a todos os interesses envolvidos. Ressalta-se que a educação está atrelada a valores e cultura do povo, de modo que é relevante esse mútuo diálogo entre sociedade e profissionais da educação, o que pode beneficiar ambas as partes.

Assim sendo, como objetivo geral, o estudo aborda as políticas e práticas da gestão democrática procurando identificar a ação do Conselho Escolar nesse campo. Nessa linha, os objetivos específicos serão: apresentar a organização da escola propriamente dita, considerando a interação social e educacional entre alunos, pais e professores; focar o processo de democratização como mudança e transformação e caracterizar o papel do Conselho Escolar na perspectiva da gestão democrática.

Portanto, a partir de pesquisa bibliográfica, baseada no levantamento das abordagens de especialistas no assunto, como Paulo Freire, Naura Carapeto Ferreira, Vitor H. Paro, dentre outros, bem como, através de entrevistas e/ou questionários direcionados a equipes de gestão escolar, professores, funcionários, pais e alunos, a fim de se perceber a existência e importância da gestão democrática participativa nas escolas: **Lais Sidrim** (urbana), **Córrego da Minhoca** (rural) e **Henrique Goncalves da Justa Filho** (rural), objetos de estudo, o

trabalho encontra-se organizado em tópicos, tratando, primeiramente, da função da escola e seu papel na sociedade contemporânea. Aborda, em seguida, os principais conceitos inerentes à gestão democrática, as responsabilidades e ações do Conselho escolar e, por fim, a análise dos dados colhidos na pesquisa de campo realizada em três escolas públicas da Rede Municipal de Aquiraz.

## **2. A escola e seu papel social**

Sabe-se que abordar o papel social da escola tem sido um dos temas mais frequentes no debate contemporâneo sobre educação. Associado a isso, é necessário destacar que vivemos em um período de transformações sem precedentes na história da humanidade. Este tem recebido muitas denominações, como por exemplo, a “Era do conhecimento”. Entre esses diferentes modos de nomear o cenário atual, o elemento comum, refere-se ao papel central do conhecimento na organização social e econômica atual, o que tende a redefinir a centralidade da instituição escolar.

Nesse contexto da nova ordem mundial e da velocidade das transformações enfrentadas pela sociedade contemporânea, a função social da escola se constitui – mais do que nunca – em tema de intensos debates por parte de educadores, gestores, pais, alunos e segmentos organizados da sociedade civil. Isso vem fazendo com que escolas, secretarias e outras instâncias de gerenciamento do sistema educacional venham revelando significativa preocupação com a elaboração dos seus projetos pedagógicos.

A reflexão da função social da escola não pode prescindir de um olhar sobre a legislação, particularmente na Constituição de 1988 e na LDB de 1996. É imprescindível reconhecer que a legislação tem exercido um papel fundamental neste cenário.

Em última instância, a organização escolar estruturada pela sociedade capitalista procura a conservação das relações sociais de produção, refletindo as divisões sociais existentes, com tendência a perpetuá-las e acentuá-las, enfatizando, assim, a manutenção do poder da classe dominante.

Segundo Freire (2001, p. 43), a escola é um espaço de livre circulação de ideologias onde a classe dominante espalha suas concepções, ao mesmo tempo em que permite a ação dos intelectuais orgânicos rumo ao desenvolvimento de práticas educacionais em busca da democratização. Enfatiza também que a escola é uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar

comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder às demandas sociais.

No contexto da nova ordem mundial e da velocidade das transformações enfrentadas pela sociedade contemporânea, a função social da escola se constitui – mais do que nunca – em tema de intensos debates por parte de educadores, gestores, pais, alunos e segmentos organizados da sociedade civil. Isso vem fazendo com que escolas, secretarias e outras instâncias de gerenciamento do sistema educacional venham revelando significativa preocupação com a elaboração dos seus projetos pedagógicos.

Apesar da importância que esta preocupação expressa, nota-se que nem sempre tais iniciativas indicam uma compreensão clara de que as mudanças no setor educacional são dependentes, fundamentalmente, de vontade política dos grupos que fazem das questões educacionais o tema prioritário de suas discussões.

A escola, ao refletir sobre esta indagação, precisa compreender que sua função extrapola a mera transmissão do conhecimento sistematizado, à medida que precisa conceber, organizar e avaliar o trabalho que produz, potencializando o senso crítico dos sujeitos que a compõem. Sob esse ângulo, os seus vários grupos precisam examinar as práticas que eles próprios desenvolvem, buscando compreender as possibilidades que o seu trabalho apresenta rumo à construção de uma escola verdadeiramente democrática.

Em função do exposto, a reflexão sobre a prática educativa deve girar, fundamentalmente, em torno de três eixos de análise: a gestão da escola; a concepção de que a democratização escolar implica um novo olhar sobre a organização do trabalho pedagógico e a gestão democrática do espaço da sala de aula, percebendo o pedagógico, em seus vários aspectos. É nesse contexto de re-significação da organização do trabalho escolar que se insere a discussão em relação à construção do projeto pedagógico.

### **3. Uma visão transformadora para a escola**

Um governo que se pretenda realmente comprometido com a população, principalmente com as classes desfavorecidas, tem de ter clara a necessidade de desenvolver políticas educacionais voltadas para a democracia.

Uma escola que voltada ao desenvolvimento por participação democrática oferece métodos de ensino e avaliação compatíveis. Isto deverá ser conseguido por meio de reuniões explicativas de sensibilização, com todos os setores da comunidade. Essas reuniões servem para explicar os objetivos do projeto e para incitar a participação de todos os que fazem a escola, como pais, alunos, professores, funcionários, gestores e comunidade do bairro.

O sentido do coletivo é que seja uma ação do conjunto das pessoas com participação da maioria. Não é necessária unanimidade de participação, mas é preciso que seja maioria, e com representação de todos os segmentos da escola. O princípio da avaliação coletiva da escola se dá com aplicação de pontos básicos de análise, abrangendo todos os aspectos da escola por meio de coleta de informações fornecidas por todos.

#### **4. Gestão democrática**

Entende-se por gestão democrática um modelo administrativo que impõe uma dinâmica diferente para as escolas, onde se procura criar um ambiente participativo e não exclusivamente hierárquico entre os vários sujeitos da instituição. Estes são convidados a participarem ativamente do processo de idealização, planejamento e gestão dos projetos organizacionais.

Bastos (2002, p. 55) destaca o seguinte:

Mas a gestão democrática poderá constituir um caminho real de melhoria da qualidade de ensino se ela for concebida, em profundidade, como mecanismo capaz de alterar práticas pedagógicas. Não há canal institucional que venha a ser criado no sistema público de ensino que, por si só, transforme a qualidade da educação pública, se não estiver pressuposta a possibilidade de redefinição e se não existir uma vontade coletiva que queira transformar a existência pedagógica concreta.

Nas escolas administradas democraticamente, discentes, docentes, pais e funcionários são envolvidos na promoção da qualidade do processo ensino-aprendizagem. Todos são convocados para solucionar problemas e encaminhar decisões referentes ao processo pedagógico. Sobre esse assunto Luck et al. (2002, p. 23) comentam que:

A abordagem participativa na gestão escolar demanda envolvimento decisório da escola, envolvendo-os também na realização das múltiplas tarefas de gestão. Essa abordagem também amplia a fonte de habilidades e de experiências que podem ser ampliadas na gestão das escolas.

Para tanto, pressupõe a reunião de agentes escolares no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no planejamento e manutenção do desempenho e na garantia do atendimento adequado às necessidades do aluno, de modo a proporcionar a melhoria do processo pedagógico.

No entendimento de Paro (2001, p.12), a construção de uma sociedade democrática é um dos objetivos da escola que está sintetizado na fórmula ‘educação para a democracia’. Deve-se, assim, admitir que a única forma de administração/gestão possível dentro do contexto escolar é a gestão participativa, com todos os sujeitos envolvidos no processo educacional em um esforço conjunto para se alcançar o ensino de qualidade que todos queremos.

O processo de descentralização do ensino e a democratização da gestão escolar se opõem aos procedimentos administrativos tradicionais, baseados no corporativismo e clientelismo. Os avanços têm sido significativos, o que se pode comprovar pelo maior envolvimento da comunidade escolar na seleção do diretor escolar e a implantação de conselhos escolares com autoridade deliberativa e poder decisório.

Considerando a perspectiva apresentada, a escola tem de ser vista como local de conhecimento e saber, precisando ir, além disso, tornando-se (e sendo defendida) como espaço de formação do sujeito, de (re)construção de conhecimentos, de síntese de informações, de análise reflexiva da realidade, entre outras finalidades. Precisa, ainda, tornar-se um espaço de questionamento e organização da práxis-humana, contribuindo para a construção de uma sociedade democrática, com o resgate de seu pensamento democrático tradicional, calcado na igualdade, liberdade, na soberania do povo, na instituição (e respeito) de direitos e na participação das decisões e discussões da coletividade em benefício para ela mesma.

Paro (2001, p. 34) evoca à necessidade de se conceber educação como “atualização histórica do homem e condição imprescindível”. Sendo assim, é preciso que se pense políticas educacionais que desenvolva o indivíduo no sentido de que se perceba como esse sujeito histórico-social, capaz de produzir e usufruir bens sociais e culturais, sem perder de vista seu comprometimento com a questão social. A educação deve preocupar-se em trabalhar cada indivíduo de modo a torná-lo mais consciente de seus direitos e deveres.

Nessa linha, há uma preocupação com a qualidade de ensino, sendo esta apontada como sinônimo de preparação e exercício para a democracia. A educação deve estar

comprometida em formar indivíduos com capacidades culturais exigidas para a participação em sociedade com princípios de moral, além de informação, hábitos de tolerância para diferenças e divergências, além de proporcionar o aprendizado da cooperação ativa.

A evolução da sociedade humana sempre exigiu determinadas formas de organização e administração, de modo a propiciar estabilidade e possibilitar a solução de problemas de natureza comum. Por tal razão, os processos administrativos passaram a surgir e a se desenvolver de acordo com as complexidades oriundas da própria evolução social.

As novas demandas acabaram por gerar estudos mais acadêmicos e formais no ramo da administração; o que contribuiu para torná-la uma ciência que, além de propor as bases estruturais de determinados sistemas humanos, passou também a atuar diretamente em questões de planejamento, comando, coordenação e controle de diferenciados sistemas organizacionais.

Tomando como análise a abordagem participativa para a gestão escolar, esbarra-se em vários desafios e também obstáculo, porque ainda hoje é muito difícil persuadir todos que pertencem ao ambiente escolar a adotar uma postura participativa e os motivos para tal atitude são diversos. Outro obstáculo frequentemente encontrado é a falta de consciência principalmente da parte dos funcionários no comprometimento da qualidade do ensino-aprendizagem.

Davis e Grosbaum (apud VIEIRA, 2002, p. 77) no seu artigo afirmam:

O sucesso de uma escola é medido pelo desempenho de seus alunos. Se os alunos, cada um no seu ritmo, conseguem aprender continuamente, sem retrocessos, a escola é sábia e respeitosa (...). E, mais que tudo, se ela conseguir dar educação qualitativa para seus alunos, independentemente de sua origem social, raça, credo ou aparência, certamente é uma escola de sucesso. Esse sucesso é uma construção. Depende da participação de toda a equipe escolar.

Portanto, os gestores devem procurar trabalhar em conjunto com os professores. E estes devem complementar o projeto pedagógico a fim de promover a aprendizagem dos alunos. Não pensar como meta apenas os resultados relacionados com números, mas desenvolver o aluno na sua totalidade, preparando-o para a vida.

A relevância deste trabalho reside, justamente, na necessidade de apontar as dificuldades mais comuns para a adoção da gestão democrática nas escolas. E isso porque

uma boa administração escolar depende diretamente da qualidade dos sistemas de ensino oferecidos.

Vale ressaltar, que para uma melhor compreensão dos mecanismos da administração escolar, deve-se esclarecer o papel dos profissionais responsáveis por tais funções, apontando para o fato de que eles precisam estar comprometidos com a qualidade do processo pedagógico, e para tanto todos os profissionais da educação (professores, supervisores, administradores, orientadores etc.) têm que atuar enquanto equipe coesa e atuante, em busca dos fins estabelecidos. Tal postura é imprescindível, por conferir maior dose de responsabilidade ao grupo e ampliar seu poder decisório.

Do ponto de vista especificamente pedagógico, o administrador escolar é o responsável pela assistência aos membros da escola e a dinamização dos mesmos, para que promovam ações condizentes com os objetivos e princípios educacionais. Sendo assim, o administrador escolar deve atuar de forma participativa, ou seja, tornar o trabalho uma atividade em grupo e buscar a integração do grupo para que produza melhor, em consonância com o serviço de supervisão. Tal relevante tarefa deve ser compartilhada por estes dois especialistas da educação, para haver sintonia e eficácia nas diversas atribuições que lhes são destinadas.

A esse respeito Luck et al. (2002, p. 18) fazem o seguinte comentário:

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania.

Os autores acima, em estudos conduzidos com supervisores pedagógicos, constataram de forma convincente, que, em alguns estabelecimentos de ensino, a relação com o administrador escolar nem sempre se faz a partir do trabalho grupal e integrado.

Portanto, entende-se que todo trabalho desenvolvido, principalmente no que se refere ao setor escola, deve ser feito em equipe e em termos articulados. A palavra chave de todo processo é atuação conjunta.

## **5. Conselho escolar**

O modelo de Gestão Democrática escolar pressupõe a gestão participativa, como já visto, através do compartilhamento de decisões. Não apenas a comunicação de fatos, mas, principalmente, a consulta sobre opiniões e futuras decisões. Essa consulta, podendo ser individual ou coletiva, deve considerar o parecer de todos na solução de problemas.

O que os especialistas em administração geral prescrevem em relação à Gestão Participativa ou Democrática também se aplica às propostas de organização e administração das escolas. Certamente, toda ideia de participação das pessoas nas decisões da instituição a que pertencem impõe uma dinâmica diferente. No caso das escolas, procura-se criar um ambiente participativo e não exclusivamente hierárquico através do Conselho Escolar. Toda a comunidade escolar é convidada a participar ativamente do processo de idealização, planejamento e gestão dos projetos pedagógicos.

Conforme explicado por Romão e Padilha (apud SILVA JÚNIOR, 1998), atualmente a crescente complexidade e burocratização do processo de gestão escolar exige dos profissionais da escola, um maior empenho nas questões administrativas, às vezes comprometendo as tarefas tipicamente de caráter pedagógico. Nesse sentido, a afirmação frequentemente repetida “é difícil administrar uma escola sozinho”, precisa ser devidamente dimensionada, abrindo espaço para a reflexão sobre o papel da gestão democrática e participativa na qualidade da educação, assim como sobre a superação dos conflitos e a melhoria das relações intra-escolares.

O Conselho Escolar, nesse caso, tem grande importância na construção do projeto político-pedagógico de uma escola, tendo a responsabilidade de determinar práticas e programas a serem adotados na escola. Dada a sua importância estratégica para a implementação de uma gestão democrática, o papel do Conselho evoluiu. Antes a ideia de zelar pelo bom funcionamento da escola, manter as condições de funcionamento, conhecer e aplicar as normas de funcionamento da escola, atender aos professores e aos pais, eram apontadas como atribuições da diretoria da escola. Esta concepção, porém, foi ultrapassada devido a mudanças ocorridas no contexto geral, no meio social que geraram transformações no papel dos diferentes segmentos da escola, dos funcionários e dos alunos.

Um dos elementos essenciais na gestão participativa que toca de modo particular o papel do Conselho Escolar é a capacidade de criar entre os diversos colaboradores que compõem o processo pedagógico um sentido de grupo, onde todos se sintam participantes e integrados nos mesmos objetivos. Em diferentes autores da área de gestão empresarial vemos o tema da formação de equipes sendo abordado, e ainda que seja preciso algumas ressalvas

em relação ao contexto escolar, acreditamos que algumas considerações são interessantes para se pensar o papel do Conselho como um catalizador para criar um ambiente estimulante e propício ao trabalho em equipe.

De acordo com a afirmação de Patterman (apud MOSCOVICI, 2002), a participação de todos os indivíduos em um grupo de trabalho consiste basicamente na criação de oportunidades para que as pessoas participem de decisões que as afetarão. Outra perspectiva é a de Maximiano (apud MOSCOVICI, 2002) que coloca a administração participativa como uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza a capacidade de tomar decisões e resolver problemas.

Sobre o tema, Luck et al. (2002, p. 34) declaram:

para criação de um ambiente estimulador para a participação ativa de todos por meio do Conselho, algumas ações são necessárias, quais sejam: criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo; promover um clima de confiança entre todos colaboradores do processo pedagógico; valorizar as capacidades e aptidões dos participantes; associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços; estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas e desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

E para ratificar, Luck et al. (2002, p. 45) afirmam ainda:

o desenvolvimento de uma equipe é ponto essencial para o estilo de gestão participativa, onde os integrantes do processo educativo se sintam co-responsáveis pelo sucesso da escola. Assim, o diretor-líder deverá investir na formação da sua equipe de trabalho como uma das prioridades para sua gestão. Os autores citados afirmam que o desenvolvimento de uma equipe envolve os seguintes passos:

O desenvolvimento, nos integrantes da equipe, das habilidades necessárias para a participação eficaz. O oferecimento do apoio e encorajamento necessário para cada membro do grupo, que deve ser percebido individualmente, em suas particularidades e interesses. O modelamento do comportamento da equipe eficaz. A promoção contínua da interação entre os membros da equipe.

Compartilhar tarefas, responsabilidades e decisões faz com que todos os segmentos se sintam motivados, envolvidos no trabalho e estimula uma maior capacitação dos mesmos. Um grau crescente de participação é desejado, porém também é necessário que o diretor administre esta medida, que não se perca na administração desta participação e que não sobrecarregue os professores com decisões que não estejam relacionadas a eles.

O Conselho Escolar deve compor especialistas que participam da coordenação geral da escola, incluindo-se o Administrador e o Orientador Educacional. Na Gestão Democrática,

a atuação desses especialistas compreende áreas decisivas no processo educacional, tendo em vista que suas ações influenciam na tomada de decisões da escola e alcançam todos os membros inseridos no sistema escolar.

É necessário ainda considerar os conselhos de classe como mecanismos que congregam os docentes numa ação conjunta e definida, através de reuniões periódicas e sistemáticas. Esta ação se refere ao acompanhamento do desenvolvimento dos discentes nos planos intelectual, social, físico e emocional, permitindo, a auto-avaliação de todos que participam do processo. Portanto, tais ações competem ao Conselho Escolar.

Constituem, então, os conselhos de classe, parte importante no desenrolar de todo o processo ensino-aprendizagem, como análise periódica de toda ação desenvolvida. Neles observar-se-ão se os objetivos propostos foram alcançados e se analisarão os aspectos que precisam ser modificados.

Assim, evidencia-se o fato de que o Conselho ocupa uma posição importante dentro do sistema escolar. O seu trabalho junto ao corpo docente, refere-se a todas as atividades desempenhadas na unidade escolar, na sua função de elemento integrador das ações de ensino-aprendizagem, em união com a equipe de especialistas.

É indispensável, portanto, que os profissionais da educação e os docentes de classe tenham parceria conjunta, trabalhando de forma entrosada e favorecendo o clima propício ao adequado desencadeamento da aprendizagem. Haverá, assim, a indispensável base para que toda orientação dos trabalhos realizados se torne eficiente e produtiva, logrando, portanto, bons resultados.

Nesse sentido têm razão Davis e Grosbaum (apud VIEIRA, 2002, p. 41), quando afirmam:

A adoção de uma determinada linha de ação é resultante de uma série de fatores tais como: política de ação do sistema educacional, formação e experiência dos profissionais, ambiente físico e psicológico das escolas, interesse em participação de parte do professor, etc.

Assim, a equipe de trabalho atua em parceria. Todo processo ensino-aprendizagem precisa ser feito de maneira integrada. É indispensável haver total entrosamento entre os profissionais que integram o Conselho Escolar.

Ferreira (1998, p.14) afirma que não há “autonomia” da escola sem o reconhecimento da “autonomia dos indivíduos” que a compõem. Afirma também que ela é resultado da ação

concreta dos indivíduos que a constituem, não existindo em abstrato. A autonomia das escolas não constitui, portanto, um fim em si mesma, mas um meio de a escola realizar a educação de qualidade que todos desejamos.

Souza e Correia (apud VIEIRA, 2002, p. 62) destacam:

o conceito de autonomia supõe auto-organização e geração de identidade própria. Em relação ao contexto escolar, a autonomia de seu projeto político-pedagógico exigirá uma troca constante e efetiva entre os agentes envolvidos no processo educacional: “Quanto mais são as trocas de energia, informação e matéria que um sistema estabelece com o “meio”, maior é a sua riqueza, a sua complexidade, as possibilidades de construção de autonomia”. (SOUZA; CORREA apud VIEIRA, 2002, p. 62)

Para Ferreira (1998, p. 16), a autonomia da escola não pode ser apenas um conceito, uma lei regulamentada e não cumprida, e sim um processo que se faz pelo envolvimento progressivo dos diferentes atores interessados e diz:

Importa, ainda, ter presente que a “autonomia da escola” resulta, sempre, da confluência de várias lógicas e interesses (políticos, gestores, profissionais e pedagógicos) que é preciso saber gerir, integrar e negociar. A autonomia da escola não é a autonomia dos professores, alunos, pais ou dos gestores.

A autonomia é um campo de forças onde se confrontam e equilibram diferentes detentores e influência (externa e interna) dos quais se destacam: o governo, a administração, os professores, alunos, pais e outros membros da sociedade civil.

Desta forma, a escola enquanto espaço de democratização e de descentralização para tomadas de decisões frente à elaboração coletiva de um projeto pedagógico, deve ser encarado sobre dois prismas. O primeiro relaciona-se às influências geradas diretamente nas práticas e orientações políticas do contexto institucional, diante das tomadas de posicionamentos pelos “atores competentes” para tal, ou seja, o que se entende por poder.

Assim, faz-se necessário entender, todos que compõem a instituição escolar, percebam que ela – a escola – não se encontra isolada entre as organizações, isto é, sob o aspecto das formalidades legais, ela está inserida num contexto do poder exercido.

Por outro lado, ressalta-se a importância do conhecimento, sendo considerado o elemento capaz de agregar todos os envolvidos em um mesmo objetivo: promover uma educação pública de qualidade. Dessa forma, não se entende aqui o conhecimento como instrumento de manipulação, mas, sobretudo, a condição que cada elemento pertencente ao

grupo tem, de contribuir para que de fato os objetivos sejam alcançados, independente da dimensão associada aos saberes.

Assim sendo, um dos grandes desafios que a escola deve enfrentar está relacionado com a possibilidade de inclusão do aluno no cotidiano da escola com intervenções adequadas que garantam a esse aluno uma formação de qualidade. Caso contrário, a escola apenas estará homogeneizando, sem dialogar com o outro, sem possibilitar uma integração verdadeira entre os diversos segmentos que a compõem.

Com isso, portanto, a tese da necessidade de elaboração coletiva do projeto pedagógico, ou seja, com a participação de gestores, professores, funcionários, pais e alunos se fortalecem e o projeto deixa de ser apenas a formalização das intenções do grupo de trabalho para ser o seu próprio instrumento de formação em serviço, gerando um ambiente colaborativo de aprendizagem permanente.

## **6. GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS DA REDE PÚBLICA DE AQUIRAZ/CE**

### **6.1 Conhecendo o Município**

A cidade de Aquiraz está situada na Região Metropolitana, distando de Fortaleza 32,3km, com um tempo estimado de viagem de apenas 28 min. Sua história é bem interessante, com destaque para o título de Primeira Capital do Ceará, apesar de não ter ficado visivelmente em suas características os traços que nos leve para a época. O Município de Aquiraz possui 482,380 km<sup>2</sup>, com uma população em torno de 72.628 hab. (IBGE, 2010). Encontra-se dividido em oito distritos: Sede, Camará, Caponga da Bernarda, Jacaúna, Justiniano de Serpa, Patacas, Tapera e João de Castro. Por ser uma área litorânea, com 30 Km de belas praias, apresenta-se como um potencial de expressivo valor para o desenvolvimento de atividades turísticas, destacando também sua cultura e patrimônio ambiental, como atrativos para os visitantes.

### **6.2 Gestão Participativa nas Escolas Municipais de Aquiraz**

Entende-se que a Educação é um fator de transformação do homem para inseri-lo na sociedade de maneira a contribuir para mudar o cenário atual de caos em que se encontram as relações sociais. O que para isso, o homem necessita entender o seu agir, como uma maneira

de melhorar o coletivo, ou seja, ele não vive só, de forma isolada, o que o impulsiona a transcender o egoísmo e se tornar em um protagonista interessado em ser participativo nas ações, para libertar-se e superar o natural.

A gestão democrática na escola pública em geral, tem como conjectura uma ação participativa envolvendo o processo educacional, que muitas vezes nos parece um desafio difícil de ser superado. Isso não significa dizer que essa forma de gerir a escola não seja possível, mas que ela seja mais uma possibilidade de resolução dos problemas surgidos no seu interior.

Podemos muito bem observar o esforço que os Órgãos envolvidos com a Educação, nas três esferas: Federal, Estadual e Municipal, vem propondo para desenvolver uma educação que apresente melhoria no aprendizado, onde cada ator envolvido neste processo se comprometa com esta meta: devolver à escola pública o status de uma educação de qualidade.

Pensando desta forma, a Secretaria Municipal de Educação e Desporto de Aquiraz, tendo à frente como gestora a Sra. Terezinha Holanda Costa de Freitas, tem buscado trabalhar o modelo de gestão democrática e participativa em toda rede municipal de ensino, a começar pelas escolas da sede (urbanas) e expandindo-se para as localizadas na área rural. Segundo foi enfatizado por um membro do setor de Recursos Humanos da própria Secretaria, entrevistado nesta pesquisa, a importância da gestão democrática para melhorar a relação escola/família.

*“(...) Foi através desta forma de conduzir a gestão escolar que estamos conseguimos superar inúmeros desafios, entre os quais, de oferecer para a população uma escola que acolha não só os alunos, mas toda a família dos mesmos, bem como todo corpo de funcionários que a compõem. Não podemos esquecer de mencionar o quanto já avançamos na direção de uma educação com qualidade, tendo como auxílio a gestão democrática e participativa (...)”.\**

Não é certo, mas segundo relatou a responsável pelo Programa de Desenvolvimento da Escola (PDE) do município, em entrevista, o marco inicial desse modelo de gestão foi a implantação dos Conselhos Escolares na rede municipal de ensino, através da Lei nº 757/2009.

*A partir da criação e ativação dos Conselhos Escolares nas escolas, foi que percebemos o quanto a concepção democrático-participativa casa perfeitamente com a escola, pois vejo cada membro assumindo sua parte e responsabilidade no trabalho, sendo parte do processo -nas tomadas de decisões de forma coletiva, o que refletiu nos resultados apresentados pelas escolas.\*\**

---

\* Informação repassada por um Agente Administrativo do RH da Secretaria de Educação do Município.

\*\*Informação repassada por um Membro da Secretaria de Educação do Município, responsável pelo PDE.

Logo após o primeiro passo dado através da implantação dos Conselhos Escolares nas escolas municipais, para obtermos uma gestão escolar pautada na democracia, o passo seguinte foi criar uma equipe com o fim de elaborar um plano municipal para a educação, motivado pelos resultados mostrados após a ativação dos Conselhos. Foi em meio a este cenário que nasceu o Plano Municipal de Educação do Município, com o propósito de oferecer as diretrizes, objetivos e metas traçados para o decênio 2015/2024. O fundamento de sua criação deu-se com base nos Indicadores Educacionais fornecidos pelo MEC e SEDUC, bem como em outros meios, como a análise das Metas e Objetivos traçados nos Projetos Políticos e Pedagógicos – PPP- elaborados por cada uma das Unidades Escolares da Rede de Ensino Municipal de Aquiraz.

Apresentaremos agora um quadro demonstrativo do número de Escolas Municipais detentoras de Conselhos Escolares e Grêmios Estudantil, distribuídas por Distrito. No referido quadro, percebe-se a existência de Conselhos Escolares em 100% da rede de escolas municipais e de Grêmios Estudantis em 40% delas, o que significa dizer que há na Secretaria Municipal de Educação e Desporto de Aquiraz, traços de uma Gestão Democrática e Participativa, tão necessária à formação da cidadania no País.

Município de Aquiraz - Número de Escolas Municipais com Conselho Escolar e Grêmios Estudantil, por Distrito – 2013

<b>Distrito</b>	<b>Número de Escolas</b>	<b>Cons Escolar/Uni Executora</b>	<b>Grêmios Estudantil</b>
Sede	15	15	05
Camará	06	06	03
Caponga da Bernada	03	03	01
Jacaúna	07	07	03
Justiniano de Serpa	09	09	04
Patacas	05	05	01
Tapera	03	03	01
João de Castro	01	01	01
Assis de Teixeira	01	01	01
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>20</b>

Fonte: SMED

### **6.3 Das Escolas Municipais Objetos de Estudo**

Durante o tempo em que se desenvolveu-se a pesquisa de campo, nas escolas objetos de estudo deste trabalho, observaram-se alguns aspectos peculiares quanto à localização, condições físicas do local, público alvo e atuação do gestor quanto a integração entre os demais componentes de sua equipe diretiva. Para isto, foram utilizadas técnicas de

observações sistemáticas, através de várias visitas *in lócum*, com o objetivo de se chegar a uma minuciosa descrição da realidade da escola; presença em reunião entre direção, professores, alunos e pais de alunos; realização de entrevistas semiabertas direcionadas ao grupo responsável pela gestão e, por fim, aplicação de questionários para toda a parte diretiva, 10 professores, 10 alunos, 10 pais de alunos, alguns funcionários.

### **6.3.1 Escola Municipal de Ensino Fundamental Córrego da Minhoca**

A escola em tela localiza-se na zona rural de Aquiraz, em uma localidade conhecida como Córrego da Minhoca, no bairro Cerâmica, com ruas pavimentadas de forma precária, não possui boa iluminação pública, sem serviço de saneamento e esgoto; quanto à segurança é bastante deficiente, não possuindo posto policial, nem posto de saúde próximo, e também desprovido de uma área de lazer para a comunidade. A população local, na sua maioria sobrevive da agricultura, de serviço de caseiros das chácaras existentes ou de renda provinda de programas sociais.

A escola possui em sua estrutura física: um total de 06 (seis) salas de aulas; uma cantina; uma secretaria; um pequeno pátio; não dispõe de quadra de esportes, mas apresenta um amplo espaço para recreação, porém percebe-se visivelmente que necessita de uma manutenção nesse espaço. A parte administrativa é composta pela Diretora, a qual tem formação em Pedagogia, com Especialização em Gestão Escolar; 14 (quatorze) professores, sendo 01 (um) contratado e os demais concursados; 05 (cinco) funcionários, com 02 (dois) concursados e 03 (três) contratados e 04 (quatro) monitores, para o Programa Mais Educação (Integral). Tudo isso para um número de 94 (noventa e quatro) alunos, atendidos em dois turnos (manhã e tarde).

Ressalta-se que também dispõe de tempo integral para algumas séries, através do Programa Mais Educação, sendo que os discentes acolhidos pela escola são crianças que residem na localidade e circunvizinhanças, as quais são oriundas de famílias de pouco poder aquisitivo, que, na sua grande maioria recorrem à referida escola como um ponto de apoio até para fazer as principais refeições diárias dos filhos. Nesse ponto, a escola influencia diretamente no rendimento da maioria de seus alunos, em face de que a alimentação desempenha um papel fundamental no poder de cognição e inteligência do aluno e torna apto fisicamente para acolher o conhecimento.

Segundo Moyses & Collares (1997, p. 64), a fome, caracterizada como uma necessidade básica, quando não satisfeita, torna o ser humano incapaz de desenvolver com

qualidade as atividades cotidianas, principalmente aquelas relacionadas com o intelecto. Entretanto, conforme os mesmos autores, satisfeita esta necessidade, os efeitos relacionados são cessados.

Referente ao Conselho Escolar existente na Escola Córrego da Minhoca, ele é composto pela Diretora, uma professora, três pais de alunos e um funcionário. Conforme destacou, em entrevista a Secretária da escola: “o Conselho é desprovido de discentes em sua composição, porque um dos requisitos é que todos os membros possuam documentos como CPF e Identidade, o que falta para os alunos de nosso estabelecimento de ensino”.

As reuniões do Conselho são bimestrais, podendo ocorrer também de forma extraordinária, principalmente quando chegam os recursos financeiros, repassados pelo município ou a nível federal, como é o caso do Programa Mais Educação. Foi enfatizado que nessas reuniões os assuntos tratados com maior frequência são referentes ao gerenciamento dos recursos destinados à escola, com uma atenção também para o que se refere ao nível de aprendizagem dos alunos.

Apresentou-se como um grande desafio à gestão democrática e participativa naquela escola, a falta de um Coordenador Pedagógico e um Agente Administrativo, consequência do número baixo de alunos, ficando cumulativa para a diretora estas funções. Com isto, a escola perde muito com relação à presença física da gestora na escola, pois a mesma encontra-se constantemente ausente, em compromissos relacionados com a Secretaria de Educação do Município.

### **6.3.2 Escola Municipal de Ensino Fundamental Henrique Gonçalves da Justa Filho**

Com a localização também na área rural, na comunidade do Jacundá, a Escola Henrique Gonçalves da Justa Filho conta em seus quadros com uma equipe diretiva, composta pela Diretora, dois Coordenadores, um Agente Administrativo e uma Secretária; vinte e seis Professores, destes, um contratado e o restante concursado; dez funcionários, sendo apenas um contratado, e um total de trezentos e noventa e cinco alunos distribuídos entre o 1º ao 9º ano do ensino fundamental e também o EJA, nos turnos manhã e tarde.

A escola também oferece ensino integral aos alunos do 1º ao 9º ano, por meio do Programa Mais Educação, do Governo Federal, instituído pelo Decreto 7.083/10, que em seu Art. 1º expõe toda sua finalidade.

Art. 1º O Programa Mais Educação tem por finalidade contribuir para a melhoria da aprendizagem por meio da ampliação do tempo de permanência

de crianças, adolescentes e jovens matriculados em escola pública, mediante oferta de educação básica em tempo integral.

A realidade desta escola é muito parecida com a do Córrego da Minhoca, com relação às características da localidade, porém, divergente no tocante ao índice populacional, pois o número de habitantes daquela localidade é bem superior, refletindo de imediato na quantidade de alunos atendidos por ela, na estrutura física e administrativa.

Consoante informou a Vice-diretora, o Conselho Escolar existia bem antes da Lei Municipal nº 757/2009, que implanta os Conselhos Escolares nas Escolas Municipais de Aquiraz, não havendo registro preciso de quando foi criado naquela escola. Ele é composto pela diretora, dois coordenadores, dois professores, dois pais de alunos, dois funcionários e dois alunos. Suas reuniões acontecem, ainda segundo a vice-diretora, somente quando há necessidade, não havendo um calendário definido. Entretanto, ela enfatizou duas situações em que o Conselho se reúne: *“nos reunimos com certeza quando temos que demandar com os demais membros sobre como aplicar os recursos financeiros da escola, ou solucionar algum conflito entre alunos”*.

Sobre a forma de gestão atual da escola, quanto à forma democrática de gerir, a entrevistada ressaltou que a equipe diretiva adota uma postura participativa, sendo alvo de bastantes elogios por parte de alguns pais de alunos, o que afronta com determinadas respostas de alunos, colhidas nos questionários. Dentre os dez alunos que participaram da pesquisa, ao serem questionados se visualizavam na escola em que estudam uma gestão democrática e participativa, 50% responderam que não, inclusive, teve uma discente que fez a seguinte sugestão nessa linha: *“Sugiro que a escola trabalhe mais com a participação dos alunos e dos pais, para que com as sugestões e ideias deles, possam chegar juntos a solução de problemas”*.

Noutra vertente, analisando os dados colhidos, principalmente se todos os envolvidos na pesquisa compreendem o significado de gestão democrática e a importância da existência do Conselho Escolar, ficou notório que todos sabem perfeitamente. Conforme algumas respostas abaixo.

Diretor Pedagógico:

Gestão Democrática é uma gestão onde conta com a participação de gestores, professores, alunos e pais de alunos.

Conselho Escolar é um grupo formado por diretor, professor, alunos e pais de alunos, que se reúnem para solucionar qualquer problema que possa acontecer na escola.

Professora:

Gestão Democrática é a gestão que ouve a comunidade escolar, que planeja e executa as ações e parceria com todos os segmentos (alunos, professores,

pais e comunidade em geral) levando em conta a qualidade da educação oferecida.

Conselho Escolar é o colegiado que tem como função articular ações do dia a dia da escola para acompanhar o pedagógico, administrativo, o financeiro, para garantir a melhor qualidade da educação.

Pai de aluno:

Percebo a gestão democrática na escola que meu filho estuda, através das reuniões que ela está sempre promovendo para nos ouvir. E quanto ao Conselho Escolar entendo que seja um grupo de pessoas envolvidas com a escola que tenham como missão decidirem juntas sobre assuntos envolvendo alunos ou outro relacionado com a gestão financeira da escola.

Aluno:

Entendo que seja participar e contribuir com a escola, (...) para que a escola possa evoluir, ter sucesso e ser reconhecida por todos.

### **6.3.3 Escola Municipal de Ensino Fundamental Lais Sidrim Targino**

A Escola Lais Sidrim Targino, está inserida em uma realidade geográfica completamente diferente das outras duas escolas pesquisadas, estando encravada na área central da cidade de Aquiraz. Possui uma excelente estrutura física, com 11 salas de aula, sala para os professores, sala da direção, secretaria, sala de leitura, laboratório de informática, ginásio poliesportivo, piscina, cozinha industrial, espaço próprio para reuniões, pátio, dentre outras dependências, o que também difere totalmente das outras duas.

Toda esta estrutura encontra-se à disposição de 462 alunos, regularmente matriculados do 1º ao 5º ano, nos turnos manhã e tarde. Os referidos discentes, são acompanhados por um Coordenador e cinco Monitores, também têm à sua disposição o ensino integral, como parte da rotina da escola, o qual oferece as seguintes atividades: apoio escolar em Matemática, em Português, Leitura e Teatro, e atividades esportivas.

O seu corpo de funcionários está assim distribuído: uma Diretora, uma Coordenadora Pedagógica, uma Supervisora, dezoito professores, dezesseis funcionários, destes, dois estão afastados por Licença Médica.

Sobre o prisma organizacional, a escola investigada detém uma proposta político-pedagógica com referencial no desenvolvimento de um trabalho participativo, democrático e propiciador de formação integral dos educandos para que estes venham a ser reflexivos, críticos e ativos na sociedade. Apresenta um baixo índice de reprovação de alunos, segundo dados da secretaria da escola.

Vale chamar a atenção para a formação e os fins do Conselho Escolar daquela escola, pois na composição não tem a presença de alunos, devido a escola ser apenas para alunos do 1º ao 5º ano, o que, por essa razão, quase não apresenta conflitos entre eles. Assim, fazem parte a diretora, dois professores, quatro pais de alunos e dois funcionários. As reuniões ordinárias quando ocorrem, acontecem porque há uma necessidade das assinaturas dos conselheiros para que os recursos destinados para a escola sejam liberados, bem como demandar sobre os mesmos. Elas são bimestrais, segundo informou o Agente Administrativo da escola, contrariando o que reza a Lei nº 757/2009, criada pelo próprio município, que em seu Artigo 13 enfatiza:

Art. 13 – O Conselho Escolar deverá reunir-se ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, quando for necessário.

Na análise dos dados colhidos para aferir o grau de integração, através de uma gestão democrática e participativa, entre a direção da escola e os demais membros que a compõe, bem como o nível de importância que esta relação representa, constatou-se que todos os entrevistados entendem a necessidade de trabalharem em conjunto para o sucesso da escola, entretanto, uma professora ao ser questionada se na escola possuía uma gestão democrática, e fora solicitada a expor sua opinião, respondeu: “*Não. O fato é que não irei expor*”.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Cabe evidenciar que a participação e a construção de uma educação que mostre a realidade e os sonhos não é apenas resultado de leis. É fruto também do compromisso com um projeto de sociedade, de educação e de uma ação que acontece no dia-a-dia, na escola e no contexto das políticas educacionais.

Ao final da pesquisa e ao refletir sobre os resultados, verificou-se que, a respeito da existência de uma gestão democrática nas escolas pesquisadas, ainda há uma dicotomia entre o discurso e a prática, apesar das exigências legais, bem como encontrarmos no Projeto Político Pedagógico das Escolas esta gestão sendo contemplada. O que constatamos também, sem nenhum exagero, é que a gestão escolar na esfera pública ainda encontra-se impregnada pela concepção burocrática de administração, caracterizada como autoritária, apesar de vermos em alguns momentos resquícios de uma gestão democrática.

Na verdade, a forma de participação da comunidade escolar no processo de democratização da escola é muitas vezes restringida, ficando no patamar de mera formalidade; o “Sistema” se sobrepõe aos indivíduos; assim como a própria comunidade escolar se mostrou descompromissada, causando assim automaticamente uma acomodação, em que os membros, quase sempre, não se movimentam para nada e ficam alheias, esperando serem orientados ou então aceitando passivamente tudo o que venha das “autoridades competentes”.

Desta forma, a suposta “gestão” praticada nas escolas investigadas, se mascaram como sendo democráticas, mas na verdade ainda está reduzida a um gestor que manda e os demais integrantes da escola que aceitam suas ordens e assim, a democracia participativa fica sufocada, como frizou uma professora em uma das respostas no interior do questionário. O que se torna ruim, pois termina por não acolher alguns princípios fundamentais democráticos, mas afasta o trabalhar em equipe, ferindo o caráter da coletividade, como também o diálogo dentro do processo decisório na escola.

Assim, a democratização escolar deve ser de fato construída a partir dos acontecimentos nesses ambientes, ou seja, com experiência própria. Nesse contexto, poderíamos destacar a figura do Conselho Escolar, como principal responsável pelo planejamento e condução das ações pertinentes aos objetivos e princípios educacionais. Contanto que ele cumprisse realmente seu papel de integrar todos os integrantes do ambiente da escola e não se limitasse apenas em ter membros para poderem assinarem uma liberação de um recurso financeiro e deliberar sobre o mesmo.

Portanto, o processo de participação de todos na organização escolar enriquece a condição e a qualidade de ensino, atribuindo responsabilidades de fato a todos os envolvidos. A construção da educação no sentido da assimilação de conceitos reais do dia-a-dia do indivíduo aproxima a teoria da prática, contribuindo para a formação de indivíduos por completo.

Na realidade, a ênfase no modelo de gestão democrática é uma tendência mundialmente observada na educação, e essa é uma reivindicação que surge diretamente relacionada com a preocupação com o êxito da escola e a qualidade do processo pedagógico em questão. A democratização da gestão escolar implica no envolvimento de funcionários, professores, pais e alunos ou mesmo outros membros interessados da comunidade, isto é, todos os sujeitos que de uma forma ou de outra estão implicados nas decisões relativas ao contexto escolar.

Este envolvimento manifesta-se, em geral, na participação dos sujeitos na definição de metas e objetivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso à informação e no controle da execução. A participação pode assumir graus diferentes de poder e responsabilidade e no modo como afeta a organização, de modo a promover a realização das finalidades propostas para a escola.

Na conclusão deste trabalho evidenciamos o alcance aos seus objetivos, na medida em que os estudos mostram que as políticas e práticas da gestão democrática apresentadas pelas escolas pesquisadas coadunam-se com a ação do Conselho Escolar, mas que para tanto verifica-se que a evolução da questão democrática no contexto escolar ainda carece de medidas mais incisivas por parte da comunidade escolar, ou seja, mais compromisso, principalmente por parte dos gestores escolares, os quais podemos considerar como os responsáveis por esta articulação.

Aliada a esse fator, também, a participação dos professores desempenha importante papel para o êxito da gestão de uma escola e para a sua adequação aos objetivos educativos, sendo sua ação entendida como “um gestor de situações educativas”, de modo que o mesmo constitui um elemento essencial na gestão escolar.

Pode ser que nossas escolas encontrem dificuldade de tornar fato o que é um direito legal, isto é, tornar concreta a autonomia dos sujeitos e a sua efetiva participação em decisões que afetarão diretamente a sua vida. Talvez, o primeiro passo para uma gestão democrática no âmbito escolar seja o investimento em projetos políticos pedagógicos que priorizem a educação para a democracia. Estamos convictos de que “educação para a democracia” é apenas um sinônimo de “educação de qualidade”, por este motivo torna-se importante o aprofundamento de debates a esse respeito.

Nessa linha, novos estudos que procurem identificar métodos eficazes de implementação e sustentação do Conselho Escolar na práxis da gestão democrática escolar, certamente, estarão contribuindo à atualização permanente de assunto tão relevante.

## **5. REFERÊNCIAS**

AQUIRAZ. Lei Municipal nº 757 de 15 de maio de 2009

BASTOS, João Baptista (org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

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

BRASIL. Decreto nº 7.083, de 27 de janeiro de 2010.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.692**. Lei de Diretrizes e Bases para o ensino. D.O.U. 11 ago 1971.

DAVIS, C. L. F.; GROSBAUM, M. W. Sucesso de todos, compromisso da escola. In: VIEIRA, Sofia Lerche. (Org.). **Gestão da escola - Desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

FERREIRA, Naura Carapeto. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. Rio de Janeiro: Cortez, 1998.

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

LUCK, Heloisa et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: Livr. José Olímpio, 2002.

MOYSES, M. A.; COLLARES, C. Desnutrição, fracasso escolar e merenda. In: PATTO, M. H. (Org.) *Introdução à psicologia escolar*. 2.ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

PARO, Vitor H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática na escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

Plano Municipal de Educação de Aquiraz - Decênio 2015- 2024

ROMÃO, José Eustáquio; PADILHA, P. R. Planejamento Socializado Ascendente da escola. In: SILVA JÚNIOR, Cícero (Org.). **Construindo a Escola Cidadã**. Brasília: MEC/SEED, 1998.

SOUZA, José Vieira; CORRÊA, Juliane. Projeto pedagógico: a autonomia construída no cotidiano da escola. In: VIEIRA, Sofia Lerche (org.). **Gestão da escola**: desafios a enfrentar. São Paulo: DP&A Editora, 2002.