

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

LUCIMAR DE SOUSA MARTINS

**ESTUDO DA EFETIVA PARTICIPAÇÃO DO COLEGIADO ESCOLAR EM UMA
ESCOLA ESTADUAL DE TRÊS PONTAS/MG**

JUIZ DE FORA
2017

LUCIMAR DE SOUSA MARTINS

**ESTUDO DA EFETIVA PARTICIPAÇÃO DO COLEGIADO ESCOLAR EM UMA
ESCOLA ESTADUAL DE TRÊS PONTAS/MG**

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

Orientador: Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior

JUIZ DE FORA

2017

LUCIMAR DE SOUSA MARTINS

**ESTUDO DA EFETIVA PARTICIPAÇÃO DO COLEGIADO ESCOLAR EM UMA
ESCOLA ESTADUAL DE TRÊS PONTAS/MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito para defesa no Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em:

Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior

Membro interno

Membro externo

Dedico este trabalho aos meus pais,
Oswaldo e Leida, por sempre se
preocuparem com minha formação
acadêmica.

Só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a da escola pública.

Anísio Teixeira

RESUMO

A presente dissertação tem por objetivo analisar a participação dos membros do Colegiado Escolar e os desdobramentos desta cooperação na Escola Estadual Padre Victor, localizada na região sul do estado de Minas Gerais. A pesquisa objetiva averiguar o comportamento dos membros do conselho durante as reuniões e verificar o porquê da modesta atuação destes em relação aos temas que são discutidos e analisados para que uma solução exequível para tal problema possa ser sugerida à escola e colocada em prática, no intuito de auxiliar a equipe gestora a coordenar as ações que envolvem a unidade de ensino aqui estudada. Esta pesquisa se deve justamente ao fato de que as características citadas acima, inerentes a um conselho, não são, de fato, encontradas na Escola Estadual Padre Victor, por ora analisada. No primeiro capítulo há uma relação entre estes conselhos e as escolas públicas, sendo que o foco está na atuação do Colegiado da escola aqui estudada. Posteriormente, no segundo capítulo, apresenta-se o percurso metodológico utilizado e a escolha da pesquisa qualitativa. No intento de ouvir opiniões dos membros do colegiado da referida escola, foi desenvolvido um questionário e realizada uma entrevista com a coordenadora dos colegiados da Superintendência Regional de Ensino. Foram utilizados como métodos de pesquisa o levantamento bibliográfico e o diário de campo. Por fim, está a proposta de intervenção que objetiva auxiliar na resolução do problema aqui estudado.

Palavras-chave: Colegiado; Participação; Gestores.

ABSTRACT

This thesis has the goal of analyse the “Colegiado Escolar” membership participation and the following results of this cooperation at the “Escola Estadual Padre Victor”, located on the south of Minas Gerais. The research wants to check how is the behavior of the members during the meetings and find out the reason of the poor participation of all them on the themes discussed, trying to figure out a possible solution for the schools to solve this problem, helping the management crew to coordinate the actions at the school here studied. This research was done because this model was not found at the “Escola Estadual Padre Victor”, studied by now. To make the comprehension easier, it takes the explanation of the goals of the research: describe the participation of the “colegiado” of the school, analyze the participations of its members helping on the decision taking and, then, propose a better solution in way to help the actuation of the schoolar atuation. At the first chapter is developed a relationship between those councils and the public schools, focusing on the school here discussed. Then, at the second chapter, is discussed the methodological way used and the choice of the qualitative research like a study of the shown problem. In order to know the opinions of the members of the “colegiado” of the mentioned school, a quiz was developed and an interview was made with the “colegiado” coordinator, of the “Superintendência Regional de Ensino”. The methods of research used was a bibliographic survey and a daily note. At the closing, is proposed an intervention, in order to help to solve the studied problem.

Keywords: “Colegiado”; Participation; Principals.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Resultado da proficiência média obtida através do PROEB/2014 realizado pelos alunos da Escola Estadual Padre Victor 27
- Figura 2 Resultado da proficiência média obtida através do PROEB/2014 em Três Pontas, na Superintendência de Varginha e em MG 28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Competências do Colegiado Escolar de Acordo com a Resolução SEE/MG Nº 2958, de 29 de Abril de 2016	22
Quadro 2	Requisitos necessários para a realização de reuniões do Colegiado Escolar	23
Quadro 3	Distribuição do número de alunos por ano de escolaridade na Escola Estadual Padre Victor/2016	25
Quadro 4	Total de membros entrevistados e segmento ao qual pertencem	49
Quadro 5	Sistematização das respostas à pergunta: “A média de reuniões mensais realizadas é sempre maior que 02?”	49
Quadro 6	Sistematização das respostas à pergunta “A convocação para a reunião é feita com antecedência de dois dias?”	50
Quadro 7	Sistematização das respostas à pergunta: “Os temas que serão tratados nas reuniões são disponibilizados previamente?”	51
Quadro 8	Sistematização das respostas à pergunta: “Para você, os temas tratados durante a reunião são de grande relevância para a escola?”	53
Quadro 9	Sistematização das respostas à pergunta: “Há retorno dos temas pendentes tratados em reuniões passadas?”	54
Quadro 10	Funções dos membros de um Colegiado Escolar	57
Quadro 11	Plano de ação para formação de discentes membros ou não do colegiado escolar	68
Quadro 12	Plano de ação para a confecção de material necessário para as capacitações	69
Quadro 13	Plano de Ação para a execução das capacitações	72
Quadro 14	Plano de ação para incremento de técnicas de comunicação entre colegiado e comunidade escolar	73
Quadro 15	Plano de ação para o desenvolvimento de projeto pedagógico	74
Quadro 16	Plano de ação para abertura da escola à comunidade	76

LISTA DE ABREVIATURAS

ADI	Ação Direta de Inconstitucionalidade
CF	Constituição Federal
CNE	Conselho Nacional de Educação
PAAE	Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar
PAE	Plano de Ação Educacional
Proalfa	Programa de Avaliação da Alfabetização
PROEB	Programa de Avaliação da Rede Pública da Educação Básica
SICOL	Sistema Colegiado
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Básica
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SRE	Superintendência Regional de Ensino

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 APRESENTAÇÃO DO CASO DE GESTÃO	18
1.1 Dimensão da gestão envolvida	18
1.1.1 Aspectos gerais da rede de ensino e suas implicações.....	19
1.1.2 Apresentação da escola e dos sujeitos envolvidos no caso de gestão estudado.....	24
1.2 Explicação das evidências que confirmam o problema de gestão	30
1.2.1 Análise da Participação da Comunidade da Escola Estadual Padre Victor nas Eleições do Colegiado Escolar de 2003 a 2016	31
2 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA E TEÓRICA: ANÁLISE DE CASO	35
2.1 O percurso metodológico e a escolha dos temas.....	35
2.2 Colocação do referencial teórico	40
2.3 Gestão democrática e suas possibilidades na escola	40
2.3.1 Formação/ação do Colegiado Escolar – Procedimento legal.....	43
2.4 Estrutura pedagógica da escola	45
2.5 Análise dos dados e possibilidades de aplicação.....	46
2.5.1 Análise dos dados coletados a partir das respostas obtidas no questionário .	48
2.5.2 Análise da entrevista à luz do caso aqui estudado.....	56
3 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E SUAS POSSIBILIDADES.....	62
3.1 Revisão do caso, sujeitos e dados	62
3.2 Ações propostas para a efetivação do PAE	65
3.2.1 Divulgação das ações na comunidade escolar.....	66
3.2.2 Confeção do material	68
3.2.3 Estudo coletivo com os sujeitos envolvidos.....	70
3.2.4 Linha de comunicação e suas possibilidades.....	72
3.2.5 Projeto de conscientização	73
3.2.6 Abertura da escola à comunidade – Como proceder.....	75
CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
APÊNDICES	82
ANEXOS	85

INTRODUÇÃO

Esse trabalho de pesquisa está orientado pelo estudo da efetiva participação dos membros do Colegiado Escolar na Escola Estadual Padre Victor¹, no município de Três Pontas, sul do estado de Minas Gerais. O estudo tem como base a necessidade de avaliar e entender o porquê da baixa participação das pessoas que passam a compor este colegiado e se veem com a difícil tarefa de auxiliar na administração e gestão da escola, uma vez que são os representantes da comunidade escolar e precisam auxiliar no trabalho do gestor.

Trabalhando há dezoito anos em escolas públicas (sendo que nos últimos seis anos estou afastada das salas de aula, pois assumi a direção de umas das escolas estaduais em que trabalho), fui por diversas vezes membro de colegiados e de algumas comissões que se faziam necessárias, uma vez que há a intenção de efetivar a gestão participativa nas escolas.

Formada em Geografia, leciono para turmas de anos finais do Ensino Fundamental e para turmas do Ensino Médio. Posteriormente, concluí a graduação em Pedagogia e me especializei em Educação Empreendedora. Estive às voltas com reivindicações dos alunos e com a frustração deles com relação à falta de apoio que os mesmos encontravam nos gestores escolares.

Todavia, nas outras escolas em que trabalhei e fui membro do Colegiado Escolar, poucas vezes deparei-me com situações de participação efetiva e muito menos tive a oportunidade de expor ideias e auxiliar na busca de resolução de alguma questão prejudicial ao bom andamento da escola. As resoluções e/ou decisões já estavam tomadas quando o colegiado se reunia. Muitas vezes não havia, de fato, uma reunião entre os membros e cada um comparecia à escola no momento em que fosse possível, tomava ciência do que estava sendo decidido e assinava os documentos necessários. Desde o ano de dois mil e onze, assumi a gestão de uma escola pública estadual a cujo quadro efetivo de professores pertenço, e tive a triste surpresa ao perceber que os membros do colegiado se esquivam da oportunidade que lhes é dada de serem membros atuantes e participativos da gestão escolar. A maioria dos profissionais atua em duas ou até três escolas, trabalha em jornadas ampliadas e acaba não encontrando tempo

¹Nome fictício utilizado para preservar a identidade da escola.

efetivo para uma participação mais eficaz. O mesmo não pode ser dito do grupo de alunos, já que a maioria deles está empenhada em participar, saber e opinar sobre o que acontece na escola.

A primeira legislação oficial do Estado de Minas Gerais, que normatizou a composição e o funcionamento do Colegiado Escolar, foi o Decreto nº 33.334/92. Este decreto estabelece que o colegiado deve ser composto por um presidente, que é o diretor da unidade de ensino, representantes dos professores, especialistas da educação, demais servidores da escola, alunos devidamente matriculados e frequentes, que possuem dezesseis anos de idade ou mais, e pais e/ou responsáveis legais de alunos que ainda não completaram dezesseis anos de idade. Deve haver uma relação paritária entre membros oriundos da comunidade e membros representantes dos servidores da escola, sendo cinquenta por cento para cada categoria. De acordo com este decreto, os membros são eleitos bienalmente e há uma assembleia da comunidade escolar para respaldar a eleição e a composição (MARQUES; NASCIMENTO, 2002, p. 1050).

O principal objetivo do Colegiado Escolar é articular, juntamente com a equipe gestora, o incentivo ao desenvolvimento das ações voltadas para a integração entre a escola e a comunidade. O colegiado tem função de caráter deliberativo, que está ligada à tomada de decisões embasadas nas diretrizes e linhas de ação da escola (MINAS GERAIS, 2016).

Sabendo destas ações e competências naturais de um colegiado atuante, deparei-me com a frágil atuação do grupo do qual sou a atual gestora. Pude perceber que muitos dos membros são pouco participativos, o que acarreta um envolvimento baixo, bem como uma frequência reduzida e nada decisória nas reuniões marcadas.

O problema encontrado na Escola Estadual Padre Victor em relação ao Colegiado Escolar está na fraca participação dos membros e na dificuldade encontrada pelos mesmos em opinar e auxiliar a equipe gestora a conduzir questões problematizadoras dentro do ambiente escolar. A fraca participação é percebida porque, invariavelmente, há um número inexpressivo de membros participando das reuniões. O caso de gestão que será explanado, portanto, aborda um problema que ocorre na Escola Estadual Padre Victor, no município de Três Pontas/MG e a questão que explicita o problema de pesquisa aqui abordado é a seguinte: quais são

os entraves que impedem a efetiva participação dos atores escolares do Colegiado Escolar da referida escola?

Este é um caso de gestão coeso com a nova proposta das escolas públicas: a busca pela gestão democrática e compartilhada. Todavia, para que tal situação se concretize, há uma necessidade latente de divulgação de saberes e regras, além do entendimento de que uma escola pública está aberta a todos. A comunidade escolar precisa ter ciência de que a escola é um meio seguro de melhoria de vida e inserção social, que precisa estar no compasso das novas necessidades sociais e, para isso, é mister que haja troca de ideias, vivências e experiências.

Em maio de 2016, aconteceu a eleição para formação de um novo colegiado nas escolas estaduais mineiras. O embasamento legal desta nova eleição, bem como o funcionamento e o processo de eleição dos membros dos colegiados escolares, estão presentes na Resolução SEE 2.985, publicada no Diário Oficial de Minas Gerais do dia 30 de abril de 2016 (MINAS GERAIS, 2016).

Com um novo colegiado dentro da escola, resolvi mudar a minha própria forma de gestão. Iniciando um segundo mandato como gestora da mesma instituição estadual, reuni o novo grupo e expus para cada membro as suas funções. No primeiro mandato, reproduzi a maneira de dirigir a escola herdada da diretora anterior; neste novo mandato, a participação dos colaboradores será mais incentivada e valorizada no intento de que haja, de fato, uma gestão participativa e compartilhada.

Para alcançar a valorização da gestão partilhada, alguns objetivos se fazem necessários como norteadores deste trabalho. O primeiro deles é descrever como se dá a participação dos membros do Colegiado Escolar da Escola Estadual Padre Victor. O segundo objetivo é analisar a participação dos membros do colegiado em relação ao auxílio na tomada de decisões junto à equipe gestora. E o terceiro propor uma solução exequível para o problema com o intento de ajudar a gestão escolar a melhorar sua atuação.

O capítulo 1 é dedicado à explanação do problema de gestão vivenciado pela autora em seu cotidiano; trata-se de uma elucidação sobre a função da escola pública e a importância do colegiado para a gestão democrática; é abordado também o conceito e surgimento deste grupo e ainda mostrar como este se formou no Brasil e as principais leis que norteiam a sua existência. Deste capítulo constarão também a descrição e contextualização do caso.

O capítulo 2 é dedicado ao estudo de obras e trabalhos acadêmicos voltados para o caso de gestão analisado e traz as ideias principais de textos lidos e fichados no percurso desta dissertação, apresentando os eixos de análise e questões teóricas que vão direcionar a análise de dados. Este capítulo contou ainda com pesquisa de campo usando as ferramentas questionário e entrevista no intento de fazer uma análise de dados necessários ao entendimento do problema de gestão aqui estudado.

No capítulo 3, será apresentado o plano de ação propriamente dito, a proposta de intervenção, a estruturação do PAE com análise comparativa das possíveis mudanças envolvendo sujeitos, dados e o problema de gestão. Por fim, estão as considerações finais e anexos que poderão vir a auxiliar na compreensão do problema de gestão aqui apresentado.

1 APRESENTAÇÃO DO CASO DE GESTÃO

O colegiado escolar pode ser entendido como um conselho formado pelo gestor da escola, representantes dos professores, demais servidores, pais e alunos. Estes representantes, à exceção do gestor, são escolhidos por meio de uma eleição direta para um mandato médio de dois anos. Durante este tempo, os membros deverão se reunir regularmente com o intuito de discutir e buscar soluções exequíveis para problemas pontuais da escola, bem como sobre assuntos de ordem emergencial que possam aparecer.

Para Fernandes (1998, p. 92), colegiado é um órgão coletivo de decisões capaz de superar a prática do individualismo e do grupismo, instalando-se como uma instituição eminentemente política na medida em que agrega os interesses específicos de cada um dos setores (escola e comunidade), que devem ser unificados em prol do projeto da escola. Na dimensão escolar, o colegiado tem a função de ser um apoio ao gestor da escola, uma vez que se desenvolva uma gestão democrática e participativa.

É importante salientar que, no Brasil, os conselhos tiveram, historicamente, um caráter reconciliatório. Riscal (2010) nos lembra que em nosso país, ao longo do século XX, a construção de conselhos de caráter deliberativo por vezes esbarrou na política centralizadora e impediu o desenvolvimento de ações que possibilitassem a participação da maioria da população nas decisões políticas. Os interesses de uma elite aristocrata levaram os cidadãos a se subordinarem aos interesses privados dessa minoria, de modo que não fazia sentido a criação de conselhos que pudessem ser canais que possibilitassem a ouvir a opinião da população que não compunha esta elite (RISCAL, 2010).

A nova Constituição Federal (1988) mudou a estrutura administrativa do Estado brasileiro e sustentou a criação de conselhos colegiados com poderes legislativos, deliberando em todas as esferas (municipal, estadual e federal) e em vários setores administrativos do poder público, sendo o Congresso Nacional o mais elevado dos colegiados. O poder soberano é exercido pelo povo brasileiro, que escolhe os seus representantes e estes irão compor o Congresso Nacional. A estrutura administrativa pública brasileira fica, assim, dividida em três partes: um órgão legislativo (deliberativo), outro executivo e colegiados judiciários que fiscalizam o cumprimento das leis em conformidade com a Constituição Federal

(BRASIL, 2008). Desta forma, a lógica estrutural do poder público nacional segue a mesma para todas as esferas do poder público, ou seja, os órgãos executivos são acompanhados por um colegiado legislativo.

Assim, fica fácil entender que a escola também possui um poder executivo, na figura do diretor, que é acompanhado por um colegiado, que desempenha o papel legislativo. Sem citar todos os entraves e todas as lutas pelas quais a sociedade passou no momento de transição entre o regime militar e a redemocratização do país, chega-se à formulação e outorga da CF, no ano de 1988.

Riscal (2010), explica que a oficialização dos conselhos só aconteceu de fato com a Constituição de 1988, embora, como já visto, os conselhos sejam associações antigas. A autora trata do surgimento dos conselhos como um meio legal de garantir direitos sociais elementares à redemocratização do país.

Embora os órgãos colegiados do Estado não sejam uma novidade na história pública brasileira, a Constituição de 1988 foi a primeira a introduzir a concepção de conselhos com a finalidade de garantir os direitos sociais, entendidos como aspectos essenciais da realização plena da democracia no Brasil. Essa inovação pretendia eliminar a antiga tradição política centralizadora brasileira que sempre foi o principal recurso de concentração de poder das elites políticas e econômicas. Durante séculos a concentração de poder tinha permitido às elites conceder para si o privilégio de deliberar sobre os destinos de todo o resto da nação. (RISCAL, 2010, p. 27)

Fernandes e Ramos (2010) destacam a importância do incremento da Constituição Federal para o fortalecimento dos colegiados escolares:

A Constituição Federal de 1988 foi um marco nesse sentido, um claro exemplo do poder de pressão que os grupos de oposição exerceram sobre o governo, ao conseguirem incorporar várias de suas reivindicações no documento. Foi nessa Constituição Federal, que, pela primeira vez na história nacional, a gestão democrática do ensino público foi assumida, saindo do plano concreto das ações locais de governos progressistas, para se materializar no plano legal como reconhecido princípio do ensino. (FERNANDES; RAMOS, 2010, p. 50)

Analisando o que as autoras nos mostram sobre a Constituição Federal de 1988 e o fortalecimento dos colegiados escolares, fica claro que, a partir da referida lei, passa a valer a democratização e a participação coletiva como princípios

essenciais para a busca da melhoria da educação pública e para que o acesso e permanência nas escolas sejam efetivamente para todos.

Todavia, a simples citação legal ou a obrigatoriedade da existência de um colegiado escolar não fazem deste um órgão realmente democrático, muito menos de valia para a participação coletiva. Vários estudos citam a fragilidade do surgimento dos colegiados escolares quando sua existência está fundamentada somente em uma obrigatoriedade legal, pois os conselhos

[m]ultiplicaram-se Brasil afora, mas sempre submetidos à centralização e à burocracia, negando a plena materialização de sua face democrática. Segundo tais estudos, a centralização, usualmente, manifestasse pela manutenção das decisões na figura de determinados membros da escola (fundamentalmente, o diretor), quase sempre em detrimento da efetiva participação de pais, alunos e funcionários. Já a burocracia, por sua vez, conforme indicam as pesquisas, reproduz-se comumente pelas mãos desses membros centralizadores (o diretor, em especial) que interpretam que o papel principal dos conselhos seria exatamente o de atendimento às demandas oficiais das instâncias superiores. (CONCEIÇÃO, 2007, p. 38)

Desta forma, colegiados escolares podem existir somente pela obrigatoriedade legal e não porque realmente, em uma referida escola, está sendo colocada em prática uma gestão democrática. A gestão democrática ocorrerá quando houver direito de expressão e de posicionamento consciente diante às adversidades e à variedade de questões que diariamente tomam conta da escola. Divulgar informações e concatenar ações que vislumbrem o incremento da autonomia é um sinal positivo de que a gestão democrática começa a se formar.

A Lei de Diretrizes e Base da Educação Básica/1996 (BRASIL, 1996), em seu artigo 3º, inciso VIII, nos mostra que a gestão democrática do ensino público é um dos princípios básicos do ensino nacional. Todavia, na mesma lei, o artigo 14, de certa forma, já inibe esta gestão democrática, uma vez que diz que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica.

Desta forma, a legislação delimita a possibilidade de autonomia da escola, limitando a sua ação ao que estará previsto nas normas de ordenação já aplicadas pelo sistema de ensino.

Podendo ser visto por muitos diretores como um grupo de pessoas com o qual será necessário dividir o poder, o colegiado escolar muitas vezes se submete às vontades do gestor, uma vez que este deixa de dividir informações, de trocar ideias e resoluções para possíveis problemas que possam surgir. Um grave problema encontrado é a falta de participação efetiva dos membros do colegiado escolar. Como resolver tal questão?

Além da centralização do poder por parte do gestor citada anteriormente, a pouca participação da comunidade nas reuniões do colegiado também é uma realidade negativa: a maioria das pessoas não sabe ao certo sua função enquanto membro do colegiado escolar, desconhece o seu papel enquanto agente gestor e não discerne entre as funções consultivas e deliberativas.

O Colegiado Escolar é um órgão de importância ímpar no que tange à construção de uma gestão efetivamente participativa e democrática, dando vazão à tomada de decisões consensuais em prol da melhoria da qualidade do ensino prestado à comunidade. O Colegiado é um conselho composto por membros de diferentes segmentos da comunidade escolar, com o intuito de ouvir as questões no âmbito particular, a fim de melhorar a ação coletiva, ou seja, nas reuniões colegiadas, todos podem opinar e discutir conforme seu ponto de vista, mas a decisão final será um consenso entre a ideia de todos.

Para prosseguir com o estudo da participação do colegiado, segue uma demonstração do funcionamento da rede de ensino estadual em relação ao colegiado escolar e a apresentação da escola a ser estudada, para que haja um melhor entendimento da realidade encontrada.

1.1 Dimensão da gestão envolvida

Esta seção traz uma explanação sucinta sobre a legislação que norteia a atuação dos gestores escolares no estado de Minas Gerais. Por meio destas legislações, fica evidente o quanto é necessário implantar uma gestão democrática no tocante à busca contínua pela escola equânime. Também se apresenta aqui a Escola Estadual Padre Victor em relação ao quadro docente e discente, bem como a apresentação de alguns resultados alcançados em avaliações externas de larga escala.

1.1.1 Aspectos gerais da Rede de Ensino e suas implicações

A ordenação do funcionamento de uma escola estadual, inclusive com o embasamento legal, está ligada a Lei de Diretrizes e Base da Educação. Esta legislação aborda, em seu Título IV, no Artigo 14, que os sistemas de ensino deverão definir normas de gestão democrática com participação dos profissionais da escola, bem como da comunidade escolar. A gestão democrática é assegurada pela formação dos colegiados com participação de todos os atores envolvidos no processo educacional. A gestão democrática e participativa também é citada no Artigo 2º da referida lei.

Em Minas Gerais, as escolas estão subordinadas à Secretaria de Estado de Educação e têm sua organização regida pelo Decreto Nº 45.849 de 27/12/2011 – e alterações do Decreto Nº 45.914 e pela legislação ainda aplicável. O Decreto diz que a Secretaria de Estado de Educação tem por finalidade planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas à garantia e à promoção da educação, promovendo a participação da sociedade. O maior objetivo deste decreto visa legitimar ações que buscam o pleno desenvolvimento da pessoa e seu preparo para o exercício da cidadania e para o trabalho, à redução das desigualdades regionais, à equalização de oportunidades e ao reconhecimento da diversidade cultural.

Além das legislações federais de cunho educacional e dos decretos citados, a Secretaria de Estado de Educação de MG obedece a duas outras leis de grande importância para o estado: o Plano Decenal de Educação e a Lei Delegada 122, de 25 de janeiro de 2007.

O Plano Decenal de educação, que, em sua meta onze, trata do financiamento e da gestão escolar, traz como ação estratégica para o incremento desta meta:

Implementar os princípios da gestão democrática e descentralizada, por meio do fortalecimento dos órgãos colegiados das escolas públicas, dos Municípios e do Estado, e do aperfeiçoamento do processo de participação dos pais e da comunidade na gestão das escolas, fundamentada nos pressupostos da transparência e da publicidade. (MINAS GERAIS, 2011, p. 22)

Este plano ainda salienta que

[a] gestão democrática da educação é um preceito constitucional que tem encontrado guarida nas políticas públicas do Estado de Minas Gerais e transformado profundamente a relação das escolas com as comunidades por elas atendidas. O fortalecimento da direção da escola, a implantação de colegiados e a ampliação da autonomia administrativa, financeira e pedagógica são conquistas da determinação de que as escolas sejam cada vez mais autogeridas e cada vez menos tuteladas pelo poder público. (MINAS GERAIS, 2011, p. 22)

Subordinadas à Secretaria de Estado de Educação estão as Superintendências Regionais de Ensino (SRE). A finalidade delas é exercer, em sua área ou jurisdição, as ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação e de articulação e integração Estado e Município em consonância com as diretrizes e políticas educacionais. Cabe a cada escola estadual nortear seu trabalho pedagógico, administrativo e financeiro ao que lhe prescreve a Superintendência (MINAS GERAIS, 2011).

A regulamentação legal sobre a eleição, formação e função do Colegiado Escolar fica a cargo da Resolução SEE/MG nº 2958, de 29 de abril de 2016, que dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais. Por esta resolução, fica definido que a representatividade será escolhida por meio de eleição, na qual haverá representantes de profissionais da escola, pais de alunos e/ou alunos maiores de quatorze anos. Os votantes também são membros da comunidade escolar, bem como todos os servidores (MINAS GERAIS, 2016).

A supracitada Resolução descreve, em seu Artigo II, que o Colegiado deve atuar permanentemente como agente de apoio da gestão escolar, sendo este um órgão representativo da comunidade escolar, com funções de caráter deliberativo (decisões relativas às normas previstas no regimento escolar, aos processos educativos, às diretrizes pedagógicas, à gestão de pessoas, administrativas e financeiras, em consonância com o Projeto Político Pedagógico da escola e o Plano de Gestão) e consultivo (análise de questões de interesse da escola propostas pelos diversos segmentos da comunidade escolar, e deverá apresentar sugestões para a solução das referidas questões), conforme a natureza do assunto a ser discutido em reunião, respeitadas as normas legais (MINAS GERAIS, 2016).

O Colegiado é composto por um presidente, que é necessariamente o diretor ou coordenador escolar; por membros oriundos das categorias pedagógica e administrativa do pessoal em exercício na escola; por estudantes com idade igual ou superior a quatorze anos; e por pais de alunos menores que quatorze anos. Cada categoria é representada por cinquenta por cento do total de membros do colegiado. Na Escola Estadual Padre Victor, da qual trata este estudo, de acordo com o artigo 14 desta Resolução, o colegiado deve ser formado por doze membros titulares e doze membros suplentes, uma vez que esta possui o quantitativo de alunos prescrito no referido artigo para totalidade de membros (MINAS GERAIS, 2016)

O Quadro 1 reproduz as competências do Colegiado Escolar, expressas no artigo 17 da Resolução SEE/MG nº 2958, de 29 de abril de 2016.

Mais alguns assuntos de ordem normativa e de atuação do Colegiado são descritos na Resolução citada. As escolas estaduais da jurisdição estão subordinadas a esta legislação e devem se organizar de forma a cumprir o que lhes é cobrado.

Uma nova proposta legal tem tentado minimizar o efeito negativo da falta de interesse e participação dos membros dos colegiados escolares. Em 2004, o governo federal criou a Portaria Ministerial nº 2.896 (BRASIL, 2004a), que instituiu o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.

Nesta Resolução, há o Art. 18, que apresenta os requisitos para a realização das reuniões do Colegiado escolar, apresentadas no Quadro 2.

Ainda sobre a Resolução SEE/nº 2958, de 29 de abril de 2016, é importante citar que, além do Colegiado Escolar, a legislação ainda aponta para a Assembleia Escolar como sendo também um órgão representativo da comunidade escolar, com funções de caráter deliberativo e consultivo nos assuntos referentes à gestão escolar (Art. 2º). A diferença entre estes dois órgãos de apoio à gestão é que o primeiro é permanente, tendo atuação constante, enquanto o segundo, a assembleia geral, só existirá quando necessário, mediante convocação. As assembleias devem acontecer ordinariamente, pelo menos uma vez por ano. Quando ocorre apenas uma vez destina-se à Prestação de Contas da Gestão Escolar nos setores de interesse de ordem pedagógica, administrativa e financeira. Tal assembleia deve configurar em calendário escolar previamente aprovado pelo Colegiado. Para a realização das assembleias, são convocados profissionais em exercício na escola, estudantes e responsáveis por estudantes.

**Quadro 1 – Competências do Colegiado Escolar de acordo com a Resolução SEE/MG
Nº 2958, de 29 de abril de 2016**

COMPETÊNCIAS DO COLEGIADO ESCOLAR	
1	Convocar e realizar assembleias com a comunidade escolar
2	Aprovar o Projeto Político Pedagógico da Escola e o Regimento Escolar, <i>ad referendum</i> da Assembleia Escolar, e acompanhar a sua execução;
3	Discutir e aprovar o Calendário Escolar e suas devidas alterações;
4	Aprovar e acompanhar a execução do Plano de Gestão do diretor;
5	Aprovar os critérios complementares para atribuição de turmas, aulas, funções e turnos aos servidores efetivos e estabilizados do Quadro de Pessoal da escola, observadas as normas legais pertinentes;
6	Acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (avaliações externa e interna, matrícula e evasão escolar) e propor, quando necessário, intervenções pedagógicas e medidas educativas, visando à melhoria da qualidade do processo de ensino e de aprendizagem;
7	Indicar, nos termos da legislação vigente, servidor para o provimento do cargo de diretor e para o exercício da função de vice-diretor, nos casos de vacância e de afastamentos temporários;
8	Atuar como agente de apoio ao diretor na transição entre uma gestão escolar e outra;
9	Apresentar e avaliar propostas de parcerias entre escola, pais, comunidade, instituições públicas e organizações não governamentais (ONG);
10	Propor e acompanhar a adoção de medidas que visem à promoção de uma cultura de paz e à convivência democrática no ambiente da escola;
11	Propor adoção de medida administrativa ou disciplinar em caso de violência física ou moral envolvendo profissionais de educação e estudantes no âmbito da escola, respeitadas as normas legais pertinentes;
12	Propor a utilização dos recursos orçamentários e financeiros da Caixa Escolar, observadas as normas vigentes, e acompanhar sua execução;
13	Referendar ou não a prestação de contas aprovada pelo Conselho Fiscal;
14	Manter diálogo permanente com os pares de cada segmento sobre as decisões do Colegiado Escolar;
15	Manter atualizadas as informações dos membros do Colegiado Escolar no Sistema Colegiado (SICOL)

Fonte: Resolução SEE/MG Nº 2958, de 29 de abril de 2016.

**Quadro 2 – Requisitos necessários para a realização de reuniões do Colegiado
Escolar**

REQUISITOS	
1	Convocação por escrito dos membros com antecedência mínima de 48 horas, exceto no caso de reunião extraordinária, cujo prazo mínimo é de 12 horas;
2	Divulgação de documento de convocação, com especificação do local, data e horário de realização da reunião no qual constem com clareza os itens que serão discutidos.

Fonte: Resolução SEE/MG Nº 2958, de 29 de abril de 2016.

As funções destes órgãos são complementares e dizem respeito ao fortalecimento da educação e ao incremento da gestão participativa e democrática nas escolas estaduais mineiras. Tais funções e objetivos ficam bem explicados na citação que se segue

[...] 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, 1996)

De acordo com esta Portaria, fica evidente que a legislação prima por mais apoio e incentivo à ação colegiada. Também se percebe que esta portaria visa ao trabalho coletivo e coloca a escola e a comunidade a qual o colegiado atende como foco do trabalho.

Na próxima seção, a Escola Estadual Padre Victor será apresentada para que haja um entendimento melhor do ambiente que foi estudado. Resultados da escola em algumas avaliações externas também serão divulgados, bem como o número e composição de seu quadro de pessoal, entre outros detalhes importantes para a contextualização do caso.

1.1.2 Apresentação da escola e dos sujeitos envolvidos no caso de gestão estudado

O presente trabalho de pesquisa tomou como pano de fundo para a observação e questionamentos a Escola Estadual Padre Victor. Criada em 23 de setembro de 1970 pelo Decreto nº 13.016/70, Resolução nº 9610, de 31 de dezembro de 1998, e Resolução SEE nº 1.494, de 23 de dezembro de 2009, inicialmente chamou-se Grupo Escolar, funcionando provisoriamente em salas emprestadas por outra escola estadual enquanto o prédio próprio não ficava pronto para o seu funcionamento (adaptado dos Arquivos da Escola Estadual Padre Victor, 2016).

Aos vinte e três dias do mês de setembro do ano de 1977, a escola inaugura o novo prédio e passa a funcionar em endereço próprio, no município de Três Pontas, sul de Minas Gerais. Originalmente, o estabelecimento de ensino atendia somente a turmas dos anos iniciais do Ensino Fundamental da Educação Básica. Posteriormente, passou a atender, concomitantemente, turmas de anos iniciais e também turmas de anos finais. Com a passagem gradativa do plano de atendimento de anos iniciais para o poder público municipal, a escola vem deixando de atender a este público e passando a se especializar no atendimento de anos finais do Ensino Fundamental.

Atualmente, a escola conta com seiscentos e dezoito alunos distribuídos em dois turnos (matutino e vespertino), atendendo a vinte turmas que se dividem ainda entre anos iniciais e finais do Ensino Fundamental, conforme mostra o Quadro 3, no qual é possível notar que não há mais turmas de primeiro, segundo, quarto e quinto anos, reflexo da mudança ocorrida no plano de atendimento.

Quanto aos professores, há aqueles que são regentes de turmas de anos iniciais e os que atendem aos anos finais, regentes de aulas. Sendo assim, o corpo docente da escola ainda possui três professores que trabalham com turmas dos anos iniciais do ensino fundamental, que são turmas remanescentes da forma de atendimento educacional que a instituição prestava, mas a maioria dos professores são regentes de matérias específicas, pois quase todas as turmas atualmente são compostas por alunos dos anos finais do ensino fundamental.

Quadro 3 – Distribuição do número de alunos por ano de escolaridade na Escola Estadual Padre Victor/2016

ANO DE ESCOLARIDADE	NÚMERO DE TURMAS	NÚMERO DE ALUNOS
3º	3	71
6º	4	123
7º	5	165
8º	4	131
9º	4	128

Fonte: Adaptado dos Arquivos da Escola Estadual Padre Victor (2016).

Com um bom trabalho de base, a escola tem apresentado resultados satisfatórios nas avaliações externas. O Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE) é um dos sistemas públicos que avalia a escola e se subdivide em três tipos de avaliação, a saber: o Programa de Avaliação da Alfabetização (Proalfa),

o Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (Proeb) e o Programa de Avaliação da Educação Escolar (PAAE). Sendo avaliada frequentemente, a escola tem se superado para bem educar seus alunos. A Figura 1 mostra o resultado obtido pela escola na avaliação do Proeb nas disciplinas Língua Portuguesa e Matemática no ano de 2014. Em seguida, a Figura 2 traz os gráficos de proficiência média no município de Três Pontas, na Superintendência regional de ensino de Varginha e no estado de Minas Gerais com os resultados obtidos nas mesmas disciplinas e também em 2014.

Observando os gráficos das Figuras 1 e 2, percebe-se o desempenho da Escola Estadual Padre Victor na avaliação externa chamada Proeb; também é possível realizar um comparativo entre a escola e a média atingida pelo município de Três Pontas, pela Superintendência Regional de Ensino de Varginha e também no estado de Minas Gerais.

Na disciplina Língua Portuguesa, os alunos do quinto ano do Ensino Fundamental da Escola Estadual Padre Victor obtiveram uma média menor que a superintendência e a do estado de Minas Gerais, ficando acima somente da média obtida pelo município de Três Pontas. Quando a mesma comparação é feita com o resultado do nono ano, a escola fica acima das três instâncias que serviram de comparação.

Em relação à disciplina Matemática, tanto a média do quinto ano quanto a média do nono ano ficaram acima das médias alcançadas pelo município, pela superintendência e pelo estado de Minas Gerais. Embora não se trate de um ranqueamento, as boas médias alcançadas pelos alunos da Escola Estadual Padre Victor demonstram que há bom desempenho dos alunos nesta avaliação e que isso conota bons indicadores educacionais e interesse por parte dos docentes e discentes no estudo/aprendizagem.

O quadro de pessoal da escola aqui apresentada conta com dez Auxiliares de Serviços de Educação Básica, sendo cinco em cada turno; sete Assistentes Técnicos de Educação Básica, sendo quatro no matutino e três no vespertino; trinta professores e dois Especialistas da Educação Básica. Além disso, há uma diretora e uma vice-diretora, sendo que esta última atende somente ao turno da tarde (adaptado dos ARQUIVOS da Escola Estadual Padre Victor, 2016).

O zoneamento de alunos atendidos pela escola concentra-se nos bairros Santa Inês, Santa Edwiges e Padre Victor. Todavia, há alunos de muitos outros

bairros da cidade que são acolhidos por essa escola (ARQUIVOS da Escola Estadual Padre Victor, 2016).

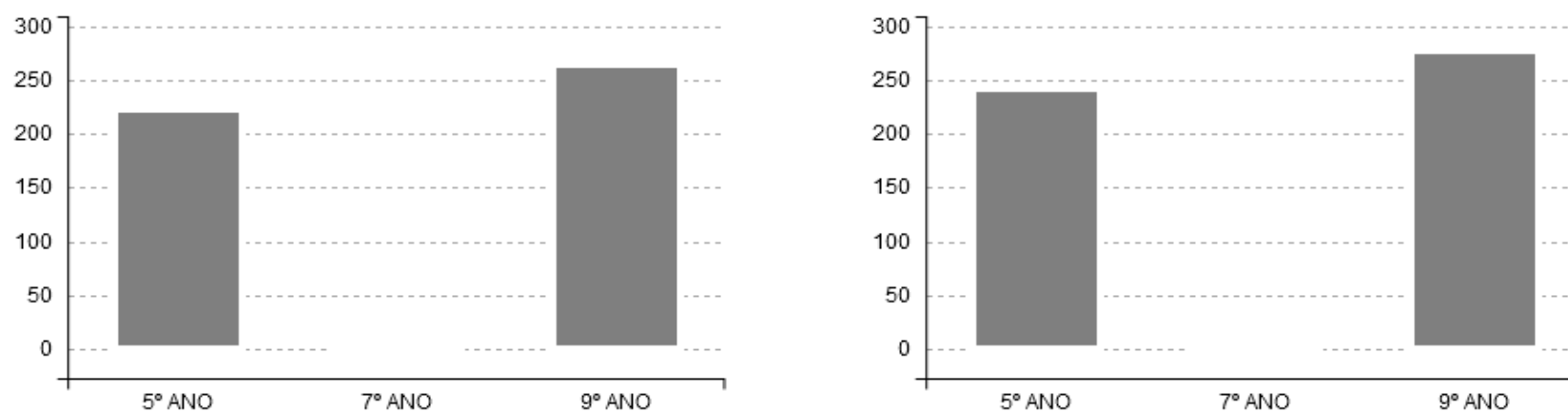
Atualmente, o Colegiado da Escola Estadual Padre Victor conta com doze membros efetivos eleitos por seus pares: seis representantes da comunidade e seis representantes dos servidores da escola. A comunidade é representada por três alunos devidamente matriculados e frequentes à escola e que possuem idade igual ou superior a quatorze anos e também por três pais de alunos, matriculados e frequentes, menores de quatorze anos (ARQUIVOS da Escola Estadual Padre Victor, 2016).

Figura 1 – Resultado da proficiência média obtida através do PROEB/2014 realizado pelos alunos da Escola Estadual Padre Victor



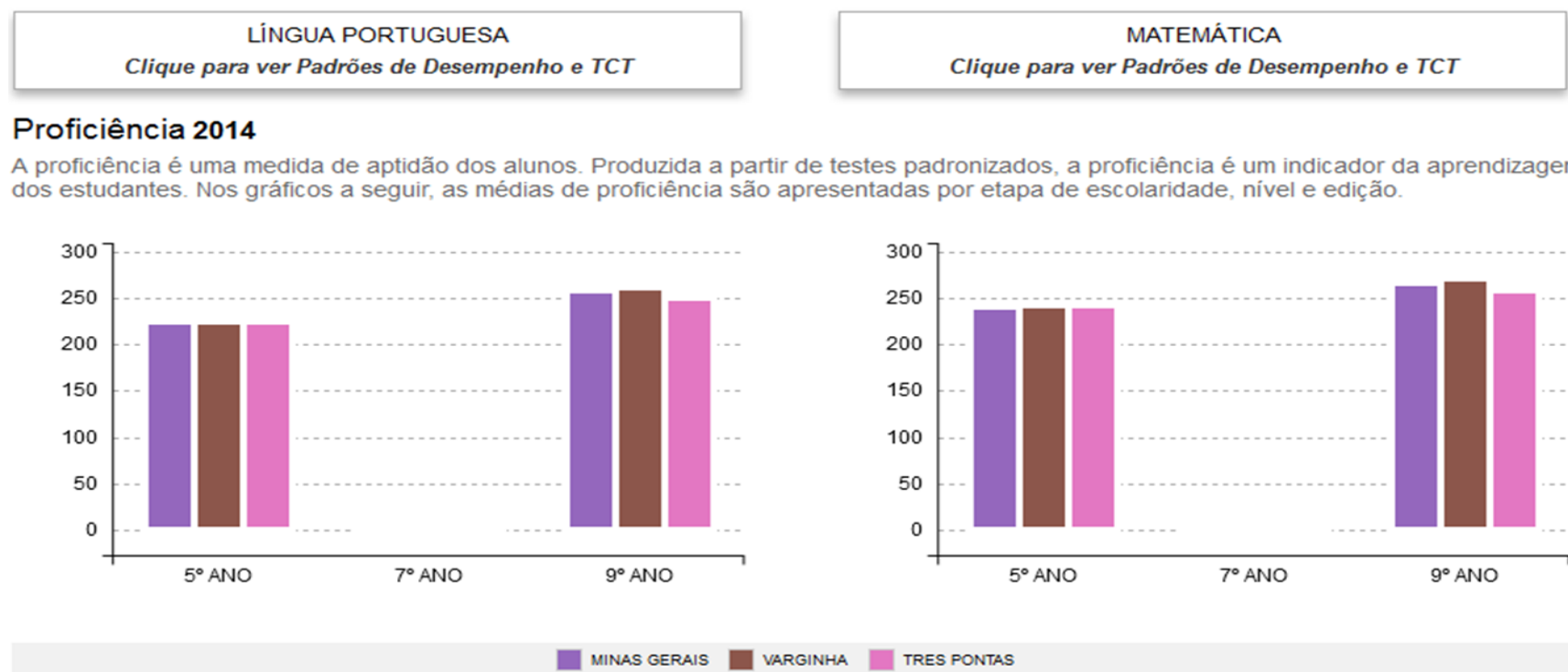
Proficiência 2014

A proficiência é uma medida de aptidão dos alunos. Produzida a partir de testes padronizados, a proficiência é um indicador da aprendizagem dos estudantes. Nos gráficos a seguir, as médias de proficiência são apresentadas por etapa de escolaridade, nível e edição.



Fonte: Itinerários avaliativos – SEE/MG (2017).

Figura 2 – Resultado da proficiência média obtida através do PROEB/2014 em Três Pontas, na Superintendência de Varginha e em MG



Fonte: PROEB

Fonte: Itinerários avaliativos – SEE/MG (2017).

A representatividade por parte dos servidores também está dividida na mesma proporção que a comunidade. São três professores efetivos representando a gestão pedagógica da escola e três servidores de outros setores representando a gestão administrativa (ARQUIVOS da Escola Estadual Padre Victor, 2016).

Todos os membros foram eleitos diretamente, em pleito realizado no começo do ano de 2016, devendo permanecer por mais dois anos auxiliando o gestor escolar. Na mesma época também foram escolhidos os suplentes para cada membro e listagem de recomposição caso seja necessário substituir em definitivo um dos membros (ATA de resultado da eleição do Colegiado da Escola Estadual Monsenhor João Batista Da Silveira, 2016).

No Regimento Escolar há uma citação sobre a importância do Colegiado como auxiliar do gestor no processo de formação do educando e no funcionamento adequado da escola. O colegiado é visto como órgão gestor. O Título II, que trata da gestão escolar, em seu artigo quinto afirma que a direção da escola é composta pela diretoria (diretor e pelo vice-diretor, observado o disposto na Legislação vigente) e pelo Colegiado Escolar (REGIMENTO INTERNO, 2016).

Todavia, na escola estudada, há um problema recorrente em muitas outras: a participação insuficiente por ordem dos membros do Colegiado Escolar. Outra questão também negativa que se propaga pelos colegiados é o autoritarismo ora relacionado à figura do diretor, ora relacionado à figura de algum membro que não acata a discussão e a resolução conjunta de problemas. Riscal (2010) alerta para este grave entrave à plenitude da gestão democrática escolar:

Um dos problemas que se encontra na instauração dos conselhos é o fato de que sua concepção visa a inibir a possibilidade de uma administração centralizadora, baseada no controle de um único líder. Entretanto, ao se abolir a autoridade visível, a própria dinâmica social, que ainda se encontra presa aos modelos tradicionais, podem recriar, no interior do colegiado, autoridades invisíveis, herdeiras das antigas. Isto ocorre porque, em geral, embora as relações tenham a aparência de paritárias, dificilmente o são, e porque se tende a reproduzir no interior do colegiado a racionalidade organizatória tradicional segundo a qual alguém deve assumir o controle e a liderança. Cria-se uma ilusão de decisão coletiva, embora se mantenha, de forma velada, a diferença entre dirigentes e dirigidos. (RISCAL, 2010, p. 32)

A autora cita um problema relacionado a essa questão, uma vez que o funcionamento das escolas é normatizado por órgãos que muitas vezes

desconhecem a realidade e as necessidades de uma escola pública. Quando são comparadas a legislação e o cotidiano escolar, surge uma frustração em relação ao trabalho colegiado.

Outro problema consiste em criar no conselho e expectativa de autonomia e poder de deliberar para além da legislação que disciplina o funcionamento da administração das escolas, no nível municipal, estadual ou federal. A impossibilidade de se contrapor às normas estabelecidas pelos órgãos superiores que normatizam e estabelecem a organização e funcionamento das escolas gera uma frustração permanente, dando a impressão de que se trata de um colegiado artificial que não pode assumir tarefas importantes. (RISCAL, 2010, p. 33)

Baseado na afirmação de Riscal, podemos dizer que o papel do diretor escolar, no incremento de uma efetiva participação do colegiado escolar, é fundamental. Vale lembrar que há também muito que considerar a respeito do real interesse dos participantes eleitos por seus pares.

A seção seguinte mostrará algumas evidências que determinam que o colegiado escolar pode, por vezes, se tornar um problema de gestão, caso não se fortaleça e não atenda aos interesses coletivos da comunidade escolar.

1.2 Explicação das evidências que confirmam o problema de gestão

A atuação colegiada na Escola Estadual Padre Victor não tem acontecido de forma satisfatória. Na penúltima eleição do Colegiado Escolar, ocorrida em 2013, foi difícil encontrar, dentre os servidores, aqueles interessados em participar do Colegiado Escolar. Em conversa informal, a maioria alegou não ter tempo nem disponibilidade para estudar documentos que seriam discutidos e muito menos para participar das reuniões. Dos eleitos, muitos eram servidores efetivados pela Lei Complementar 100 e acabaram sendo desligados antes do final do mandato. A referida lei foi assinada em 05 de novembro de 2007 pelo então governador de Minas Gerais. Segundo esta legislação, todos os servidores que foram designados em caráter provisório para trabalhar durante o ano de 2007 nas escolas públicas mineiras receberam a estabilidade, concedida somente a servidores aprovados em concurso e nomeados pelo governador. Esta lei foi julgada inconstitucional pelo Supremo Tribunal Federal com uma Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) nº

4876 e, após julgamento e discussões, os servidores por ela contemplados foram desligados do Estado de Minas Gerais por ato coletivo do atual governador.

Devido a esse acontecimento, foi necessário, então, buscar dentre os membros suplentes aqueles que tinham condições legais de fazer parte do grupo. Uma nova eleição aconteceu no dia 21 de maio de 2016 para escolher os novos membros do Colegiado Escolar, com mandato para três anos.

Em um sábado letivo, a escola recebeu a comunidade para escolher os novos membros do Colegiado Escolar. As inscrições tinham acontecido previamente; podiam se inscrever servidores efetivos do quadro do magistério e do quadro administrativo, pais de alunos menores de quatorze anos e alunos com quatorze anos ou mais. Feitas as cédulas, conforme orientação da Secretaria de Estado de Educação de MG cada indivíduo votante poderia escolher um membro do segmento ao qual pertence. A escolha transcorreu tranquilamente, embora poucos pais de alunos tenham comparecido para votar.

1.2.1 Análise da participação da Comunidade da Escola Estadual Padre Victor nas eleições do Colegiado Escolar de 2003 a 2016

Neste item são apresentadas informações que relatam a participação da comunidade escolar nas eleições colegiadas da escola aqui estudada. É interessante informar que, até o ano de 2010, a instituição recebia apenas alunos que cursavam os anos iniciais do Ensino Fundamental e, a partir do ano supracitado, passou a atender aos alunos de anos finais do mesmo nível de ensino ao passo que ia parando de receber alunos dos anos iniciais. Esta informação se faz pertinente, uma vez que somente alunos com idade igual ou superior a quatorze podem votar e ser votados nas eleições do colegiado e estes alunos só começam a aparecer na escola em 2012. Até então, não havia o segmento de alunos matriculados na escola compondo o colegiado. Assim, aos poucos, houve aumento na participação discente e diminuição da participação dos pais.

No ano de 2003, um total de 73 pais foram cadastrados para participar da votação; no dia da eleição, 25 de setembro de 2003, 60 compareceram, de modo que cerca de 82% desse grupo participou da eleição. Após dois anos, em 22 de novembro de 2005, foi cadastrado um total de 88 responsáveis votantes, 18 não compareceram e, desta forma, a participação atingiu 79,5% do total de responsáveis

cadastrados. No pleito, de 14 de abril de 2008, registrou-se a melhor participação desse grupo, cem por cento do total, sendo 94 cadastros.

A presença dos demais segmentos (professores, demais servidores da escola e alunos) é maciça, o que se justifica pelo fato das eleições acontecerem em dias letivos, quando a presença destes é obrigatória. São sessenta e três servidores e todos eles participaram da eleição.

O tempo que observo os colegiados escolares vai um pouco além do período representado aqui. Todavia, o engajamento nunca foi total por parte de todos os segmentos e tampouco se manteve nos meses que se seguiram após a eleição. Nas escolas nas quais lecionei, não encontrei uma participação mais efetiva dos Colegiados Escolares. Fui membro do Colegiado em mais de uma oportunidade e em mais de uma escola nas quais trabalhei. As reuniões normalmente aconteciam em horário de aula e eu não podia sair da sala e deixar meus alunos para participar da reunião. Desta forma, ela seguia sem minha presença. Quando eu saía da sala de aula, a decisão já estava tomada e me restava assinar ou não os documentos e atas. Os documentos ou situações que seriam discutidos não nos eram apresentados previamente para que pudéssemos ter tempo para ler com calma e participar das reuniões já com um pouco de ciência sobre as explanações. Infelizmente, esta era uma situação recorrente a todos os membros, sendo assim, todos nós participávamos das reuniões sem termos um embasamento técnico ou legal para podermos discutir a temática apresentada.

Participando das reuniões e observando o comportamento de cada membro, pude perceber que os poucos que opinavam não sabiam a real importância de seu papel, não conheciam a legislação que rege o colegiado e tampouco as principais legislações que norteiam o dia a dia escolar, além de pouco frequentar a escola e reuniões. Os participantes deste conselho estavam acostumados a assinar documentos com explicações superficiais do problema ou do fato ocorrido e se restringiam a isso.

Atuando como gestora da Escola Estadual Padre Victor, conversei em reunião com membros do colegiado recém-eleito sobre o seu papel de co-gestor e de auxiliar na resolução de questões problematizadoras da escola. Os mesmos relataram que não ficavam muito à vontade ao serem perguntados sobre qual medida deveria ser tomada em relação ao problema apresentado. Este constrangimento é percebido no momento em que precisam opinar e ficam quietos,

não participando adequadamente das reuniões. Baseado em conversas com membros de antigos colegiados, percebe-se que, nesta escola, as reuniões eram conduzidas de forma que a opinião do diretor escolar prevalecia, não acontecendo, de fato, a gestão democrática e participativa.

Nestas narrativas apresentadas por ex-membros do colegiado da Escola Estadual Padre Victor, foram citadas situações de entrave à participação, como a falta de repasse a contento de informação, faltas em reuniões por parte dos membros, reuniões marcadas sem haver um prazo maior de divulgação, entre outros problemas encontrados que, doravante, pretende-se solucionar.

Desta forma, o colegiado não se apresenta como um grupo realmente preocupado com a escola em suas esferas pedagógica, administrativa e financeira. No intento de melhorar esta participação e integrar o colegiado à escola, a gestora sentiu a necessidade de adequação deste conselho.

Falando de outra escola, mas de uma realidade comum a muitas, inclusive à Escola Estadual Padre Victor, estão algumas evidências de quão mal preparados para assumir a função estão os membros dos colegiados escolares na visão de Riscal. Muitos são os problemas frequentes em uma escola pública referentes à participação efetiva dos membros do colegiado. Há destaque para a falta de recurso, informação e comunicação entre os membros eleitos e os dirigentes

Como se sabe, boa parte das ações dos conselhos esbarram em questões muito simples – a permanência de uma assimetria velada entre os membros, à falta de recursos, a falta de informação e comunicação entre o conselho e os dirigentes públicos, o grau de comprometimento dos membros em longo prazo e a dificuldade em se administrar conflitos entre os membros do conselho e as diferentes esferas do poder público. (RISCAL, 2010, p. 31)

A autora nos mostra evidências negativas que coíbem a participação colegiada e dificultam a participação efetiva dos membros. Muitas destas situações são frequentes na Escola Estadual Padre Victor no que concerne à atuação do colegiado escolar. Falta de informação e comunicação são alguns dos graves problemas que existem, pois, sem saber do que se trata a reunião, o membro colegiado fica sem compreender os motivos da reunião e como proceder ao longo dela.

No próximo capítulo será apresentado o percurso metodológico, assim como um levantamento de obras e trabalhos acadêmicos e pesquisas feitas com base em fundamentação teórica que explanam sobre o problema de gestão aqui analisado. O capítulo também conta com a apreciação de dados e pesquisas feitas com intento de entender o problema e posteriormente, encontrar proposições exequíveis para sua resolução.

2 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA E TEÓRICA: ANÁLISE DO CASO

Este capítulo tem por finalidade mostrar em que tipo de conhecimento e informações esta dissertação está fundamentada. Para tal, foi necessário dividi-lo em três seções, nas quais haverá maior detalhamento de como esta dissertação foi concebida e em que se baseia esta pesquisa.

A primeira seção trata de demonstrar o percurso metodológico realizado durante toda a investigação, explicando qual foi o tipo de pesquisa realizado e o porquê desta escolha. Também será esclarecido como foram recolhidos dados e informações na evolução do estudo do caso de gestão aqui apresentado.

Já a segunda seção traz textos e estudos de terceiros que abordam o mesmo tipo de problema aqui analisado, apresentando as considerações de alguns autores sobre o tema. Alguns eixos centrais de análise ajudarão a compreender e considerar o problema exposto; são eles: a gestão democrática, a formação/ação do colegiado escolar; e a estrutura pedagógica da escola aqui estudada. A partir da análise desses eixos e da construção de um embasamento teórico, será possível perceber por que se faz tão importante resolvê-lo no âmbito escolar.

A terceira e última seção está fundamentada na pesquisa realizada diretamente na escola estudada e mostrará os resultados da aplicação dos questionários e considerações feitas por membros do colegiado escolar, suas dúvidas e posicionamento frente ao problema apresentado pela escola, além da análise desses dados.

2.1 O percurso metodológico e a escolha de temas

Um problema grave encontrado em muitas escolas estaduais mineiras foi estudado para desenvolver-se esta pesquisa: a pouca participação dos membros do colegiado nas decisões tomadas na escola pesquisada. Tal problema é relevante, uma vez que concerne à gestão democrática e participativa.

Há muitas formas de fazer um estudo de problematização que se concentra no ambiente escolar. Para este estudo, foi escolhida a pesquisa qualitativa, uma vez que se adequava mais às condições aqui encontradas: há um tempo curto para se desenvolver a pesquisa, que deverá envolver poucos recursos financeiros e pessoais e tem por finalidade contribuir positivamente para o avanço das decisões

colegiadas e o incremento de tais decisões em prol da melhoria da escola. Segundo Günther, a pesquisa qualitativa

(...) utiliza os recursos materiais, temporais e pessoais disponíveis para lidar com uma determinada pergunta científica, coloca-se para o pesquisador e para a sua equipe a tarefa de encontrar e usar a abordagem teórico-metodológica que permita, num mínimo de tempo, chegar a um resultado que melhor contribua para a compreensão do fenômeno e para o avanço do bem-estar social. (GÜNTHER, 2006, p. 207)

Ainda segundo este autor, “pesquisa sem aplicação é um desperdício”, pois até “gerar conhecimento é um fim em si, qualquer utilidade é secundária” (GÜNTHER, 2006, p. 204). Por isso, o resultado do estudo sobre a problematização aqui referendada poderá ser implantado na Escola Estadual Padre Victor, pois a intenção é contribuir de forma concreta para que haja uma melhoria na participação colegiada nesta escola estadual.

Uma vez dentro da escola estudada, cabe também considerar um tipo de pesquisa que necessita da presença do pesquisador no tocante à vivência do problema estudado. Trata-se aqui de fazer uma observação participante, pois o

(...) observador participante coleta dados através de sua participação na vida cotidiana do grupo ou organização que estuda. Ele observa as pessoas que está estudando para ver as situações com que se deparam normalmente e como se comportam diante delas. Entabula conversação com alguns ou com todos os participantes desta situação e descobre as interpretações que eles têm sobre os acontecimentos que observou. (BECKER, 1997, p. 47)

Participando das reuniões e sendo membro do Colegiado Escolar, há condições de observar como é o funcionamento deste órgão gestor e como se comportam os demais membros do mesmo. É possível acompanhar o processo desde a convocação para as reuniões, detalhando como esta convocação acontece e se segue os trâmites legais. É possível perceber se os membros do colegiado recebem, antecipadamente, documentos contendo informações sobre os assuntos que serão deliberados ou se estes assuntos são apresentados resumidamente durante a reunião. Também é possível observar e avaliar o desenrolar da reunião: se há troca de informações e opiniões, se a participação dos membros é válida/ouvida ou se estes apenas assinam a documentação quando lhes é solicitado.

Outra questão a ser observada é se, na reunião seguinte, há retorno e nova discussão dos assuntos tratados e ainda não inteiramente resolvidos nas reuniões anteriores. Para coletar dados desta observação, será necessário anotar todas as questões que ficaram pendentes na última reunião e, na reunião seguinte, verificar se tais pendências foram retomadas e de que forma houve esta retomada.

Para fazer esta coleta de dados, foi utilizado o método diário de campo, conhecido também por notas de campo. Tal método consiste em manter um caderno de anotações das observações de fatos concretos, fenômenos sociais, acontecimentos, relações verificadas, experiências pessoais do investigador, suas reflexões e comentários. Ele facilita a criação do hábito de escrever e observar com atenção, descrever com precisão e refletir sobre os acontecimentos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 76).

De forma mais intrincada, na intenção de fortalecer as informações coletadas, o diário de campo pode tomar forma mais consistente e se tornar um instrumento muito complexo, que permite o registro das informações, observações e reflexões surgidas no decorrer da investigação ou no momento observado (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 76).

O diário de campo foi aqui escolhido porque pode tomar forma de um diário de bordo, no qual é possível anotar todas as impressões e situações vivenciadas ao participar das reuniões do colegiado ou, ainda, ao conversar com os membros envolvidos no processo.

Um diário de campo pode ser dividido em duas partes para facilitar a análise e os estudos posteriores do que foi coletado, sendo elas a parte descritiva e a parte reflexiva. A primeira trata da descrição dos sujeitos, reconstrução dos diálogos, descrição do espaço físico, relatos de acontecimentos particulares, descrição da atividade comportamento e postura do observador. Já a segunda parte se interessa pelas ideias e preocupações do observador diante da vivência do tema estudado. Para facilitar as anotações e posterior análise dos dados coletados, o diário de bordo pode trazer as questões descritivas nas páginas do lado esquerdo e as questões reflexivas nas páginas do lado direito. Um aspecto negativo que pode ser citado em relação ao uso do diário de campo é o perigo eminente de deixar passar despercebidos aspectos importantes para fomentar a pesquisa (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 77).

Uma maneira de tentar solucionar o aspecto negativo supracitado está na utilização de recursos tecnológicos que permitam gravar conversas e/ou fotografar alguns momentos. Outra alternativa é pedir ajuda para algum membro do colegiado para que este também faça anotações sobre a reunião. Esta última alternativa pode funcionar também como um comparativo de ideias, opiniões e valores.

No intento de tentar sanar os aspectos negativos da utilização do diário de campo, as reuniões foram gravadas quando não houve nenhuma objeção dos envolvidos. Também foi solicitado a pelo menos dois membros que anotassem momentos e situações vivenciadas durante a reunião que achassem relevantes. A coleta de tais materiais foi posteriormente estudada e comparada para enriquecimento desta pesquisa.

Foi utilizada a entrevista como forma de coletar informações sobre a participação e a ordenação do colegiado escolar. A entrevistada é a responsável pelo acompanhamento dos colegiados na superintendência de ensino à qual a escola pesquisada está vinculada.

Tal entrevista tem por objetivo coletar informações sobre a opinião de uma profissional que tem seu trabalho relacionado à atuação dos colegiados em mais de cem escolas estaduais agregadas em uma superintendência de ensino.

A entrevista pode ser entendida, segundo Gerhardt e Silveira (2009), como uma interação social, pois é uma conversa na qual uma das partes coleta dados e a outra opina sobre a temática tratada. A entrevista, aliada às leituras prévias sobre o colegiado escolar, permite à pesquisadora contrapor ideias, mensurando opiniões, tomando propriedade sobre o que as próprias vivências e as leituras já realizadas não puderam trazer para o enriquecimento da pesquisa. Desta forma, a entrevista

(...) constitui uma técnica alternativa para se coletar dados não documentados sobre determinado tema. É uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista pode ter caráter exploratório ou ser uma coleta de informações. A de caráter exploratório é relativamente estruturada; já a de coleta de informações é altamente estruturada. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 72)

Foram entrevistados os membros do atual colegiado, bem como membros que já tiveram seu período de atuação encerrado. Uma das intenções é comparar as atuações e promover uma verificação geral em relação à atuação dos membros do

colegiado escolar. Entretanto, como o número de pessoas que poderiam ser entrevistadas é muito elevado e o tempo aqui disposto não é longo, optou-se por fazer um questionário fundamentado na atuação e conhecimento deste órgão gestor. Sendo assim, somente foi entrevistada a servidora da Superintendência Regional de Ensino, que é responsável por acompanhar o funcionamento dos colegiados na jurisdição. Para os demais membros do colegiado, atuais ou antigos, foi aplicado um questionário.

Este questionário foi dividido em duas seções. Na primeira, há quatro perguntas que questionam as atribuições dos membros do colegiado escolar; há quanto tempo cada membro atua no colegiado; quais são os segmentos que formam um colegiado; e o que é um colegiado escolar.

Na segunda seção deste questionário estão dez perguntas que exploram o conhecimento do pesquisado sobre a sua própria atuação. Questiona-se a média de reuniões que cada membro participa; se o entrevistado faz a leitura dos documentos que são apresentados; se opina e se cobra retorno sobre as temáticas tratadas nas últimas reuniões; se há comprometimento em levar sugestões para a melhora da escola; dentre outras questões.

A preocupação de não haver veracidade nas respostas coletadas é latente. Entretanto, Becker nos ensina que, mesmo quando uma declaração assim examinada se mostra seriamente defeituosa como relato minucioso de um acontecimento, ainda pode fornecer evidências úteis para outro tipo de conclusão (BECKER, 1997, p. 53). Ou seja, há validade na informação coletada, o importante é saber fazer o filtro detalhado do que realmente se aplica com confiabilidade. Desta forma, fica claro que, se houver uma interligação entre o resultado do questionário e a observação participante, é mais fácil saber filtrar o que nos remete à verdade dos fatos.

Os dados coletados neste questionário, bem como nas atas e documentos do colegiado, serão mostrados na forma de gráficos e tabelas, ao longo desta pesquisa, que apresentam as informações de modo a deixar o entendimento mais ágil e interessante.

O estudo do material coletado seguiu o seguinte roteiro: organização dos dados, leitura cuidadosa das observações escritas no diário com posterior transcrição das informações coletadas de acordo com o contexto da observação (escola, membro do colegiado, atuação gestora), estudo da entrevista e

questionários e condensado das respostas em forma de gráfico para facilitar o entendimento do leitor.

A seguir, serão apresentadas algumas ideias e estudos de pesquisadores sobre a funcionalidade do colegiado escolar nos quais esta pesquisa se fundamenta.

2.2 Colocação do referencial teórico

Nesta subseção, estarão expostas as ideias centrais de alguns textos que foram analisados para o embasamento teórico desta dissertação. Alguns autores, preocupados com os caminhos que a gestão democrática vem tomando, também estudaram a atuação dos colegiados escolares e detectaram algumas falhas.

Alguns deles focam no problema da democratização vinculada à herança de opressão arraigada à cultura do brasileiro que interfere negativamente na possibilidade de participação que o colegiado lhes confere. É o caso de Guerra (1998), que mostra a exclusão social e o medo do envolvimento político, e Gohn (2006), que trata da “lei do silêncio”.

Outros comentam que alguns gestores escolares com atuação centralizadora temem o fortalecimento do colegiado e se esforçam para que este conselho fique à margem das decisões tomadas. Exemplificam este último grupo Souza (2005), com estudo sobre o perfil autoritário nas gestões escolares, e Riscal (2010, p. 38), ao mostrar a gestão escolar vinculada à política educacional, que é entendida como o elemento externo que determina um campo de poder no espaço escolar.

Cientes do importante papel do colegiado para a melhoria da escola, muitos estudiosos já perceberam que este conselho está, na prática, muito aquém de suas possibilidades de atuação e também já perceberam que é necessário haver maior divulgação do importante papel de um membro colegiado, bem como estudar possibilidade de alavancar a atuação dos mesmos. Esta subseção será apresentada em três subitens que se desenvolverão cada um a partir de um tema central.

2.3 Gestão democrática e suas possibilidades na escola

O termo gestão democrática, tão em voga nos dias de hoje, possui inúmeras definições na literatura. Uma delas é dada por Carina (2003, p. 19) que define gestão democrática como sendo a ação que tem como finalidade “a administração

equitativa do poder, em que possa ocorrer uma divisão dos poderes, ou seja, gestão democrática é uma gestão participativa”.

Já Souza (2005), em seu estudo sobre o perfil autoritário nas gestões escolares, define gestão democrática como sendo uma maneira de garantir a melhoria na qualidade de ensino com a participação efetiva de todos que compõem a escola, o que pode trazer muitos benefícios (p. 24).

Riscal (2010, p. 38), por sua vez, apresenta uma definição de gestão democrática e explora a ação colegiada atrelada à política educacional, que é entendida como o elemento externo que determina um campo de poder no espaço escolar. Para a autora, colegiado escolar é uma nova forma de relacionamento entre a escola e a sociedade. Sendo assim, ela mostra como se dá a inovação e a liderança dentro do ambiente escolar no que tange à concepção e à execução das funções dos membros do colegiado. A autora sintetiza a relação do colegiado escolar com a gestão participativa, classificando a relação do gestor com a comunidade escolar como um dos pilares da educação na atualidade. Riscal ainda nos explica a importância do colegiado na gestão financeira das verbas públicas que são recebidas pela escola.

O princípio de gestão democrática das escolas públicas, um dos pilares da atual política educacional, está indissociavelmente vinculado ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais de participação política e vincula-se à concepção segundo a qual a participação política da população tem papel fundamental na formulação das políticas educacionais, no seu planejamento como na tomada de decisões, quanto ao que diz respeito à definição de onde, quando e como utilizar os recursos públicos. (RISCAL, 2010, p. 28)

A autora também faz uma relação entre a gestão participativa e a importante reflexão sobre as discussões em torno do papel da educação escolar, bem como sobre o futuro da sociedade. Nesse sentido, ela enfatiza que a escola é parte atuante da sociedade e que pode ser a gênese da democratização das relações humanas.

A ideia que se encontra na base da concepção de gestão democrática é que a escola é parte da sociedade e nela se deve dar início ao aprendizado de práticas democráticas e igualitárias que poderão contribuir para democratizar as relações de toda a sociedade. A comunidade escolar, coordenada pelo seu diretor deve constantemente refletir sobre o papel da educação escolar, sobre o

futuro da sociedade no momento em que estabelece as diretrizes e planejamento das atividades escolares. (RISCAL, 2010, p. 29)

Percebe-se a latente preocupação da autora com o fortalecimento dos colegiados escolares para que a gestão pedagógica realmente aconteça e que a melhoria da qualidade da educação pública ministrada – tão pleiteada – seja alcançada.

Outra pesquisa estudada para compor esta dissertação é a de Guerra (1998), que traça um panorama que evidencia a falta de participação da comunidade escolar atrelada à exclusão, mostrando como o autoritarismo e a isenção possuem a tendência de produzir a revolta, o conformismo e a alienação nas pessoas. A ideia central do texto gira em torno do fato de que a desigualdade social e a exploração econômica por parte das classes mais abastadas atuam como agentes de exclusão e, desta forma, a educação dos mais desfavorecidos fica atrelada aos interesses de alguns poucos que possuem alto poder aquisitivo e voz ativa junto aos poderes públicos (GUERRA, 1998). Essa situação de subordinação influencia a atuação colegiada, quando o autor salienta que a participação dos membros do colegiado escolar não acontece de forma coerente com a função que ocupam, pois esta situação está arraigada nos costumes nacionais de receber informações prontas e de se acostumar a estar aquém da linha decisória ele evidencia tal questão social.

Outra importante leitura para a presente pesquisa está nos estudos realizados por Gohn (2006, p. 7), que trata da “lei do silêncio” imposta aos colegiados de muitas escolas. Segundo ela, funcionários das escolas são membros dos conselhos e dos colegiados escolares, mas, usualmente, exercitam um pacto do silêncio, não participando de fato e servindo de “modelo passivo” para outros setores da comunidade educativa que compõem um colegiado.

Gohn (2006) afirma que a descentralização do poder não adentrou o interior da escola, as reuniões colegiadas continuam sendo conduzidas pelo diretor escolar e que a participação só acontece de forma numérica no que tange a obrigatoriedade de assinaturas para aprovação de algum projeto de interesse do gestor.

Usualmente, esse poder continua nas mãos da diretora ou gestora, que o monopoliza, faz a pauta das reuniões dos conselhos e colegiados escolares, não a divulga com antecedência etc. A comunidade externa e os pais não dispõem de tempo e, muitas vezes, nem avaliam a relevância de participar ou de estarem

presentes nas reuniões. Além disso, usualmente, esses pais não estão preparados para entender as questões do cotidiano das reuniões, como as orçamentárias. (GOHN, 2006, p. 7)

Mas por que as pessoas se comportam assim? Por que se submetem a esta participação somente numérica? Por que referendam questões corporativas fortalecendo diretorias centralizadoras? Gohn responde a estas perguntas quando diz que: “(...) embora os colegiados sejam um espaço legítimo e de direito, e uma conquista para o exercício da cidadania, até por serem previstos em lei, essa cidadania tem que ser qualificada e construída na prática” (GOHN, 2006, p. 8). Para que os colegiados realmente tenham um caráter participativo, é preciso que a meta gestora seja a participação fundamentada nos princípios da igualdade e da universalidade.

No próximo subitem, há uma reflexão de como pode ser feita a formação e o que é importante para a atuação dos membros do colegiado escolar.

2.3.1 Formação/ação do Colegiado Escolar – Procedimento legal

Muitas vezes, um membro eleito para fazer parte de um colegiado escolar não sabe muito bem do que se trata sua função e nem mesmo o que deve fazer a partir do momento em que se torna membro de um conselho. Na tentativa de sanar ou, ao menos, diminuir as possíveis dificuldades encontradas pelos membros para iniciar sua atuação, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, por meio do *site* da Secretaria de Estado de Educação, oferece o curso de Capacitação a Distância dos Colegiados das Escolas Estaduais de Minas Gerais. Tal curso *online* está disponível desde 2014 para novos membros eleitos do colegiado escolar. A capacitação é totalmente à distância e dividida em módulos. O objetivo deste curso é buscar o fortalecimento da autonomia da escola, bem como auxiliar os novos membros a entenderem sua função ao assumir uma das vagas do colegiado.

Esta capacitação tem carga horária de sete horas, em módulos, e mostra as normas de organização e funcionamento dos Colegiados Escolares, bem como as competências dos membros estabelecidas na Resolução SEE nº 2034/2012. Vídeos e textos enriquecem o estudo abordando situações cotidianas de um colegiado, gestão participativa, ação dos membros, dentre outros. Todos os membros são inscritos e convidados a fazerem o curso. Infelizmente, nem todos concluem as

etapas, alegando falta de tempo ou problemas de acesso à *internet*. No ato da inscrição é preciso preencher um formulário específico para cada categoria: presidente, membros dos profissionais em exercício na escola e membros da comunidade atendida pela escola.

Outra iniciativa da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais foi a criação do SICOL (Sistema Colegiado), que foi desenvolvido para informatizar e organizar as informações de todos os membros dos Colegiados das Escolas Estaduais de Minas Gerais em única base de dados (MINAS GERAIS, 2014). Por meio do SICOL, todos os membros dos colegiados são cadastrados e passam a ter acesso às informações do Colegiado Escolar por meio do consolidado das informações que podem ser visualizadas na própria tela (MINAS GERAIS, 2014).

Uma das ações do colegiado que deve configurar nesta capacitação e passar a ser prática constante dos membros é bem explicada por Fernandes (1998). A autora nos dá uma definição de colegiado muito clara e que se relaciona diretamente com a estrutura desta pesquisa, quando explica que colegiado é um

(...) órgão coletivo de decisões, capaz de superar a prática do individualismo e do grupismo, instalando-se como uma instituição eminentemente política na medida em que agrega de cada um dos setores (escola e comunidade) os seus interesses específicos, que devem ser unificados em prol do projeto da escola. (FERNANDES, 1998, p. 92)

A autora ajuda a entender como de fato deveria ser a participação do Colegiado Escolar e quais as questões mais gerais que fundamentam esta experiência de participação, além de afirmar que há uma necessidade de promover a descentralização administrativa e pedagógica e a gestão participativa da comunidade. Segundo a autora, a gestão colegiada proporciona uma mudança na concepção que a maioria das pessoas tem sobre as escolas, passando a enxergar esta instituição como um organismo público de mudança social. Ela cita, ainda, algumas dificuldades encontradas na efetivação da participação coletiva dos membros – como, por exemplo, a descrença na concretização da participação por parte da própria comunidade escolar e o desinteresse de boa parcela dos pais na educação de seus filhos.

De posse de informações que nos ajudam a entender como deve efetivamente funcionar um colegiado escolar, segue-se a ideia de que o

fortalecimento do colegiado, além de auxiliar na estruturação de uma gestão democrática, pode ajudar pedagogicamente na formação de cidadão participativo e consciente de sua função na sociedade. O próximo item trata justamente desta questão: o desafio de formar sujeitos ativos dentro de nossas escolas e ainda conseguir perpetuar este comportamento participativo nos anos que se seguirão fora da escola.

2.4 Estrutura pedagógica da escola

Sendo o colegiado uma forma da sociedade civil passar a participar da tomada de decisões, é preciso incentivar e facilitar esta atuação. O estudo de Carina (2003) nos mostra que, infelizmente, a participação da sociedade civil ainda está presa a pensamentos tradicionais de não discutir, de não trocar ideias. A autora explica que, no processo de gestão democrática da escola, ensina-se nas questões do cotidiano o exercício da democracia quando a escola está realmente a serviço da comunidade. (CARINA, 2003, p. 25).

Neste texto, Carina (2003, p. 36) nos traz a definição de sujeito heterônomo, ou seja, aquele que cumpre regras morais que são emanadas de outros por obediência a uma autoridade que, normalmente, tem poder coercitivo. A autora acrescenta ainda que é preciso abolir este sujeito de nossas escolas e propagar a educação participativa. Para que isso aconteça, é preciso que a criança construa sua autonomia moral, propiciando a ela um ambiente cooperativo definido pelas relações de reciprocidade e respeito mútuo. Desta forma, a ideia tão proclamada de que a escola deve formar o cidadão participativo realmente irá acontecer. Espera-se que o sujeito heterônomo deixe de existir e passe a dar lugar ao sujeito ativo, participativo e consciente de seu papel social.

Segundo a autora, as escolas ensinam as crianças a não opinar e somente obedecer, ou seja, formam seres não pensantes. Na vida adulta as pessoas costumam responsabilizar o outro por suas atitudes erradas, reação típica do sujeito heterônomo. Nas escolas acontece frequentemente, portanto, o que a autora em questão chama de educação pela moral heterônoma. O aluno não regula suas atitudes por meio de suas próprias convicções, mas sim por meio de um fator externo que controla seu modo de pensar e agir. Este é o comportamento típico de ambientes autoritários, onde há

predomínio de castigos, lições de moral e onde não se estabelecem oportunidades para solucionar os problemas por intermédio do diálogo. Os indivíduos não têm oportunidade de expressar suas ideias, sentimentos, são submissos, estabelecem relações de desigualdade. (CARINA, 2003, p. 36)

Percebe-se nesta obra a preocupação da autora com a formação do cidadão pensante, que participa e sabe opinar. Ela explana sobre a dificuldade que nós temos de tomar opinião conjuntamente com o outro; não sabemos nos comportar em grupo e temos dificuldade de ouvir a opinião alheia. Ela ressalta a necessidade de fazermos um esforço para que não haja apenas a gestão democrática “de fachada”, que apenas dá um verniz democrático ao sistema, mas que não é transformadora, predominando em nossas escolas.

As obras estudadas para fomentar esta pesquisa são embasadas no fortalecimento do colegiado e da gestão democrática, com o objetivo de melhorar a qualidade da educação e mostrar à comunidade escolar que ela também pode e deve auxiliar a escola na qual seus filhos estudam.

Apresenta-se a seguir um compilado das questões que serão respondidas pelos membros do colegiado e as considerações acerca das respostas obtidas. Este questionário tem como objetivo principal reconhecer o que os membros atuais e membros já destituídos do cargo acham do conselho e como analisam sua participação. A ideia é tentar entender por que a participação não é frequente e por que não se fortalece.

2.5 Análise dos dados e possibilidades de aplicação

Nesta subseção serão apresentados os dados obtidos após estudo e análise das respostas dadas aos questionários e entrevista. O objetivo central de uma pesquisa é responder à questão problematizadora que encabeça todo o trabalho do pesquisador; para isso,

o pesquisador elabora hipóteses ou questões de pesquisa e desenvolve a coleta de dados necessários. Uma vez que os dados foram coletados, trata-se de verificar se essas informações correspondem às hipóteses, ou seja, se os resultados observados correspondem aos resultados esperados pelas hipóteses ou questões da pesquisa. Assim, o primeiro passo da análise das

informações é a verificação empírica. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 58)

Mas, na maioria das vezes, a realidade da coleta de dados é bem mais complexa do que uma simples elaboração de hipóteses e o resultado da coleta de dados pode trazer novas possibilidades de estudo ainda não vislumbradas. Sendo assim, a análise de informações passa a ter papel fundamental no resultado da pesquisa porque, segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 58), a interpretação de fatos ainda não cogitados requer revisão das hipóteses para que, ao final, o pesquisador seja capaz de propor modificações e pistas de reflexão e de pesquisa para o futuro.

Para aprofundar o estudo e aproximar os saberes adquiridos com a leitura dos textos à realidade à qual pertença na escola em estudo, a base teórica está aliada a dois instrumentos de pesquisa que mais se adequam à busca de respostas para estudar a atuação do colegiado na Escola Estadual Padre Victor: o questionário e a entrevista.

O questionário foi utilizado para obter informações sobre a atuação de membros do colegiado escolar da unidade de ensino aqui analisada; ele será distribuído para membros atuais e membros já afastados por término de mandato. O uso do questionário será adequado porque o número de pessoas envolvidas é grande e o tempo para pesquisa e análise de resultados, curto.

Um apanhado das respostas e uma análise acerca do que foi respondido segue na próxima subseção. As informações coletadas foram utilizadas somente para fins de pesquisa no que tange à atuação e fortalecimento do colegiado escolar.

O uso da entrevista se justifica por ser este um instrumento de análise mais profunda, no intento de compreender a perspectiva do entrevistado quanto à atuação e fundamento de um colegiado escolar. Neste trabalho será entrevistada a coordenadora da Superintendência Regional de Ensino (SRE), responsável pelo funcionamento do colegiado escolar nas escolas desta jurisdição.

2.5.1 Análise dos dados coletados a partir das respostas obtidas no questionário

Para realizar análise dos dados obtidos com as respostas ao questionário, foi utilizado o método da tabulação simples. Tal método realiza uma contagem do número de casos que ocorreram em cada uma das variáveis analisadas. O

entrevistado só pode optar por uma das alternativas da questão (PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO, 2015).

O Quadro 4 mostra o número total de conselheiros que responderam ao questionário. Tais membros aparecem divididos em duas categorias: membros da formação atual do Colegiado e membros de formações anteriores. O quadro também divide os respondentes pelos segmentos aos quais pertencem.

O objetivo do quadro é demonstrar que as perguntas foram direcionadas a membros com visões díspares a respeito do conselho escolar, uma vez que são de épocas diferentes, com gestores distintos e também oriundos de segmentos dessemelhantes da comunidade escolar. O objetivo desta variedade é elencar opiniões variadas.

Dentre estes membros questionados, todos os seis alunos só participaram uma vez do colegiado; dos profissionais em exercício, cinco participaram de um único mandato e dois deles já foram membros por duas ocasiões; quatro pais estão em seu segundo mandato e dois são iniciantes; e os dois gestores entrevistados já foram membros por mais de três mandatos. Tal somatório demonstra que há uma rotatividade constate entre os membros do colegiado. Pelo visto, a cada nova eleição há mudança significativa nos membros do conselho. Na escola pesquisada, são atendidos alunos até o nono ano do ensino fundamental e logo após completar a idade mínima estes já estão concluindo os estudos e sendo transferidos para outra unidade de ensino que atenda ao Ensino Médio. Para os demais segmentos, tal situação pode ser explicada pelo fato de que a maioria dos componentes da comunidade escolar não gosta de participar do colegiado e acaba aceitando participar de somente um mandato. Todavia, não foi pesquisado efetivamente o porquê desta rotatividade.

Perguntados se são realizadas reuniões todos os meses, todos responderam que sim, há reuniões mensais, não havendo nenhum questionário com resposta diferente a esta. Mas, raramente há mais de uma reunião por mês.

Quadro 4 – Total de membros respondentes e segmento ao qual pertencem

Segmentos	Número de Membros		Total
	Formação Atual	Outras Formações	
Gestor Escolar	01	01	02
Pais de Alunos	04	06	10
Alunos	02	04	06
Professores	02	01	03
Servidores em Exercício	02	02	04

Fonte: elaborado pela autora a partir dos questionários aplicados (2017).

Sobre a média de reuniões mensais, foi feita uma pergunta com o intento de descobrir qual era o quantitativo regular de reuniões realizadas a cada trinta dias. A legislação prevê uma reunião ordinária mensal e quantas reuniões extraordinárias forem necessárias, dependendo da demanda de assuntos a serem tratados. Nas respostas obtidas, nota-se que há obediência à legislação, uma vez que ao menos uma reunião por mês é realizada. O quadro 05 traz o resultado deste quesito.

Quadro 5 – Sistematização das respostas à pergunta: “A média de reuniões mensais realizadas é sempre maior que 02?”

ALTERNATIVA	FREQUENCIA	%
Sim	00	0
Não	20	80
Às Vezes	05	20
TOTAL	25	100

Fonte: elaborado pela autora a partir dos questionários aplicados (2017).

A análise dos resultados demonstra que a maioria dos entrevistados diz que não ocorrem duas reuniões mensais totalizando 20 membros (80%); cinco membros (20%) responderam que às vezes há 2 reuniões mensais e nenhum membro respondeu que sempre há 02 reuniões por mês.

Havendo somente uma reunião ordinária mensal, percebe-se que assuntos ou problematizações ocorridas ao longo do mês não são repassados aos membros do colegiado, de modo que tais questões devem ser resolvidas de forma pouco democrática. Tal procedimento foge ao modelo atual de gestão escolar que se pauta na democratização das decisões, bem como na formação participativa do alunado. Riscal assinala a importância do colegiado escolar vinculado à democratização da escola quando diz que “a escola é parte da sociedade e nela se deve dar início ao

aprendizado de práticas democráticas e igualitárias que poderão contribuir para democratizar as relações de toda a sociedade” (RISCAL, 2010, p. 30).

Situações como as citadas enfraquecem o colegiado escolar e desmotivam a participação da comunidade. Além disso, percebe-se que a decisão definitiva sobre o que realmente será realizado na escola é dada pelo gestor escolar. Tal prática evidenciada na escola que é objeto deste estudo denota a fragilidade das ações democráticas aí praticadas, pois falta maior envolvimento do conselho nas questões discutidas nas reuniões.

Questionados sobre a própria frequência às reuniões, 10 respondentes (40%) disseram ter participado de todas as reuniões que foram convocados; outros 10 (40%) disseram ter participado de cerca de 90% do total de reuniões; e apenas 5 (20%) disseram ter faltado a algumas reuniões e assinalaram uma média de participação de 80% do total. Nenhum entrevistado assinalou as outras alternativas de resposta que continham participações da ordem de 70%, 60% e 50% ou inferior a esta marca. Esta porcentagem foi baseada na própria capacidade do conselheiro em calcular sua participação, uma vez que o universo de reuniões variava, pois, como já foi visto, há membros com número diferente de mandatos.

Os dados obtidos e citados nos levam a entender que a participação dos membros é regular. A menor média de frequência é de ordem de 80%, demonstrando que, ao menos nas reuniões ordinárias, há presença da maioria dos membros. Para Fernandes, a participação é resultado e conquista da sociedade civil organizada (FERNANDES, 1998, p. 18), assim sendo, todos os membros deveriam tomar consciência da importância de sua presença e efetivação de ideias durante uma reunião colegiada.

Todavia, mesmo apresentando frequência regular às reuniões de acordo com os respondentes do questionário, é bom lembrar que não é somente ir às reuniões que fortalece o colegiado e a gestão democrática; é necessário que haja a efetiva participação, o conhecimento das questões inerentes à escola e o levantamento de ideias para a melhoria da unidade escolar para que de fato fortaleçam a gestão e criem meios possíveis para a melhoria da educação oferecida à comunidade.

A próxima pergunta discorria sobre a convocação para as reuniões. De acordo com a legislação vigente, há necessidade de convocação com dois dias de antecedência da reunião (MINAS GERAIS, 2016). O quadro 6 mostra um condensado das respostas obtidas.

Quadro 6 – Sistematização das respostas à pergunta: “A convocação para a reunião é feita com antecedência de dois dias?”

ALTERNATIVA	FREQUENCIA	%
Sim, sempre	10	40
Sim, frequentemente	08	32
Às vezes	07	28
Não, raramente	00	00
Não, nunca	00	00
TOTAL	25	100

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos questionários aplicados (2017).

Analisando as respostas obtidas, observa-se que nem sempre há convocação com antecedência às reuniões, uma vez que 7 membros (28%) responderam que às vezes esta convocação acontece e 8 (32%) dizem que frequentemente acontece antecedência na convocação. Os 10 membros restantes (40%) responderam que sempre acontece previamente uma convocação. Tal variação de respostas pode ser entendida pelo fato de que nem todos os membros pertenciam ao mesmo grupo de conselheiros.

Percebe-se uma falha considerável aqui: não havendo convocação prévia, não há tempo para que o membro organize seus afazeres e compareça à reunião. Também está pendente, de forma negativa, o pregresso envio de temas que serão deliberados na reunião, conforme atesta o Quadro 7.

De acordo com o artigo 19 da Resolução SEE nº3023, de 5 de setembro de 2016, para a realização das reuniões colegiadas são necessárias duas ações:

- 1- Convocação por escrito dos membros, com antecedência mínima de 48 horas, exceto no caso de reunião extraordinária, cujo prazo mínimo é de 12 horas;
- 2- Divulgação de documentos de convocação, com especificação do local, data e horário de realização da reunião no qual constem com clareza os itens que serão discutidos. (MINAS GERAIS, 2016)

Como visto, juntamente com a antecipação da convocação, todos os membros devem receber de forma sucinta, os temas que serão deliberados na reunião. Tal prática facilita a participação. O Quadro 7 apresenta o modo como tal situação é tratada:

Quadro 7 – Sistematização das respostas à pergunta: “Os temas que serão tratados nas reuniões são disponibilizados previamente?”

ALTERNATIVA	FREQUENCIA	%
Sim, sempre	00	00
Sim, frequentemente	00	00
Às vezes	18	72
Não, raramente	07	28
Não, nunca	00	00
TOTAL	25	100

Fonte: elaborado pela autora a partir dos questionários aplicados (2017).

Dezoito membros (72%) atestam que às vezes recebem o assunto a ser discutido com antecedência e sete membros (28%) disseram que raramente participam das reuniões já com um conhecimento prévio das deliberações. Este fato é preocupante, pois nenhum membro questionado disse sempre saber o que vai ser tratado na reunião para a qual foi convocado. Tal prática precisa ser melhorada e adequada à necessidade do membro de ter conhecimento dos assuntos sobre os quais irá opinar. Sem saber de antemão sua temática, o conselheiro pode acabar opinando com base somente no que lhe é passado ao longo da reunião e isso pode enfraquecer a gestão democrática, porque este não opina conforme sua visão sobre o tema, mas sim conforme a visão de quem está lhe repassando o problema a ser discutido.

A próxima questão pretendia saber se o membro se definia como “atuante”, apresentando ao respondente a seguinte questão: “Você se classifica como um membro atuante durante as reuniões do colegiado escolar? Entenda como atuante aquele membro que está sempre presente às reuniões, dá opinião e discute as questões apresentadas”.

Estudando as respostas obtidas, fica claro que a maioria dos respondentes, 20 (80%) se classifica como atuante e que os cinco restantes (20%) acham que frequentemente são atuantes. Nenhum membro se classificou como pouco atuante.

Entretanto, aparentemente, a capacidade de atuação foi confundida com a frequência média às reuniões. A maioria dos respondentes está presente às reuniões; no entanto, opinar, ajudar a decidir e contribuir na tomada de decisões já é prática incomum, o que pode ser afirmado a partir da observação da atuação dos membros durante as reuniões. Observando cada um dos conselheiros, percebe-se que poucos são aqueles que opinam ou questionam sobre o que está sendo deliberado.

Mais uma vez, faz-se necessário reforçar que a participação não se prende meramente na frequência aos encontros, mas sim, na efetivação do papel decisório e complementar no auxílio à gestão escolar por parte dos conselheiros. Sobre este tema, Souza nos explica que:

A participação da comunidade escolar é muito importante no sentido de contribuir para que não haja a centralização de poder, o autoritarismo, mas a comunidade deve participar de forma organizada, como em um colegiado escolar, ou conselho de escola, que tenha uma representação efetiva e comprometida com a escola. Por que se a participação da comunidade for também momentânea ou simplesmente de crítica ao trabalho desenvolvido, sem um conhecimento de como é desenvolvido, por quem é desenvolvido, o que efetivamente ocorre dentro do espaço escolar, é uma participação vazia. Acredito que isso possa contribuir para que haja cada vez mais centralização de poder. (SOUZA, 2005, p. 22)

Complementando as ideias de Souza, é bom frisar que a crítica destrutiva, em forma de participação negativa por parte dos conselheiros, pode causar mais prejuízos que ajuda à gestão escolar. Antes de dar início à participação, o colegiado precisa conhecer a estrutura da escola em seus vários aspectos e ter ciência dos projetos e fazeres cotidianos do espaço e o porquê destas ações.

A próxima questão discorria sobre a relevância dos temas tratados em reunião; com base nas respostas dispostas no Quadro 8, nota-se que 22 respondentes (88%) acreditam que os assuntos deliberados em reunião são importantes para a escola. Apenas um deles (4%) acha que frequentemente os assuntos tratados são relevantes e dois (8%) acham que às vezes os assuntos são relevantes e outras vezes não o são. Um condensado das respostas obtidas pode ser visualizado no quadro de número 8.

É preciso enfatizar a importância do conselho nas escolas. Cada membro precisa entender o papel do Conselho Escolar como elemento de articulação e mediação entre as ansiedades e expectativas individuais dos diferentes agentes da escola e os objetivos da política educacional propagada pelo sistema de ensino (RISCAL, 2010, p. 25). Pelo que foi visto até aqui, para atingir tal articulação é preciso capacitar paulatinamente os membros, seguir a legislação vigente no que diz respeito à convocação e divulgação de temas a serem discutidos e propor a efetivação da gestão democrática aferindo as ideias e opiniões que surtirão ao longo das reuniões com vistas à melhoria do dia-a-dia escolar.

Quadro 8 – Sistematização das respostas à pergunta: “Para você, os temas tratados durante a reunião são de grande relevância para a escola?”

ALTERNATIVA	FREQUENCIA	%
Sim, sempre	22	88
Sim, frequentemente	01	04
Às vezes	02	08
Não, raramente	00	00
Não, nunca	00	00
TOTAL	25	100

Fonte: elaborado pela autora a partir dos questionários aplicados (2017).

Também foram questionados sobre a maneira como as reuniões são conduzidas na tentativa de saber se há ligação entre uma e outra. O quadro 9 sistematiza as respostas obtidas em relação ao fato de que há ou não retorno dos temas pendentes tratados em reuniões passadas. A análise de dados permite perceber que somente às vezes, segundo oito entrevistados (32%), os temas pendentes são retomados. Onze deles (44%), disseram que raramente isso acontece e seis (24%) conselheiros disseram que a prática de retomada de temas tratados em reuniões passadas nunca acontece. Esta situação comprova que não há prosseguimento entre o que acontece nas reuniões do colegiado. As resoluções tomadas e que deverão ser postas em prática nos dias que se seguem à reunião não são citadas nos próximos encontros. Desta forma, há enfraquecimento do poder de atuação e deliberação do membro. Este fica sem saber se houve sucesso ou não sobre o que foi resolvido na reunião.

De acordo com legislação vigente, faltas reiteradas e não justificadas ocasionam o desligamento do membro do colegiado escolar. Questionados sobre tal situação, todos os respondentes, 25 (100%), disseram que nunca presenciaram esta situação.

Quadro 9 – Sistematização das respostas à pergunta: “Há retorno dos temas pendentes tratados em reuniões passadas?”

ALTERNATIVA	FREQUENCIA	%
Sim, sempre	00	00
Sim, frequentemente	00	00
Às vezes	08	32
Não, raramente	11	44
Não, nunca	06	24
TOTAL	25	100

Fonte: elaborado pela autora a partir dos questionários aplicados (2017).

A legislação vigente prevê que, na ausência de um membro titular, o seu suplente imediato deve substituí-lo com direito de voz e voto durante a reunião, e que o membro titular que se ausentar às reuniões por três vezes consecutivas ou alternadas, sem justificativa formal, deve ser desligado e ser imediatamente substituído por seu suplente (MINAS GERAIS, 2016).

Muitas são as questões incorretas ou parcialmente corretas que se pode notar ao longo do estudo das respostas dadas pela entrevistada ou pelos respondentes ao questionário. Este fato revela que as falhas no tocante ao incremento da gestão participativa/democrática em relação ao colegiado escolar, devem-se a erros cometidos pelo próprio gestor escolar e que algumas das negativas aqui estudadas seriam facilmente resolvidas se houvesse maior atendimento à legislação.

Outro instrumento de pesquisa aqui utilizado foi a entrevista. Tal instrumento se adequa ao objetivo proposto porque é uma forma mais rápida de obter informações sobre o que foi pesquisado uma vez que o tempo disponível é curto e somente uma pessoa foi entrevistada.

2.5.2 Análise da entrevista à luz do caso aqui estudado

No dia 21 de junho de 2017, no período da manhã, foi entrevistada a coordenadora dos Colegiados Escolares vinculados à Superintendência Regional de Ensino de Varginha/MG. Esta entrevista durou cerca de 120 minutos e aconteceu na sede da Superintendência, no município de Varginha. O tema da dissertação e as questões que compunham a entrevista foram enviados previamente para que a entrevistada pudesse entender o motivo da entrevista e as propostas da pesquisa realizada.

Trabalhando há cerca de dois anos na função citada, a coordenadora é formada em Direito e está concluindo sua segunda graduação, desta vez em Pedagogia. Em função de seus estudos e do trabalho ora realizado, a entrevistada está mais envolvida no processo escolar e se mostra muito preocupada com questões que encontrou nas escolas sob sua tutela em relação à gestão participativa. Ela revelou que nunca foi membro de um colegiado escolar ou de outro conselho com função similar, mas que pauta sua atuação na conformidade legal e

nos relatos e questões que são levadas ao seu conhecimento por algum diretor escolar ou por outro membro do membro do colegiado.

As três primeiras perguntas da entrevista têm por objetivo apresentar a pessoa que as responderá e situar seu tempo de atuação, bem como definir o que a mesma entende por Colegiado Escolar. A entrevista se inicia com a solicitação de uma breve apresentação por parte da entrevistada, segue com questionamento sobre tempo de atuação e, na terceira pergunta, solicita que a mesma defina, com as palavras próprias, o que vem a ser um colegiado escolar. A coordenadora prefere citar a definição dada pelo MEC (Ministério da Cultura), a saber:

Colegiado Escolar é o órgão colegiado da escola pública, com função deliberativa, consultiva, fiscalizadora, mobilizadora e pedagógica, ao qual cabe avigorar o projeto político-pedagógico da escola, como a própria expressão da sua organização educativa, garantindo a participação da comunidade escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica. (BRASIL, 2004)

Como se viu, a entrevistada entende o colegiado como sendo um órgão da escola pública, com função deliberativa, consultiva, fiscalizadora, mobilizadora e pedagógica, ao qual cabe avigorar o projeto político-pedagógico da escola, como a própria expressão da sua organização educativa, garantindo a participação da comunidade escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica.

A quarta pergunta, “De acordo com sua experiência, como se dá a atuação deste conselho nas escolas estaduais sob a jurisdição desta superintendência?”, vem seguida de uma resposta que denota preocupação por parte da coordenadora, que diz que a atuação é insuficiente e que não vê a função consultiva acontecer efetivamente, comentando ainda que são realizadas reuniões regulares, mas que a atuação dos membros é restrita a assinar documentos. A resposta concedida a este questionamento, expressa uma realidade apontada pela entrevistada no tocante à atuação do colegiado. Para ela, o conselho, muitas vezes, não passa de um mero grupo de pessoas responsáveis por endossar documentos de ordem financeira. Tal situação minimiza a atuação do colegiado e deixa acontecer a perda de boas ideias e da efetivação da gestão democrática no tocante ao que ocorre em cada reunião. Percebe-se na fala da coordenadora que a participação é irrisória e inexpressiva e que não há deliberação acerca de temas importantes que deveriam ser discutidos com os membros do conselho. A entrevistada diz que a maioria das escolas as quais

ela acompanha realiza reunião ordinária obrigatória mensalmente, e que as reuniões extraordinárias realmente só acontecem quando há necessidade. Ainda segundo a entrevistada, na maioria das vezes os membros do colegiado só assinam documentações que lhes são apresentadas, geralmente relacionadas às questões financeiras da escola e acabam não deliberando sobre as demais situações relativas às reais funções de um colegiado.

A resposta dada à quarta pergunta demonstra que, para a entrevistada, os membros do colegiado têm somente a função de assinar documentos comprobatórios de prestação de contas do uso de verbas públicas ou afins. Como se sabe, de acordo com a Resolução SEE 2958/2016, o Colegiado representa a comunidade escolar e possui voz ativa e poder de voto para ajudar a decidir questões de cunho pedagógico e/ou administrativo, dependendo da questão a ser analisada. O Quadro 10, elaborado com base na referida resolução, traz sinteticamente o que cabe ao colegiado no âmbito destas duas principais funções

Após análise do Quadro 10, percebe-se o quanto é prudente a preocupação da entrevistada no tocante à falta de efetivação da atuação colegiada. A perda de boas ideias, de incremento da democratização e de possibilidade de formação de novas lideranças vai acontecer com frequência desta forma. E somente assinar papéis, como se vê, em nada se assemelha às genuínas funções de um membro deste conselho.

Na quinta pergunta, no anexo, a entrevistada apenas diz que nunca foi membro de um Colegiado Escolar. Na seguinte, apenas confirma que possui um tempo pequeno de atuação como coordenadora dos conselhos das escolas vinculadas à Superintendência Regional de Ensino de Varginha/MG – dois anos.

Quadro 10 – Funções dos membros de um Colegiado Escolar

FUNÇÃO	ATRIBUIÇÃO
Consultiva	• Análise de questões de interesse da escola oriundas dos mais diversos segmentos que a compõem; • Apresentações de soluções para questões problematizadoras que surgirem
Deliberativa	• Decisões relativas às normas previstas no Regimento Escolar; processos educativos, gestão de pessoas, administrativa e financeira.

Fonte: Resolução SEE/MG Nº 2958 de 29 de Abril de 2016.

Houve um momento em que a entrevistada deveria falar sobre a atuação dos conselheiros, ao responder à pergunta de número sete: “Você poderia discorrer sobre a atuação dos membros do colegiado de uma maneira geral?”. Nesse ponto, novamente, a entrevistada demonstra insatisfação, relatando que não há interesse por parte dos membros em participar e, às vezes, o gestor escolar não valoriza o apoio deste conselho. Ela afirma que “[o] Colegiado Escolar ou Conselho Escolar é um órgão de muita importância na escola, pois é a própria efetivação da gestão democrática” e salienta as funções deste conselho, dizendo que “[o] campo de atuação do Conselho Escolar está relacionado às seguintes funções: deliberativa, consultiva, fiscal, pedagógica e mobilizadora”; ela conclui que, na maioria das vezes, os membros não tomam conhecimento deste fato e muito menos pautam sua participação na legislação vigente.

O Colegiado deveria ser um instrumento permanente de debates, gerando novas ideias e busca de soluções alternativas e exequíveis para problemas existentes na escola. Mas, quando a entrevistada reflete sobre a ação colegiada, o que se vê em nada se parece com o que deveria ser. A participação dos membros, segundo a entrevistada, é pequena e desinteressada. Carina (2003) nos dá outra ideia de como deveria ser a participação de um membro do colegiado:

A participação é um componente comum dos variados estágios da luta pela democratização da educação no nosso país. A gestão democrática está fortemente ligada aos processos participativos (...) a democratização da instituição escolar, principalmente nas questões referentes aos processos decisórios, não deve acontecer somente pelo aumento da participação das pessoas que nela atuam por conta de suas tarefas profissionais, mas sim, envolver aqueles que ainda são colocados à parte em razão dos mais diversos segmentos. (CARINA, 2003, p. 11)

Nas palavras de Carina, observa-se que, além da necessidade de intensificar a efetiva participação, é preciso qualificá-la e expandi-la a toda a comunidade, de modo que haja abrangência e envolvimento de pessoas com interesses, vontades, ideias e saberes diferentes para que a escola se torne realmente um lugar democrático e aconteça a formação participativa dos alunos.

A entrevistada foi solicitada a listar o que funciona bem e o que não funciona tão bem assim nas participações colegiadas por meio da pergunta “Observando a atuação destes conselhos, em escolas diferentes sob a tutela de diferentes gestores,

acha possível listar o que funciona bem e o que não funciona tão bem assim nas participações colegiadas?”, ela destaca como positiva somente a assiduidade às reuniões e lista como funcionamento negativo que:

Não há interesse por parte da comunidade escolar em participar do Conselho; os conselheiros não conhecem suas funções e a autonomia inerentes aos membros do Colegiado, alguns gestores não demonstram interesse na participação do Colegiado Escolar, o segmento “pais” é um segmento com pouco interesse, quando do processo de eleição dos Conselheiros Escolares, existe muita dificuldade em encontrar pessoas interessadas em fazer parte do Colegiado” (COORDENADORA DOS COLEGIADOS ESCOLARES DA SRE VARGINHA/MG, entrevista concedida em 22 jun. 2017)

Para a entrevistada, o grande dificultador da efetiva participação do colegiado é o desconhecimento da importância e das atribuições do Conselho Escolar, a falta de interesse em participar dos assuntos que envolvem a escola e a comunidade escolar, a insuficiência dos atos de mobilização da comunidade escolar, a fim de tomarem parte nas decisões e nos assuntos da escola.

A falta de costume em opinar e ser ouvido também pode ser um entrave à atuação colegiada. Para Fernandes, os pontos negativos que interferem na participação qualitativa dos membros dos colegiados escolares são a “[f]alta de informação, tempo e desinteresse, além de fatores ideológicos influenciam a participação. O pensar e agir das pessoas facilita ou dificulta a participação de outros (FERNANDES, 1998, p. 42).

Mas como minimizar os efeitos destes pontos negativos na atuação colegiada? A próxima pergunta feita à entrevistada ambiciona listar possibilidades de resolução para este problema e, juntamente com isto, propor a melhoria da ajuda que o colegiado pode oferecer à gestão escolar.

Com base na própria experiência acompanhando a atuação dos colegiados, foi solicitado à entrevistada que sugerisse alguma possibilidade de melhoria na atuação efetiva dos membros do colegiado escolar por meio da seguinte pergunta: “Embasado em toda sua experiência acompanhando a atuação dos colegiados, pode sugerir alguma possibilidade de melhoria na atuação efetiva dos membros do colegiado escolar?”. A resposta obtida foi de que deve haver uma mobilização junto à comunidade escolar para esclarecer as funções e a importância do Colegiado na gestão democrática da escola, para que, assim, as pessoas tenham interesse em

fazer parte do Colegiado. Sobre o trabalho de conscientização, ela diz que “[e]sse trabalho de conscientização e mobilização deve partir dos próprios gestores da escola e da SEE, através das Superintendências Regionais de Ensino, através de treinamentos *in loco* junto às escolas e aos Conselheiros”.

A partir da resposta obtida, pode-se concluir que há uma latente necessidade de abertura à participação por parte do gestor escolar. Não há mais espaço para gestores autoritários que concentram todo o poder e a tomada de decisões nas próprias mãos focados em interesses pessoais. Abranches ainda nos mostra que

[a] representatividade gera responsabilidade em prol de um grupo. Os pais acabam criando instrumentos para informar a comunidade para assegurar e conhecer decisões tomadas. O espaço público e a participação nas questões coletivas imprimem um pensar em conjunto em prol do bem-estar coletivo. É o reconhecimento da responsabilidade dos indivíduos pelo mundo. (FERNANDES, 1998, p. 47)

Como tentativa de melhorar tal atuação colegiada, respondendo a pergunta de número 11, “O que acha que pode ser melhorado?”, a entrevistada sugere:

A extensão dos cursos do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares a todas as escolas da Regional, oferecido pelo Ministério da Educação, através das Secretarias Estaduais de Educação, que tem por objetivo primordial a gestão democrática da escola, com a participação efetiva da comunidade escolar e a divulgação das atribuições e competências dos Conselhos Escolares e maior engajamento dos gestores na mobilização junto à comunidade escola. (COORDENADORA DOS COLEGIADOS ESCOLARES DA SRE VARGINHA/MG, entrevista concedida em 22 jun. 2017)

Analisando com cuidado cada uma das respostas dadas ao que foi questionado, nota-se que a entrevistada demonstra preocupação pelo fato de que as ações colegiadas não acontecem efetivamente. A coordenadora lista mais pontos negativos do que positivos no que tange às participações colegiadas e ainda aponta o desconhecimento da importância de um conselho escolar, por parte de todos os membros, como um dificultador da melhoria na atuação. Ela lamenta, ainda, que o curso do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares não tenha tanta abrangência, pois acha que esta capacitação deveria se estender aos conselheiros de toda jurisdição e não somente à sede.

Talvez, se houvesse maior abrangência em relação às capacitações, a comunidade escolar pudesse entender melhor o funcionamento do conselho e, desta forma, perceber a importância de sua própria participação na gestão participativa da escola. O fortalecimento da comunidade gera maior interesse pelas ações da escola e desta forma, poderia acontecer a concretização da gestão democrática.

Observando as respostas dadas ao questionário e à entrevista, nota-se que há um longo caminho a ser seguido até que, de fato, os colegiados escolares sejam eficientes dentro do que se propõem. Gohn ilustra esta temática com uma conclusão negativa voltada para gestão centralizadora que impera na maioria das escolas

Usualmente, esses pais não estão preparados para entender as questões do cotidiano das reuniões, como as orçamentárias. Só exercem uma participação ativa nos colegiados aqueles pais com experiência participativa anterior, extra-escolar, revelando a importância da participação dos cidadãos(ãs) em ações coletivas na sociedade civil. (GOHN, 2006, p. 33)

As falhas citadas comprometem a atuação do colegiado escolar. Mas são situações passíveis de acerto, de correção. No próximo capítulo será explanada uma proposta de intervenção focada na revisão do caso, dos sujeitos e dos dados aqui expostos. Esta intervenção objetiva listar ações exequíveis na proposta da resolução do problema aqui estudado e na efetivação do PAE.

3 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E SUAS POSSIBILIDADES

Este capítulo tem por objetivo apresentar o Plano de Ação Educacional. Ao longo dele, serão mostradas as ações a serem executadas para que o problema aqui levantado e estudado tenha soluções exequíveis e possa ser solucionado. Desta forma, o capítulo é dividido em duas seções.

A primeira seção faz uma revisão do caso, dos sujeitos envolvidos e dos dados levantados que nortearam a pesquisa, realizando um breve apanhado dos assuntos tratados ao longo desta dissertação na tentativa de auxiliar o leitor a compreender todo o caso e reputar a execução do PAE.

Já a segunda seção está focada na apresentação das ações propostas para executar o PAE e detalha dados, ações, gastos, prazos, responsáveis e necessidade de cada ato no que tange à consumação do plano aqui traçado.

Ao término do capítulo 3, espera-se ser possível verificar a eficácia das ideias aqui expostas e a possibilidade de execução de cada uma delas. Tais ideias foram pensadas para auxiliar a escola estadual aqui estudada, todavia seria bem proveitoso se as informações expostas pudessem ser utilizadas também em outras unidades de ensino e talvez até em outros segmentos da sociedade.

3.1 Revisão do caso, sujeitos e dados

Ao longo do capítulo 2 foi mostrado, em três seções, um detalhamento de como esta dissertação foi concebida, bem como quais recursos metodológicos seriam utilizados para nortear a pesquisa e o porquê desta escolha. Foram explanados o problema aqui discutido e as questões que se tornam obstáculos para a sua resolução.

O referido capítulo trouxe o resultado de uma pesquisa realizada junto a sujeitos diretamente envolvidos na questão problematizadora desta dissertação e um condensado das respostas por eles dadas em forma de questionário ou entrevista. Os dados levantados por meio destes dois recursos de pesquisa foram tabulados e comparados no intento de facilitar a análise das informações. Nas ideias de Günther (2006), uma pesquisa sempre tem a análise de documentos como uma nuance no adensamento de informações, fato este que tomou boa parte das considerações ao longo do capítulo 2. Além disso, segundo o mesmo autor, a

revisão literária, o resumo de ideias e o condensado de resultados são elementos genuínos e importantes dentro de uma análise. Sendo assim, os procedimentos adotados no capítulo anterior foram: a verificação de documentos, a revisão textual e o resumo de ideias, na intenção de extrair e listar os resultados necessários ao entendimento e à evolução da pesquisa.

No trecho transcrito a seguir, Günther (2006) nos explica a importância da análise de documentos no tocante ao desenvolvimento da pesquisa. O autor também relata que, além do resumo de ideias e revisão textual, esta análise possibilita um estudo mais denso dos dados obtidos por meio da pesquisa

A análise de documentos é a variante mais antiga para realizar pesquisa, especialmente no que diz respeito à revisão de literatura. Além de procedimentos tradicionais de leitura e resumo de ideias, é possível extrair e sumarizar resultados por meio de meta-análise. (GÜNTHER, 2006, p. 5)

A utilização destes recursos (questionário e entrevista) teve como fundamento apresentar, descrever e analisar os principais problemas encontrados pelos membros do Colegiado Escolar. O objetivo final da utilização dos recursos de pesquisa citados era vislumbrar os principais problemas e impedimentos à ação colegiada e, posteriormente, listar possibilidades viáveis de solução para tais entraves.

A ferramenta então utilizada para a evolução da proposta de intervenção é conhecida como 5W2H. Tal ferramenta congrega a letra inicial de sete palavras oriundas do inglês para traçar as diretrizes do plano de ação de forma a torná-lo exequível: *What* (o quê), *why* (por quê), *where* (onde), *when* (quando), *who* (quem), *how* (como), *how much* (quanto custará).

A escolha de tal ferramenta se explica pela sua eficácia no que se refere à execução de tarefas, divisão de funções e planejamento de ações. Sendo necessário utilizar uma metodologia de grande abrangência, entendimento fácil e aplicabilidade rápida na tentativa de tentar resolver o problema de gestão exposto, o uso do 5W2H foi ao encontro das necessidades desta pesquisa. As ações aqui apontadas para sanar as questões problematizadoras analisadas se estruturam em forma de respostas aos questionamentos propostos e visam envolver com eficácia os atores compreendidos no processo de melhoria da qualidade da atuação dos membros do colegiado bem como na melhoria da atuação gestora.

Para a realização desta pesquisa, foi preciso listar os principais problemas encontrados na escola em relação à ação colegiada. São eles: centralização do poder por parte do gestor e/ou algum membro do colegiado, pouca participação da comunidade nas reuniões, desconhecimento do membro do colegiado de sua real função enquanto integrante deste conselho, falta de aplicação das resoluções que regem os preceitos de uma reunião colegiada.

Para levantar os problemas citados, foi necessário realizar uma pesquisa qualitativa. Essa apuração visa contribuir positivamente para o avanço das decisões colegiadas e o incremento de tais decisões em prol da melhoria da escola. O resultado da análise sobre a problematização aqui endossada poderá ser implantado na Escola Estadual Padre Victor, uma vez que, como já mencionado, o objetivo deste estudo é contribuir de forma concreta para que haja uma melhoria na participação colegiada nesta unidade de ensino.

Foi exercitada a presença por parte da pesquisadora em reuniões colegiadas no intento de coletar informações, observar a participação dos membros, analisar a postura gestora, verificar a aplicação da legislação e evidenciar os maiores problemas enxergados. Para tal, foi utilizado o método diário de campo.

O diário de campo foi utilizado por ser um apontamento pessoal das questões observadas, podendo ser lido e relido, comparado com outras informações quantas vezes forem necessárias. Gerhardt e Silveira (2009) listam os benefícios que podem ser alcançados com a utilização deste diário e como este deve ser desenvolvido

Em um caderno: na página da direita, anotam-se datas, nomes de pessoas, de lugares; na página da esquerda, anotam-se questões, hipóteses, leituras, tudo o que faz parte da vida intelectual do pesquisador. Essas análises são úteis e podem ser vir como os primeiros embriões de seu plano de redação definitivo. Requisitos: precisão, senso de detalhes e honestidade escrupulosa. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 78)

Como se vê, este é um método simples, não dispendioso e que pôde ser aplicado com facilidade nesta pesquisa. Outros métodos também utilizados foram a entrevista e o questionário. A primeira foi uma forma de coletar informações sobre a participação e a ordenação do colegiado escolar; para isso, a coordenadora dos colegiados escolares da Superintendência Regional de Varginha/MG foi

entrevistada. Já os questionários visavam comparar a atuação colegiada de atuais membros com ex-membros, bem como analisar esta atuação.

Todo este processo de levantamento de dados, de pesquisa e ordenação metodológica tem por fundamento traçar o PAE (Plano de Ação Educacional), foco do presente estudo. O referido plano será apresentado e detalhado nas seções seguintes e será aplicado na Escola Estadual Padre Victor objetivando melhorar significativamente a atuação dos membros do Colegiado escolar de modo que cada elemento saiba de sua importância como co-gestor na administração da escola.

A proposta inicial de intervenção pode ser subdividida nos seguintes passos:

1. Identificar sujeitos envolvidos no processo da atuação do colegiado escolar de maneira direta ou indireta;
2. Analisar o nível de envolvimento e entendimento de cada membro do colegiado escolar em relação à função que ocupa neste grupo;
3. Realizar estudo da legislação que norteia as ações do conselho;
4. Detalhar, em reunião com os membros, os aspectos negativos da atuação colegiada do grupo;
5. Propor capacitação continuada;
6. Criar cronograma de reuniões após discussão em grupo;
7. Estabelecer critérios para atuação efetiva de cada membro;
8. Criar mecanismos de constante ligação e conversa entre os membros, como, por exemplo, grupo de aplicativo em aparelho de telefone celular.

De posse desta lista de ações que prezam concretizar a intervenção e execução do plano, segue o roteiro de atividades, cronograma e explanação das propostas exequíveis a serem consideradas na resolução do problema aqui apresentado.

3.2 Ações propostas para a efetivação do PAE

Este PAE está direcionado para a dimensão escolar, uma vez que a pesquisa foi pautada nas questões problematizadoras encontradas na escola estadual aqui estudada e envolve os atores pertencentes ao corpo discente, corpo docente e comunidade escolar. Todavia, a proposta de intervenção será delineada de modo

que sua execução possa acontecer em outras escolas que apresentem o mesmo problema (ou similar) em relação à atuação dos membros do colegiado escolar.

A proposta não trará gastos elevados, envolverá a equipe de servidores da escola, os membros do colegiado e demais membros da comunidade escolar e deverá ser realizada ao longo do ano e quando houver mudança no grupo colegiado. Novas intervenções visando à capacitação e ao envolvimento dos membros eleitos serão propostas frequentemente.

As ações serão divulgadas nos murais e também na rádio da escola, projeto de divulgação e desenvolvimento dos alunos que já existe nesta unidade escolar.

A seguir, serão apresentadas as propostas a serem desenvolvidas na escola direcionadas para cada grupo de sujeitos compreendido, bem como as questões que envolvam a aplicabilidade das ações.

3.2.1 Divulgação das ações na comunidade escolar

A proposta inicial de intervenção será primeiramente direcionada aos atuais membros, visando ao incremento da gestão participativa e democrática e na intenção de promover a participação do alunado e comunidade nas questões que envolvam a tomada de decisões no ambiente escolar. O membro precisa se sentir parte do processo e entender a importância de sua participação e colaboração.

Com uma postura excludente que comumente encontramos nas escolas públicas, há necessidade de fortalecer o envolvimento do aluno e ajudá-lo a considerar seu ponto de vista e suas ideias como necessárias à construção de uma gestão democrática. Conceição (2007) já nos orienta sobre a necessidade deste fortalecimento discente quando diz:

Porém a educação, sendo espaço de reprodução de inúmeras contradições, pode dinamizar e proporcionar o questionamento, a transformação e a gestão de novas formas de organização dentro deste espaço. (CONCEIÇÃO, 2007, p. 38)

Entende-se que na escola pode-se reproduzir uma política de exclusão ou de envolvimento e inclusão do alunado, dependendo da postura que a escola busca para o seu processo pedagógico. Carina (2003) já nos oferece outra ideia de como a

proposta de intervenção, visando à participação e ao envolvimento pode acontecer de forma natural e abarcando situações cotidianas:

(...) um ambiente que favoreça o respeito mútuo, a reciprocidade e a cooperação, deve favorecer o trabalho em grupo. Se a dinâmica da classe estiver embasada em atividades que requer o trabalho individual, carteiras enfileiradas, como a criança poderá trocar ideias, bem como trocar pontos de vista diferentes? A dinâmica de uma sala de aula que tem como objetivo desenvolver a cooperação deve propor que as atividades ocorram simultaneamente, ou seja, as atividades não são necessariamente as mesmas para todas as crianças, sendo realizadas em pequenos grupos ou individualmente, assim as crianças terão oportunidades para trocar ideias, e aos poucos irem descentrando-se e conseguindo coordenar pontos de vista diferentes. (CARINA, 2003, p. 27)

Neste contexto, percebe-se que a escola precisa estar envolvida no processo de dinamização e busca da participação coletiva e na pedagogia da democracia. Nas mais variadas ações desenvolvidas pelos professores no processo de ensino aprendizagem, ideias de cooperação, troca de experiência e saberes, deve-se envolver as atividades propostas aos alunos.

Assim sendo, quadros de ações foram desenvolvidos visando organizar a proposta de intervenção e formação dos alunos para que estes possam entender a importância do colegiado escolar e queiram fazer parte deste conselho – e, caso não sejam membros, queiram participar das reuniões dando suas opiniões e ideias acerca das questões ora discutidas.

O primeiro quadro a ser apresentado, o de número 11, trata do plano de ação que objetiva divulgar as capacitações para membros ou não membros do colegiado escolar. Como já foi dito, ele está formulado dentro da metodologia 5W2H e mostra o que será feito para tornar públicas as capacitações que tem como intenção envolver toda a comunidade.

Faz-se necessário organizar na escola um cronograma de capacitações e divulgar tais eventos para toda a comunidade escolar, bem como enfatizar a importância e necessidade de todos os membros se manterem bem informados e atualizados sobre o papel do conselho para o bom andamento da escola. Esse quadro objetiva traçar uma rota de atividades com metas a serem atingidas no que tange à formação das pessoas que compõem o conselho, bem como a sua participação nos grupos colegiados e demais formas de troca de ideias que possam surgir na escola.

Quadro 11 – Plano de ação para capacitação de membros ou não do colegiado escolar

O que será feito?	Divulgação das capacitações detalhando os porquês da necessidade das mesmas. É imprescindível informar os membros do colegiado sobre sua atuação. Confeccionar cronograma de capacitação a ser também divulgado
Por que será feito?	Na intenção de envolver todos os participantes, esta capacitação aumentará o nível de informação do membro do colegiado e tenderá a diminuir a falta de saberes dos membros em relação ao seu papel e enquanto membro do colegiado
Onde?	Na própria escola
Quando?	A divulgação das capacitações será feita pelo menos três dias antes da data marcada para as aulas.
Quem?	A divulgação será feita pelo gestor e membros do colegiado com mais de um mandato.
Como?	Utilizando a Rádio Escola e cartazes espalhados pelos murais da escola.
Quanto?	R\$10,00

Fonte: Elaborado pela própria autora (2017).

Como visto, o Quadro 11 tem como objetivo divulgar as capacitações para a comunidade escolar. Tais capacitações deverão ser elaboradas focando apelar o maior número possível de inscritos. Um cronograma com datas e horários deverá ser divulgado estando aberto a solicitações na medida das possibilidades e prazos já estabelecidos.

Gastos de pouca monta serão dispensados para executar a referida ação, uma vez que a divulgação utilizará a Rádio Escola e a impressão de cartazes a serem espalhados pelos murais da escola.

3.2.2 Confeção do material

Dando sequência às atividades de intervenção, um novo quadro foi montado, enfatizando a produção do material necessário às capacitações e como tais materiais serão confeccionados.

Observando o Quadro 12, nota-se a importância de que se tenha material concreto para a explanação das ações e funções dos membros do colegiado. Cada membro receberá um *kit* contendo as apostilas (conforme capacitação oferecida pela SRE de Varginha) e legislações pertinentes. Também serão fornecidas informações de cunho administrativo e pedagógico da escola (número de servidores e alunos, evolução da escola nas avaliações externas, termos de compromissos vigentes,

histórico e formação da unidade de ensino, dentre outros) para que se possa entender as necessidades básicas e situação geral da escola da qual faz parte.

A apostila será confeccionada com foco nas legislações vigentes, que salientam as ações e responsabilidades de um membro colegiado, e os vídeos serão retirados das mídias públicas que possuem bom número de filmes tratando sobre conselhos e participação comunitária.

Mensalmente deverá ser feita pela equipe gestora e membros do atual colegiado uma avaliação das ações no intento de verificar se está havendo envolvimento dos alunos e se os objetivos traçados estão sendo alcançados. Esta avaliação deverá verificar a presença dos inscritos na capacitação e se houve alguma mudança em relação às reuniões colegiadas por parte dos alunos que já são membros.

A execução do Quadro 12 trará um gasto um pouco maior em relação às demais ações, já que aqui será preciso elaborar e produzir as apostilas em quantidades suficientes para que cada inscrito tenha o seu material de estudo. Este material também será utilizado para posterior pesquisa e também haverá cópia deste na biblioteca da escola para que se forme, paulatinamente, instrumentos de pesquisa e informação a todos que queiram entender sobre o funcionamento de um Colegiado Escolar.

Quadro 12 – Plano de ação para a confecção de material necessário para as capacitações

O que será feito?	Confecção de apostilas para estudo. Tais apostilas serão reproduzidas a partir do material utilizado pela SRE para as capacitações lá realizadas. Gravação de vídeos explicativos encontrados nas redes sociais. Reprodução de apostilas com as legislações referentes ao caso
Por que será feito?	Necessidade de material de estudo para que haja dinamicidade durante as capacitações e também para que o membro tenha material para estudo e pesquisa sempre que houver necessidade. Organização de banco de dados e informações como uma mini biblioteca com a temática explanada.
Onde?	Na própria escola
Quando?	Seguindo o cronograma emergencial, no início de novembro de 2017
Quem?	Apostilas: servidor responsável pelo uso das copiadoras Vídeos: assistente técnico de educação básica que trabalha na secretaria da escola
Como?	Utilizando material de reprodução e servidores da escola
Quanto?	R\$ 100,00 (apostilas). R\$5,00 (CD para gravação dos vídeos).

Fonte: Elaborado pela própria autora (2017).

3.2.3 Estudo coletivo com os sujeitos envolvidos

No Quadro 13 é possível acompanhar a ordenação das capacitações que serão oferecidas. A intenção é manter em constante formação os atuais membros e já ir preparando novos membros para assumirem a responsabilidade nas próximas formações colegiadas.

O intento deste PAE é justamente valorizar a comunidade escolar e buscar meios para que esta perceba sua importância na melhoria da escola, bem como na gestão democrática que ora se tenta implantar. A gestão democrática nas escolas públicas brasileiras é uma realidade recente e que ainda não está arraigada aos costumes dos diretores escolares e muito menos das comunidades; nas palavras de Fernandes e Ramos (2010):

A Constituição Federal de 1988 foi um marco nesse sentido, um claro exemplo do poder de pressão que os grupos de oposição exerceram sobre o governo, ao conseguirem incorporar várias de suas reivindicações no documento. Foi nessa Constituição Federal, que, pela primeira vez na história nacional, a gestão democrática do ensino público foi assumida, saindo do plano concreto das ações locais de governos progressistas, para se materializar no plano legal como reconhecido princípio do ensino. (FERNANDES E RAMOS, 2010, p. 50)

Essa obrigatoriedade legal recente mostra, na prática, uma conduta evasiva por parte dos professores, demais servidores e pais de alunos, em relação ao incremento da gestão democrática escolar. Uma das questões mais problemática verificada ao longo deste estudo é a falta de interesse dos envolvidos na participação do colegiado escolar. Esta falta de interesse pode ser entendida pela cultura de não envolvimento que se prega junto às classes populares ao longo da história de nosso país. Ainda nas palavras de Fernandes e Ramos (2010), citando a LDB, notamos a fragilidade desta gestão democrática tanto no âmbito legal quanto na prática encontrada no cotidiano de nossas escolas:

Por meio de uma caracterização reducionista do processo de gestão democrática do ensino público, a LDB/96, ainda, tão-somente indicou que ele envolveria: a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” e a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (art. 14, incisos I e II); o asseguramento, pelos sistemas de ensino, de “progressivos graus de autonomia

pedagógica e administrativa e de gestão financeira” às unidades escolares públicas de educação básica que os integrassem (art.15); a articulação dos sistemas de ensino “com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola” (art. 12, inciso VI), processos esses que deveriam contar com a colaboração dos professores (art. 13, inciso VI) (FERNANDES; RAMOS, 2010, p. 54)

Por meio destas citações, nota-se que o embasamento legal da participação democrática nas escolas públicas é frágil e ainda não encontra fortalecimento por parte dos sujeitos diretamente envolvidos. Mediante tal exposição de questões negativas que envolvem a participação da comunidade escolar, exponho a seguir um PAE voltado para os demais envolvidos neste processo com uma intervenção possível de execução que visa reparar a participação colegiada na Escola Estadual Padre Victor.

A ideia é propor uma formação continuada utilizando um rico material que existe na Superintendência Regional de Ensino e que pode ser disseminado para escolas estaduais que demonstrarem interesse em reproduzi-lo. Esta formação está dividida em dez módulos de uma hora de estudo cada um. No final de cada módulo há um questionário que tenciona verificar o entendimento de cada membro sobre a temática tratada.

Este material deverá ser copiado utilizando-se material já encontrado na escola. Desta forma, a despesa será pequena e poderá utilizar a verba de Manutenção e Custeio sem que haja problema. É interessante que cada módulo seja explanado por mês, na intenção de que não haja excesso de reuniões e nem ausência dos membros. A data das aulas será programada coletivamente. De início, esta capacitação será direcionada aos já membros do colegiado e posteriormente, estendida a todos os que se interessarem em participar. A coordenadora dos colegiados na Superintendência Regional de Ensino se dispôs a repassar os módulos, mas, para isso, precisará de carona para o município de Três Pontas. O intento desta formação é estudar a legislação pertinente, mostrar a importância do colegiado enquanto órgão gestor e fortalecer a participação da comunidade escolar. Na busca do fortalecimento da gestão democrática, uma nova tendência vai se formando na escola, a divulgação das capacitações, das ações e questões problematizadoras que possam ser encontradas na escola.

Como visto, o primeiro passo a ser dado aqui é elaborar um cronograma de capacitações de ordem emergencial, uma vez que o atual grupo colegiado necessita ser capacitado simultaneamente com sua participação direta nas reuniões. Para incentivar e fomentar momentos de descontração, as capacitações deverão ser finalizadas com um lanche, os quitutes também serão fruto de doação da comunidade em forma de espécie ou ajuda financeira.

Quadro 13 – Plano de Ação para a execução das capacitações

O que será feito?	Capacitação em forma de estudo coletivo das legislações pertinentes e delegações colegiadas
Por que será feito?	Necessidade de formação dos membros do atual colegiado no que tange (re) conhecer e aplicar as atribuições e funções congruentes aos membros do conselho. Renovação de capacitações concomitante a cada nova eleição colegiada.
Onde?	Na própria escola
Quando?	Seguindo o cronograma emergencial, no início de novembro de 2017. Para o atual colegiado haverá capacitação em caráter emergencial assim que todos os meios necessários estiverem à disposição. A cada novo pleito, novo calendário de capacitações deverá ser confeccionado e divulgado para toda comunidade escolar
Quem?	Gestor escolar, membros com mais de um mandato no colegiado e coordenadora dos conselhos escolares da Superintendência Regional de Ensino de Varginha (conforme disponibilidade)
Como?	Com base no cronograma de reuniões para estudo. Utilizando apostilas já confeccionadas e vídeos. Interessados (não membros) deverão se inscrever para que haja material suficiente para todos. Uma das salas de aula ou o galpão da escola ficará disponível para as capacitações bem como projetor e televisão. Haverá leitura e explanação das temáticas divididas em 10 módulos. Ao final de cada módulo atividades de fixação serão realizadas.
Quanto?	R\$ 40,00 (traslado da coordenadora) R\$20,00 (lanche por reunião) oriundo de doação

Fonte: Elaborado pela própria autora (2017).

3.2.4 Linha de comunicação e suas possibilidades

O próximo passo é fomentar um veículo de comunicação constante entre os atuais membros e entre o conselho e a comunidade. O Quadro 14 mostra como tal comunicação deverá ser aplicada na escola. Utilizando-se de tecnologias já existentes e aplicativos de dispositivo de celular, bem como a rádio da escola e os murais espalhados por todo o prédio.

Ao observar o Quadro 14, nota-se que é bem simples divulgar as ações do colegiado bem como manter bem informada toda a comunidade. A ideia é fortalecer

o processo participativo e, paulatinamente, fortalecer a gestão democrática juntamente com o conselho escolar.

Todos os temas que forem debatidos nas reuniões serão divulgados primeiramente pela rádio da escola e posteriormente, um condensado da pauta da reunião será divulgado por todos os murais da escola. Desta forma, haverá circulação de informação e poderá haver maior envolvimento e interesse por parte dos envolvidos nos assuntos administrativos, pedagógicos e financeiros da escola.

Novamente, tem-se uma ação de baixo custo e bem positiva em relação ao que se pretende. Após cada reunião, um membro deverá condensar os temas que foram discutidos e levar tal informação ao público. Este condensado será divulgado na rádio da escola e também copiado e espalhado por todos os murais do prédio escolar.

Quadro 14 – Plano de ação para incremento de técnicas de comunicação entre colegiado e comunidade escolar

O que será feito?	Implantação de veículo de comunicação
Por que será feito?	Há necessidade de informar toda comunidade escolar sobre as ações pedagógicas, administrativas e financeiras que envolvem tomada de decisões junto a equipe gestora e membros do colegiado escolar.
Onde?	Na própria escola
Quando?	Mensalmente, após cada reunião ordinária e esporadicamente quando houver reunião extraordinária.
Quem?	Pelos atuais membros do colegiado escolar
Como?	A cada mês, após as reuniões, um membro do colegiado fará a leitura e explanação do que foi tema da reunião do conselho. Este material lido será também exposto nos murais da escola. Formação de um grupo em aplicativo de celular entre os membros do atual colegiado.
Quanto?	R\$10,00 para reprodução das páginas que serão expostas nos murais.

Fonte: Elaborado pela própria autora (2017).

3.2.5 Projeto de conscientização

Na tentativa de iniciar na escola a cultura da participação colegiada, um projeto pedagógico será desenvolvido envolvendo basicamente alunos das turmas de oitavos e nonos anos. Este projeto objetivará estudar o histórico dos colegiados e mostrar aos alunos a importância e necessidade de se formar um grupo coeso e integrado às ações da escola.

Atualmente, quando vai haver uma nova eleição ou condução de alunos para fazer parte do conselho, eles desconhecem a função e a importância de tal organização. Invariavelmente é preciso explicar os porquês de haver indicação, bem como explicar o motivo da existência de um colegiado que deverá deliberar junto à equipe gestora da escola, com representantes de todos os segmentos. Na intenção de acabar com esta situação de desinformação, um projeto pedagógico interdisciplinar será ministrado pelos professores, envolvendo, inicialmente, alunos que poderão votar e ser votado em caso de eleição colegiada.

Tal projeto terá início com o estudo do surgimento dos colegiados e também deverão ser estudadas, de forma sucinta, as legislações nacionais que focam o conselho. Dando sequência às atividades, o roteiro do projeto se voltará para as questões da própria escola: implantação do colegiado, leitura de atas, análises das últimas eleições, comparação da participação dos membros, simulação de uma eleição. Este projeto deverá ser desenvolvido a cada dois anos, quando de fato acontecerá nova indicação de membros colegiados.

Quadro 15 – Plano de ação para o desenvolvimento de projeto pedagógico

O que será feito?	Elaboração de projeto pedagógico focando surgimento e importância do colegiado
Por que será feito?	Objetiva envolver alunos das turmas de oitavos e nonos anos na evolução do conselho; a intenção é formar novos líderes interessados em auxiliar a escola a se tornar um lugar mais democrático e dinâmico através da participação do alunado
Onde?	Na própria escola
Quando?	A cada dois anos, coincidindo com o biênio das eleições
Quem?	Equipe pedagógica, equipe gestora e professores
Como?	Utilizando material de reprodução e servidores da escola
Quanto?	R\$ 100,00 (para confeccionar material de estudo e outros materiais necessários ao desenvolvimento do projeto)

Fonte: Elaborado pela própria autora (2017).

Ao observar o Quadro 15, nota-se que o projeto deverá ser desenvolvido bienalmente para coincidir com os anos em que ocorre a eleição do colegiado. Também se nota que os gastos serão pequenos e que o sucesso de tal evento está ligado à evolução das aulas ministradas pelos professores.

A ideia principal é envolver os alunos que podem votar e ser votados (a partir dos quatorze anos) na questão da gestão participativa, intencionando envolver o

maior número possível de alunos nesta questão de importância para o crescimento democrático da escola.

3.2.6 Abertura da escola à comunidade – Como proceder

Outra ação necessária para aproximação da comunidade escolar com esta unidade de ensino é abrir as portas da escola à comunidade. Esta ação deverá ser feita com o aval do atual colegiado, devendo ser discutido em reunião como a escola poderá ser utilizada pela comunidade e quem se responsabilizará por acompanhar as atividades desenvolvidas.

Proposta de diversos usos dos espaços da escola podem surgir:

- Uso da quadra para desenvolver eventos esportivos;
- Uso da biblioteca para empréstimo de títulos para leitura e estudo;
- Uso do palco e pátio para eventos culturais;
- Uso das salas de aulas para reuniões ou aulas relacionadas a assuntos do bairro;

Essas são algumas ideias que poderão tomar corpo de acordo com o interesse e necessidade das ações comunitárias e o envolvimento da escola.

Abrindo a escola à comunidade, pretende-se aproximar estes dois segmentos sociais e desenvolver ações conjuntas na tentativa de fortalecer a participação popular bem como fazer da escola um local de trocas de ideias, saberes e experiências na tentativa de cultivar o sentimento positivo em favor da escola.

As atividades desenvolvidas deverão ser analisadas, uma vez que o material utilizado será de responsabilidade dos coordenadores de cada oficina. Também será necessário montar um cronograma com horários e datas, bem como lista de responsáveis para que tudo transcorra bem. Outra questão a ser analisada é a forma de inscrição das pessoas que participarão de algum evento, empréstimo ou oficina que acontecerá em ambiente escolar.

Este PAE já está pronto para ser aplicado na escola aqui estudada. A próxima reunião colegiada já poderá ter em sua pauta a formulação do cronograma das capacitações e já será iniciada também a confecção do material a ser utilizado. É preciso implantar na escola a cultura da formação, da participação e da gestão democrática como subsídios necessários a melhoria da educação ora oferecida.

Quadro 16 – Plano de ação para abertura da escola à comunidade

O que será feito?	Após acordado em reunião com o colegiado, a escola será aberta à comunidade para que os espaços sejam utilizados, ordenadamente, para desenvolver eventos e ou atividades que envolvam alunos, pais e outras pessoas que habitam o entrono da escola.
Por que será feito?	Para envolver a comunidade em ações que tenham a escola como centro de acolhimento e encontro. A ideia principal é fazer com que a comunidade veja no ambiente escolar um local de interesse coletivo e que deva ser preservada e melhorada visando o bem comum.
Onde?	Na própria escola e em locais de visibilidade comunitária
Quando?	Durante os períodos de férias escolares
Quem?	Professores, equipe pedagógica, equipe gestora, alunos e líderes comunitários
Como?	Em reunião, serão estabelecidos os dias, horários e eventos que acontecerão na escola. Uma equipe organizadora deverá ser montada para que não haja nenhum problema em relação à evolução da atividades e também para que questões gerais possam ser resolvidas a contento
Quanto?	R\$ 10,00 para divulgação das reuniões e eventos desenvolvidos

Fonte: Elaborado pela própria autora (2017).

Todas as ações aqui expostas deverão primeiramente passar pela aprovação do atual colegiado escolar. Muitas delas poderão sofrer alguma mudança visto que novas ideias e sugestões surgirão e também a partir das considerações da banca, será possível reformular e ajustar as ações caso necessário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta dissertação, foram descritas situações que demonstraram como o colegiado escolar se comportava durante as reuniões e ou situações de cooperação em relação à equipe gestora. Percebeu-se que o comportamento dos membros do colegiado aqui estudado estava aquém do que se espera do desempenho de um representante da comunidade escolar, pois a participação dos membros se resumia basicamente a estar nas reuniões e assinar documentos que lhes eram mostrados.

Diante disso, houve a necessidade de se estudar tal participação e propor condições favoráveis à resolução dos problemas aqui citados. Há, sim, a necessidade de revigoramento da democracia dentro de nossas escolas. Assim sendo, o PAE exposto está direcionado aos atuais membros do colegiado e, posteriormente, deverá envolver toda a escola. A intenção é fortalecer este conselho e fazer dele um útil apoio à gestão democrática na referida escola.

Observando com criticidade a participação de cada membro, foi possível notar que a maioria deles tratava as reuniões como mais um compromisso e que poucos participavam efetivamente das mesmas. Esta postura denota o costume em fazer parte de uma gestão centralizadora e que a tomada de decisões ficava focada na opinião e anseios de um membro só: o gestor escolar.

À medida que participava das reuniões, observando todos os membros, fui notando que alguns tinham ideias a expor, mas que se mantinham em silêncio. A técnica foi incentivar a fala, deixando momentos de explanação, momentos para livre conversação e, desta forma, valorizando as percepções que iam surgindo em trono de cada questão discutida.

Tal fato foi delineando uma nova postura em relação aos membros. Neste momento foi lançada a ideia de formação continuada e confecção de cronograma de capacitação. Este cronograma foi forjado de forma coletiva e de acordo com as possibilidades de participação dos membros.

Outro momento da pesquisa esteve centrado nos questionários e entrevistas. As pessoas envolvidas puderam expor suas ideias ao responder aos questionamentos ali aplicados. De posse de cada resposta, foi possível traçar um paralelo da atuação dos membros e vislumbrar as questões negativas aí encontradas. As respostas obtidas possibilitaram entender onde estava havendo

falha no tocante ao que reza a legislação e ao que estava realmente sendo feito. Foi também possível verificar como os membros se comportam diante de situações adversas ora negativas, ora positivas em relação a sua própria atuação.

Tal pesquisa traz contribuição a todas as escolas que contenham uma gestão centralizada e/ou um conselho pouco participativo no tocante ao fortalecimento da participação e da tomada de decisões coletivas. Aqui há uma série de ideias para um plano de ação que pode ser facilmente implantado para se chegar a uma escola mais participativa com membros mais atuantes em seus respectivos conselhos.

Ao longo deste estudo, pude perceber como eu mesma me encontrava centralizadora e atuando de forma arcaica, minimizando o poder de criação e participação dos membros do colegiado quando eu expunha problemas já seguidos de soluções. À medida que a pesquisa avançava, fui melhorando meu posicionamento, deixando as reuniões mais livres e com mais momentos de discussão. Passei a seguir as regras básicas que antecedem e precedem uma reunião colegiada, bem como a facilitar o envolvimento dos membros, deixando-os sempre bem informados. Desta forma, revi minha prática gestora e acredito que tenha contribuído para o fortalecimento do colegiado da escola em que trabalho.

Pude perceber e analisar como novas ideias enriquecem e auxiliam na solução de questões difíceis e comuns ao dia a dia da escola. Aprendi a ouvir opiniões, pensar e analisar a tomada de decisões de forma menos impulsiva e mais ponderada, principalmente quando o problema é complexo e pode envolver mais sugestões e pensamento coletivo.

Penso que tal prática possa ser aplicada a outras áreas de atuação de um conselho que não escolas. Hospitais, clubes, instituições particulares que tenham um conselho ativo podem (e devem) buscar fortalecer a participação dos membros implantando técnicas que visam a participação ativa e a gestão participativa.

Como se viu, a pesquisa aqui exposta apresenta fácil aplicação e custos baixos, havendo somente a necessidade de manter-se constantemente envolvido. A cada nova eleição e diferenciação de membros, novas propostas devem ser seguidas, novas capacitações realizadas e este ciclo de envolvimento precisa ser uma prática constante dos gestores de uma escola.

REFERÊNCIAS

ARQUIVOS da Escola Estadual Padre Victor. 2016.

ATA de resultado da eleição do colegiado da Escola Estadual Padre Victor. 2016.

BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Hucitec, 1997.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 5 ed. São Paulo: Centro de Concursos; Rio de Janeiro: Degrau cultural, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. LDB – Lei no 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional**. Brasília: MEC, 1996. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 18 set. 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria Ministerial nº 2.896, de 17 de setembro de 2004. **Cria o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Diário Oficial República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2004. Disponível em: <<http://www.promenino.org.br/noticias/arquivo/portaria-ministerial-n-28962004>>. Acesso em: 17 set. 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Cadernos do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Brasília: MEC/SEB, 2004. 10v.

CARINA, Sandra Cristina. **A gestão participativa num sistema educacional público**. 2003. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.deolhonosplanos.org.br/wp-content/uploads/2013/05/CARINA_Dissertacao_Gestao-Participativa-sistema-educacional_2003.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2016.

CEMA - Colégio Estadual Mandinho Almeida. **Website**. Colegiado. Disponível em: <<http://www.cescalmeida.com.br/colegiado.html>>. Acesso em: 4 set. 2016.

CONCEIÇÃO, Marcos Vinícius. **Constituição e função do conselho escolar na gestão democrática**. 2007. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007. Disponível em: <<http://www.escavador.com/sobre/7052321/marcos-vivnicius-conceicao>>. Acesso em: 11 set. 2016.

FERNANDES, Maria Cristina; RAMOS, Géssica Priscila. **Lutas, contradições e conflitos: a construção histórica do conselho escolar no Brasil**. São Paulo: Xamã, 2010. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=8683-livconselhos-ufscar-pdf&category_slug=agosto-2011-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 11 set. 2016.

FERNANDES, Mônica Abranches. **Colegiado escolar:** espaço de participação da comunidade. 1998. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Campinas. Campinas, SP, 1998. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000183506>>. Acesso em: 10 set. 2016.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Orgs.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Universidade Aberta do Brasil/ Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em 15 jun. 2017.

GOHN, Maria da Glória. Educação não formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas. **Ensaio:** aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 14, n. 50, p.p. 27-38, jan./mar. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v14n50/30405.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2016.

GUERRA, Manoel Alves. **Conselho de Escola:** construindo a participação no país da exclusão. 1998. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000135755>>. Acesso em: 31 out. 2016.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psicologia:** Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 22, n. 2, p.p. 201-210, mai./ago, 2006. Disponível em: <<http://www.ppgp2.caeduff.net/mod/resource/view.php?id=3431>>. Acesso em: 19 out. 2016.

MARQUES, Mara Rúbia Alves; NASCIMENTO, Maria Marta Chaves. A história do colegiado escolar na gestão da escola pública em Minas Gerais: antes e depois da Constituição Federal de 1988. **Anais.** 2002. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, MG, 2002. Disponível em: <<http://www2.faced.ufu.br/nephe/images/arq-ind-nome/eixo10/completos/histo-colegiado.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

MINAS GERAIS (Estado). Secretaria de Estado de Educação. Plano Decenal de Educação do Estado de Minas Gerais, de 12 de dezembro de 2011. Institui o Plano Decenal de Educação do Estado. **Diário Legislativo**, Belo Horizonte, MG, 13 dez. 2011.

MINAS GERAIS (Estado). Resolução SEE/MG nº 2958, de 29 de abril de 2016. **Diário Legislativo**, Belo Horizonte, MG, 30 abr. 2016. Disponível em: <http://srebarbacena.educacao.mg.gov.br/images/.../Resoluo-SEE-2958-de-29_04_16.doc>. Acesso em: 4 set. 2016.

MINAS GERAIS (Estado). Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Sistema Colegiado (SICOL):** Manual do Usuário – Escolas Estaduais. Belo Horizonte, mar. 2014. Orienta a utilização do SICOL. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/noticias/2014/Marco/manualsistema.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

MINAS GERAIS (Estado). **Website**. Resultado Simave/Proeb 2011. Disponível em: <<http://177.47.4.48/simave/proeb/selecaoGeral2.faces>>. Acesso em: 12 set. 2016.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **Website**. Disponível em: <<http://administracaograduacao.blogspot.com.br/2015/09/tabulacao-e-analise-de-dados.html>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

REGIMENTO Interno da Escola Estadual Padre Victor. 2016.

RISCAL, Sandra Aparecida. **Considerações sobre o Colegiado Escolar e seu papel mediador e conciliador**. São Paulo: Xamã, 2010. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=8683-livconselhos-ufscar-pdf&category_slug=agosto-2011-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 10 set. 2016.

SOUZA, Magda Roberta de. **O estigma do perfil autoritário na administração escolar: matrizes e contradições**. 2005. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.escavador.com/sobre/453556/magda-roberta-de-souza>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO A ATUAIS E ANTIGOS MEMBROS DO COLEGIADO ESCOLAR DA ESCOLA PADRE VICTOR

Este questionário é parte do projeto de pesquisa “Estudo da efetiva participação do colegiado escolar em uma escola estadual de Três Pontas/MG”, desenvolvida pela aluna Lucimar de Sousa Martins no âmbito do mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGP/UFJF).

As informações serão coletadas de forma anônima e tratadas com absoluto sigilo. Os dados serão analisados apenas de forma quantitativa. Neste questionário não há respostas certas ou erradas, mas é muito importante que o dado reflita a realidade. Sua participação voluntária é muito importante para o desenvolvimento da pesquisa. Agradecemos a sua contribuição.

1) O colegiado escolar é formado pelo gestor da escola, representantes dos professores, demais servidores, pais e alunos. Qual dos segmentos supracitados você representa?

- ☐ Gestor
- ☐ Professor
- ☐ Demais servidores da escola
- ☐ Pai De Aluno
- ☐ Aluno

2) Você foi (é) membro do colegiado escolar por quantos mandatos?

- ☐ Um ☐ Dois ☐ Três ou mais

3) São realizadas reuniões todos os meses?

- ☐ Sim, sempre
- ☐ Sim, frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Não, raramente
- ☐ Não, nunca

4) A média de reuniões mensais realizadas é sempre maior que 2 (duas)?

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

5) Sua frequência às reuniões foi:

- ☐ Igual ou inferior a 50%
- ☐ 60%
- ☐ 70%
- ☐ 80%
- ☐ 90%
- ☐ 100%

6) A convocação para as reuniões é feita com antecedência de dois dias?

- ☐ Sim, sempre

- ☐ Sim, frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Não, raramente
- ☐ Não, nunca

7) Os temas que serão tratados nas reuniões são disponibilizados previamente?

- ☐ Sim, sempre
- ☐ Sim, frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Não, raramente
- ☐ Não, nunca

8) Você se classifica como um membro atuante durante as reuniões do colegiado escolar? Entenda como atuante aquele membro que está sempre presente nas reuniões, dá opinião e discute as questões apresentadas.

- ☐ Sim, sempre
- ☐ Sim, frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Não, raramente
- ☐ Não, nunca

9) Para você, os temas tratados durante a reunião são de grande relevância para a escola?

- ☐ Sim, sempre
- ☐ Sim, frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Não, raramente
- ☐ Não, nunca

10) Há retorno dos temas pendentes tratados em reuniões passadas?

- ☐ Sim, sempre
- ☐ Sim, frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Não, raramente
- ☐ Não, nunca

11) Os membros ausentes são desligados do colegiado escolar?

- ☐ Sim, sempre
- ☐ Sim, frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Não, raramente
- ☐ Não, nunca

12) Se sim, depois de quantas faltas não justificadas?

- ☐ Uma
- ☐ Duas
- ☐ Três
- ☐ Quatro ou mais vezes
- ☐ Isso nunca aconteceu
- ☐ Desconheço

APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DIRECIONADA À COORDENADORA DOS COLEGIADOS ESCOLARES DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO (SRE)

1. Inicialmente, gostaria que você se apresentasse, focando esta apresentação na sua atuação profissional nesta superintendência.
2. Há quanto tempo trabalha diretamente com os colegiados escolares?
3. Como você definiria “colegiado escolar”?
4. De acordo com sua experiência, como se dá a atuação deste conselho nas escolas estaduais sob a jurisdição desta superintendência?
5. Já foi membro de algum colegiado ou conselho? Em caso afirmativo, comente sua atuação.
6. Há quanto tempo acompanha os colegiados das escolas estaduais desta jurisdição?
7. Você poderia discorrer sobre a atuação dos membros do colegiado de uma maneira geral?
8. Observando a atuação destes conselhos, em escolas diferentes sobre a tutela de diferentes gestores, acha possível listar o que funciona bem e o que não funciona tão bem assim nas participações colegiadas?
9. Você acredita que haja um dificultador, um empecilho para a efetiva participação dos membros do colegiado escolar? Em caso afirmativo, qual seria ele?
10. Com base em toda sua experiência acompanhando a atuação dos colegiados, pode sugerir alguma possibilidade de melhoria na atuação efetiva dos membros do colegiado escolar?
11. O que acha que pode ser melhorado?

ANEXO A

RESOLUÇÃO SEE Nº 2958, DE 29 DE ABRIL DE 2016.

Dispõe sobre a Assembleia Escolar e sobre a estrutura, funcionamento e processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais.

A SECRETÁRIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO, no uso de suas atribuições, tendo em vista o disposto no inciso II do art. 14 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, na Lei nº 18.354, de 26 de agosto de 2009, no Decreto nº 43.602, de 19 de setembro de 2003, e considerando a importância da Assembleia Escolar e do Colegiado Escolar para o fortalecimento da gestão democrática e participativa da escola,

RESOLVE:

Art. 1º Esta Resolução dispõe sobre a Assembleia Escolar e sobre a estrutura, funcionamento e processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar no âmbito das escolas da rede estadual de ensino de Minas Gerais.

Art. 2º A Assembleia Escolar e o Colegiado Escolar são órgãos representativos da comunidade escolar, com funções de caráter deliberativo e consultivo nos assuntos referentes à gestão escolar.

§ 1º O Colegiado Escolar deve atuar permanentemente como agente de apoio da gestão escolar.

§ 2º A Assembleia Escolar, instância máxima de consulta e deliberação da comunidade escolar, deverá ser convocada sempre que necessário.

Capítulo I

DA ASSEMBLEIA ESCOLAR

Art. 3º A Assembleia Escolar é instância da comunidade escolar constituída por profissionais em exercício na escola, estudantes, pais, mães ou responsáveis por estudantes.

Art. 4º Os assuntos de interesse da comunidade escolar, de caráter consultivo e deliberativo relativos ao regimento escolar, processos educativos, diretrizes pedagógicas, administrativas e financeiras devem ser discutidos em assembleia com a comunidade escolar.

Art. 5º As assembleias devem ocorrer, ordinariamente, pelo menos uma vez por ano, sendo uma delas destinada à Prestação de Contas da Gestão Escolar nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira, conforme previsto em resolução do Calendário Escolar.

Art. 6º A Assembleia Escolar deve ser realizada com a participação dos profissionais em exercício na escola, estudantes, pais, mães ou responsáveis por estudantes.

§ 1º Para ter validade a Assembleia Escolar deve contar com um quantitativo mínimo de 10% (dez por cento) de pais e estudantes presentes, calculado em relação ao número de estudantes matriculados e frequentes.

§ 2º A Assembleia que tiver sua realização frustrada por falta de quórum deve ser remarcada, com intervalo de pelo menos três dias úteis, visando obter o quórum estabelecido no caput deste artigo.

PUBLICADO EM

30 ABR. 2016



Art. 7º A convocação da comunidade para participação em Assembleia Escolar dar-se-á pelo presidente do Colegiado Escolar, por iniciativa própria ou por solicitação da maioria simples dos membros do colegiado, com ampla divulgação na comunidade, sendo:

I - com antecedência mínima de 5 (cinco) dias úteis, podendo o prazo ser reduzido para até 48 horas, quando se tratar de assunto de caráter urgente, devidamente justificado;

II – acompanhada de pauta na qual constem com clareza os itens que serão discutidos.

Art. 8º As deliberações da Assembleia Escolar devem ser registradas em livro próprio, assinado pelos presentes.

Art. 9º A Assembleia Escolar é presidida pelo diretor da escola ou pelo coordenador de escola, no caso de unidades que não comportam o cargo de diretor.

§ 1º Na ausência do diretor, a presidência da Assembleia Escolar é exercida pelo servidor que esteja legalmente respondendo pela direção da escola.

§ 2º Na hipótese de não comparecimento do presidente deve ser indicado, dentre os membros presentes, um representante para presidir a Assembleia Escolar.

Capítulo II

DO COLEGIADO ESCOLAR

Art. 10 O Colegiado Escolar é órgão representativo da comunidade escolar, com funções de caráter deliberativo e consultivo, conforme a natureza da matéria, respeitadas as normas legais.

§ 1º As funções de caráter deliberativo compreendem as decisões relativas às normas previstas no regimento escolar, aos processos educativos, às diretrizes pedagógicas, a gestão de pessoas, administrativas e financeiras, em consonância com o Projeto Político Pedagógico da escola e o Plano de Gestão.

§ 2º As funções de caráter consultivo referem-se à análise de questões de interesse da escola, propostas pelos diversos segmentos da comunidade escolar, e à apresentação de sugestões para a solução das referidas questões.

Art. 11 O Colegiado Escolar é composto pelo presidente na condição de membro nato e, paritariamente, por representantes da comunidade escolar, membros titulares e suplentes, pertencentes às seguintes categorias:

I – Profissional em Exercício na Escola, constituída dos segmentos:

a) magistério: Professor de Educação Básica e Especialista em Educação Básica;

b) administrativo: Assistente Técnico de Educação Básica, Auxiliar de Serviços de Educação Básica, Analista de Educação Básica.

II – Comunidade Atendida pela Escola, constituída dos segmentos:

a) estudante regularmente matriculado e frequente:

a.1 – em qualquer nível de ensino com idade igual ou superior a 14 anos.

a.2 – no ensino médio ou educação profissional, com qualquer idade.

b) pai, mãe ou responsável por estudante regularmente matriculado e frequente na escola.

c) entidades e grupos comunitários pertencentes à comunidade na qual a escola está inserida e que atuam na promoção, defesa e garantia dos direitos de crianças, adolescentes e jovens.

§ 1º Podem compor o Colegiado Escolar as entidades e grupos comunitários previamente cadastrados junto à escola, mediante declaração de vínculo com a comunidade escolar.

§ 2º Para ter validade a declaração de vínculo deve ser homologada pela direção da escola, mediante apresentação de cópia do estatuto da entidade ou cópia de registro em cartório ou ata de

PUBLICADO EM

30 ABR. 2016



constituição, que evidencie sua atuação em caráter contínuo por um período mínimo de 01 (um) ano.

§3º Não havendo entidades e grupos comunitários inscritos as vagas a eles destinadas devem ser remanejadas entre os segmentos da categoria Comunidade Atendida pela Escola.

Art. 12 O Colegiado Escolar é presidido pelo diretor da escola ou pelo coordenador de escola, no caso de unidades que não comportam o cargo de diretor.

Parágrafo único. Na ausência do diretor, a presidência é exercida pelo servidor que esteja legalmente respondendo pela direção da escola.

Art. 13 Cada categoria da comunidade escolar é representada no Colegiado Escolar da seguinte forma:

I – 50% de representantes da categoria Profissional em Exercício na Escola;

II – 50% de representantes da categoria Comunidade Atendida pela Escola.

§ 1º Para definir a composição do Colegiado Escolar deve ser respeitada a representatividade de cada segmento definido no artigo 11 desta Resolução, garantindo-se, sempre que possível, a proporcionalidade entre os respectivos segmentos.

§ 2º Pelo menos uma das vagas da categoria Profissional em Exercício na Escola, destinadas ao segmento magistério, deve ser ocupada por Professor de Educação Básica, em exercício na regência de turma ou de aulas.

§ 3º Nos Centros Estaduais de Educação Continuada (CESEC), Centros de Educação Profissional (CEP) e Conservatórios Estaduais de Música (CEM) a categoria Comunidade Atendida pela Escola é representada somente pelos segmentos estudante e entidades e grupos comunitários, se houver.

§ 4º Nas escolas que funcionam em Penitenciárias e nos Centros Socioeducativos, o Colegiado Escolar é composto apenas por representantes da categoria Profissional em Exercício na Escola.

§ 5º Os Postos de Educação Continuada (PECON) não constituem Colegiado Escolar.

Art.14 Na definição do número de membros do Colegiado Escolar deve ser considerado o número atual de matrículas informado no SIMADE, observando-se a escala abaixo:

I – escolas com até 500 estudantes: 6 membros titulares e 6 suplentes;

II – escolas com 501 a 1400 estudantes: 12 membros titulares e 12 suplentes;

III – escolas com mais de 1400 estudantes: 18 membros titulares e 18 suplentes;

Parágrafo único. Nas escolas onde não for possível a composição com o número previsto de membros, o Colegiado Escolar pode ser constituído por número menor, nunca inferior a 50% do número previsto, assegurada a paridade entre as duas categorias.

Art. 15 Os membros do Colegiado Escolar, titulares e suplentes, são escolhidos pelos pares das respectivas categorias, mediante processo de eleição realizado conforme cronograma estabelecido no Anexo I desta Resolução, para exercerem mandato de três anos, permitida uma única recondução consecutiva por igual período.

§1º Os membros representantes de entidade ou grupo comunitário, quando houver, devem ser eleitos pelos estudantes com direito a voto e pelos pais, mães ou responsáveis pelos estudantes.

§2º Não podem integrar o Colegiado Escolar cônjuge, companheiro ou parente, em linha reta, colateral ou por afinidade, até o 3º grau, de quaisquer dos membros entre si ou do presidente.

§3º A recomposição do Colegiado Escolar deve ocorrer, obrigatoriamente, sempre que houver afastamento definitivo de um de seus membros, mantendo-se os critérios de composição e quantitativos previstos nesta Resolução.

§4º Os membros do Colegiado Escolar eleitos até a data da publicação desta Resolução podem se candidatar a um novo mandato e, sendo eleitos em consonância com as normas, iniciar-se-á a contagem do prazo de que trata o caput.



Art. 16 Estão aptos a votar para a composição do Colegiado Escolar:

I – profissionais em exercício na escola;

II – estudantes regularmente matriculados e frequentes:

a) em qualquer nível de ensino com idade igual ou superior a 14 anos;

b) no ensino médio ou educação profissional, com qualquer idade.

III – pai, mãe ou responsável por estudante regularmente matriculado e frequente na escola.

§ 1º O servidor que seja também estudante, pai, mãe ou responsável por estudante da escola, é eleitor e elegível somente na categoria Profissional em Exercício na Escola.

§ 2º Se o eleitor for estudante e também pai, mãe ou responsável por estudante votará uma única vez no segmento estudante ou no segmento pai, mãe ou responsável por estudante, conforme prévia opção junto ao coordenador do processo de eleição.

§ 3º Na hipótese do disposto no § 2º o eleitor votará, ainda, no segmento entidades e grupos comunitários, se houver.

Art. 17 Compete ao Colegiado Escolar:

I – convocar e realizar assembleias com a comunidade escolar;

II – aprovar o Projeto Político Pedagógico da Escola e o Regimento Escolar, ad referendum da Assembleia Escolar, e acompanhar a sua execução;

III – discutir e aprovar o Calendário Escolar e suas devidas alterações;

IV – aprovar e acompanhar a execução do Plano de Gestão do diretor;

V – aprovar os critérios complementares para atribuição de turmas, aulas, funções e turnos aos servidores efetivos e estabilizados do Quadro de Pessoal da escola, observadas as normas legais pertinentes;

VI – acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (avaliações externa e interna, matrícula e evasão escolar) e propor, quando necessário, intervenções pedagógicas e medidas educativas, visando à melhoria da qualidade do processo de ensino e de aprendizagem;

VII – indicar, nos termos da legislação vigente, servidor para o provimento do cargo de diretor e para o exercício da função de vice-diretor, nos casos de vacância e de afastamentos temporários;

VIII – atuar como agente de apoio ao diretor na transição entre uma gestão escolar e outra;

IX – apresentar e avaliar propostas de parcerias entre escola, pais, comunidade, instituições públicas e organizações não governamentais (ONG);

X – propor e acompanhar a adoção de medidas que visem à promoção de uma cultura de paz e à convivência democrática no ambiente da escola;

XI – propor adoção de medida administrativa ou disciplinar em caso de violência física ou moral envolvendo profissionais de educação e estudantes, no âmbito da escola, respeitadas as normas legais pertinentes;

XII – propor a utilização dos recursos orçamentários e financeiros da Caixa Escolar, observadas as normas vigentes, e acompanhar sua execução;

XIII – referendar ou não a prestação de contas aprovada pelo Conselho Fiscal;

XIV – manter diálogo permanente com os pares de cada segmento sobre as decisões do Colegiado Escolar;

XV – manter atualizadas as informações dos membros do Colegiado Escolar no Sistema Colegiado (SICOL).

Art. 18 Para a realização das reuniões do Colegiado Escolar devem ser observados os seguintes procedimentos:

I – convocação por escrito dos membros, com antecedência mínima de 48 horas, exceto no caso de reunião extraordinária, cujo prazo mínimo é de 12 horas;

II – divulgação de documento de convocação, com especificação do local, data e horário de realização da reunião no qual constem com clareza os itens que serão discutidos.



Art. 19 As reuniões do Colegiado Escolar devem ocorrer por convocação de seu presidente ou por maioria simples de seus membros titulares ou a pedido do diretor da Superintendência Regional de Ensino à qual a escola pertence:

I – ordinariamente, uma vez por mês;

II – extraordinariamente, sempre que necessário.

§1º O cronograma das reuniões ordinárias deve integrar o Calendário Escolar.

§2º Cabe ao Colegiado Escolar a elaboração e divulgação do cronograma das reuniões ordinárias.

Art. 20 As reuniões do Colegiado Escolar são realizadas na sede da escola e devem contar com a presença de mais de 50% dos membros titulares.

§1º Na ausência do membro titular, o suplente participa das reuniões, com direito a voz e voto.

§2º Na hipótese de afastamento do titular, o suplente que o substituir deve compor o percentual previsto no caput.

§3º O membro titular que faltar a três reuniões consecutivas ou alternadas, sem justificativa formal, deve ser automaticamente desligado e substituído pelo suplente.

§4º O membro do Colegiado Escolar que não representar efetivamente os interesses do seu segmento, pode ser destituído pelos pares.

§5º Os demais profissionais e representantes da comunidade escolar não integrantes do Colegiado Escolar podem participar das reuniões, com direito a voz, mas sem direito a voto.

Art. 21 As decisões do Colegiado Escolar devem ser, obrigatoriamente, registradas em livro próprio que, após aprovadas e assinadas pelos membros presentes à reunião, devem ser divulgadas à comunidade escolar, sendo de livre acesso a todos os interessados.

§1º As decisões do Colegiado Escolar devem contar com a aprovação de mais de 50% dos votos dos membros presentes habilitados a votar.

§2º O membro do Colegiado Escolar não pode votar em assuntos de seu interesse pessoal, sendo neste caso, o direito de voto atribuído ao respectivo suplente.

§3º O presidente do Colegiado Escolar não pode votar em assuntos de seu interesse pessoal nem atribuir seu direito de voto a outro membro.

§4º Na hipótese de empate nas deliberações, o Colegiado deve rediscutir o assunto e chegar a uma decisão final.

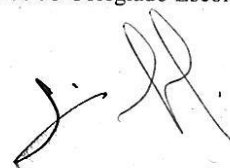
DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 22 Cabe ao Colegiado Escolar propor ações que ampliem a participação efetiva da comunidade e das entidades e grupos comunitários, convocando as assembleias escolares, sempre que necessário, para participarem das discussões sobre os assuntos de interesse coletivo, em prol da aprendizagem dos estudantes e da convivência democrática.

Art. 23 Os titulares e suplentes do segmento entidades e grupos comunitários eleitos para compor o Colegiado Escolar, conforme o disposto no §1º do artigo 11 desta Resolução, podem participar da Assembleia Escolar com direito a voz e voto.

Art. 24 Compete às Superintendências Regionais de Ensino zelar pelo cumprimento das normas desta Resolução e acompanhar o funcionamento das assembleias e colegiados escolares de sua circunscrição.

Art. 25 As orientações para a realização do processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar e demais instruções estão previstas no Manual de Orientações/2016.



Art. 26 Os membros do Colegiado Escolar não serão remunerados pelas atividades exercidas no Colegiado.

Art.27 O disposto nesta Resolução não se aplica às escolas estaduais indígenas.

Art. 28 Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 29 Fica revogada a Resolução SEE nº 2554, de 26 de fevereiro de 2014.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO, em Belo Horizonte, aos 29 de abril de 2016.


MACAÊ MARIA EVARISTO DOS SANTOS
Secretária de Estado de Educação

PUBLICADO EM

30 ABR. 2016

