

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO  
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

**MARCIA PEREIRA DE ALMEIDA SOUZA**

**O FUNCIONAMENTO EFETIVO DO CONSELHO ESCOLAR COMO PRÁTICA DE  
GESTÃO DEMOCRÁTICA**

JUIZ DE FORA  
2017

**MARCIA PEREIRA DE ALMEIDA SOUZA**

**O FUNCIONAMENTO EFETIVO DO CONSELHO ESCOLAR COMO PRÁTICA DE  
GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientadora: Prof. Dra. Alexandra Zanetti

JUIZ DE FORA  
2017

**MÁRCIA PEREIRA DE ALMEIDA SOUZA**

O FUNCIONAMENTO EFETIVO DO CONSELHO ESCOLAR COMO PRÁTICA DE  
GESTÃO DEMOCRÁTICA

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Alexsandra Zanetti  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Juiz de Fora, 10 de julho de 2017

Não há nada mais trágico neste mundo do que saber o que é certo e não fazê-lo. Que tal mudarmos o mundo começando por nós mesmos? (Martin Luther King).

## AGRADECIMENTOS

O meu maior agradecimento é ao meu DEUS, por me amar e por ter me dado essa oportunidade de ampliar meus conhecimentos e pelo fato de ter colocado ao meu lado pessoas tão incríveis, sem as quais certamente não teria dado conta!

Ao meu esposo pela imensa compreensão e força sempre que precisei.

Às minhas filhas, que bravamente venceram a saudade de cada período de aula presencial.

À minha sogra, por ter me incentivado e ser responsável pela conclusão deste mestrado.

À minha mãe, por todo amor e por me abençoar em todo o tempo.

Ao meu pai (*in memoriam*), por sempre me amar.

Aos meus irmãos, cunhados e sobrinhos, que sempre torcem pelo meu sucesso.

À Universidade Federal de Juiz de Fora e ao Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), por ofertar um curso de qualidade, proporcionando aos seus alunos a ampliação de seus conhecimentos

À minha orientadora, prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Alexsandra Zanetti, pela confiança e grande contribuição para elaboração desse trabalho de pesquisa.

A todos os professores, tutores e funcionários do Programa de Pós Graduação Profissional do CAEd, de modo especial à agente de suporte acadêmico Mayanna Martins, pelas orientações, críticas e sugestões pontuais que contribuíram de forma significativa para realização dessa pesquisa, além do carinho, atenção e respeito a mim dispensados durante todo esse processo.

Aos conselheiros do CE da Escola Estadual de Tempo Integral e a Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço pela disponibilidade em colaborar na construção desta pesquisa.

Aos colegas da minha turma do mestrado 2015 do Amazonas, que em momentos cruciais, presenciais ou à distância, foram elementos de considerável importância nessa minha trajetória acadêmica. De forma mais específica, às amigas Aline, Máisa e Marília, pelo apoio, amizade e desabafos.

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo investigar as causas que dificultam o funcionamento efetivo do Conselho Escolar da Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço. Assumimos como hipótese que o funcionamento efetivo do Conselho Escolar não ocorre devido à falta de participação dos diversos segmentos da comunidade escolar nas atividades desenvolvidas pela escola. Foi realizada uma descrição do caso em questão e apresentada uma contextualização do princípio da gestão democrática no cenário educacional público brasileiro, estabelecido pela Constituição Federal de 1988 e reafirmado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96 e nos Planos Nacionais de Educação de 2001 e 2014 (BRASIL, 1988; 1996; 2001; 2014). Os referenciais teóricos, que fundamentaram as considerações apresentadas acerca da participação social, autonomia e gestão democrática na escola, foram de contribuições de Cury (2002), Dallari (1984), Luck (2011; 2013) e Paro (2002). Examinamos a gestão democrática, no contexto educacional do ensino público brasileiro e a concepção de Conselho Escolar como instrumento de gestão democrática no âmbito escolar. Para tanto, utilizamos como metodologia a pesquisa qualitativa, procurando compreender os fenômenos, segundo a perspectiva dos sujeitos envolvidos na situação em estudo. Como instrumentos para produção de dados, foram feitas análises documentais e foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o gestor e com os demais conselheiros do conselho escolar, no intuito de descrever a forma de participação do conselheiro e o que os levou a essa participação. Ainda, objetivou-se conhecer a percepção de cada entrevistado sobre o funcionamento do CE e sobre o tipo de gestão que é exercida na escola. De acordo com as informações obtidas por meio das entrevistas, foi possível constatar alguns desafios que impedem a atuação a contento do CE como prática de uma gestão participativa. Dentre esses desafios, destacam-se a existência de um CE que não atende a sua finalidade de promover a gestão democrática dentro da escola; conselheiros que não conhecem suas atribuições nem as funções do conselho, bem como sua real importância. Podemos identificar também que a gestão da escola não é desenvolvida de forma democrática. Diante disso, propomos, no último capítulo, um Plano de Ação Educacional (PAE) com quatro ações: Formação dos Conselheiros; sensibilização da comunidade escolar sobre a importância de um CE atuante; fortalecimento das parcerias com a gestão escolar e demais órgãos colegiados da escola; e a construção de um Plano de Ação que atenda às prioridades e especificidades da escola. Tais ações possuem o objetivo de contribuir com a concretização da atuação dos diversos segmentos da comunidade escolar no cotidiano da escola. No entanto, reconhecemos que o tema abordado é complexo, o que exige novas investigações sobre a atuação do CE, para que venham contribuir com a concretização de uma vivência democrática dentro da escola.

**Palavras-Chave:** Gestão democrática. Participação. Conselho escolar.

## ABSTRACT

The objective of this study was to investigate the main causes responsible for harming the structure of the Raimundo Lourenço State School's Council. We assume as hypothesis that the School Council doesn't work effectively, due to the lack of participation on its activities by the many school community's segments. In this study, we made a description about the case and we contextualized the purpose of democratic management in the Brazilian educational reality, based on the National Constitution of 1988, and in the National Plans of Educations, created in 2001 and 2014. This study was supported on the theoretical considerations about the social participation, autonomy and democratic management in schools, made by Cury (2002), Dallari (1984), Luck (2011; 2013) and Paro (2002). We analyzed the democratic management, within the social context, in the Brazilian public education. Besides, there was an investigation about the School Council as part of a school democratic management. To do so, the chosen methodology was the qualitative research, which tried to understand this case, based on the participants opinions involved in the educational process. Furthermore, there was a documental analysis and there were interviews with the manager and with the other school participants, with the objective to describe how those actors participate. Beyond, we also tried to know the perception of each interviewed about the School Council structure and the school's management. According to the findings, it was possible to see the challenges on the School Council as part of a participative management. Between those challenges, there are: the lack of a democratic Council in the school; counselors who don't know their own attributions and the Council's function. We can also highlight the fact that the school management is non-democratic. Accordingly, we propose an Educational Plan of Actions: Counselor's formation; school community sensitization about the Council importance; strengthening of the partnerships between school management and others school segments; and a Plan of Actions creation, regarding the school's priorities. Those actions have the objective to contribute on the school's segments participation inside the school. However, we recognize that this thematic is complex, so there is a necessity of new investigations about this Council in a way that they can contribute to a better democratic management inside the school.

**Keywords:** Democratic management. Participacion. School Council.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura organizacional da SEDUC/AM.....	23
Figura 2 – Estrutura Organizacional da escola.....	38

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Composição da Diretoria da APMC.....	30
Quadro 2 - Composição dos agentes públicos da CDE V .....	36
Quadro 3 – Áreas físicas da escola Raimundo Lourenço .....	39
Quadro 4 - Campo de atuação dos coordenadores de área .....	42
Quadro 5 - Representação dos entrevistados .....	61
Quadro 6 - Ações propostas para o plano de intervenção .....	74
Quadro 7 - Estimativa de custo para a execução da primeira ação .....	77
Quadro 8 - Estimativa de custo para a execução da segunda ação .....	78
Quadro 9 - Estimativa de custo para a execução da terceira ação .....	80

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de escolas no Amazonas que possuem CE na capital.....	24
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS

APM	Associação de Pais e Mestres
APMC	Associação de Pais e Mestres e Comunidade
CAED	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CCE	Coordenação do Conselho Escolar
CDE	Coordenadorias Distritais de Educação
CE	Conselho escolar
CEE	Conselho Estadual de Educação
CEPAM	Centro de Formação Profissional Padre Anchieta
CNTE	Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação
CONCLAS	Conselho de Classe
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
CPP	Congregação de Professores e Pedagogos
DEGESC	Departamento de Gestão Escolar
DEPPE	Departamento de Políticas e Programas Educacionais
GE	Grêmio Estudantil
GEMAE	Gerência de Monitoramento e Auditoria Escolar
HTP	Horas de Trabalhos Pedagógicos
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LD	Lei Delegada
LDBEN	Leis de Diretrizes e Base da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PAAR	Plano Anual de Aplicação de Recursos
PAE	Plano de Ação Educacional
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação

PEE	Plano Estadual de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPP	Projeto Político Pedagógico
PSS	Processo Seletivo Simplificado
SEDUC/AM	Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas
SIGEAM	Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas
UEx	Unidade Executora
UNDIME	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICEF	Organização das Nações Unidas para a Infância

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1 O CONSELHO ESCOLAR COMO PRÁTICA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA: ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL NA CIDADE DE MANAUS</b> .....	<b>17</b>
1.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA .....	18
1.2 O CONSELHO ESCOLAR NO ESTADO DO AMAZONAS .....	23
1.3 COORDENADORIA DISTRITAL DE EDUCAÇÃO E O SUPORTE AOS CONSELHOS ESCOLARES .....	35
1.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FUNCIONAMENTO DA ESCOLA ESTADUAL DE TEMPO INTEGRAL RAIMUNDO LOURENÇO .....	37
<b>1.4.1 O Conselho Escolar na Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço</b> .....	<b>42</b>
1.5 SÍNTESE DO CASO DE GESTÃO.....	48
<b>2 FUNCIONAMENTO EFETIVO DO CONSELHO ESCOLAR: UM DESAFIO A SER VENCIDO</b> .....	<b>49</b>
2.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO EDUCACIONAL BRASILEIRO ..	49
2.2 ROTEIRO METODOLÓGICO DA PESQUISA .....	59
2.3 ANÁLISE DOS DADOS .....	61
<b>2.3.1 Gestão Democrática</b> .....	<b>62</b>
<b>2.3.2 Elementos da Gestão Democrática</b> .....	<b>67</b>
<b>3 PLANO DE INTERVENÇÃO</b> .....	<b>73</b>
3.1 Formação dos Conselheiros.....	75
<b>3.1.2 Sensibilizar a comunidade escolar sobre a importância de um CE atuante</b> .....	<b>77</b>
<b>3.1.3 Fortalecer parcerias do CE, com a gestão escolar e demais órgãos colegiados da escola.</b> .....	<b>78</b>
<b>3.1.4 Construir um Plano de Ação que atenda às prioridades e especificidades da escola</b> .....	<b>81</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>84</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR</b> .....	<b>90</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS CONSELHEIROS</b> .....	<b>91</b>
<b>APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS CONSELHEIROS</b> .....	<b>92</b>
<b>ANEXO A – QUADRO PARA ANÁLISE DAS ENTREVISTAS</b> .....	<b>94</b>

## INTRODUÇÃO

Atualmente no Brasil, a gestão democrática é vista com frequência no rol dos debates educacionais, com objetivo de efetivar a prática democrática no âmbito escolar, em busca da melhoria da educação e do cumprimento da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996), responsáveis por estabelecer a colaboração da sociedade na educação e a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Diante disso, são criadas políticas públicas, programas de educação e Planos Nacionais, como por exemplo, o Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, uma política de Estado que traz, dentre suas metas, uma que trata exclusivamente sobre a gestão democrática, a fim de assegurar condições para sua efetivação na educação, associada a critérios técnicos de mérito, desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas (BRASIL, 2014).

Libâneo (2001) afirma que há a necessidade de a comunidade somar esforços para construir uma gestão democrática. Nela, as decisões podem ser discutidas entre os partícipes nos processos deliberativos na escola. Desta forma, é possível pensar caminhos para projetos que melhorem a qualidade da educação escolar, através da participação dos diversos segmentos da comunidade escolar.

Esse processo participativo pode ser promovido pelos órgãos colegiados, como o Conselho Escolar, que é regulamentado em um princípio de democracia, com objetivo de assegurar que toda a comunidade escolar participe das decisões importantes tomadas pela escola pública.

De acordo com Teixeira (2000), a comunidade escolar se refere aos segmentos que participam, de alguma maneira, do processo educativo desenvolvido em uma escola.

Nesse contexto, o interesse pela pesquisa surgiu após eu ser transferida, no ano de 2012, para Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço, na qual pude vivenciar uma experiência pedagógica bem distinta das quais já havia experimentado como professora de Ciências Naturais, ministrando aulas para alunos do ensino fundamental, de 6º ao 9º ano, em escolas com funcionamento de três turnos, com apenas 4 horas diárias.

Ao chegar à nova escola, fui lotada como monitora, com a função de acompanhar e orientar alunos em uma rotina específica de descanso e recreação após o almoço, por se tratar de uma escola de tempo integral, onde os alunos entram às 7:00 horas da manhã e saem somente às 16:00 horas. Neste mesmo ano, fui eleita, através de voto direto da comunidade escolar, para exercer a função de presidente da Associação de Pais, Mestres e Comunitários (APMC), no período de 2013 a 2015. Ao final do meu mandato, em abril de 2015, candidatei-me novamente, mas, desta vez, concorri ao cargo de tesoureira, para exercer esta função no biênio de 2015 a 2017.

Enquanto componente do grupo de atores envolvidos no processo educativo, minha inquietação surgiu após observar que os membros do Conselho Escolar da referida escola demonstram não conhecer suas funções e nem as atribuições do Conselho Escolar, além de não terem recebido nenhuma formação para que pudesse fornecer tais informações. Além disso, eles não participam de reuniões para decidir as questões administrativas, financeiras e nem pedagógicas da escola. Nessa perspectiva, a existência de tal função é apenas para cumprir metas estabelecidas pela Secretaria de Educação. Isso porque, todas as escolas estaduais precisam cumprir o que trata o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, instituído pela Resolução do Conselho Estadual de Educação do Amazonas nº 122, de 30 de janeiro de 2010 (AMAZONAS, 2010) no qual, em seu artigo 15, apresenta o Conselho Escolar como um dos “requisitos mínimos” para o funcionamento da escola, assim também como a existência da APMC.

Porém, o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas e o Regimento do Conselho Escolar não estão sendo cumpridos, pois o Conselho Escolar nunca funcionou de fato na referida escola. Assim, a questão de investigação desta pesquisa é: Como promover o funcionamento efetivo do Conselho Escolar como prática de gestão democrática?

Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é investigar as causas que dificultam o funcionamento efetivo do Conselho Escolar da Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço como prática de gestão democrática.

Nesse contexto, o objetivo geral se estende nos seguintes objetivos específicos:

1. Descrever o funcionamento do Conselho Escolar na Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço;

2. Analisar o funcionamento do Conselho Escolar da Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço como um instrumento de gestão democrática

3. Propor um Plano de Ação Educacional com ações voltadas para a resolução de possíveis problemas detectados na análise dos dados do caso apresentado.

O trabalho de investigação é uma pesquisa qualitativa realizada por meio de um estudo de caso, tendo como instrumentos a pesquisa bibliográfica sobre o tema, análises documentais e entrevistas, que serviram de base para a coleta de dados. Os sujeitos da pesquisa foram os membros do Conselho escolar.

O presente trabalho está estruturado em três capítulos. O primeiro apresenta de forma descritiva o cenário em que o objeto de estudo se encontra, neste caso, o Conselho Escolar. Para tal estudo, inicialmente será analisado o contexto macro (a nível nacional), direcionando-se para o contexto particular, Rede Estadual, Coordenadoria Distrital e, por fim, será tratada a contextualização da escola.

O segundo capítulo apresenta uma análise crítica do problema de pesquisa, refletindo sobre o funcionamento do Conselho Escolar na Escola Estadual Raimundo Lourenço, sendo ela embasada em referenciais teóricos acerca da gestão democrática, a partir das contribuições de Cury (2002), Dallari (1984), Luck (2011, 2013) e Paro (2002). Neste capítulo, também serão descritos os processos metodológicos adotados nesta pesquisa, no qual os dados foram obtidos por meio da análise de documentos como o Regimento e Atas do Conselho Escolar, Regimento Interno da Escola, Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas e Projeto Político Pedagógico da Escola. Ainda, foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado, com os membros do Conselho, com o gestor da escola, no intuito de descrever a forma de participação do conselheiro e o que o levou a um determinado tipo de participação. Além disso, conhecer a percepção de cada entrevistado sobre o funcionamento do CE e sobre o tipo de gestão que é exercida na escola.

O terceiro capítulo apresenta um Plano de Ação Educacional como proposta de intervenção para o caso estudado, no qual descreve a análise, com a proposta de ações, a partir da síntese dos achados, descrita em todas as suas etapas, de acordo com a ferramenta 5W2H, de uso comum nas organizações. Essa escolha foi exercida, por manter o máximo de clareza nas orientações sobre o trabalho que será desenvolvido, direcionando os responsáveis ao que será realizado e o porquê da

sua realização, além de definir o tempo, o local e os custos do plano que será desenvolvido.

## **1 O CONSELHO ESCOLAR COMO PRÁTICA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA: ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL NA CIDADE DE MANAUS**

Neste capítulo, será apresentado, de forma descritiva, o cenário em que o objeto de estudo se encontra, neste caso, o Conselho Escolar. Parte-se do contexto nacional, a partir da Constituição Federal Brasileira de 1988, que rege em seu artigo 206 a gestão democrática como princípio sobre o qual o ensino nas escolas públicas brasileiras deve ser organizado e ofertado (BRASIL, 1988).

Ao regulamentar o princípio da gestão democrática e participativa, por meio de instrumentos que visem o compartilhamento de decisões com a sociedade, a LDB nº 9.394/96 estabelece que os Sistemas de Ensino definam a gestão democrática do ensino público, com a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Mais recentemente, o Plano Nacional de Educação (PNE) de 2014, em sua meta 19<sup>1</sup>, aponta para a exigência de democratizar a gestão escolar, por meio do fortalecimento dos Conselhos (dos órgãos colegiados), formação para conselheiros, autonomia das escolas e fortalecimentos dos Grêmios e das Associações de Pais e Mestres (APM) (BRASIL, 2014).

Nesse sentido, torna-se fundamental abordar também os órgãos colegiados, que legitimam a gestão democrática na escola, tais como o Conselho Escolar, Conselho de Classe, Grêmios Estudantil e Associação de Pais e Mestres.

Além dos aspectos normativos e organizacionais, é relevante o conhecimento das estruturas administrativa e pedagógica da rede estadual do Amazonas, identificando os órgãos gestores que se relacionam diretamente com o caso em questão. Ainda, serão apresentados aspectos legais do Conselho Escolar no Amazonas e realizado uma descrição dos órgãos colegiados de maior atuação no Estado. Outro ponto importante abordado é o papel da Coordenadoria Distrital de Educação frente a esse Conselho.

No encerramento do capítulo, apresenta-se a dimensão da gestão da Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço e a forma como funciona o seu Conselho Escolar desde o processo de sua criação, em 23 de setembro de 2011.

---

<sup>1</sup> Estratégias 19.5 e 19.6.

## 1.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

Na década de 1980, no contexto da redemocratização do país, movimentos sociais passaram a expressar seus anseios de participação da gestão pública brasileira. Nessa perspectiva, o que passou a ser discutido, posteriormente acarretou na institucionalização dos conselhos gestores de políticas públicas no Brasil. Isso nos remete ao processo social pelo qual se estabelecem normas e valores formalizados e legitimados, dentre eles a criação dos Conselhos, que vêm confirmar o aumento dos sujeitos sociais na democratização do Brasil, visando estabelecer, por meio da ampliação da participação direta, uma nova relação entre Estado e sociedade.

No ambiente escolar brasileiro, esse princípio da gestão democrática impetra o conhecimento das legislações vigentes no país, pois as políticas educacionais são deliberadas por importantes mudanças, destacando-se, de sobremodo, as de ordem legal, como por exemplo, a constituição dos conselhos escolares, das associações de pais e dos grêmios estudantis.

A participação da comunidade na gestão escolar é uma das medidas sobrevividas das reformas educativas de meados da década de 1980, marcada pela constituição de uma nova forma de pensar o campo da gestão educacional, proveniente dos movimentos sociais no período de reabertura política do país, pós-ditadura militar.

A Constituição Federal Brasileira de 1988, em seu artigo 205, deixa claro que a educação não é apenas responsabilidade da escola, mas também das famílias com a colaboração da comunidade, quando rege que:

[...] a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1998, p.347).

Ela estabelece ainda, em seu artigo 206, os princípios sobre os quais o ensino deve ser ministrado. Dentre eles, está a gestão democrática do ensino público na forma da lei, por meio de alguns princípios como a igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; e a gestão democrática do ensino público com garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1998).

Com a sanção da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9.394/96, que reafirma a gestão democrática na escola, a sociedade brasileira aprofundou o dever de participar no processo da tomada de decisões no ambiente escolar, na busca da melhoria da qualidade do ensino. A referida Lei adotou a estratégia de remeter, aos sistemas educacionais, a definição das normas de gestão democrática do ensino público na educação básica com dois princípios: a participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes e a atuação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola. Com isso, tal Lei procurou respeitar a autonomia das unidades federadas, explicitando que:

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

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, p.15).

A referida Lei ainda recoloca em seu Art. 15 a gestão democrática como uma responsabilidade do poder público:

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

Desta forma, a LDB nº 9.394/96 legitima a autonomia dos sistemas de ensino público em definir a gestão democrática, reconhecendo a participação da comunidade escolar nos órgãos colegiados (BRASIL, 1996).

Nesse contexto, a gestão democrática ainda é apresentada no Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pela Lei nº 10.172, em 09 de janeiro de 2001 (BRASIL, 2001), que estabelece, dentre seus objetivos, a democratização da gestão do ensino público. Nele, há uma ênfase na participação dos profissionais da educação no processo de elaboração do projeto político pedagógico da escola, além da participação da comunidade escolar interna e externa em conselhos escolares ou equivalentes, bem como a descentralização da gestão educacional, com o

fortalecimento da autonomia da escola e garantia de participação da sociedade na gestão escolar (BRASIL, 2001).

No entanto, o PNE (2001-2010) não pode ser concretizado, em virtude de vetos nos repasses de recursos, prejudicando o cumprimento das principais metas estabelecidas no projeto pelo Ministério da Educação.

No ano de 2004, por meio da Portaria Ministerial nº 2.896, de 17 de setembro de 2004, foi instituído o “Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares”, que tem, por objetivo geral, fomentar a implantação dos conselhos escolares, por meio da elaboração de material didático específico e formação continuada para os conselheiros escolares (BRASIL, 2004a). Esse Programa é estabelecido de acordo com as necessidades dos sistemas de ensino, das políticas educacionais e dos profissionais de educação envolvidos com gestão democrática. Visando ainda:

[...] ampliar a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas; Apoiar a implantação e o fortalecimento de Conselhos Escolares; Instituir, em regime de colaboração com os sistemas de ensino, políticas de implantação e fortalecimento de Conselhos Escolares; Promover em parceria com os sistemas de ensino a capacitação de conselheiros escolares; Estimular a integração entre os Conselhos Escolares; Apoiar os Conselhos Escolares na construção coletiva de um projeto educacional no âmbito da escola, em consonância com o processo de democratização da sociedade; Promover a cultura do monitoramento e avaliação no âmbito das escolas, para a garantia da qualidade da educação (BRASIL, 2004a, s.p.)

Participaram da elaboração do referido Programa vários organismos e entidades nacionais e internacionais que compuseram um Grupo de Trabalho<sup>2</sup>, com o objetivo de discutir e apresentar propostas para o fortalecimento da gestão democrática, tendo, para isso, o seu Conselho Escolar como instância fundamental nas escolas públicas de educação básica (BRASIL, 2004a).

Os objetivos do PNE 2001-2010 foram discutidos e redirecionados no PNE, aprovado pela Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que trata na meta 19 sobre promoção do princípio da gestão democrática da educação pública. Além disso,

---

<sup>2</sup> Constituído pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED); a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME); a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE); a Organização das Nações Unidas para a Infância (UNICEF); a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

estabelece, em seu rol de metas, uma que trata exclusivamente da gestão democrática, a fim de assegurar condições para sua efetivação na educação (BRASIL, 2014).

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

[...]19.2.ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do FUNDEB, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;

19.4.estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações [...] (BRASIL, 2014, p.83-84).

A inclusão dos conselhos escolares no PNE 2014-2024, como estratégia para o desenvolvimento da gestão democrática no âmbito escolar, nos revela a importância de se efetivar a democratização do ensino público, estimulando a integração do CE com os demais órgãos de apoio da escola.

Desta forma, os órgãos colegiados, como Conselho escolar, a Associação de Pais e Mestres e o Grêmio estudantil são fundamentais para uma a gestão democrática, pois, quando atuantes, garantem a prática da participação, a descentralização do poder e a busca por uma educação de qualidade.

Uma gestão considerada democrática investe na autonomia dos sujeitos na tomada de decisões, promovendo um trabalho coletivo na construção da cidadania e efetivação do processo democrático. Ademais, reconhece a importância do estreitamento das relações entre a escola e a comunidade escolar, o que é referendado nas estratégias incluídas no PNE 2014-2024, no qual estabelece:

[...] 19.5. Estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

19.6. Estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares [...] (BRASIL, 2014, p.8).

O PNE 2014-2024 incentiva a participação da comunidade escolar, fortalecendo os conselhos escolares como instrumento de fiscalização da gestão das escolas brasileiras.

No Estado do Amazonas, a maioria das escolas já possui CE constituído. No entanto, existe um grande desafio de tornar o seu funcionamento efetivo, através da prática democrática no âmbito escolar. Além da Constituição Federal de 1988, da LDB nº 9394/96, dos PNE de 2001-2010 e 2014-2024 e do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (BRASIL, 1988; 1996; 2001; 2004a; 2014), existe o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), um programa do Ministério da Educação, lançado simultaneamente ao Decreto nº 6.094 de 22 de abril de 2007 (BRASIL, 2007), que apoia a gestão da escola pública, com base em um planejamento participativo e estratégico, atendendo escolas com baixo rendimento no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB):

Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, além da participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando à mobilização social pela melhoria da qualidade da educação:

Art. 1º O Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação (Compromisso) é a conjugação dos esforços da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, atuando em regime de colaboração, das famílias e da comunidade, em proveito da melhoria da qualidade da educação básica.

Art. 2º A participação da União no Compromisso será pautada pela realização direta, quando couber, ou, nos demais casos, pelo incentivo e apoio à implementação, por Municípios, Distrito Federal, Estados e respectivos sistemas de ensino, das seguintes diretrizes:

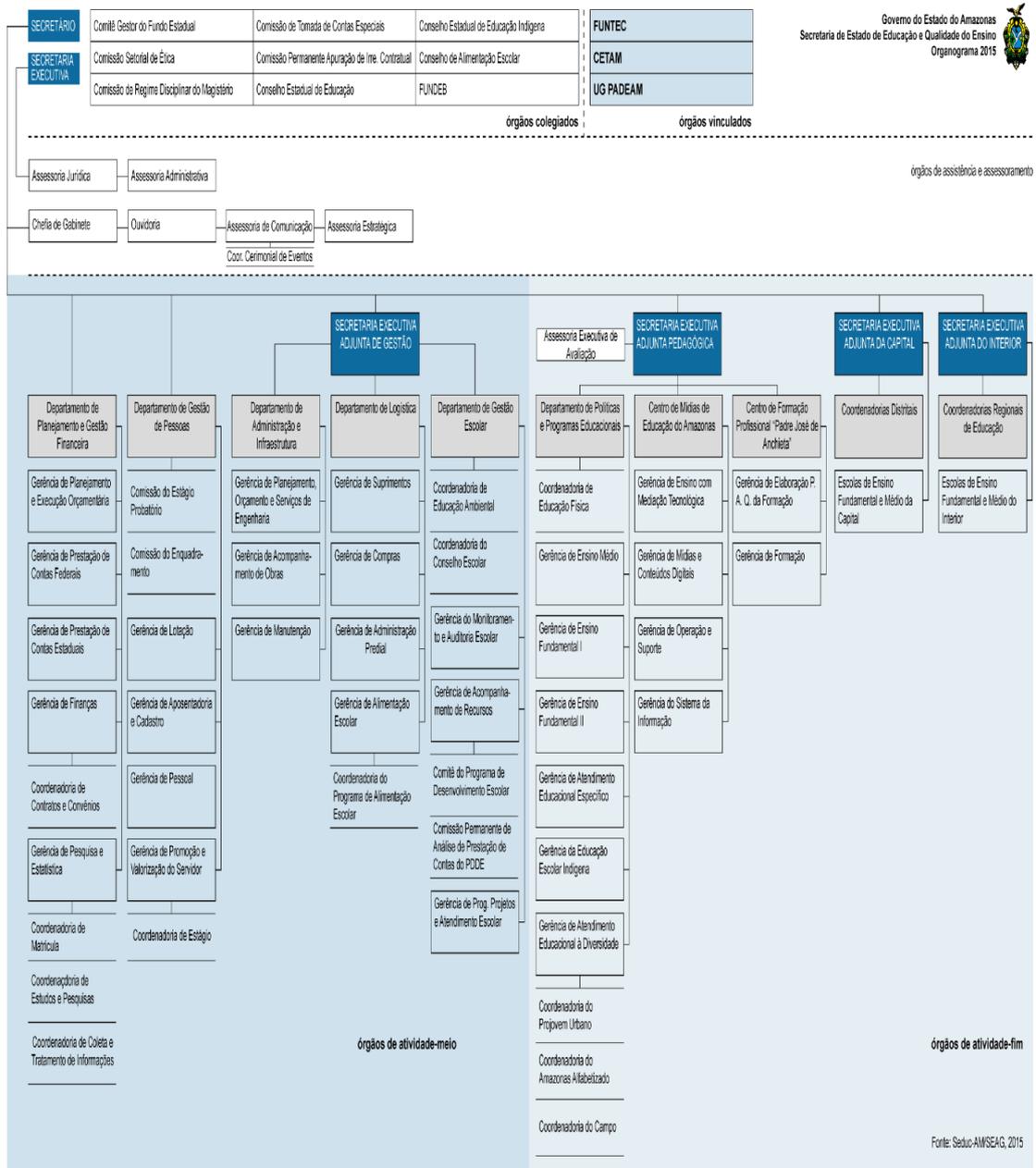
[...] XXV – fomentar e apoiar os conselhos escolares, envolvendo as famílias dos educandos, com as atribuições, dentre outras, de zelar pela manutenção da escola e pelo monitoramento das ações e consecução das metas do compromisso; [...], (BRASIL, 2007, s.p.)

A participação das famílias, nos conselhos escolares, tem contribuído de forma significativa para o exercício da gestão democrática, no entanto, esse envolvimento da comunidade na escola tem ocorrido de forma lenta e gradativa.

## 1.2 O CONSELHO ESCOLAR NO ESTADO DO AMAZONAS

A Secretaria Estadual de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas – SEDUC/AM é administrada pelo Secretário de Estado da Educação do Amazonas, com o auxílio de um Secretário Executivo e de quatro Secretários Executivos Adjuntos. A Secretaria de Estado da Educação do Amazonas apresenta a seguinte estrutura organizacional, demonstrada na Figura 1:

**Figura 1 - Estrutura organizacional da SEDUC/AM**



Fonte: Andrade (2015).

Na Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica, estão jurisdicionados o Centro de Formação Profissional Padre Anchieta (CEPAN) e os Departamentos de Políticas e Programas Educacionais (DEPPE) e de Gestão Escolar (DEGESC). É neste departamento que está a Gerência de Monitoramento e Auditoria Escolar (GEMAE) setor responsável pela Coordenação do Conselho Escolar (CCE), que tem como finalidades prestar atendimento às Escolas da capital e do interior, dando suporte técnico e operacional para implantação e fortalecimento dos Conselhos Escolares. Suas atribuições são: realizar oficinas de implantação dos Conselhos Escolares; analisar e registrar os documentos que formalizam os Conselhos Escolares; realizar palestras de sensibilização para o fortalecimento dos Conselhos e avaliar o desempenho dos Conselhos através do Plano de Ação e visitas “in loco” (AMAZONAS, 2012).

Atualmente, a Secretaria Estadual de Educação do Estado Amazonas possui 602 escolas atendendo ensino fundamental e médio, com a seguinte situação em relação ao CE.

**Tabela 1 - Número de escolas no Amazonas que possuem CE Total de escolas na capital**

Total de escolas na capital	233	Total de escolas no interior	369
Escolas na capital que possuem CE	211	Escolas no interior que possuem CE	125

Fonte: Elaboração da autora a partir de dados do Amazonas (2016).

Os dados apresentados na tabela acima mostram uma grande diferença entre o total de escolas da capital e do interior que possuem conselho escolar. Tal disparidade reflete os desafios geográficos da localização das escolas dos interiores, que possuem difícil acesso e comunicação, além da falta de recursos humanos suficientes para o acompanhamento e monitoramento do processo de constituição e funcionamento dos conselhos escolares.

No Estado do Amazonas, as escolas estaduais são orientadas pelo Regimento Geral das Escolas da Rede Estadual de Ensino, instituído por meio da Resolução do CEE/AM nº 122/2010 (AMAZONAS, 2010). Esse regimento tem como ideia central os princípios, as conjecturas, e as diretrizes que normatizam os atos educacionais do Sistema de Ensino do Estado. Este documento, portanto, tem o

objetivo de dar subsídio ao Sistema de Ensino quanto à elaboração de propostas pedagógicas que favoreçam a organização de trabalho, no intuito de melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem.

Em seu artigo 3º, o Regimento trata dos princípios que servem de base para que o Ensino seja ministrado, estando, dentre eles, o princípio previsto no inciso VIII. “gestão democrática do ensino público, na forma da Lei nº 9.394/96 e demais Legislações pertinentes ao Sistema de Ensino, aplicáveis às Escolas Públicas da Rede Estadual” (AMAZONAS, 2009, p. 9).

De acordo com Adrião e Camargo (2003 p. 65), “princípios” são afirmações gerais na área da legislação que constituem diretrizes para futuras normalizações legais.

Os autores ainda assinalam que:

A democracia como princípio articula-se ao da igualdade ao proporcionar, a todos os integrantes do processo participativo, a condição de sujeitos expressa no seu reconhecimento como interlocutor válido; como método, deve garantir a cada um dos participantes igual poder de intervenção e decisão, criando mecanismos que facilitem a consolidação de iguais possibilidades de opção e ação diante dos processos decisórios (ADRIÃO e CAMARGO, 2003, p.70).

Assim, o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas afirma, em seu artigo 101, que a organização básica e unificada, das escolas obedecerá à seguinte estrutura administrativa: Órgãos Colegiados, representados pelo Conselho Escolar; Congregação de Professores e Pedagogos e Conselho de Classe; Órgãos de Apoio à Escola, constituídos pela Associação de Pais e Mestres e pelo Grêmio Estudantil; e Órgãos Funcionais da Escola, compostos pela Diretoria, Secretaria, Apoio Pedagógico e Apoio Administrativo (AMAZONAS, 2010).

Tal Regimento regulamenta o Conselho Escolar na Rede Estadual de Ensino do Amazonas e o define como um órgão colegiado deliberativo, consultivo, fiscalizador e mobilizador. Na função consultiva, pode aconselhar e emitir opiniões sobre um determinado assunto ou problema relacionado à escola, assessorar e encaminhar questões dos diversos segmentos. Na deliberativa, pode examinar uma situação concreta, com vista a uma decisão; dar parecer sobre determinados assuntos e a ele submetido; elaborar normas internas da escola sobre questões referentes ao funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo ou financeiro.

Através da função fiscalizadora, é capaz de acompanhar, fiscalizar e avaliar as ações pedagógicas, administrativas e financeiras (AMAZONAS, 2010)

Já em sua função mobilizadora, deve promover, estimular e articular a participação integrada dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo para a efetivação da democracia e para a melhoria da qualidade social da educação (AMAZONAS, 2010).

Suas atribuições são definidas em função das condições reais da Unidade Educativa, da organicidade do próprio Conselho e das competências dos profissionais em exercício na Unidade Educativa. O Regimento define as atribuições do Conselho Escolar em seu Artigo 104, determinando que:

O Conselho Escolar tem por atribuições:

- I. Elaborar e/ou reformular o Regimento Interno do Conselho;
- II. Coordenar o processo de discussão, elaboração ou alteração do Regimento Escolar;
- III. Acompanhar e avaliar a efetivação do Projeto Político Pedagógico da Escola;
- IV. Propor e coordenar discussões junto aos segmentos e votar as alterações metodológicas, didáticas e administrativas na escola, respeitada a legislação vigente;
- V. Acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (abandono escolar, aprovação, reprovação, aprendizagem, entre outros) propondo quando necessário, intervenções pedagógicas e/ou medidas sócio-educativas;
- VI. Deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola;
- VII. aprovar, acompanhar e avaliar os Programas de Ações educacionais e o Plano Anual de Aplicação de Recursos - PAAR;
- VIII. Autorizar a implantação de Programas e Projetos de Ações Educacionais;
- IX. Fiscalizar a execução do Programa da Merenda Escolar;
- X. Garantir a prestação de contas da gestão escolar;
- XI. Acompanhar e avaliar ações que visem a redução do índice de reprovação e abandono escolar e,
- XII. Autorizar a concessão de medalhas aos agraciados pelo Mérito Escola organizado (AMAZONAS, 2009, p. 32).

Para que tais atribuições sejam realizadas, é necessário que haja um planejamento escolar, com a participação dos sujeitos que representam os diversos segmentos da escola de forma democrática e ativa.

Já a constituição do Conselho é definida no Artigo 103 do Regimento com a seguinte composição:

- I. Presidente (Gestor da Escola);
- II. Representante da Congregação dos Professores e Pedagogos - CPP;
- III. Representante da Associação de Pais, Mestres e Comunitários - APMC;
- IV. Representante do Grêmio Estudantil;
- V. Representante dos movimentos sociais organizados (AMAZONAS, 2009, p. 32).

Vale ressaltar que o gestor escolar possui grande importância no processo de democratização no ambiente escolar, pois em sua função, pode ajudar a promover a gestão democrática junto aos diversos segmentos que representam a comunidade escolar. De acordo com o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, compete a ele:

- [...] II. Assegurar gestão escolar democrática e participativa promovendo um ambiente harmonioso, favorável, saudável para a aprendizagem do aluno e da comunidade escolar;
- VI. Organizar e dinamizar o Conselho Escolar, visando o princípio da co-gestão;
- VII. Submeter ao Conselho Escolar para aprovação, o Plano Anual de Aplicação de Recursos- PAAR e nele incluídos os planos de aplicação dos recursos financeiros;
- VIII. Submeter ao Conselho Escolar e à SEDUC, ao final do ano letivo o relatório de atividades, tendo como referência o PAAR e nele incluído as respectivas prestações de contas, dados de avaliação interna e externa e proposição de medidas visando à melhoria da qualidade e das condições de funcionamento da escola [...] (AMAZONAS, 2009, p. 43).

Observa-se, nesse contexto, que a figura do gestor escolar assume um papel fundamental de apresentar uma liderança que alavanque o compromisso e a responsabilidade de contribuir para a qualidade do ensino, baseado em princípios democráticos. Além disso, tal profissional deve ter habilidades de trabalhar o clima organizacional e mediar conflitos na escola.

De acordo com Luck (2009), é competência de fundamentação da educação e da gestão escolar:

Articular e englobar as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora (LUCK, 2009, p.15).

O gestor escolar deve promover a integração entre a escola, família e comunidade, de forma a estimular que todos os membros da escola participem de forma efetiva dos projetos desenvolvidos no ambiente escolar. Ele ainda deve elaborar e avaliar o cumprimento do plano de gestão escolar, em conjunto com os órgãos e instituições da escola, além de poder praticar todos os atos necessários à administração do estabelecimento, sempre após ouvir o Conselho Escolar.

Como Presidente do CE, o gestor possui as seguintes atribuições:

Art. 46 - São atribuições do Presidente do Conselho:

I - convocar, através de edital e envio de comunicado, todos os Conselheiros, com 72 (setenta e duas) horas de antecedência, para reunião ordinária, em horário compatível com o da maioria destes, com pauta claramente definida na convocatória;

II - convocar, sempre que justificadas, reuniões extraordinárias com 24 (vinte e quatro) horas de antecedência e pauta claramente definida;

III - planejar, organizar, coordenar e presidir a realização de assembleias e reuniões do Conselho Escolar;

IV - diligenciar pela efetiva realização das decisões do Conselho Escolar, tomando medidas que visem a garantir seu bom funcionamento;

V - estimular a participação de todos os Conselheiros em todas as reuniões do Conselho Escolar;

VI - providenciar as comunicações e divulgações das decisões tomadas pelo Conselho Escolar; constatadas em ata com a assinatura dos presentes;

VII - estar inteirado, quanto ao andamento do processo pedagógico, acompanhando a implementação do projeto político-pedagógico;

VIII - submeter à análise e à aprovação o Plano Anual da Escola;

IX - diligenciar para o efetivo registro das reuniões do Conselho, indicando secretário para esse fim;

X - desencadear o processo de eleição do Conselho de acordo com o previsto neste Regimento;

XI - encaminhar a SEDUC relação nominal dos componentes do Conselho Escolar, seus respectivos suplentes e o prazo de vigência de seu mandato, logo após a sua constituição ou alteração;

XII - representar o Conselho Escolar, quando designado pelos conselheiros para qualquer finalidade;

XIII - exercer o voto para fins de desempate, somente quando esgotadas as possibilidades de consenso das deliberações;

XIV - cumprir e exigir o cumprimento do presente Regimento (AMAZONAS, 2011a, p.8).

O gestor deve buscar mobilizar e envolver toda a comunidade escolar nas atividades que são desenvolvidas na escola, de forma a proporcionar um processo educativo construído coletivamente. Dessa forma, será formado um ambiente que esteja aberto a debates e discussões, sendo ele considerado de fato democrático.

Além do Conselho Escolar, existem outros órgãos colegiados com atuação nas escolas estaduais do Amazonas, como a Associação de Pais, Mestres e Comunitários (APMC), os Grêmios Estudantis e os Conselhos de Classes. Esses órgãos também têm o objetivo de promover a gestão democrática na escola, através da participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar e dos representantes da sociedade, como líderes comunitários, líderes religiosos, representantes da área da saúde e da segurança pública, entre outros (AMAZONAS, 2011).

A APMC é um órgão de apoio à escola, sendo uma associação civil de direito privado, de caráter social, apartidária, sem fins econômicos e com tempo indeterminado de duração. Ela é integrada à escola para cuidar de seus interesses, e regida por um Estatuto próprio (AMAZONAS, 2008a).

Este órgão tem como objetivo geral buscar a integração entre a escola, a família e a comunidade, em um trabalho comum, no qual as decisões devem ser compartilhadas, visando o aprimoramento do processo educativo e a concretização da autonomia da escola. Os objetivos específicos são explicitados no artigo 3º do Estatuto Geral da APMC:

Art. 3º - São objetivos específicos da APMC:

- I. Participar na execução dos Programas de Assistência Escolar, visando melhores condições e eficiência do ensino;
- II. Representar, em qualquer situação, os interesses e aspirações da Comunidade Escolar;
- III. Colaborar na conservação e manutenção do estabelecimento de ensino;
- IV. Promover o entrosamento sistemático entre pais, alunos, professores e membros da comunidade;
- V. Colaborar com serviços de assistência e instituições, dentro e fora da Escola;
- VI. Promover atividades culturais e de lazer para a comunidade escolar, visando ampliar o conceito da Escola, transformando-a em Centro de Integração e Desenvolvimento Comunitário;
- VII. Promover a mobilização comunitária junto às outras instituições de caráter educativo, visando a solução dos problemas da Escola;
- VIII. Participar da elaboração e definição do Projeto Político Pedagógico da Escola (AMAZONAS, 2008a, p.2).

Organizada com instâncias deliberativas com base na participação ativa de todos os seus membros, a APMC é composta por: Assembleia Geral, Diretoria e Conselho Fiscal. Sua Diretoria é o órgão executor e coordenador da administração da Associação, eleita para cumprir mandato de 2 anos, sem qualquer tipo de

remuneração financeira, sendo ela composta pelos membros descritos no Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1 – Composição da Diretoria da APMC**

Presidente	Professor ou Pedagogo da escola
Vice-Presidente	Pai/Responsável por Aluno
1º Secretário	Professor/Pedagogo da Escola
2º Secretário	Pai/Responsável por Aluno
1º Tesoureiro	Professor/Pedagogo da Escola
2º Tesoureiro	Pai/Responsável por Aluno

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Estatuto da APMC (AMAZONAS, 2008a).

Dentre suas competências, está a de dirigir as atividades da Associação e gerir seus interesses financeiros, de acordo com seu Estatuto. Ao presidente, compete representar oficial, extraoficial e judicialmente a associação na escola e fora dela, prestando conta dos recursos financeiros sob a responsabilidade da Associação, além de assinar cheques e outros documentos juntamente com o tesoureiro, com a devida autorização do Conselho Fiscal, o órgão encarregado de fiscalizar a gestão administrativa e financeira da associação, cuja formação está prevista no art. 35, do estatuto da APMC.

Art. 35 – O Conselho Fiscal é composto por:

- I. Presidente – Diretor (a) da Escola;
- II.1º Conselheiro – membro da equipe técnica ou professor da escola, a ser indicado pelo diretor (a) da escola;
- III.2º Conselheiro – pai ou responsável por aluno, a ser indicado pela Diretoria da APMC eleita.

Art. 36 – Compete ao Conselho Fiscal:

- I. Examinar as contas, livros, registros e documentos referentes ao exercício, emitindo parecer que será anexado ao relatório anual da diretoria da APMC;
- II. Convocar Assembleia Geral extraordinária sempre que se fizer necessário;
- III. Autorizar a emissão de cheques a serem assinados pelo Presidente e Tesoureiro;
- IV. Promover sindicância ou inquérito para apurar ocorrências de irregularidades da APMC;
- IV. Analisar e deliberar sobre as atividades realizadas pela APMC;
- V. Fiscalizar o desempenho das atividades da Diretoria, dentro dos limites legais (AMAZONAS, 2011a, p.10)

No Estado do Amazonas, quem exerce a função de Unidade Executora (UEX), denominada pelo MEC como entidade de direito privado, sem fins lucrativos,

vinculados à escola, é a APMC, em outros municípios do país, essa UEx também é chamada de Caixa Escolar ou Círculo de Pais e Mestres.

O CE é um órgão colegiado, representativo da Comunidade Escolar, sendo ele de natureza deliberativa, consultiva, fiscalizadora e mobilizadora da organização e realização do trabalho pedagógico e administrativo da instituição escolar. Dessa forma, ele está em conformidade com as políticas e diretrizes educacionais da SEDUC/AM, enquanto a APMC possui caráter jurídico e executor financeiro, mas não possui função deliberativa e fiscalizadora na área pedagógica.

O CE visa desenvolver a gestão escolar numa perspectiva democrática, contemplando o coletivo, de acordo com as propostas educacionais contidas no Projeto Político-Pedagógico da Escola.

Mas, não podemos pensar em gestão democrática, sem levarmos em conta a importância da atuação dos alunos como protagonistas dessa construção, pois eles são sujeitos sociais fundamentais para a constituição da escola.

A escola, por intermédio do gestor, dos seus professores e demais funcionários, deve proporcionar aos educandos situações que os motivem a participar das discussões e resoluções dos problemas da instituição. Nesse sentido, é importante a criação e atuação dos grêmios estudantis, outro órgão de apoio à escola.

O Grêmio Estudantil é uma entidade jurídica, de direito privado, com autonomia política não partidária, sem fins lucrativos, porém integrada à escola. Seu objetivo geral é promover o envolvimento do aluno no ambiente escolar, defender os seus direitos, realizar conjuntamente com a direção da escola eventos de arte, cultura e desportos, além de representar os alunos nas decisões da instituição de ensino, contribuindo de forma participativa na democratização da Gestão Educacional. Seus objetivos específicos são:

Artigo 134. Serão objetivos específicos do Grêmio Estudantil:

- I. Promover o bom relacionamento interpessoal dos gremistas com a escola e a comunidade;
- II. Exercitar a democracia, através da independência e respeito às liberdades fundamentais do homem, sem distinção de raça, cor, sexo, credo, nacionalidade e convicção político-partidária;
- III. Participar dos fóruns de deliberação da classe empenhando-se pela democratização na escola;
- IV. Realizar intercâmbio e colaboração de caráter educacional, cultural, cívico, esportivo e social com entidades congêneres nas esferas municipal, estadual e federal;

- V. Estabelecer parcerias que permitam o exercício da criatividade de forma construtiva, possibilitando avanços concretos em prol da educação pública brasileira;
- VI. Promover a cooperação com gestores, professores, funcionários, alunos e comunidade, com o objetivo de aprimorar o processo ensino-aprendizagem, buscando atender as reais necessidades da juventude (AMAZONAS, 2009, p.41).

Os Grêmios Estudantis são regidos por um Estatuto padrão específico, determinado por Órgão competente da Secretária de Estado da Educação e aprovado pela Gestão da Escola. As atividades do Grêmio devem estar previstas em um Plano Anual de Trabalho Integrado ao Projeto Político Pedagógico da Escola.

Como órgão colegiado de natureza psicopedagógica e interdisciplinar, as escolas estaduais do Amazonas possuem o Conselho de Classe (CONCLAS), com as seguintes atribuições:

- I. Orientar e deliberar sobre questões relativas ao processo ensino-aprendizagem no sentido de melhorar o rendimento individual ou grupal dos alunos de uma Classe e/ou Turma, durante todo o período letivo, tendo em vista, prioritariamente o rendimento escolar do aluno nos domínios cognitivos, afetivos e psicomotores;
- II. Analisar e avaliar o aproveitamento dos alunos;
- II. Sugerir medidas para sanar deficiências de aprendizagem;
- IV. Opinar sobre questões administrativas e disciplinares que interfiram no processo de aprendizagem e para a redução do abandono escolar;
- V. Deliberar sobre processos de recuperação, reprovação, reavaliação, classificação e reclassificação de alunos;
- VI. Representar junto às instâncias administrativas internas e superiores, sobre o desempenho da Escola como Instituição;
- VII. Discutir e apresentar sugestões que possam aprimorar o comportamento disciplinar das turmas (AMAZONAS, 2009, p.34) . .

O CONCLAS é constituído pelo gestor da escola, que é o presidente nato; professor de classe e/ou turma; coordenadores de áreas, quando houver; pedagogos; secretário da escola; representante dos discentes; pais e responsáveis daqueles alunos menores de idade submetidos ao CONCLAS; e, aluno maior de idade, quando estiver submetido ao Conselho de Classe.

Outro órgão colegiado é a Congregação de Professores e Pedagogo (CPP), de natureza técnico-pedagógica, constituído por todos os docentes e pedagogos existentes na escola. A Presidência da Congregação de Professores é exercida por um membro escolhido entre seus pares.

De acordo com o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, compete a CPP, em seu Art. 107:

- I. Promover integração e intercâmbio entre os corpos docente e pedagógico da Escola;
- II. Desenvolver o planejamento global das atividades didático - pedagógicas;
- III. Recomendar a adequação de programas, quando for o caso;
- IV. Recomendar e promover o atendimento individual aos alunos com dificuldades de aprendizagem;
- V. Zelar pela qualidade da formação bio-psicossocial do aluno;
- VI. Zelar pelo bom nome da Escola pública e sua qualidade;
- VII. Desenvolver programas de aperfeiçoamento e atualização de pessoal; e,
- VIII. Sugerir mudanças no Regimento Escolar quando necessário (AMAZONAS, 2009, p.33).

Em busca da melhoria da qualidade da educação, o Amazonas aprovou o Plano Estadual de Educação do Amazonas PEE/AM, em abril de 2008, que traz no tópico Gestão e Financiamento da Educação, o objetivo e a meta de implementar e fortalecer o Conselho Escolar em todas as Unidades Escolares da rede pública, até 2010. Entretanto, o que se observa é que essa meta não foi alcançada, pois existem, ainda hoje, unidades de ensino que ainda não possuem Conselho Escolar (AMAZONAS, 2008b).

Nessa perspectiva, essa realidade se ratificou pela Lei nº 4.183 de 26 de junho de 2015, que aprovou o Plano Estadual de Educação do Amazonas (PEE/AM) (AMAZONAS, 2015a). Esse Plano procura o cumprimento do disposto no inciso III do artigo 10 e no inciso I do artigo 11 da Lei Federal nº 9.394/96 (BRASIL, 1996), combinada ao Art. 8 da Lei Federal nº 13.005/2014 (BRASIL, 2014) e traz, dentre suas diretrizes, a promoção ao princípio da gestão democrática da educação pública. Nesse sentido, ele é composto por metas previstas para serem cumpridas durante a vigência do referido Plano, dentre elas a meta 19, que assegura em todos os sistemas de ensino condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, sendo ela associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União. Dentre as estratégias para cumprir tal meta, destacam-se:

**19.2.** Elaborar, em parceria com os entes federados, normas que orientem o processo de implantação e implementação da gestão democrática, com a participação da comunidade escolar, a partir da vigência do PEE/AM;

**19.3.** Planejar, garantir e efetivar, em parceria com os entes federados, na vigência deste PEE/AM, cursos de formação continuada aos conselheiros dos conselhos de educação, dos conselhos de acompanhamento e controle social do FUNDEB, dos conselhos de alimentação escolar e dos demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, com vistas ao bom desempenho de suas funções;

**19.4.** Garantir, no âmbito do estado e dos municípios, no prazo de três anos de vigência deste PEE/AM, recursos financeiros e espaço físico adequado para as reuniões desses conselhos e fóruns de educação, com mobiliário, equipamentos, materiais de consumo e meios de transporte;

**19.7.** Implantar e fortalecer, em parceria com os entes federados, os grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas, e fomentar a sua articulação com os conselhos escolares, a partir do primeiro ano de vigência deste PEE/AM;

**19.8.** Garantir a constituição e o fortalecimento, articulando estado e municípios, de conselhos escolares ou colegiados escolares, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando condições de funcionamento autônomo, durante a vigência do PEE/AM;

**19.10.** Criar, em parceria com os municípios, mecanismos, de participação dos conselhos escolares na avaliação de docentes e gestores escolares, na vigência deste PEE/AM;

**19.11.** Implementar e fortalecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos públicos de ensino, a partir do segundo ano de vigência deste PE/AM;

**19.15.** Instituir com estado e municípios no primeiro ano de vigência do PEE/AM o programa estadual de fortalecimento dos conselhos escolares (AMAZONAS, 2015, p.115).

O PEE/AM (AMAZONAS, 2015a) propõe que a comunidade escolar, de forma ativa, participe e fiscalize a gestão escolar por meio dos Conselhos. O Plano ainda enfatiza a relevância da autonomia no interior das escolas e sugere a descentralização da gestão financeira, pedagógica e administrativa. Assim, as escolas do estado do Amazonas já contam com um repasse de recursos para o desenvolvimento de suas atividades pedagógicas e para despesas de seu cotidiano (AMAZONAS,2015).

### 1.3 COORDENADORIA DISTRITAL DE EDUCAÇÃO E O SUPORTE AOS CONSELHOS ESCOLARES

As Coordenadorias Distritais de Educação (CDE) foram criadas por meio da Lei Delegada nº 67, de 18 de maio de 2007 (AMAZONAS, 2007), com o objetivo de descentralizar o atendimento administrativo e pedagógico oferecido às escolas estaduais, que até então eram realizados apenas pelos setores da SEDUC/Sede. Assim, foram criadas 7 Coordenadorias Distritais de Educação na capital e 61 Coordenarias Regionais nos municípios do estado do Amazonas.

Tais Coordenadorias possuem como finalidade: coordenar, implementar, assessorar e acompanhar as ações desenvolvidas nas unidades escolares, a partir das Diretrizes emanadas dos setores da SEDUC/Sede. Ademais, também tem como função a representação e intermediação das demandas e propostas das escolas da rede estadual de ensino junto à instituição. Além disso, elas têm corresponsabilidade no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Plano de Ação das Escolas, implementação e consolidação de Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis, participação ativa nas ações referentes ao acesso escolar, lotação de pessoal, distribuição de carga horária, cumprimento do calendário escolar, alcance de metas referentes aos resultados educacionais, assim como no processo de avaliação da gestão escolar (AMAZONAS, 2007).

Para tanto, as coordenadorias possuem, dentre suas atribuições: promover e intermediar a efetividade das ações emanadas dos diversos departamentos da SEDUC/AM, facilitando a comunicação entre o microssistema e as escolas do sistema estadual de ensino da Capital, além de prestar orientações aos gestores sobre a implantação do Conselho Escolar. No caso das escolas que já o constituíram, as coordenadorias verificam as ações pensadas e desenvolvidas pelo conselho e a sua atuação frente às ações já existentes, além de definir e fazer cumprir, anualmente, os seus objetivos e metas, observando as políticas e diretrizes emanadas do Plano Estadual, Plano Plurianual, Orçamento Anual e Avaliação do Sistema Estadual de Ensino.

**Quadro 2 - Composição dos agentes públicos da CDE V**

<b>Agentes públicos das CDEs</b>	<b>Quantidade</b>
Coordenador Geral	01
Coordenador Administrativo	01
Coordenador Adjunto Pedagógico do Ensino Fundamental dos anos iniciais	01
Coordenador Adjunto Pedagógico do Ensino Fundamental dos anos finais	01
Coordenador Adjunto Pedagógico do Ensino Médio	01
Ouvidor	01
Psicólogo	01
Assistente Social	01
Nutricionista	01
Coordenação da redução abandono escolar	01
Assessoria de Programas e Projetos	01
Assessoria de área de conhecimento	0
Assessor de Educação Física	01
Supervisor Pedagógico	14
Supervisor de Recursos Financeiros	01
Supervisor de Infraestrutura	01
Supervisor de Merenda Escolar	01
Assistente Administrativo	02
Auxiliar de departamento de gestão de pessoas (DGP)	01
Auxiliar de Serviços Gerais	02

Fonte: elaborado pela autora a partir de dos dados fornecidos pela CDE V.

Esta disposição de agentes públicos compõe a estrutura do plano legal desde o ano de 2011, mas só foi contemplada em sua totalidade em maio de 2015. Neste modelo estruturado com CDEs, os agentes públicos são responsáveis pelas escolas que correspondem geograficamente a sua jurisdição, por conseguinte, são estes que devem transformar as ideias em ações. Tratando sobre as ações das CDEs, a Lei Delegada nº 78, de 18 de maio de 2007, em seu Art. 1º, define como funções:

- I Formulação, supervisão, coordenação, execução e avaliação da política Estadual de educação ;
- II Execução da educação básica, compreendendo ensinios fundamental, médios e as demais modalidades;
- III Assistência, orientação e acompanhamento das atividades dos estabelecimentos da rede estadual de ensino (AMAZONAS, 2007, p.2).

Nesse contexto, as Coordenadorias elaboram anualmente um Plano de Ação Estratégico, no qual cada setor planeja e desenvolve suas ações. Desta forma, o setor de assessoria de projetos dispõe de um profissional responsável por dar suporte às escolas, no que se refere à constituição, funcionamento e renovação do Conselho Escolar.

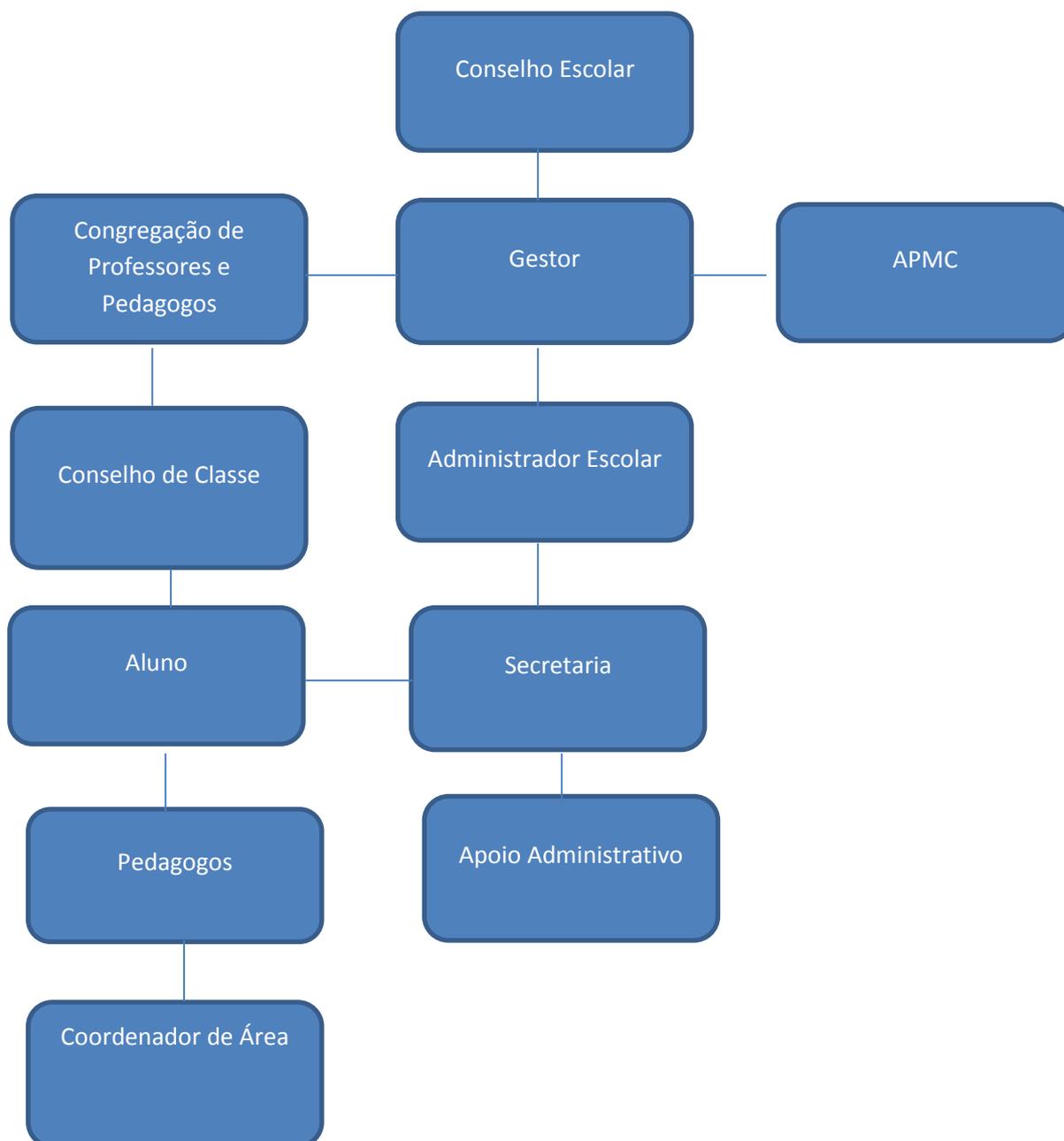
Esse apoio é realizado por este setor, por meio das ações contidas em seu plano de ação, dentre as quais se encontram a realização de palestras para os gestores, com o objetivo de orientá-los no que se refere aos processos de articulação junto à comunidade escolar e da importância de sua participação na composição e atuação deste conselho.

O assessor de projetos, quando solicitado, realiza visitas nas escolas para atender às especificidades. Ele ainda faz todo o acompanhamento sobre o período de vigência de cada conselho e é responsável por receber das escolas, analisar e encaminhar toda documentação de constituição ou renovação dos Conselhos Escolares. Além disso, também é responsável por acompanhar um plano de ação a ser executado no biênio de vigência da diretoria, para validação dessa documentação pela Gerência de Monitoramento e Auditoria Escolar (GEMAE) da SEDUC/AM.

Diante das atribuições do assessor pedagógico da coordenadoria, não é sua função promover a gestão democrática da escola, e sim dar um suporte técnico e formativo dentro de uma visão democrática quanto ao funcionamento do Conselho, estimulando e incentivando essa prática que deve ser vivenciada pela escola. Dessa forma, o papel do assessor é subsidiar as escolas com informações advindas da GEMAE da SEDUC/AM.

#### 1.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FUNCIONAMENTO DA ESCOLA ESTADUAL DE TEMPO INTEGRAL RAIMUNDO LOURENÇO

A Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço está organizada com a seguinte estrutura:

**Figura 2 – Estrutura Organizacional da escola**

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados obtidos no PPP da escola (ESCOLA ESTADUAL DE TEMPO INTEGRAL RAIMUNDO LOURENÇO, 2014).

A escola foi fundada em 28 de janeiro de 2011, através do Decreto Governamental nº 30.940 (AMAZONAS, 2011b). Pertencente à jurisdição da Coordenadoria Distrital de Educação V, a escola está situada em uma área de fácil acesso, com linha regular de transporte urbano, localizada no bairro Jorge Teixeira, na Zona Leste da cidade de Manaus, no estado do Amazonas.

A Zona Leste é a mais populosa da cidade, no entanto, é desprovida de áreas de lazer e de locais para a prática de esportes para as crianças e jovens. Em contrapartida, no que se refere aos aspectos físicos, a escola possui uma ótima estrutura para atender à comunidade, com a seguinte construção:

**Quadro 3 – Áreas físicas da escola Raimundo Lourenço**

<b>Área física</b>	<b>Quantidade</b>
Academia	01
Almoxarifado	02
Auditório	01
Banheiro feminino	10
Banheiro masculino	10
Banheiro para deficiente	05
Biblioteca	01
Camarim	02
Campo de futebol	01
Copa	02
Cozinha	01
Depósito de Educação Física	01
Depósito de limpeza	03
Depósito de merenda	01
Diretoria	01
Estacionamento	01
Laboratório de ciências	02
Laboratório de informática	01
Piscina	01
Quadra coberta	01
Refeitório	02
Reservatório de água	02
Sala de Coordenação	02
Sala de Dança	01
Sala de Enfermaria	01
Sala de espera	01
Sala de Música	01
Sala de Odontologia	01
Sala de Professor	02
Sala de Projeção	01
Sala de Reunião	01
Salas de Aula	24
Secretaria	02
CPD	01
Telefonia	01
Vestiário	02
Videoteca	01

Fonte: PPP da Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço (ESCOLA ESTADUAL DE TEMPO INTEGRAL RAIMUNDO LOURENÇO, 2014).

A escola atende 920 alunos, oferecendo-lhes o Ensino Fundamental do 6º ao 9º ano, em horário integral de 7h às 16h. A eles, são servidas três refeições ao dia: café da manhã, almoço e merenda da tarde. A comunidade escolar é bastante heterogênea, bem diversificada em relação ao poder aquisitivo, escolaridade, dentre outros aspectos.

O ingresso dos alunos na escola se dá por meio de um processo seletivo, que é uma política da Secretaria de Estado de Educação do Amazonas, pelo fato da procura ser maior que a oferta, uma vez que esta zona atende 39.000 (trinta e nove mil) alunos de ensino fundamental e médio, mas dispõe apenas de cinco escolas que oferecem um total de 4.000 vagas (quatro mil) de educação em tempo integral.

Os critérios do processo seletivo são o seguinte:

A proximidade residencial do candidato, ou seja, o mesmo residir nos bairros ou sub-bairros que estejam incluídos dentro do raio de dois quilômetros da escola desejada; a média da somatória das notas dos componentes curriculares de Língua Portuguesa e Matemática, considerando-se: Maior soma das notas em Língua Portuguesa, Maior soma das notas em matemática. As notas dos componentes curriculares de língua portuguesa e matemática serão obtidas por meio do rendimento escolar até o 3º bimestre, lançadas no sistema SIGEAM, para candidatos oriundos da Rede Pública Estadual do Amazonas. Do boletim escolar original e sem rasuras, para candidatos oriundos de outras redes de ensino, serão considerados os conceitos convertidos ou as notas obtidas até o 3º bimestre ou equivalente do ano corrente. As somatórias das notas dos componentes curriculares deverão seguir o padrão da rede estadual, mínimo 18 (dezoito) pontos e máximo 30 (trinta) pontos até o 3º bimestre. Os ensinos e redes que possuem notas com padrões diferentes, terão as notas equivalidas para o padrão da rede estadual do Amazonas. Havendo empate, adotar-se-á como critério de desempate a menor idade do candidato, considerando-se ano, mês e dia de nascimento. (AMAZONAS, 2015b, p.3).

Quanto aos recursos humanos, a Escola Estadual Raimundo Lourenço possui 01 gestor, 01 administrador escolar, 01 pedagogo, 01 apoio pedagógico, 01 secretário, 43 docentes, 920 discentes, 04 auxiliares Administrativos, 06 Auxiliares de serviços gerais terceirizados, 08 vigilantes terceirizados, 04 Merendeiras que preparam e servem a merenda escolar no vespertino, 01 auxiliar de biblioteca e 09 servidores de empresa terceirizada que servem o café da manhã e almoço.

Para ajudá-lo em sua gestão, o gestor ainda conta com um pedagogo e um apoio pedagógico, ambos com licenciatura em pedagogia, em cumprimento ao

Regimento Interno da escola, que em seu Art. 192º define que o Serviço Pedagógico é exercido por pedagogo legalmente habilitado, nos termos da legislação vigente. Por ter mais de 20 salas, o gestor conta também com um administrador escolar, responsável por auxiliar o gestor nas questões administrativas, possibilitando, dessa forma, que o mesmo dedique mais tempo à área pedagógica. Em linhas gerais, as principais atribuições desses profissionais são: elaborar o plano anual de acordo com o plano geral da Instituição Escolar; construir, implementar e avaliar o Projeto Político Pedagógico da Escola (PPP), juntamente com a gestão escolar; acompanhar, controlar e avaliar os resultados do processo de ensino e aprendizagem; encaminhar ao órgão competente o aluno com necessidade de atendimento especializado; estabelecer relacionamento com os pais, visando maior integração família escola; assessorar o professor no planejamento, na direção e na avaliação do ensino e da aprendizagem (ESCOLA ESTADUAL DE TEMPO INTEGRAL RAIMUNDO LOURENÇO, 2011a).

Além dessas atribuições, esse profissionais atuam no acompanhamento sistemático dos alunos, como em situações com problemas de indisciplina, relações conflituosas entre professor-aluno, aluno-aluno. Além disso, mantém contato direto com os pais, através do telefone e conversas presenciais na escola ou na casa do aluno, quando necessário. Ademais, acompanham semanalmente a frequência dos alunos da escola, evitando, com isso, o abandono e a evasão escolar das crianças e adolescentes. Por fim, organizam, juntamente com os coordenadores de área e docentes, o planejamento das atividades realizadas no decorrer do ano letivo (ESCOLA ESTADUAL DE TEMPO INTEGRAL RAIMUNDO LOURENÇO, 2014).

A escola possui três coordenadores de área, sendo um coordenador para a área de Linguagem, um para a área de Ciências Naturais e Matemática e outro para a área de Ciências Humanas e Sociais. Cada coordenador atua diretamente com o professor das áreas específicas, colaborando para a integração das disciplinas e acompanhamento do trabalho pedagógico. Os Coordenadores de área coordenam, promovem, supervisionam e acompanham o Planejamento Pedagógico junto à equipe docente, além de observar a frequência do aluno, o reforço escolar e estimular os docentes na troca de experiências, incentivando-os a propor soluções e alternativas para um melhor trabalho e funcionamento pedagógico da escola.

**Quadro 4 - Campo de atuação dos coordenadores de área**

<b>ÁREA DO CONHECIMENTO</b>	<b>COMPONENTE CURRICULAR</b>
Linguagens	Língua Portuguesa, Ensino das Artes, Educação Física e Língua Estrangeira.
Ciências Naturais e Matemática	Matemática e Ciências.
Ciências Humanas e Sociais	História, Geografia, Ensino Religioso e Metodologia do Estudo.

Fonte: Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço (2014).

O corpo docente é composto por 43 professores, com dedicação exclusiva de 40 horas semanais, sendo que 92% são efetivos e 8%, aprovados pelo Processo Seletivo Simplificado (PSS) (AMAZONAS, 2015c). Esse processo seletivo simples é realizado todos os anos pela Secretaria de Educação, para ocuparem as vagas ociosas nas escolas.

Os docentes têm Licenciatura Plena e a maioria possui pós-graduação nas disciplinas que ministram, o que possibilita uma maior fundamentação teórica metodológica, facilitando o processo de ensino e aprendizagem, a construção do planejamento e a concretização das metas a serem alcançadas.

Os professores regentes de turma possuem uma carga horária de quarenta horas semanais, sendo 2/3 dessas horas ministrando aulas e 1/3 destinadas a Horas de Trabalhos Pedagógicos (HTP), distribuídas pela manhã e tarde.

Além do horário destinado a HTP, ao docente é reservado um horário de 16h às 17h. Nesse horário, todos os docentes podem participar das atividades propostas pela escola, como reuniões pedagógicas, administrativas, formações, dentre outros.

#### **1.4.1 O Conselho Escolar na Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço**

Segundo o PPP da Escola Estadual Raimundo Lourenço, o Conselho Escolar não tem vínculo político-partidário, religioso, racial, étnico ou de qualquer outra natureza e, por se tratar de órgão sem fins lucrativos, nenhum de seus membros receberá qualquer tipo de remuneração ou benefício pela participação no órgão colegiado (ESCOLA ESTADUAL DE TEMPO INTEGRAL RAIMUNDO LOURENÇO, 2014).

Dentro da Instituição de Ensino, ele se torna o órgão máximo da gestão, por ser um instrumento que busca a democratização da escola pública, com a participação da comunidade escolar.

Parágrafo único - A comunidade escolar e local é compreendida como o conjunto de profissionais da educação atuantes na escola, alunos devidamente matriculados e frequentando regularmente, pais e/ou responsáveis pelos alunos, representantes de segmentos organizados presentes na comunidade, comprometidos com a educação (ESCOLA ESTADUAL DE TEMPO INTEGRAL RAIMUNDO LOURENÇO, 2011a, p.?).

Dessa forma, o Conselho Escolar é formado por um representante de cada segmento da comunidade escolar, constituído por um professor, um aluno, um pai de aluno, um funcionário administrativo, um representante da APMC e um representante dos movimentos sociais organizados, comprometidos com a escola. Dentro do Conselho, o gestor é o presidente nato. Para cada representante eleito, foi indicado um suplente.

O processo eleitoral para composição da primeira diretoria do Conselho Escolar se iniciou com o lançamento do edital de convocação de Assembleia Geral, que foi realizada no dia 12 de agosto de 2011. Tal Assembleia contou com adesão de 72 pessoas para elegerem a comissão eleitoral que coordenaria o pleito, sendo ela formada por pedagogo, um professor e coordenador de área de ciências naturais.

Após a comissão eleitoral ser constituída, foi organizado todo o pleito e foi marcada a data da eleição para o dia 23 de setembro de 2011, cumprindo com suas atribuições:

Art. 20 – A Comissão Eleitoral terá as seguintes atribuições:  
I - organizar e coordenar o processo eleitoral, obedecendo ao Regimento e às normas legais vigentes;  
II - divulgar as instruções referentes ao processo eleitoral;  
III - receber e inscrever os candidatos ou chapas no processo eleitoral;  
IV - convocar e credenciar mesários e fiscais, quando houver necessidade;  
V - solicitar a lista de votação do setor responsável;  
VI - convocar e realizar as eleições;  
VII - proceder à apuração dos votos;  
VIII - empossar os Conselheiros eleitos;  
IX - registrar a eleição em livro ata;

X - divulgar os resultados da eleição;

XI - receber, analisar e emitir parecer aos recursos interpostos;

XII - exercer outras atribuições que lhe forem inerentes.

§ 1º - Os membros da Comissão Eleitoral não poderão concorrer à vaga no Conselho Escolar.

§ 2º - Aos membros da Comissão Eleitoral é vedada qualquer manifestação em relação aos candidatos (ESCOLA ESTADUAL DE TEMPO INTEGRAL RAIMUNDO LOURENÇO, 2011, p.4).

A comissão eleitoral elaborou um edital contendo as normas do processo eleitoral, e o divulgou para a comunidade escolar através de sua exposição nos murais da escola, na sala dos professores, nas salas de aulas. Além disso, foi enviado aos pais, por meio dos alunos, um boletim informativo sobre a eleição. Nesse pleito, votaram os professores, pedagogos, funcionários administrativos, alunos, pais ou responsáveis, totalizando 530 votos, o que corresponde cerca de 30% dos eleitores.

Cada segmento elegeu seus pares, sendo que o gestor do estabelecimento de ensino foi o presidente nato do referido Conselho. Além disso, os representantes da APMC e dos movimentos sociais organizados da comunidade foram indicados pelas suas respectivas diretorias. A eleição dos representantes dos membros do Conselho foi secreta, através de votação direta, sendo que o seu resultado e a posse da diretoria foram lavrados em ata e divulgados à comunidade por meio de boletim informativo.

Nesse contexto, o Conselho Escolar da Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço, com Sede e Foro no Município de Manaus, no Estado do Amazonas, é um órgão colegiado aprovado em Assembleia Geral em 23 de setembro do ano de 2011, conforme o que rege seu Regimento:

Art. 17 A eleição dos membros do Conselho escolar, titulares e suplentes, referente ao Art. 16, Incisos II, III e V, realizar-se-á em Assembleia Geral de cada segmento convocado para este fim, para o mandato de 2 (dois) anos, admitindo-se apenas uma reeleição consecutiva (ESCOLA ESTADUAL DE TEMPO INTEGRAL RAIMUNDO LOURENÇO, 2011b, p.3).

Os eleitos constituíram a presidência do CE escolar, com as seguintes atribuições:

Art. 47 - São atribuições dos Conselheiros:

- I - cabe ao Conselheiro representar seu segmento discutindo, formulando e avaliando internamente propostas a serem apresentadas nas reuniões do Conselho;
- II - representar seus segmentos, expressando as posições de seus pares, visando sempre à função social da escola;
- III - promover reuniões com seus segmentos, a fim de discutir questões referentes à organização e ao funcionamento da escola, bem como o encaminhamento de sugestões e proposições ao Conselho Escolar;
- IV - participar das reuniões ordinárias e extraordinárias sempre que convocados;
- V – orientar e coordenar os seus segmentos, visando à eleição de seus representantes do Conselho;
- VI - divulgar as decisões do Conselho aos seus pares;
- VII - colaborar na execução das medidas definidas no Conselho Escolar, desenvolvendo ações no âmbito de sua competência;
- VIII - cumprir e exigir o cumprimento do presente Regimento (ESCOLA ESTADUAL DE TEMPO INTEGRAL RAIMUNDO LOURENÇO, 2011b, p.8).

Apesar do CE ter sido constituído no ano de 2011, obedecendo às determinações legais e as orientações emanadas da SEDUC/AM e da Coordenadoria Distrital de Educação, na prática, observa-se que neste ano o seu funcionamento não se efetivou, pois não foram encontrados registros em seus livros de atas que comprovem as reuniões dos conselheiros para deliberar e fiscalizar sobre as questões pedagógicas, administrativas e financeiras da escola.

Já no ano de 2012, conforme registros em Atas, os conselheiros se reuniram três vezes. Na primeira reunião, ocorrida no mês de março, houve a participação da Presidente do Conselho; do representante dos professores e pedagogos e sua suplente; da representante dos funcionários administrativos, do aluno e sua suplente; do representante dos pais e o suplente; e do representante dos movimentos sociais. O objetivo de tal reunião foi o de abordar a elaboração do calendário de reuniões bimestrais, a construção do PPP, a elaboração do Regimento Interno da Escola e os critérios para utilização dos espaços da escola pela comunidade escolar. Além disso, na ocasião, também foi decidido que, neste ano, as reuniões ordinárias seriam realizadas bimestralmente, conforme o Art. 34, incisos I e II do Regimento do Conselho Escolar.

Art. 34 - As reuniões do Conselho Escolar poderão ser ordinárias e extraordinárias.

I. As reuniões ordinárias serão bimestrais, convocadas pelo Presidente do Conselho ou vice-presidente, no seu impedimento, por representante designado pelo mesmo, dentre os seus componentes,

com 72 (setenta e duas) horas de antecedência, com pauta claramente definida no edital de convocação;

II. As reuniões extraordinárias serão convocadas com 24 (vinte e quatro) horas de antecedência, com pauta claramente definida e por solicitação: do Presidente ou vice-presidente do Conselho; da maioria simples de seus membros, através de requerimento dirigido ao Presidente do Conselho especificando o motivo da solicitação (ESCOLA ESTADUAL DE TEMPO INTEGRAL RAIMUNDO LOURENÇO, 2011,p.6).

A segunda reunião foi realizada no mês de julho e contou com a presença de todos os membros do CE, para tratar da discussão e aprovação do plano de aplicação do recurso do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE); prestação de contas da festa junina; e aprovação do Plano de Ação do Conselho Escolar. Já a terceira reunião ocorreu no mês de dezembro, sendo que nela foi apresentada, ao CE, a prestação de contas da APMC e foi abordada a implantação do programa 5S prevista para o ano de 2013. De acordo com o calendário, apesar de terem sido planejadas quatro reuniões bimestrais, observa-se que não foi cumprido, pois foram encontrados registros de apenas três reuniões.

No ano de 2013, não foi encontrado nenhum registro de reuniões do CE em seu livro de ata e nem sua participação em qualquer ação planejada pela escola.

Já no ano de 2014, encontra-se registrada apenas uma reunião no mês de março, com a participação de 100 pessoas, com o objetivo de eleger a comissão eleitoral que coordenaria a eleição do Conselho. Mas, não há nenhum outro registro que comprove a realização do pleito.

No dia 08 de junho de 2015, consta registrado em ata, uma reunião de Assembleia Geral, com a participação de 56 pessoas, com a finalidade de compor novamente uma comissão eleitoral para coordenar os trabalhos de processo eleitoral para dar posse aos eleitos. A comissão eleitoral eleita foi representada por uma pedagoga, um apoio pedagógico e uma professora da disciplina de Metodologia do Ensino.

No dia 17 de junho desse mesmo ano, ocorreu a eleição e posse dos membros do Conselho Escolar, com a participação de 560 eleitores. Porém, observa-se que nesse processo, não foi cumprido o que rege o Art. 18 do Regimento do Conselho Escolar, que afirma que “será constituída, em Assembleia Geral convocada por edital, uma Comissão Eleitoral com no mínimo de 30 (trinta) dias de

antecedência a data de eleição que cuidará do processo eleitoral” (ESCOLA ESTADUAL DE TEMPO INTEGRAL RAIMUNDO LOURENÇO, 2011b, p.4).

No dia 18 de junho de 2015 o Conselho Escolar se reuniu para discussão, mudança e aprovação do seu Regimento e, em 09 de setembro desse mesmo ano, o Conselho se reuniu novamente para tratar desse mesmo assunto, além de tratar da indicação do vice presidente do Conselho, do plano de ação do CE, da prestação de contas da festa junina e do Prêmio Escolar de Valor, prêmio recebido pelas escolas estaduais que alcançam as metas estabelecidas pela Secretaria de Educação nas avaliações externas. Nesse sentido, esses foram os últimos registros encontrados nos documentos do Conselho Escolar.

As ações realizadas pelo CE, de acordo com os registros encontrados, obedecem a orientações emanadas da Secretaria de Educação e seguem o que rege o Estatuto Interno do Conselho Escolar e o Regimento da Escola. Nesses documentos, constata-se a presença dos demais órgãos colegiados, como APMC e Grêmios Estudantil, quando se trata da obrigatoriedade de suas representatividades na composição da diretoria do CE. Tais órgãos colegiados funcionam em colaboração com as ações desenvolvidas na escola, tendo em vista que esses órgãos elaboram seus planos em consonância com o PPP da escola

Ao ser realizada a análise do Regimento do Conselho Escolar da Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço, é possível observar que ele está de acordo com o que é disposto no capítulo II do Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, no que se refere aos órgãos colegiados, seção I do Conselho Escolar, na qual trata especificamente da constituição do conselho e de suas atribuições.

Não foram encontrados, nas atas do CE, registros de reuniões para discussão e elaboração do Regimento do Conselho. Verificou-se que o Regimento foi elaborado de acordo com um modelo disponibilizado pela Secretaria de Educação à escola, no qual foram acrescentados apenas seus dados pessoais. Nessa perspectiva, foi constatado que o seu processo de elaboração não foi discutido pelos conselheiros, fato que nos leva a acreditar que sua existência é apenas para cumprir exigências da SEDUC e não no intuito de democratizar esse processo na escola.

A análise de comparação das atas com o Regimento do CE constata, ainda, que o conselho não está funcionando de acordo com o que rege seu próprio Regimento, pois os números de reuniões ocorridas não foram suficientes para

atender às demandas da escola, principalmente no que se refere à ausência de registros em suas atas da deliberação de questões ligadas diretamente aos alunos.

### 1.5 SÍNTESE DO CASO DE GESTÃO

O objeto de estudo dessa pesquisa é o Conselho Escolar da Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço. Tal conselho foi constituído no ano de 2011, porém, após averiguar seus documentos e seus livros de ata, foi possível constatar que no ano de 2011, foram registradas apenas duas reuniões, uma para eleger a comissão eleitoral que coordenaria o pleito e a outra para a eleição e posse do CE.

No ano de 2012, foram observados registros de 3 reuniões, a primeira abordou a elaboração do calendário de reuniões bimestrais; a construção do PPP; a elaboração do Regimento Interno da Escola; os critérios para utilização dos espaços da escola pela comunidade escolar. Na segunda, houve o debate sobre o plano de aplicação do recurso do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), além da prestação de contas da festa junina e aprovação do Plano de Ação do Conselho Escolar. Por fim, a terceira prestou contas do PDDE e tratou da implantação do programa 5S, previsto para o ano de 2013. Mas, no ano de 2013, não foram encontrados registros de reuniões.

Em 2014, encontra-se registrado apenas um encontro para eleger a comissão eleitoral que coordenaria a eleição do Conselho. Mas, não há nenhum outro registro que comprove a realização do pleito.

Já no ano de 2015, existe o registro de quatro reuniões: a primeira para escolher a comissão eleitoral que coordenaria a eleição do Conselho, a segunda para eleição e posse do CE e outras duas para realizar a discussão, mudança e aprovação do seu Regimento.

É possível constatar, assim, que foram realizadas apenas 5 reuniões com caráter deliberativo, consultivo e fiscalizador. Desta forma, o foco investigativo foi pautado na seguinte questão: Como promover o funcionamento efetivo do Conselho Escolar da Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço como prática de gestão democrática?

## 2 FUNCIONAMENTO EFETIVO DO CONSELHO ESCOLAR: UM DESAFIO A SER VENCIDO

Neste capítulo, será apresentada uma breve contextualização do princípio da gestão democrática no cenário educacional público brasileiro estabelecido pela Constituição Federal de 1988 e reafirmado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96 e nos Planos Nacionais de Educação de 2001 e 2014 (BRASIL, 1988; 1996; 2001; 2014). Ainda, será feita a apreciação do problema de pesquisa descrito no capítulo anterior, refletindo sobre o funcionamento do Conselho Escolar na Escola Estadual Raimundo Lourenço, com embasamento em referenciais teóricos acerca da participação, autonomia e gestão democrática na escola, a partir das contribuições de Cury (2002), Dallari (1984), Luck (2011, 2013) e Paro (2002). Examinaremos a gestão democrática no contexto educacional do ensino público brasileiro e a concepção de Conselho Escolar como instrumento de gestão democrática no âmbito escolar.

O presente capítulo ainda explicita os passos metodológicos sobre a forma de aquisição dos dados e apresenta uma discussão a partir deles.

### 2.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO EDUCACIONAL BRASILEIRO

A gestão democrática, em instituições públicas, faz parte das lutas dos movimentos sociais organizados em prol de uma administração de melhor qualidade, o que exige da sociedade uma maior participação política para tratar de decisões que dizem respeito à coletividade.

Para que possamos compreender melhor o significado dessa política, é importante sabermos o conceito de Política Pública. Para Azevedo (2003, p. 38), “política pública é tudo o que um governo faz e deixa de fazer, com todos os impactos de suas ações e de suas omissões”.

Segundo Ferreira (2004), a gestão da educação significa:

Tomar decisões, organizar e dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania, no contexto da complexa cultura globalizada. Isso significa aprender com cada ‘mundo’ diferenciado que se coloca, suas razões e lógica, seus costumes e valores que devem ser respeitados, por se

constituírem valores, suas contribuições que são produção humana (p. 1.241).

De acordo com a definição de Azevedo (2003), esse tipo de política é de responsabilidade do Estado. No entanto, o povo, faz a política.

Assim, Dallari (1984), afirma que:

Política se refere à conjunção das ações individuais ou de grupos, dirigindo-as a um fim comum. É uma organização social que procura atender a necessidade natural de convivência dos seres humanos (DALLARI, 1984, p.10).

Porém, esse convívio em sociedade cria a possibilidade de conflitos, o que demanda que as divergências sejam solucionadas por meio de uma forma de organização social. Ficando claro que, para viver, todos os seres humanos precisam tomar decisões (DALLARI, 1984).

Para que o Estado consiga efetivar ou garantir os direitos aos cidadãos, dentre eles a educação, é necessário criar e implementar políticas públicas capazes de atingir este propósito. E, sendo a escola uma instância implementadora de políticas públicas, o papel do gestor escolar é crucial para que as instituições de ensino vivenciem, no seu dia a dia, a democracia, exigindo, assim, a atuação do CE nas tomadas de decisões.

Assim, de acordo com Dallari (1984):

Se todos reconhecerem essa necessidade de tomar decisões e assumirem positivamente sua responsabilidade, os conflitos serão superados de modo mais justo e mais de acordo com as necessidades comum em benefício de cada indivíduo e de toda sociedade (p.25).

Essas decisões políticas refletem sobre a vida e o interesse de todos. Nesse sentido, a Declaração Universal dos Direitos Humanos considera a participação política um direito fundamental de todos os indivíduos, afirmando, em seu artigo 21, que todo ser humano tem direito de tomar parte no governo de seu país e que a vontade do povo será a base da autoridade do governo. Desta forma, a participação política passa a ser um dever moral de todos os indivíduos e uma necessidade fundamental da natureza humana. Essa participação é necessária para impedir que alguns imponham uma ordem injusta, que sempre acaba sendo prejudicial para

todos (DELLARI, 1984, p. 36). Esse fato foi constatado no Brasil nas décadas de 1960 e 1970, quando o processo político caminhou por meio do autoritarismo e centralização do poder.

De acordo com Riscal (2009), essa centralização administrativa realizada pela comunidade política, chamada de grupo dominante, colaborou para o cadeado de processos que tinham o objetivo de permitir a participação política da sociedade. Essa política governamental nunca objetivou respeitar a autonomia e representação dos interesses sociais (COUTINHO, 2006).

Na década de 1980, as reivindicações dos diversos segmentos da sociedade, contrários ao autoritarismo na gestão pública e a favor da redemocratização do Brasil se intensificaram, o que contribuiu com a aprovação do princípio de gestão democrática na área educacional.

A Constituição Federal de 1988 pressupõe a gestão escolar de forma democrática, com a participação ativa dos diversos segmentos da comunidade escolar, como professores, pais e/ou responsáveis, alunos e demais funcionários da escola (BRASIL, 1988).

Em seu Art. 206, inciso VI, a Constituição Federal de 1988 rege que o ensino público será ministrado com base no princípio democrático, na forma da lei (BRASIL, 1988). Dessa forma, a gestão democrática escolar se configura como princípio constitucional. Mas, de acordo com Cury (2002, p.167), isso não significa que a “construção da ordem democrática tenha se estendido do campo jurídico para o conjunto das práticas sociais e políticas”, pois, segundo o autor, o autoritarismo no Brasil possui raízes mais fundas em nossa história que o período militar, expressão recente de uma característica de nossas classes dirigentes.

Posterior à Constituição Federal de 1988, a lei complementar da educação, LDB nº 9.394/96, reafirma, em seu Art. 3, inciso VII, o princípio da gestão democrática do ensino público e delega que os sistemas de ensino devam estabelecer normas de gestão democrática do ensino público da educação básica (BRASIL, 1996).

Além disso, o PNE de 2001 e o de 2014 (BRASIL, 2011; 2014), que são resultados de uma mobilização dos educadores por melhorias no sistema educacional brasileiro, priorizam a democratização da gestão pública, estimulando a constituição e o fortalecimento de instâncias democráticas na escola, como os conselhos escolares, grêmios estudantis e associações de pais.

Na escola, a prática democrática da gestão tem um papel fundamental na formação de cidadãos que estejam aptos, enquanto sujeitos transformadores da sociedade, para desempenhar seu papel de forma consciente e autônoma.

No interior da escola, essa prática acontece quando os sujeitos participam, por exemplo, da construção do Projeto Político Pedagógico Escolar, de forma a valorizar as relações interpessoais de cooperação, na construção em conjunto da identidade da escola. Dessa forma, há a ampliação de espaços nos quais existam discussões, análises e reflexões, respeitando diferentes opiniões e criando condições para a comunidade escolar participar das decisões de forma democrática.

Essa identidade é definida a partir de sua missão; visão; valores; metas; e objetivos, pensados, planejados e refletidos de forma coletiva.

Na concepção de Cury (2002, p. 171), a gestão democrática da escola pública só ocorre mediante uma prática que articule a participação de todos com o desempenho administrativo e o compromisso sociopolítico.

No entanto, apesar de existirem, dentro das escolas, outros órgãos colegiados que legitimam a gestão democrática, em instâncias representativas dos diversos segmentos da comunidade escolar, como as APMCs e Grêmios Estudantis, é comum encontrar, dentre os seus membros, aqueles que não conhecem suas funções. Assim, “há os que não procuram exercer plenamente os seus direitos de participação política e se limitam a cuidar dos assuntos de seu interesse particular imediato, dizendo que não gostam de políticas ou que não entendem disso” (DALLARI, 1984, p. 34).

Neste sentido, não é o bastante que a democracia esteja apenas decretada, ela precisa ser vivenciada. Nesse sentido, as escolas podem ser espaços efetivos de experiências democráticas por meio dessas instâncias.

Desta forma, a criação e a atuação desses órgãos colegiados e de apoio na escola representam instrumentos de autonomia que podem permitir o exercício da gestão democrática, pois possibilitam a participação dos os atores envolvidos no processo educativo, sendo eles os mais indicados a tomarem as decisões de forma coletiva, no que se refere ao melhor caminho que a escola deve seguir. Além disso, os órgãos colegiados são mecanismos apontados como possíveis aliados na prática democrática, uma vez que possibilitam espaços favoráveis para a constituição de relações mais autônomas na escola e para o exercício da cidadania.

É importante ressaltar que os membros desses órgãos devem conhecer suas atribuições, para que haja diálogo entre essas instâncias, facilitando, dessa forma, o processo de tomadas de decisões, fato que pode resultar na melhoria da educação e qualidade de ensino. Sem tais condições, o que se tem é um grupo de pessoas que atua desarticuladamente, sem maximizar e integrar seus esforços. Portanto, sem serem efetivas na ação educacional. (LUCK, 2011).

Nesse sentido, Bordignon (2005) assinala sobre a importância do diálogo entre as instâncias, afirmando que:

[...] é necessário que as comunidades escolares e locais adotem estratégias de participar efetivamente nos conselhos, com autonomia para exercer seu poder de cidadão na gestão das instituições públicas de educação, tendo como pressuposto que essas instituições pertencem à cidadania (p. 6).

De acordo com Paro (2002), essa participação nos órgãos colegiados não ocorre naturalmente, por se tratar de um processo histórico de construção coletiva, onde se tem:

[...] a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. Isso parece tanto mais necessário quanto mais considerarmos nossa sociedade, com tradição de autoritarismo, poder altamente concentrado e de exclusão de divergências nas discussões e decisões (p.96).

Tais práticas participativas podem ser incentivadas por meio do desenvolvimento de ações, como a construção do PPP, do plano de gestão e de todos os demais planejamentos realizados na escola. A partir deles, os professores, equipe administrativa, pedagógica, alunos e pais, que são os atores envolvidos no processo educativo, podem refletir sobre a realidade da sua comunidade escolar, apontando soluções para os desafios encontrados e tomando decisões em prol da melhoria do ensino e da aprendizagem.

Colaborando com a perspectiva de Paro (2002), Luck (2013) afirma que a gestão educacional é responsável por realizar ações conjuntas associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino. Entretanto, essa gestão escolar, baseada na motivação de interesses coletivos e na participação da comunidade, se estabelece como resultado de um processo que vem se

desenvolvendo de forma lenta, mas com grandes perspectivas de melhorar a educação.

Essa busca por uma escola cada vez mais democrática é um compromisso que precisa ser assumido por todos. Dessa forma, o CE é mais uma das ferramentas que concede à escola um caráter democrático, pois, através dele, é possível ter uma maior integração da comunidade escolar.

Promover a democratização da gestão escolar significa estabelecer novas relações entre a escola e o contexto social no qual está inserida. Repensar a teoria e a prática da gestão educacional no sentido de eliminar os controles formais e incentivar a autonomia das unidades da educação constitui-se em instrumentos de construção de uma nova cidadania. Assim, a democratização institucional torna-se um caminho para que a prática pedagógica torne-se efetivamente prática social e possa contribuir para o fortalecimento do processo democrático mais amplo (GARBIN e ALMEIDA, 2007, p. 3).

Mas, para que políticas educacionais sejam desenvolvidas com base na gestão democrática, é necessário garantir a vivência da autonomia na escola. No entanto, para isso, é necessário que se propicie na escola o que Freire (2003) denomina como uma prática educativa, em outras palavras, ter respeito à autonomia do estudante. Para ele, “o respeito à autonomia e à dignidade de cada um é um imperativo ético e não um favor que podemos ou não conceder uns aos outros” (FREIRE, 2003, p.59). O autor ainda afirma que há uma exigência de uma prática coerente em relação à autonomia e à identidade do educando.

Dessa forma, a prática da vivência da autonomia no ambiente escolar permitirá a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar no processo da tomada de decisões.

Nesse sentido, Luck (2013) afirma que:

[...] a autonomia é um processo coletivo e participativo de compartilhamento de responsabilidade emergente e gradualmente mais complexas, resultantes do estabelecimento conjunto de decisões. Não se trata de a escola ser autônoma para alguém, para algum grupo, mas de ser autônoma com todos, desse modo caracterizando-se como uma gestão democrática e compartilhada (p. 99).

A autora ainda afirma que, no contexto educacional, a autonomia consiste na ampliação do espaço de decisão voltado para o fortalecimento da escola, melhoria

da qualidade do ensino que oferece e da aprendizagem que promove pelo desenvolvimento dos sujeitos ativos e participativos. Para ela, essa autonomia não se resume somente à questão financeira, nem é mais significativa nessa dimensão, embora seja frequentemente apontada.

Diríamos, portanto, que sim na dimensão política, associada com a técnica, que se torna mais significativa, isto é, no que se refere a tomar decisões acertadas e influenciar positivamente o ambiente educacional e o desempenho das pessoas nele atuante, pelo emprego do talento coletivamente organizado [...] (LUCK, 2013, p.92).

Paro (2001, p.12), acredita que

na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola nas decisões sobre seus objetivos e funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos.

A esse respeito, o referido autor vê no conselho de escola uma potencialidade a ser explorada. Para Abranches (2006), a gestão escolar democrática é fundamental para formação do exercício da cidadania, segundo ele:

A escola não é o centro de tudo que há na sociedade, mas é uma das instâncias por onde circulam os mais variados interesses sociais, sendo responsável pela transmissão do saber e pela formação do indivíduo para o exercício da cidadania. Portanto, é esta última que caracteriza a função da escola. É por intermédio dela que surge o debate sobre a necessidade do processo democrático no seu interior, compreendendo que há uma necessidade da escola formar cidadãos e por isso é fundamental criar condições para a participação dos vários setores da comunidade, para que se forme no indivíduo a consciência de sua responsabilidade (p. 57).

Nessa concepção de democratização e autonomia, a comunidade escolar conquistou o direito de participar das tomadas de decisões e, para promover esta participação, foi instituído nas escolas, na década de 1980, o CE. Ele é um órgão constituído por representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar, com função deliberativa, consultiva, mobilizadora, normativa e fiscalizadora, nas dimensões pedagógicas, financeiras e administrativas, possibilitando a participação coletiva, o que pode proporcionar a prática da gestão democrática no interior da escola.

Antunes (2008, p. 21) afirma que, “através do Conselho Escolar, todas as pessoas ligadas à escola podem se fazer representar e decidir sobre aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos”. Assim, o CE se torna não só um canal de participação, mas também um instrumento de gestão da própria escola.

Nesse sentido, Luck *et al* (2002) afirma que o envolvimento de todos os atores, que fazem parte de forma direta ou indireta do processo educacional, na proposição de objetivos, na resolução de problemas e na tomada de decisões, visando à melhoria da educação, é fundamental para o êxito da gestão escolar participativa. Assim, é importante que o CE seja atuante, de modo que possa possibilitar a organização de ações que venham a contribuir para a construção de uma gestão mais democrática e com um processo participativo de decisões, mediante um planejamento, explicitado no Projeto Político Pedagógico da escola. Desta forma, o CE aparece como um órgão fundamental para a construção coletiva de objetivos e metas que sejam comuns a todos.

Com a finalidade de ampliar a participação na gestão das escolas públicas, foi criado, por meio da Portaria Ministerial nº 2.896/2004 da Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação, o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, que consiste em um programa de formação continuada com o objetivo de desenvolver ações de fomento à implantação e ao fortalecimento de Conselhos Escolares nas escolas (BRASIL, 2004a). Além disso, ele também procura efetivar a gestão democrática, por meio da participação de todos, com os seguintes objetivos:

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

Dessa forma, o MEC, em um de seus cadernos do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, afirma que:

O Conselho Escolar pode auxiliar a escola na ampliação de sua autonomia em relação às atividades pedagógicas e administrativas, sem que ela perca sua vinculação com as diretrizes e normas do sistema público de ensino. Assim, incentiva as medidas que são tomadas visando à instauração ou ao aprofundamento das relações democráticas entre todos os segmentos que compõem, sem perder de vista que o objetivo último mais importante é que tal clima favoreça, de fato, as aprendizagens dos estudantes (BRASIL, 2004b, p. 30).

Ainda de acordo com os cadernos do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, os Conselhos contribuem para o enfrentamento dos desafios escolares, possibilitando a criação de um novo cotidiano escolar, assim, o CE tem as seguintes funções:

- a) **Deliberativas:** quando decidem sobre o projeto político-pedagógico e outros assuntos da escola, aprovam encaminhamentos de problemas, garantem a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino e decidem sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas. Elaboram normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo ou financeiro.
- b) **Consultivas:** quando têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares.
- c) **Fiscais** (acompanhamento e avaliação): quando acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar.
- d) **Mobilizadoras:** quando promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo assim para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação (BRASIL, 2004b, p. 39).

De um modo geral, o caderno número 1 do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares identifica, dentre as atribuições dos Conselhos Escolares:

Elaborar o Regimento Interno do Conselho Escolar;  
Coordenar o processo de discussão, elaboração ou alteração do Regimento Escolar;

Convocar assembleias-gerais da comunidade escolar ou de seus segmentos;

Garantir a participação das comunidades escolar e local na definição do projeto político-pedagógico da unidade escolar;

Promover relações pedagógicas que favoreçam o respeito ao saber do estudante e valorize a cultura da comunidade local;

Propor e coordenar alterações curriculares na unidade escolar, respeitada a legislação vigente, a partir da análise, entre outros aspectos, do aproveitamento significativo do tempo e dos espaços pedagógicos na escola;

Propor e coordenar discussões junto aos segmentos e votar as alterações metodológicas, didáticas e administrativas na escola, respeitada a legislação vigente;

Participar da elaboração do calendário escolar, no que competir à unidade escolar, observada a legislação vigente;

Acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (abandono escolar, aprovação, aprendizagem, entre outros) propondo, quando se fizerem necessárias, intervenções pedagógicas e/ou medidas sócio educativas visando à melhoria da qualidade social da educação escolar;

Elaborar o plano de formação continuada dos conselheiros escolares, visando ampliar a qualificação de sua atuação;

Aprovar o plano administrativo anual, elaborado pela direção da escola, sobre a programação e a aplicação de recursos financeiros, promovendo alterações, se for o caso;

Fiscalizar a gestão administrativa, pedagógica e financeira da unidade escolar;

Promover relações de cooperação e intercâmbio com outros Conselhos Escolares (BRASIL, 2004b, p.46).

De acordo com o Caderno 6 do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, a participação de um Conselheiro escolar pode se tornar sempre mais consciente, corresponsável e autônoma.

Para melhorar esta participação, todo Conselheiro precisa de momentos de impulso no processo de formação continuada, avaliando e reforçando suas condições de ação como Conselheiro. Com momentos específicos de formação, o Conselheiro dá mais densidade às condições pessoais, subjetivas para esclarecer as bases de suas decisões e para contribuir mais efetivamente com o seu dizer, decidir e agir como Conselheiro (BRASIL, 2004d, p.16).

Colocar em prática essas ações descritas acima é exercitar a democracia com responsabilidade no exercício da gestão escolar. O CE deve discutir as questões prioritárias da escola, respeitando o que determina o seu próprio Regimento, em consonância com as normas de seu ensino e das demais legislações em vigor.

## 2.2 ROTEIRO METODOLÓGICO DA PESQUISA

A pesquisa adotada neste trabalho tem caráter qualitativo, que se explica pelo fato de buscar obter resultados através um método de investigação científica que atende a um fenômeno específico em profundidade. Nessa perspectiva, trabalha com descrições, comparações e interpretações, por meio da averiguação com certo número de pessoas, os sujeitos da pesquisa, com o objetivo de coletar informações que serão imprescindíveis para ajudar a compreender o caso em estudo.

Esse tipo de pesquisa pode ser utilizada quando se pretende entender a percepção dos atores envolvidos sobre o objeto de estudo. André (2013) assinala que:

As abordagens qualitativas de pesquisa se fundamentam numa perspectiva que concebe o conhecimento como um processo socialmente construído pelos sujeitos nas suas interações cotidianas, enquanto atuam na realidade, transformando-a e sendo por ela transformados. Assim, o mundo do sujeito, os significados que atribui às suas experiências cotidianas, sua linguagem, suas produções culturais e suas formas de interações sociais constituem os núcleos centrais de preocupação dos pesquisadores (p. 97).

A pesquisa de caráter qualitativo se justifica por tratar de dados descritivos sobre pessoas, lugares, processos interativos, obtidos por meio de contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos (MINAYO, 2015). Nesse sentido, a presente pesquisa é desenvolvida por meio de um estudo de caso.

De acordo com André (2013), o estudo de caso ressurgiu na década de 1980, focalizando um fenômeno mais característico na área da pesquisa educacional, considerando sua conjuntura e suas diversas dimensões. Ele enfatiza um aspecto particular, mas valoriza a necessidade da análise localizada e em profundidade.

Tendo como objetivo investigar as causas que dificultam o funcionamento efetivo do Conselho Escolar da Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço como prática de gestão democrática, a pesquisa possui como objeto de estudo o CE.

Para a coleta de dados, recorreremos a uma pesquisa de campo, que buscou o conjunto de informações a serem documentadas diretamente com o sujeito

pesquisado e exigiu que o pesquisador tivesse um contato direto no espaço onde o fenômeno investigado ocorre.

Foi realizada uma análise documental, uma técnica da pesquisa qualitativa, que ocorre por meio da verificação dos documentos oficiais do CE, como seu Regimento, Atas, Regimento Interno da Escola, Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas e Projeto Político Pedagógico da Escola.

Ainda, foram realizadas entrevistas, com roteiro semiestruturado, com os sujeitos envolvidos com o objeto de estudo, sendo eles os representantes de cada segmento da comunidade escolar: aluno, professor, funcionário da área administrativa, representante da APMC e gestor da escola. O intuito foi o de descrever a forma de participação do conselheiro e o que o levou a essa participação, além de conhecer a percepção de cada entrevistado sobre o funcionamento do CE e sobre o tipo de gestão que é exercida na escola.

Duarte (2004) afirma que:

Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados (p. 215).

Os entrevistados foram: o gestor, que é presidente do CE; o representante dos professores; o representante dos administrativos; o representante da APMC; e o representante dos alunos. Não foram entrevistados o representante dos pais e o representante dos movimentos sociais, por alegarem não terem tempo disponível para conceder a entrevista.

Nesta análise, os conselheiros serão denominados de conselheiro A, B, C, D e E.

### Quadro 5 - Representação dos entrevistados

Conselheiro A	Gestor
Conselheiro B	Representante dos professores
Conselheiro C	Representante da APMC
Conselheiro D	Representante dos administrativos
Conselheiro E	Representantes dos alunos

Fonte: Elaborado pela autora.

O registro das informações, adquiridas por meio das respostas, foi transcrito para que os dados fossem analisados de forma mais sistemática.

Para a análise e a interpretação dos dados obtidos na pesquisa, foi utilizada a Análise de Conteúdo que, de acordo com Minayo (2015), é entendida como um conjunto de métodos. Para a autora, essa técnica se constitui na análise de informações sobre o comportamento humano, possibilitando uma aplicação bastante variada, e tem duas funções: verificação de hipóteses e/ou questões e descobertas do que está por trás dos conteúdos manifestos. Bardin (2011) afirma que essa técnica está voltada para a realização de uma descrição objetiva e sistemática, considerando as informações como elas são, por meio da classificação ou ordenação das informações.

Dentre os processos metodológicos da análise de conteúdos, destacam-se a categorização, inferência e interpretação (GOMES, 2013). Assim, será realizada a classificação dos conteúdos em categorias homogêneas, agregando o material a ser analisado da seguinte maneira: gestão democrática e elementos da gestão democrática.

Foi realizado ainda a descrição do resultado dessa categorização com a apresentação dos achados na análise, a inferência a partir da dedução do conteúdo analisado, e a interpretação dos dados com base nas inferências.

Para contribuir com essa análise, foi feito um levantamento bibliográfico que serviu como embasamento teórico.

### 2.3 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, apresentaremos a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas com os membros do CE da Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço. Foram estabelecidos os seguintes eixos de análises: gestão democrática e elementos da gestão democrática.

### 2.3.1 Gestão Democrática

De acordo com Caderno 1 do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, a gestão da escola pública é uma maneira de estabelecer o funcionamento da referida instituição quanto aos seus aspectos políticos, administrativos, financeiros e pedagógicos, de forma que suas ações tenham maior transparência e possibilitando que a comunidade escolar adquira conhecimentos num processo de aprender, transformar e ensinar (BRASIL, 2004b).

Assim, a gestão democrática compreende um processo político, por meio do qual a comunidade escolar identifica problemas na escola, discute, delibera, planeja, encaminha, acompanha, controla e avalia o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução dos problemas identificados.

Neste sentido, um órgão colegiado é um mecanismo de gestão escolar, com objetivo de auxiliar nas decisões em todas as suas áreas de atuação, utilizando diferentes meios para ajudar a escola, em todos os seus aspectos, pela participação dos pais, professores e funcionários (LUCK, 2007).

Essa participação coletiva e organizada poderá ser responsável pela melhoria da qualidade do ensino para todos, como visto anteriormente com o princípio da democratização da educação, estabelecido na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

No entanto, quando os entrevistados foram questionados sobre a compreensão de conselho escolar, constatou-se que apenas o conselheiro B tinha uma ideia aproximada do que vem a ser de fato o CE.

Eu compreendo que o CE é um colegiado importante, é... que deveria gerar uma democracia maior na escola, uma participação pedagógica, contribuir com essa participação pedagógica na escola, mas é ...nós ainda estamos um pouco longe dessa realidade (CONSELHEIRO B, em entrevista concedida em abril de 2017).

Os conselheiros A e C associaram o CE com a APMC, afirmando que o processo de decisão na escola partia do CE, juntamente com a APMC. O que pode justificar tal associação é o fato do conselheiro A ser presidente do Conselho Fiscal e o conselheiro C, o presidente da APMC. Isso enfatiza que, quem desempenha o

papel de Unidade Executora das verbas que são destinadas à escola no Estado do Amazonas é a APMC e não o Conselho Escolar, o que acaba acarretando uma maior cobrança da APMC tanto por parte da comunidade quanto da própria mantenedora. Talvez por isso, o CE não esteja recebendo a atenção que deveria e não esteja funcionando como instrumento de gestão democrática. Já os conselheiros D e E responderam apenas que o CE tinha a ver com professores, alunos e pais.

Essas respostas nos mostram que os conselheiros não têm clareza sobre a função do CE. Eles entendem apenas que ele ajuda a escola como instrumento de legitimação de decisões. Diante disso, percebemos a necessidade de um maior espaço para a leitura e discussões acerca do Regimento e demais documentos referentes ao Conselho Escolar.

Quando os conselheiros foram indagados sobre a importância do CE para a escola, o conselheiro A afirmou que “[...] junto com toda a equipe gestora da escola, ele se faz muito importante nas decisões, principalmente nas decisões que precisam ser tomadas quanto alguma ação que a escola vai ter que desenvolver” (CONSELHEIRO A, em entrevista concedida em abril de 2017).

Pôde-se constatar que tal concepção do Conselheiro A está em consonância com a afirmação de Luck (2009), quando a autora afirma que a gestão democrática deve proporcionar a participação de todos os segmentos da escola no planejamento e na execução das atividades relacionadas com as necessidades existentes na instituição de ensino.

Assim, ao inserir a comunidade escolar e local em sua gestão, a escola pode se tornar um centro efetivo de gestão democrática, em busca da solução dos seus problemas, visando a melhoria do ensino e da aprendizagem.

Ao mesmo questionamento, o conselheiro B respondeu que:

Porque aí não deixaria a gestão escolar, de um modo geral não é só da nossa escola, sozinho né, porque a equipe gestora ela precisa tomar muitas decisões sobre a escola e faz isso porque o CE não acompanha, ele está ali só pra compor, ele não tem essa participação efetiva na escola, e ajudaria (CONSELHEIRO B, em entrevista concedida em abril de 2017).

Percebe-se, na fala do conselheiro B, o reconhecimento do CE como um parceiro da gestão da escola, contribuindo com a democratização das tomadas de decisões.

Já conselheiro C ressaltou que o conselho é importante para a escola, pois “tem autonomia de fazer reuniões com os pais e se precisar de algo pedir doações de material” (CONSELHEIRO C, em entrevista concedida em abril de 2017). No entanto, esta concepção do conselheiro sobre a importância do CE precisa ser ampliada, pois, de acordo com o Caderno 2 do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, “é grande a importância do Conselho Escolar para a busca de transformações no cotidiano escolar, transformações essas orientadas pelo desejo de construção de uma sociedade igualitária e justa” (BRASIL, 2004, p.62).

O conselheiro D afirmou que o CE não tem nenhuma importância, pois não resolve nada. Luck (2013) faz uma alerta ao fato de que diversas “experiências de participação são realizadas sem que tenha um verdadeiro sentido político democrático ou sentido pedagógico de transformação” (p.28) e isto é constatado na fala dos conselheiros. Dourado (2000) complementa esse pensamento, afirmando que:

[...] a democratização do processo pedagógico não se dá a margem de relações sociais mais amplas, daí a importância de se recuperar o caráter político da educação, de modo a se reestruturar a prática educacional por meio do enfrentamento real de questões básicas, tais como: acesso, permanência e gestão democrática articulada a projetos concretos em que a relevância social da educação articule-se, inexoravelmente, à eficiência, eficácia e, particularmente, à efetividade, vinculando-as, organicamente, a respostas à sociedade civil organizada [...] (p. 94).

Essa resposta reafirma a fala do conselheiro B, quando diz que o CE “ele está ali só pra compor”, isso nos leva a acreditar que não há um reconhecimento da importância do CE. A isso, Paro (2002) afirma que existe a necessidade da escola prever mecanismos que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. Já o conselheiro E falou que o CE é “importante, pois ajuda no que falta na escola”.

Percebe-se, nas falas dos conselheiros, que a maioria deles reconhece algum tipo de importância do CE para a escola, mesmo que não tenham expressado, em

suas respostas, uma compreensão clara sobre a importância do CE e o seu funcionamento na escola.

Quando questionados sobre como o CE tem contribuído para a efetivação da gestão democrática na escola, o conselheiro A respondeu “Eu não posso dizer que eu tomo uma decisão de mim só, eu tenho um grupo, a escola tem um conselho e a APMC, onde juntos nós tomamos as decisões necessárias para a escola” (CONSELHEIRO A, em entrevista concedida em abril de 2017).

Sua resposta está em concordância com Adrião e Camargo (2007), quando afirmam que “a descentralização do poder se dá na medida em que se possibilita cada vez mais aos destinatários do serviço público sua participação efetiva, por si ou por representantes, nas tomadas de decisão”.

Por sua vez, o conselheiro B afirmou que:

Tem situações que pro gestor escolar é muito complicado de resolver, de cobrar do sistema público de exigir uma participação mais efetiva do sistema público e o CE ajudaria bastante nisso né, então a gestão escolar não estaria sozinha, não estaria refém do sistema público, o CE estaria junto, então dessa maneira eu acredito que a democratização seria melhor (CONSELHEIRO B, em entrevista concedida em abril de 2017).

O conselheiro C afirmou que, em sua opinião:

O conselho escolar tem que estar junto, na frente, pra ser uma questão democrática em decisões em vários aspectos, de compra de material, de reunião com os pais, de algumas decisões com aluno, relacionado com algum aluno que está com problema, também fazer reunião em questão de pedido de material e outras coisas relacionada. O CE na minha opinião é muito importante na escola pois é através dele que a gente consegue tomar as decisões de forma democrática (CONSELHEIRO C, em entrevista concedida em abril de 2017).

É possível perceber, nas falas dos conselheiros B e C, que a gestão da escola é centralizada. No entanto, eles reconhecem a importância da contribuição do CE para o fortalecimento da gestão.

O conselheiro D disse que “vai depender também de você mesmo, como eu estava falando, se ajuda um, ajudo outro, muita gente não quer ser ajudado ou é por aonde a gente chega lá. Pode ajudar a escola se funcionar direito” (CONSELHEIRO D, em entrevista concedida em abril de 2017).

Já o conselheiro E disse que contribui “com o diálogo entre o aluno e o diretor, porque muitas vezes eles têm vergonha de falar suas ideias e projetos que tenham em mente” (CONSELHEIRO E, em entrevista concedida em abril de 2017).

Diante das respostas, percebe-se que há uma divergência entre o posicionamento do conselheiro A, quando afirma que as decisões são tomadas junto com o CE e os conselheiros B e D, que deixam claro em suas falas que o CE não funciona.

Quando perguntado ao conselheiro A se ele considera sua gestão como democrática, ele afirmou “[...] eu tenho um grupo, a escola tem um conselho e a APMC, onde juntos nós tomamos as decisões necessárias para a escola” (CONSELHEIRO A, em entrevista concedida em abril de 2017).

Na visão do conselheiro A, sua gestão é democrática, no entanto, isso não é vivenciado no dia a dia da escola, e pode ser constatado na fala dos conselheiros, quando afirmam que o CE não é atuante, significando que não é compartilhado com eles o poder e a responsabilidade das decisões. Ou seja, os conselheiros não estão envolvidos nas ações da escola, não desempenham suas atribuições com responsabilidade, competência e dedicação e não promovem, assim, o funcionamento efetivo do CE

Ferreira (2011) afirma que a participação na administração da escola é garantida por meio do funcionamento do CE, com o sentimento de dotar a escola de autonomia para executar seu projeto educativo.

Luck (2006) define que a participação na tomada de decisão é aquela em que implica compartilhar poder e responsabilidades, por decisões tomadas em conjunto com uma coletividade. Destaca ainda que o enfrentamento dos desafios, a promoção de avanços e a participação engajada representam o nível mais pleno de participação; implica em envolver-se dinamicamente nos processos sociais e assumir responsabilidade por agir com empenho, competência e dedicação, visando promover os resultados propostos e desejados.

A escola pode ser um centro de influência e de formação política, estabelecido através de práticas cotidianas democráticas, com o envolvimento da comunidade nos órgãos colegiados, de forma a exercer seus direitos estabelecidos por Lei.

Portanto, a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar é primordial para que a escola desenvolva e execute suas ações com um caráter

democrático. Além disso, esse envolvimento coletivo deve ser em todas as áreas da escola, seja ela financeira, pedagógica ou administrativa.

### **2.3.2 Elementos da Gestão Democrática**

De acordo com Araújo (2000), são quatro os elementos indispensáveis a uma gestão democrática: pluralismo, participação, transparência e autonomia. Esse tipo de gestão colabora para o desenvolvimento da cidadania autônoma, quando esses elementos se integram à efetividade desse processo de gestão participativa.

O pluralismo ocorre quando se valoriza e reconhece a existência das diversidades e dos diferentes proveitos dos componentes da comunidade escolar.

Já a participação acontece quando os planos e objetivos da instituição são construídos pelos diversos segmentos da comunidade escolar, disponibilizando aos participantes a chance de desempenhar coletivamente ações que busquem a melhoria do processo educativo.

Quanto à transparência, pode-se dizer que se trata do reflexo da grandeza política da escola, demonstrando que esta é um ambiente público que está aberto à heterogeneidade das ideias dos participantes da organização da escola.

Por outro lado, a autonomia acontece quando há o compartilhamento de responsabilidades e a escola possa atender às necessidades da comunidade na qual está inserida.

No âmbito educacional, esses elementos básicos da gestão democrática podem se apresentar de várias maneiras, como, por exemplo, na constituição e atuação do Conselho escolar; na elaboração e reformulação do Projeto Político Pedagógico; na participação da construção do Plano de Gestão; no planejamento e fiscalização da execução das verbas da escola pela comunidade escolar; na prestação de contas de forma transparente; na avaliação institucional da escola e na elaboração do Regimento Interno da escola.

A multiplicidade existente dentro da escola é um desafio posto ao CE para lidar com as diferenças dos sujeitos que estão envolvidos no processo educativo, garantindo não somente o respeito a essas diferenças, mas abrindo espaço para que cada um possa demonstrar e ser atendido nas suas necessidades.

Dessa forma, quando questionados sobre as atribuições do CE, os conselheiros A e C associaram as atribuições do CE com a APMC, declarando que o

CE precisa estar junto com a APMC para tomar decisões referentes à compra de materiais para a escola. No entanto, ao examinarmos o Estatuto da APMC da Escola Estadual Raimundo Lourenço, reconhecemos que as percepções dos conselheiros quanto as atribuições do CE precisam ser ampliadas, uma vez que esta integração não pode ser apenas no aspecto financeiro, pois, de acordo com o que está previsto em seu Estatuto (AMAZONAS, 2008), o objetivo geral da Associação de Pais, Mestres e Comunitários é “buscar a integração entre a escola e comunidade, onde as decisões devem ser compartilhadas, visando o aprimoramento do processo educativo e a concretização da autonomia da escola” (p.2).

Assim, para que um ambiente efetivamente democrático seja construído na escola, os diversos segmentos que formam o CE devem levar em conta, no desenvolvimento de suas ações, o pluralismo.

Já o conselheiro B reconhece que o CE pode colaborar com as tomadas de decisões prioritárias na escola, ao afirmar que cabe a tal órgão:

[...] Colaborar com as questões pedagógicas no sentido da evasão escolar, do rendimento do aluno, da participação da família na escola, ajudar mesmo, colaborar mesmo nesse sentido pedagógico, até mesmo nos problemas de indisciplina e preservação do patrimônio escolar (CONSELHEIRO B, em entrevista concedida em abril de 2017).

A resposta do conselheiro B está de acordo com o que preconiza Hora (2005), ao afirmar que os educadores encaram a democratização como o desenvolvimento de processos pedagógicos que permitam a permanência do educando no sistema escolar.

O conselheiro D não soube responder a esse questionamento e o conselheiro E assevera que o CE tem a atribuição de “ajudar os órgãos da escola a falar sobre o que falta na escola, dar conselhos sobre os projetos que podem ser desenvolvidos na escola, dentre outras coisas” (CONSELHEIRO E, em entrevista concedida em abril de 2017).

Constatou-se, com essas respostas, que apenas o conselheiro B demonstrou ter conhecimento de algumas atribuições do CE, enquanto os demais representantes mostraram não saber de fato sua finalidade. Como já explanado anteriormente, o CE é um órgão colegiado importante para a tomada de decisões realizadas no âmbito escolar e que acompanha as práticas educativas da escola,

assim, observa-se a relevância dos seus membros conhecerem suas atribuições para atuarem de forma efetiva, pois são eles que representam a comunidade escolar.

De acordo com Luck (2013, p.29), “a participação caracteriza-se por uma força de atuação consciente [...], assumindo dessa forma uma dimensão política de construção de bases de poder”.

Assim, a participação na escola é uma condição básica para a gestão democrática e não pode ser apenas um simples processo de colaboração ou de adesão às decisões previamente tomadas pelo gestor. Para a autora, a participação como representação é uma forma significativa de participação, pois nossos direitos são entendidos e acatados por meio um representante que seja capaz de expô-lo.

Quanto às suas atribuições como conselheiro, o conselheiro A afirmou que é de “acompanhar o desenvolvimento, estar presente, subsidiar, verificar o que está acontecendo e junto com todo o conselho ver as decisões, decidir as decisões que o conselho deve tomar” (CONSELHEIRO A, em entrevista concedida em abril de 2017). Porém, sua resposta demonstra que ele não possui conhecimento de todas as suas atribuições, pois, de acordo com o Regimento do CE, suas funções não se detêm apenas a isso. O Regimento estabelece que o Presidente do CE deve articular, planejar, organizar e coordenar, junto aos demais conselheiros, as ações que serão realizadas pelo CE, em consonância com o que está estabelecido no PPP da escola (ESCOLA ESTADUAL DE TEMPO INTEGRAL RAIMUNDO LOURENÇO, 2011b).

O conselheiro B disse “eu não tenho nenhuma atribuição, a gente não faz nada, mas a minha atribuição é representar os professores, trazer não só as reivindicações, mas contribuir com as sugestões” (CONSELHEIRO B, em entrevista concedida em abril de 2017)

Já o conselheiro C afirmou que não pode tomar decisões sozinho, que tem que reunir o CE escolar para tomar decisões relacionadas à compras de materiais para escola, com as verbas federais e estaduais.

O conselheiro D falou que sua atribuição era de “conversar com os alunos, pais e com os professores quando for preciso”.

Já o conselheiro E respondeu que sua atribuição era de, principalmente, conversar com os alunos para saber o que eles estariam precisando, além de recolher deles opiniões diversas e trazê-las para serem discutidas.

Diante dos dados obtidos, observa-se que nenhum dos conselheiros soube expressar com clareza sobre suas atribuições, demonstrando não conhecê-las profundamente.

Ao questioná-los sobre a participação em alguma formação sobre Conselho Escolar, apenas o conselheiro E afirmou ter tido essa formação, respondendo que, após a eleição, houve uma reunião com todos os conselheiros. Nela, a gestora falou sobre o que era o CE e qual era a função de cada um. Os demais conselheiros relataram que nunca participaram de nenhuma formação sobre CE.

Diante deste quadro, constata-se que os conselheiros não possuem conhecimentos básicos, sendo eles essenciais para que possam atuar com eficácia no CE.

Ao solicitar que eles destacassem alguns aspectos que consideravam importante do CE escolar com a gestão da escola e com os outros órgãos colegiados, o conselheiro A respondeu que:

Acompanhar o desenvolvimento de todos os processos da escola, tanto é com as atividades desenvolvidas que requer que se faça reuniões que o CE esteja presente como medida de decisões com a comunidade, quanto junto com a APMC. É importante que ele esteja sempre participando das parcerias, estando o conselho presente das medidas que a escola realmente toma, por exemplo. Assim, se faz muito importante que o conselho esteja dentro de todas as ações, das decisões da escola, ele precisa estar acompanhando para poder, junto com a APMC, desenvolver um bom trabalho (CONSELHEIRO A, em entrevista concedida em abril de 2017).

O conselheiro B afirmou que:

Se o CE se fortalece, podemos conseguir muitas coisas com os pais, e eu acredito que com isso a escola possa ter uma melhora significativa em muitos setores, é um apoio importante pra gestão. Infelizmente, é uma prática de toda rede estadual, que a educação está atrelada ao partidarismo e acaba que isso deixa os nossos gestores um pouco “engessados”, reféns dessa situação, querem fazer excelentes trabalhos, mas ficam “presos”.  
Eu sou a favor da eleição para gestor, pois é uma forma de democratização e de gerar autonomia, o CE também contribui para gerar maior autonomia (CONSELHEIRO B, em entrevista concedida em abril de 2017).

Tais respostas confirmam a relevância da transparência dentro da instituição de ensino, quando os conselheiros ressaltam a importância do fortalecimento e da participação do CE em todas as ações da escola.

O Conselheiro C disse que “eles têm a autonomia de ajudar, de se vincular junto com eles, de se enturmar, de ajudar a tomar decisões, eles tem essa autonomia também dentro da escola”. Os conselheiros D e E não souberam responder a esse questionamento

À respeito da autonomia na escola, Luck (2000) afirma que o processo de descentralização é um meio de se construir a autonomia, com a ampliação do espaço de decisão. De acordo com o pensamento da autora, a descentralização das decisões no interior da escola colabora de forma expressiva para a construção da autonomia, sendo que esta compõe um aspecto de fundamental importância para a gestão democrática. Porém, quando se trata de autonomia financeira, Paro (2007) assinala que os recursos financeiros para suprir as necessidades mais fundamentais da escola devem ser providos pelo Estado.

Luck (2000) ainda afirma que a autonomia e a descentralização se constituem um binômio construído reciprocamente, mediante processos de democratização, isto é, tendo a prática democrática como centro (p. 27).

O processo de gestão democrática das instituições de ensino representa um importante “instrumento de consolidação de democracia na sociedade, considerando que a escola e a sociedade estão dialeticamente constituídas” (GARBIN e ALMEIDA, 2007, p. 3). Assim, esse processo deve ser sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento das especificidades presentes na escola. Além disso, o CE contribui para a transformação do cotidiano escolar, não esquecendo que todas as ações do CE devem ser de conhecimento de toda a comunidade escolar, de forma transparente, por meio de divulgação e prestação de contas.

Comprova-se, na fala dos entrevistados, que eles não possuem conhecimentos a respeito das legislações que regem o CE e nem quais são suas atribuições enquanto conselheiros. Ainda, demonstram não saber a importância de sua participação para a contribuição uma gestão democrática. Além disso, foi possível constatar que não existe integração e parceria entre os segmentos que compõem a comunidade escolar e nem um planejamento que norteie as ações do CE para que ele possa atuar a contribuir com a efetivação da gestão participativa.

Sendo assim, é importante que sejam desenvolvidas na escola ações com o objetivo de superar esses desafios, para que o CE desenvolva suas funções a contento, de forma que venha contribuir com a gestão participativa no cotidiano da escola.

Portanto, o próximo capítulo apresenta um Plano de Ação Educacional (PAE), com ações propositivas, com o objetivo de formar, estimular, integrar e fortalecer a comunidade escolar, para prática democrática se torne realidade na escola.

### 3 PLANO DE INTERVENÇÃO

No capítulo 1 deste trabalho, foi descrito um caso de gestão relacionado ao funcionamento do CE de uma escola pública de tempo integral do Estado do Amazonas. Nele, a proposta foi a de responder ao seguinte questionamento: Como promover o funcionamento efetivo do Conselho Escolar como prática de gestão democrática?

Com a análise dos dados realizada no capítulo 2, foi possível diagnosticar que os conselheiros não possuem conhecimentos sobre a legislação que legitimam o CE, suas atribuições e a importância de sua participação para a contribuição de uma gestão democrática. Foi possível observar, ainda, a falta da integração entre os diversos segmentos que compõem a comunidade escolar, bem como a inexistência de um plano que direcione as ações do CE, construído de forma coletiva, com a participação da gestão e demais órgãos colegiados da escola.

Tais problemas identificados contribuem para que o Conselho Escolar da Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço não esteja funcionando de forma efetiva, como prática de gestão democrática.

Assim, a proposta desse capítulo é apresentar um plano de ação, utilizando a técnica 5W2H, uma ferramenta prática que descreve como serão realizadas as ações propostas. O método é constituído de sete perguntas: *What* (o que), *When* (quando), *Who* (quem), *Where* (onde), *Why* (por que), *How* (como), *How much* (quando custa).

Desta forma, as ações serão exequíveis, podendo contribuir para que CE desta escola se torne um fórum de constantes debates e que seja, de fato, atuante. Portanto, espera-se que o CE realize suas atribuições sobre a organização e realização do trabalho pedagógico e administrativo da instituição escolar, para o cumprimento da função social e peculiar da instituição escolar, em conformidade com as políticas e diretrizes educacionais da Secretaria Estadual de Educação do Amazonas e com as demais leis que o legitimam, como o seu próprio Regimento, o Regimento das Escolas Estaduais do Amazonas, o PPP e o Regimento Interno da escola.

A seguir, no Quadro 6, propomos um Plano de Ação Educacional com quatro ações voltadas para a intervenção dos problemas encontrados

**Quadro 6 - Ações propostas para o plano de intervenção**

<b>What? (O quê?)</b>	<b>Why? (Por quê?)</b>	<b>Who? (Quem?)</b>	<b>Where? (Onde?)</b>	<b>When? Quando?</b>	<b>How (Como?)</b>	<b>How much (Quanto custa?)</b>
Formação dos Conselheiros	Proporcionar aos conselheiros conhecimentos sobre a legislação que legitima o CE, suas atribuições e a importância de sua participação para a contribuição uma gestão democrática.	Técnicos da GEMAE e Assessor de projetos da coordenadoria	Sala de reunião da escola	Fevereiro e Março de 2018	Palestras, estudos e debates.	R\$ 384,00  Os custos serão subsidiados pela APMC da escola.
Sensibilizar a comunidade escolar sobre a importância de um CE atuante	Fortalecer a comunidade escolar para que haja integração entre todos os segmentos que a compõem.	Assessor de projetos da Coordenadoria, Conselheiros e comunidade escolar.	Auditório da escola.	Abril a dezembro de 2018	Reuniões, divulgação das ações do CE, palestras e relatos de experiências.	R\$ 438,00  Os custos serão subsidiados pela APMC da escola.
Fortalecer parcerias com a gestão escolar e demais órgãos colegiados da escola.	Promover a integração entre o CE, gestão escolar e demais órgãos colegiados da escola.	Gestor, conselheiros e membros dos demais órgãos colegiados.	Nas dependências da escola.	Abril a dezembro de 2018	Realização de eventos sociais, reuniões, análise, discussão, avaliação e implementação do PPP da escola.	R\$ 7.162,00,00  Os custos serão subsidiados pela APMC da escola.
Construir um Plano de Ação que atenda às prioridades e especificidades da escola	Nortear as ações do CE para que ele possa contribuir para a efetivação da gestão democrática na escola.	Presidente do Conselho Escolar e demais conselheiros	Laboratório de Informática da escola	Abril de 2018	Reuniões para análises e discussões sobre as prioridades da escola.	Sem custos financeiros

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.1 FORMAÇÃO DOS CONSELHEIROS

Esta primeira ação foi planejada devido ao fato dos conselheiros demonstrarem não conhecerem a legislação que legitimam o CE, suas atribuições e quais as formas de participação para a contribuição uma gestão democrática. Para superar esses desafios, os conselheiros precisam conhecer o significado de gestão democrática e a importância da participação para sua concretização.

Assim, a ação proposta é a realização de um curso de formação para os conselheiros do Conselho Escolar da Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço.

A formação ocorrerá na sala de reunião da escola, nos meses de fevereiro e março de 2018, através de sete encontros, sendo três encontros em fevereiro e quatro no mês de março, com três horas de duração, com uma carga horária de 21 horas de formação.

Os responsáveis pela ação serão os técnicos da GEMAE da SEDUC/AM e o Assessor de projetos da coordenadoria, que deverão ser contatados pelo gestor da escola para tratarem da dinâmica da realização da formação.

O material utilizado no curso deverá ser repassado aos conselheiros, com no mínimo uma semana de antecedência de cada encontro, para que eles possam tomar conhecimento sobre o tema que será tratado e, desta forma, possam interagir melhor no dia da formação.

A formação será oferecida aos novos conselheiros, uma vez que o mandato da atual diretoria termina no mês de setembro de 2017.

O objetivo das formações é proporcionar aos conselheiros conhecimentos sobre a legislação que legitimam o CE, suas atribuições e a importância de sua participação para a contribuição uma gestão democrática.

Para que se alcancem tais objetivos, propomos sete temáticas que deverão ser tratadas em cada encontro, utilizando como referencial teórico a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), a LDB n 9394/96 (BRASIL,1996), o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas (AMAZONAS, 2010), o Regimento do Conselho Escolar, o PPP da Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço e o material do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, produzido pelo MEC (BRASIL, 2004b, 2004c; 2004d)

A proposta do primeiro encontro é tratar do seguinte tema: Democratização da escola. Nele, deve-se discutir a função social da escola pública; conselhos escolares, legislação educacional, atribuições e funcionamento dos Conselhos Escolares.

No segundo encontro, propomos a temática: o funcionamento do conselho escolar no Amazonas e na Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço, com estudo, análise e discussão do Regimento Geral das Escolas Públicas do Estado do Amazonas (AMAZONAS, 2010) e o Regimento do Conselho Escolar da escola, além das atribuições dos conselheiros.

O terceiro encontro tratará do conselho escolar e da aprendizagem na escola. Nele, será abordada a função político-pedagógica do conselho e a importância do CE da Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço estar em consonância com o seu Projeto Político Pedagógico.

No quarto encontro, será abordada a seguinte temática: elementos básicos da gestão democrática. Nessa formação, serão levantados temas como a participação; o pluralismo; a autonomia e a transparência das ações da escola.

No quinto encontro, será abordada a seguinte temática: o CE, o respeito e a valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade. Nele, será debatido sobre a escola, o Conselho Escolar e o processo de formação humana, além do respeito e da importância da integração dos diversos segmentos da comunidade escolar.

No sexto encontro, será abordado o seguinte tema: O Conselho Escolar e a articulação com a comunidade local, no qual será discutido sobre a importância do fortalecimento das parcerias entre o CE, a gestão da escola e os demais órgãos colegiados e comunidade escolar.

Já o sétimo encontro trará como temática a cidadania, participação e democracia. Nele, a escola será estudada como um espaço de construção da cidadania e o Conselho Escolar, como instância de contribuição para a efetivação dos direitos humanos e sociais.

**Quadro 7 - Estimativa de custo para a execução da primeira ação**

<b>Ação</b>	<b>Material utilizado</b>	<b>Despesas</b>	<b>Custo total</b>
Formação dos conselheiros	Pastas	16 pastas a R\$ 3,00	R\$ 48,00
	Canetas	16 canetas a R\$ 1,00	R\$ 16,00
	Blocos de anotações	16 blocos de anotações a R\$ 2,00	R\$ 32,00
	Apostilas	16 apostilas a R\$ 10,00	R\$ 160,00
	CDs	16 CDs a R\$ 1,00	R\$ 16,00
	Lanche	112 lanches a R\$ 8,00	R\$ 112,00
Total das despesas			<b>R\$ 384,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

### **3.1.2 Sensibilizar a comunidade escolar sobre a importância de um CE atuante**

A escola e a comunidade escolar externa constituem o meio social do qual o aluno faz parte e a integração entre elas pode favorecer a aprendizagem do aluno.

Assim, a criação de mecanismos que possibilitem a participação da comunidade na gestão da escola é essencial para a efetivação de práticas democráticas. Portanto, é necessário que comunidade escolar saiba da sua importância e de sua função nesse contexto, para que possa contribuir com a concretização da democracia dentro da escola, por meio de um conselho participativo e atuante.

Desta forma, a segunda ação tem o objetivo de fortalecer a comunidade escolar, com a promoção da integração entre seus diversos segmentos.

Os responsáveis pela realização da ação serão o assessor de projetos da coordenação e os demais conselheiros, que se reunirão com a comunidade escolar (gestor, professores, funcionários administrativos da escola, alunos, pais e representantes da comunidade externa) uma vez a cada bimestre, no auditório da escola, totalizando quatro encontros.

No primeiro encontro, serão socializadas informações sobre a natureza, os fins e os objetivos do Conselho Escolar.

No segundo encontro, será abordado sobre a constituição, representação, eleição, posse e exercício do CE.

O terceiro encontro tratará do funcionamento do Conselho Escolar e de suas atribuições.

Já no quarto encontro, serão abordadas as atribuições dos conselheiros e a importância da participação da comunidade escolar para contribuir com o êxito do processo educativo.

Portanto, com o fortalecimento, a ampliação dos espaços de discussões e a participação da comunidade, a escola vai tornar mais sólida a sua autonomia e vivenciar a democracia de forma efetiva no seu dia a dia.

#### **Quadro 8 - Estimativa de custo para a execução da segunda ação**

<b>Ação</b>	<b>Material utilizado</b>	<b>Despesas</b>	<b>Custo total</b>
Sensibilizar a comunidade escolar sobre a importância de um CE atuante	Papel ofício para a confecção de folders para divulgação do evento.	8 resmas de papel ofício a R\$ 16,00	R\$ 128,00
	Tonner para a impressão de Confecção de folders para divulgação do evento.	1 tonner a R\$ 310,00	R\$ 310,00
Total das despesas			<b>R\$ 438,00</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

### **3.1.3 Fortalecer parcerias do CE, com a gestão escolar e demais órgãos colegiados da escola.**

Após a análise dos dados, foi possível constatar que não existe uma parceria consistente entre o CE, a gestão e os demais órgãos colegiados da escola. No entanto, para que haja o exercício da gestão democrática no âmbito escolar, é essencial que se tenha uma parceria entre eles, no intuito de alcançar as metas e os objetivos estabelecidos pela escola.

Esta ação tem o objetivo de promover o fortalecimento das parcerias do CE, por meio da integração entre ele, a gestão escolar e demais órgãos colegiados da escola, através da participação na realização das atividades previstas no calendário escolar.

Como exemplo dessas atividades, podemos citar: quatro reuniões para a análise, discussão, avaliação e implementação do PPP da escola e a realização de eventos sociais, tais como: uma mostra de painel de gestão no mês de agosto, três feiras culturais (Feira das nações, Feira de Arte e Literatura e Feira de Bioexatas), jogos escolares com a duração de uma semana e oito datas comemorativas (Dia Internacional da Mulher, Dia da Família, Semana do Meio Ambiente, Dia do Estudante, Dia do Professor, Dia da Consciência Negra e Natal).

Essas atividades serão utilizadas como estratégias para a concretização dessa ação, pois já são realizadas na escola e costumam causar impactos positivos no processo educativo, sendo eventos que proporcionarão a integração dos órgãos colegiados.

Esses eventos ocorrerão nas diversas dependências da escola, no período de abril a dezembro de 2018. Serão responsáveis, por essa ação, a equipe gestora, os conselheiros e os representantes dos demais órgãos colegiados da escola.

Ressaltamos que o conselho escolar, assim como os demais órgãos colegiados, representa um espaço de construção da gestão democrática no âmbito da escola. Nessa perspectiva, deve desenvolver suas funções acompanhando e colaborando com a gestão, seja no monitoramento dos resultados pedagógicos, no acompanhamento de atividades administrativas ou na execução e prestação de contas de recursos financeiros.

**Quadro 9 - Estimativa de custo para a execução da terceira ação**

<b>Fortalecer parcerias do CE, com a gestão escolar e demais órgãos colegiados da escola. Por meio de:</b>			
<b>AÇÃO</b>	<b>MATERIAL UTILIZADO</b>	<b>DESPESAS</b>	<b>CUSTO TOTAL</b>
Reuniões para análise, discussão, avaliação e implementação do PPP da escola	Lanche	80 lanches a R\$ 8,00	R\$ 480,00
Mostra de painel de gestão	Papel ofício	2 resmas de papel ofício para confecção de convites e folders a R\$ 16,00	R\$ 32,00
Feiras culturais	Tonner	1 tonner a R\$ 310,00	R\$ 310,00
	Papel ofício	2 resmas de papel ofício para confecção de convites e folders a R\$ 16,00	R\$ 32,00
Jogos escolares	Tonner	1 tonner a R\$ 310,00	R\$ 310,00
	Troféus	60 troféus a R\$ 55,00	R\$ 3.300,00
	Medalhas	200 medalhas a R\$ 7,00	R\$ 1.400
	Papel ofício	16 resmas de papel ofício para confecção de convites e folders a R\$ 16,00	R\$ 256,00
Datas comemorativas	Tonner	2 tonners a R\$ 310,00	R\$ 620,00
<b>Total das despesas</b>			<b>R\$ 7.162,00</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

### **3.1.4 Construir um Plano de Ação que atenda às prioridades e especificidades da escola**

O Plano de Ação é o planejamento de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado, no qual são traçados objetivos e descritas as ações a serem implementadas para solucionar um problema. Quanto melhor for planejado e executado o plano de ação, maior será a possibilidade de alcançar os objetivos estabelecidos.

Ao realizar a análise do funcionamento do CE da Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço, constatou-se que a falta de um direcionamento para a realização das atividades acaba acarretando em desafios que dificultam o progresso de sua atuação. Assim, essa quarta ação foi pensada com o objetivo de nortear as ações do CE para que ele possa desenvolver suas atividades previamente planejadas e articuladas com a escola, contribuindo para a efetivação da gestão democrática.

Os responsáveis por esta ação serão o presidente do CE e os demais conselheiros, que se reunirão no laboratório de informática uma vez por semana no mês de abril do ano de 2018, com um total de quatro encontros, no horário de 16h às 17h30min.

O primeiro encontro será destinado à realização de um diagnóstico da realidade da escola e de suas especificidades.

No segundo encontro, serão analisadas e discutidas as prioridades da escola, que servirão de subsídios para a elaboração de um plano de melhoria, construído de forma que esteja alinhado com o Plano Político Pedagógico e com o Regimento Interno da escola.

O terceiro encontro será destinado para a construção do Plano propriamente dito.

A escola deve estabelecer a prática do planejamento como um processo fundamental para a realização das atividades desenvolvidas pela escola. É preciso ter organização e orientação das ações que serão empreendidas pelos diversos segmentos da comunidade escolar, de modo a garantir sua concretização e efetividade.

A respectiva ação será desenvolvida sem qualquer custo financeiro.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a descrição do caso no capítulo 1 e da análise dos dados no capítulo 2, assim como a apresentação de um Plano de Ação Educacional (PAE) no capítulo 3, com o objetivo de propor ações que contribuam com a efetivação do funcionamento do Conselho Escolar como prática de gestão democrática na escola Estadual Raimundo Lourenço, objetivamos aqui fazer algumas considerações finais sobre o funcionamento do CE em uma escola pública do Estado do Amazonas.

Constatou-se, na pesquisa, a existência de alguns desafios que impossibilitam a atuação a contento do CE como prática de uma gestão participativa. Dentre esses desafios, destacam-se: a existência de um CE que não atende sua finalidade de promover a gestão democrática dentro da escola; e conselheiros que não conhecem suas atribuições nem as funções do conselho, bem como sua real importância. Podemos identificar, também, que o gestor escolar afirma que sua gestão é democrática, no entanto, diante de sua fala e dos demais conselheiros, fica claro que sua gestão não é compartilhada.

Deste modo, o PAE elaborado possui quatro ações: Formação dos Conselheiros; construção de um Plano de Ação que atenda às prioridades e especificidades da escola; sensibilização da comunidade escolar sobre a importância de um CE atuante; e fortalecimento das parcerias com a gestão escolar e demais órgãos colegiados da escola, que possuem o intuito de contribuir com a concretização da atuação dos diversos segmentos da comunidade escolar no cotidiano da escola.

A proposta da formação dos conselheiros busca oferecer a eles conhecimentos sobre a legislação que legitimam o CE, suas atribuições, além da importância de sua participação na reflexão e no enfrentamento de situações cotidianas e nos desafios que precisam ser superados na escola. Acreditamos que com isso, a comunidade escolar terá maiores oportunidades de vivenciar uma gestão descentralizada e focada na participação dos atores envolvidos no processo educativo.

A proposição da construção de um plano de ação do CE que atenda às prioridades e especificidades da escola procura nortear as ações do conselho, para que ele possa contribuir para a efetivação da gestão democrática na escola. Acredita-se que esta ação ajudará na sistematização de suas ações, trabalhando em

cima de um diagnóstico da realidade da escola, para torná-lo atuante no cumprimento de suas atribuições enquanto conselheiros.

Quanto à sensibilização da comunidade escolar sobre a importância de um CE atuante, busca-se, com essa ação, fortalecê-la para que haja integração entre todos os segmentos que a compõem. Dessa forma, isso ajudará no desenvolvimento de práticas participativas dentro da escola, contribuindo no processo de tomada de decisões e no resgate da ação da família como contribuição ao processo de ensino e aprendizagem.

Já a ação que se refere ao fortalecimento das parcerias do CE com a gestão escolar e demais órgãos colegiados da escola tem o objetivo de promover a integração entre o conselho, a gestão escolar e demais órgãos colegiados da escola. Creemos que essa ação poderá proporcionar o compartilhamento de responsabilidades, a partir de um maior engajamento dos membros dos órgãos colegiados na reflexão e elaboração de estratégias para os conflitos existentes na escola.

Ainda que a vivência da prática democrática esteja distante da realidade atual da Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço, ressaltamos que as ações do PAE contribuirão para o desenvolvimento de um processo democrático dentro da instituição de ensino, estimulando a participação consciente e comprometida com a atuação efetiva do CE. Nesse sentido, haverá o aprimoramento da gestão escolar democrática e a melhoria dos processos educativos desenvolvido na escola.

Entretanto, reconhecemos que, diante da complexidade do tema, é necessário que haja persistência de novas investigações sobre a atuação do CE como prática de gestão democrática, para que venham a contribuir com a concretização de uma organização socialmente participativa.

## REFERÊNCIAS

ABRANCHES, M. **Colegiado escolar**: espaço de participação da comunidade. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

ADRIÃO, T. CAMARGO, R.B. A Gestão Democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, R, P.; ADRIÃO, T. (Org.). **Gestão, financiamento e direito à educação**. 3 ed. São Paulo: Xamã, 2007.

ARAÚJO, A. C. de. **Gestão democrática da educação**: a posição dos docentes. 2000. 220f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2000.

AMAZONAS. Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino. **Lei nº 78, de 18 de maio de 2007**. Altera, na forma que especifica a Lei Delegada nº 08, de 05 de julho de 2005, e dá outras providências. Manaus, AM, 2007. Disponível em: <<http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do/>>. Acesso em: 21 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino. **Estatuto da Associação de Pais, Mestres e Comunitários - APMC**. Manaus. AM, 2008a. (Modelo padrão).

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino. **Plano Estadual de Educação – PEE/AM**. Manaus, AM, 2008b.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino. **Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas**. Manaus, AM, 2009.

\_\_\_\_\_. Conselho Estadual de Educação. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino. **Resolução nº 122, de 30 de novembro de 2010**. Aprova o regimento geral das escolas estaduais do Amazonas, a partir de 2011, a ser operacionalizada com o acompanhamento da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino. Manaus, AM, 2010.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino. **Regimento do Conselho Escolar da Escola Estadual de Tempo Integral Elisa Bessa Freire**. Manaus, AM, 2011a.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino. **Decreto Governamental nº 30.940, 28 de janeiro de 2011**. Cria a Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço. Manaus, AM, 2011b.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino. Coordenação do Conselho Escolar **Atribuições e Finalidades do Conselho Escolar**. Manaus, AM, 2012.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino. **Lei nº 4.183 de 26 de junho de 2015**. Aprova o Plano Estadual de Educação do Amazonas e dá outras providências. Manaus, AM, 2015a.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino. **Edital do Processo Seletivo das Escolas de Tempo Integral**. Manaus, AM, 2015b.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino **Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas - SIGEAM** [online]. Manaus, AM, 2015c. Disponível em: <<http://www.educacao.am.gov.br/servicos/sigeam/>>. Acesso em: 19 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino. **Levantamento de dados sobre o Conselho Escolar nas escolas do Estado do Amazonas**. Manaus, AM, 2016.

ANDRADE, J.O. de. **Prática de gestão: a percepção dos gestores sobre o uso do Planejamento Estratégico no sistema de ensino do Amazonas**. 2015. 145 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) - Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/1623/1/jeordaneoliveiradeandrade.pdf>>. Acesso em: 21 maio. 2017.

ANDRÉ, M. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? **Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013.

ANTUNES, A. **Aceita um conselho?** Como organizar o colegiado escolar. 3. Ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2008.

AZEVEDO, S. de. Políticas públicas: discutindo modelos e alguns problemas de implementação. In: SANTOS JÚNIOR, O. A. Dos (Org.). **Políticas públicas e gestão local**: programa interdisciplinar de capacitação de conselheiros municipais. Rio de Janeiro: FASE, 2003. p.38-44.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BORDIGNON, G. **Gestão Democrática na Educação**., Brasília: Ministério da Educação, 2005. (Boletim 19)

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 17 set. 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF, 1996. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 dez. 1996.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, DF, 2001.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Portaria Interministerial nº 2.896, de 17 de setembro de 2004**. Cria, no âmbito da Secretaria de Educação Básica - SEB, o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares e dá outras providências, Brasília, DF, 2004a.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação, Secretaria da Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Caderno 1 - Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília: MEC, SEB, 2004b. 56p.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação, Secretaria da Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Caderno 2 - Conselho Escolar e a aprendizagem na escola**. Brasília: MEC, SEB, 2004c. 68p.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação, Secretaria da Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, **Caderno 6 - Conselho Escolar como espaço de formação humana: círculo de cultura e qualidade da educação**. Brasília: MEC, SEB, 2004d. 68p

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007.** Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm)>. Acesso em: 17 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <<http://www.observatoriodopne.org.br/uploads/reference/file/439/documento-referencia.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

COUTINHO, C. N. O Estado Brasileiro: Gênese, crise, alternativas. In: LIMA, J. C. F.; NEVES, L.M. W. **Fundamentos da Educação Escolar do Brasil Contemporâneo.** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2006.p. 173-200.

CURY, C.R. J. Gestão Democrática da Educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v.18, n.2, p.163-74, jul./dez. 2002.

DALLARI, A.D. **O que é participação política?** São Paulo: Abril Cultura, 1984.

DOURADO, L.F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** São Paulo: Cortez, 2000, p. 77-95.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisa qualitativa. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, jul./dez.2004.

ESCOLA ESTADUAL DE TEMPO INTEGRAL RAIMUNDO LOURENÇO. **Regimento Interno.** Manaus, AM, 2011a.

\_\_\_\_\_. **Regimento do Conselho Escolar.** Manaus, AM, 2011b.

\_\_\_\_\_. **Projeto Político Pedagógico – PPP.** Manaus, AM, 2014.

FERREIRA, N. S. C. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1.227-1.249, set./dez. 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2011.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática docente. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

GARBIN, T; ALMEIDA, J. **Gestão escolar democrática**: limites e possibilidades – uma discussão sempre necessária. Caderno Temático na área de Gestão Escolar. Curitiba: Programa de Desenvolvimento Educacional/ Secretaria de Estado da Educação do Paraná, p. 01-09, 2007. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/865-2.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2016.

GOMES, R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. p.79-108.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola**: artes e ofício de participação coletiva. Campinas, SP: Papyrus, 2005. (Coleção Magistério: formação e trabalho pedagógico).

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LUCK, H. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. 9. Ed.. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 2013. (Série Cadernos de Gestão)

\_\_\_\_\_. **Concepções e Processos democráticos de Gestão Educacional**. 7 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

\_\_\_\_\_. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, H.; FREITAS, K. S. de; GIRLING, R., KEITH, S. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 34. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2002.

\_\_\_\_\_. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

RISCAL, S. A. **Gestão democrática no cotidiano escolar**. São Carlos: EdUFSCar, 2009.

TEIXEIRA, B. de B. **Por uma escola democrática: colegiado, currículo e comunidade**. 2000. 334f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR

### Conselheiro A - Gestor

- 1- O que você compreende como CE?
- 2- Quais as atribuições do CE?
- 3- Em sua opinião qual a importância do CE para a escola?
- 4- Destaque alguns aspectos que você considera importante do CE escolar com a gestão da escola e com os outros órgãos colegiados?
- 5- Qual sua função no CE?
- 6- Quais são suas atribuições enquanto conselheiro?
- 7- Há quanto tempo exerce o cargo de conselheiro?
- 8- Como se tornou conselheiro?
- 9- Participa ou já participou de alguma formação sobre CE?
- 10- Se sim, quem ofereceu?
- 11- Você caracteriza sua gestão como democrática?
- 12- Em quais elementos você se baseia para fazer essa caracterização?
- 13- A senhora poderia citar algum exemplo de alguma situação que demonstrou que sua gestão é democrática?
- 14- O CE tem contribuído para a efetivação da gestão democrática na escola?
- 15- Se sim, de que forma?

**APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS CONSELHEIROS****Conselheiro B – Representante dos professores e pedagogos****Conselheiro C – Representante da APMC****Conselheiro D – Representante dos Administrativos**

- 1- O que você compreende como CE?
- 2- Quais as atribuições do CE?
- 3- Em sua opinião qual a importância do CE para a escola?
- 4- Destaque alguns aspectos que você considera importante do CE escolar com a gestão da escola e com os outros órgãos colegiados?
- 5- Qual o segmento que você representa no CE?
- 6- Quais são suas atribuições enquanto conselheiro?
- 7- Há quanto tempo exerce o cargo de conselheiro?
- 8- Como se tornou conselheiro?
- 9- Participa ou já participou de alguma formação sobre CE?
- 10- Se sim, quem ofereceu?
- 11- Em sua opinião, como o Conselho Escolar pode contribuir para que a gestão escolar se torne democrática?

## **APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS CONSELHEIROS**

### **Conselheiro E - entrevista com o aluno conselheiro**

- 1- O que você compreende como CE?
- 2- Quais as atribuições do CE?
- 3- Em sua opinião qual a importância do CE para a escola?
- 4- Destaque alguns aspectos que você considera importante do CE escolar com a gestão da escola e com os outros órgãos colegiados?
- 5- Qual o segmento que você representa no CE?
- 6- Quais são suas atribuições enquanto conselheiro?
- 7- Há quanto tempo exerce o cargo de conselheiro?
- 8- Como se tornou conselheiro?
- 9- Participa ou já participou de alguma formação sobre CE?
- 10- Se sim, quem ofereceu?
- 11- Em sua opinião, como o Conselho Escolar pode contribuir para que a gestão escolar se torne democrática?
- 12- Fazer parte do CE contribui de alguma forma na sua vida acadêmica?

## ANEXO A – QUADRO PARA ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Questionamentos	Conselheiro 1 (Gestor)	Conselheiro 2 (Repres. Prof. e Pedagogos.)	Conselheiro 3 (Repres. da APMC)	Conselheiro 4 (Repres. Administrativo.)	Conselheiro 5 (Repres. Alunos)
<b>O que você compreende como CE?</b>	O CE escolar junto com a APMC eles formam equipes para direcionar, tomar decisões junto a comunidade, tanto comunidade interna como comunidade externa, juntos tomam eles medidas e decisões que se precisam para a escola, junto aos alunos ou através de compras ou através de outras decisões que precisam ser tomadas.	Eu compreendo que o CE é um colegiado importante, é... que deveria gerar uma democracia maior na escola, uma participação pedagógica, contribuir com essa participação pedagógica na escola, mas é ...nós ainda estamos um pouco longe dessa realidade.	O CE é um órgão de pessoas onde estão vinculados a ajudar na parte das decisões da APMC e também para passar as informações para os pais e a comunidade.	O CE, como se diz, é sobre atividade doo aluno, do professor,	É um órgão que a escola ela oferece para os pais e alunos, que pode dar conselhos do que está faltando na escola
<b>Quais as atribuições do CE?</b>	Olha, o CE ele uma das atribuições que eu considero assim muito importante para a escola é a medida de decisões, quando se precisa resolver alguma pendência com relação a aluno ou com relação a alguma decisão ou alguma compra de algo que tem que está junto com a APMC ele é muito importante e	É, poderia colaborar com as decisões na escola, decisões importantes de... do que é prioritário para a escola. Colaborar com as questões pedagógicas no sentido da evasão escolar, do rendimento do aluno, da participação da família na escola, ajudar mesmo,	Também eles têm autonomia das decisões da compra e venda junto com o presidente da APMC e decisões que são tomadas em relação a planos de PDDE e outros programas relacionados a escola, questões financeiras.	Não soube responder	Ajudar os órgãos da escola a falar sobre o que falta na escola, da conselhos sobre os projetos que podem ser desenvolvidos na escola dentre outras coisas.

	também ele acompanha as decisões da APMC, ele tem que ta presente, não só para optar mas para verificar o que a escola através das verbas federais o que a escola tem , o que a escola compra, o que precisa decidir ele se faz muito importante nessas decisões em acompanhar todo esse processo, o conselho junto com a APMC das decisões da escola.	colaborar mesmo nesse sentido pedagógico, até mesmo nos problemas de indisciplina e preservação do patrimônio escolar.			
<b>Em sua opinião qual a importância do CE para a escola?</b>	Ele se faz presente, é muito importante que o conselho esteja presente em todas essas tomadas de decisões porque ele não caminha só, ele junto com a APMC, junto com toda a equipe gestora da escola ele se faz muito importante nas decisões principalmente nas decisões que precisam ser tomadas é quanto alguma ação que a escola vai ter que desenvolver, se reúne e consulta o conselho escolar para aprovação, se todo conselho está a favor ou não de tomar certas decisões ou não. Então ele é um amparo legal para nossas decisões na escola.	Porque aí não deixaria a gestão escolar, de um modo geral não é só da nossa escola, sozinho né, porque a equipe gestora ela precisa tomar muitas decisões sobre a escola e faz isso porque o CE não acompanha, ele está ali só pra compor, ele não tem essa participação efetiva na escola, e ajudaria.	O CE para escola é a atribuição dele é ajudar em questão de aluno e pai, eles tem essa autonomia, de doações, se a escola por acaso precisar de alguma coisa, ele tem essa autonomia de fazer reuniões com os pais e se precisar de algo pedir doações de material, não em dinheiro, mas em questão de materiais.	Que eu saiba não tem nenhuma importância, a gente vê tanta coisa e não resolve nada, se eu for dar uma de conselheiro muita gente não vai entender. Não adianta ter o conselho pois ele não faz o trabalho que deveria fazer.	É importante pois ajuda no que falta para a escola.
<b>Destaque alguns aspectos que você considera importante do CE escolar com a gestão da escola</b>	Acompanhar o desenvolvimento de todos os processos da escola, tanto é com as atividades desenvolvidas que	Se o CE se fortalece podemos conseguir muitas coisas com os pais, e eu acredito que com isso a escola possa ter uma	Eles têm a autonomia de ajudar, de se vincular junto com eles, de se enturmar, de ajudar relacionado a tomar decisões, eles	Não soube responder	Não soube responder

<b>e com os outros órgãos colegiados?</b>	requer que se faça reuniões que o CE esteja presente como medida de decisões com a comunidade, quanto junto com a APMC. É importante que ele esteja sempre participando das parcerias o conselho estando presente e das medidas realmente que a escola toma, por exemplo assim, se faz muito importante o conselho esteja dentro de todas as ações, das decisões da escola, ele precisa está acompanhando para poder junto com a APMC desenvolver um bom trabalho.	melhora significativa em muitos setores, é um apoio importante pra gestão. Infelizmente é uma prática de toda rede estadual, que a educação está atrelada ao partidarismo e acaba que isso deixa os nossos gestores um pouco “engessado”, refém dessa situação, querem fazer excelentes trabalhos, mas ficam “presos”. Eu sou a favor da eleição para gestor, pois é uma forma de democratização e de gerar autonomia, o CE também contribui para gerar maior autonomia.	tem essa autonomia também dentro da escola.		
<b>Qual o segmento que você representa no CE ?</b>	Presidente do Conselho	Segmento dos Professores	APMC	Não soube responder	Os alunos
<b>Quais são suas atribuições enquanto conselheiro?</b>	Acompanhar o desenvolvimento, está presente, subsidiar, verificar o que está acontecendo e junto com todo o conselho ver as decisões, decidir as decisões que o conselho deve tomar .	Como eu falei, como ele existe por existir, a gente não consegue ainda coloca-lo para funcionar, exercer aquilo que deveria, eu não tenho nenhuma atribuição, a gente não faz nada, mas a minha atribuição é representar os professores, trazer não só as reivindicações mas contribuir com as	Eu não posso tomar decisões sozinho. Eu tenho que reunir o CE escolar para tomar decisões relacionadas a compras de materiais pra escola com as verbas federais e estaduais.	Conversar com os alunos, pais e com os professores quando for preciso.	É principalmente é conversar com os eles pra saber o que eles estão precisando e recolher opiniões diversas dos alunos e trazer para serem discutidas.

		sugestões .			
<b>Há quanto tempo exerce o cargo de conselheiro?</b>	8 meses	2 anos	2 anos	1 ano	3 anos
<b>Como se tornou conselheiro?</b>	A minha posse como conselheira partiu do período em que eu assumi a direção da escola.	Teve a eleição em 2015 aí Me candidatei por vontade própria e fui eleita	Eu cheguei no conselho através de um convite da gestora	Convite da gestora	Houve uma reunião entre os representantes de sala aí eu gostei desse cargo aí eu falei que queria, aí os alunos votaram em mim.
<b>Participa ou já participou de alguma formação sobre CE?</b>	Não	Não, nunca	Não	Não	Quando eu assumi o cargo estavam todos os conselheiros reunidos e a gestora falou sobre o que era o CE e qual era a função de cada um.
<b>Se sim, quem ofereceu?</b>					A gestora
<b>Você caracteriza sua gestão como democrática?</b>	Sim, caracterizo sim, democrática e participativa. Eu não posso dizer que eu tomo uma decisão de mim, só, eu tenho um grupo, a escola tem um conselho e a APMC, onde juntos nós tomamos as decisões necessárias para a escola	Questionamento feito só para o gestor	Questionamento feito só para o gestor	Questionamento feito só para o gestor	Questionamento feito só para o gestor
<b>Em quais elementos você se baseia para fazer essa caracterização?</b>	Pois as tomadas de decisões são reunidas em grupo, tanto nos grupos docentes, quanto ao conselho e a APMC. Então assim, essas tomadas de decisões não partem só de mim, mas de todo um contexto, a reunião que é feita para se decidir, por isso que eu digo que ela é	Questionamento feito só para o gestor	Questionamento feito só para o gestor	Questionamento feito só para o gestor	Questionamento feito só para o gestor

	democrática participativa.	e			
<b>O CE tem contribuído para a efetivação da gestão democrática na escola? Se sim, de que forma?</b>	Eu não posso dizer que eu tomo uma decisão de mim, só, eu tenho um grupo, a escola tem um conselho e a APMC, onde juntos nós tomamos as decisões necessárias para a escola.	Tem situações que o gestor escolar é muito complicado de resolver, de cobrar do sistema público de exigir uma participação mais efetiva do sistema público e o CE ajudaria bastante nisso né, então a gestão escolar não estaria sozinha, não estaria refém do sistema público, o CE estaria junto, então dessa maneira eu acredito que a democratização seria melhor.	É, na minha opinião o conselho escolar tem que está junto, na frente, pra ser uma questão democrática em decisões em vários aspectos, de compra de material, de reunião com os pais, de algumas decisões com aluno, relacionado com algum aluno que está com problema, também fazer reunião em questão de pedido de material e outras coisas relacionadas. O CE na minha opinião é muito importante na escola pois é através dele que a gente consegue as tomar decisões de forma democrática.	Vai depender também de você mesmo, como eu estava falando, se ajuda um, ajuda outro, muita gente não quer ser ajudado ou é por aí aonde a gente chega lá. Pode ajudar a escola se funcionar direito	Com o diálogo entre o aluno e o diretor, porque muitas vezes eles tem vergonha de falar suas ideias e projetos que tenham em mente.
<b>Fazer parte do CE contribui de alguma forma na sua vida acadêmica ou profissional?</b>	Questionamento feito só para o aluno	Questionamento feito só para o aluno	Questionamento feito só para o aluno	Questionamento feito só para o aluno	Me ajudou a ser mais responsável, apesar de ter participado de uma única reunião.