

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

ANDREIA MENDES COSTA

**CONSELHO ESCOLAR: DESAFIOS E NOVAS POSSIBILIDADES DE
PROMOÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS ESTADUAIS
DE GOVERNADOR VALADARES**

JUIZ DE FORA
2018

ANDREIA MENDES COSTA

**CONSELHO ESCOLAR: DESAFIOS E NOVAS POSSIBILIDADES DE
PROMOÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS ESTADUAIS
DE GOVERNADOR VALADARES**

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.

Orientadora: Profa. Dra. Edna Rezende
Silveira de Alcântara

JUIZ DE FORA

2018

ANDREIA MENDES COSTA

**CONSELHO ESCOLAR: DESAFIOS E NOVAS POSSIBILIDADES DE
PROMOÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS ESTADUAIS
DE GOVERNADOR VALADARES**

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.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Edna Rezende Silveira de Alcântara
Orientadora

Membro da banca

Membro da banca

AGRADECIMENTOS

Agradeço e dedico este trabalho a Deus, louvando-o pelo sopro da vida, pelo acordar diário, pelo ímpeto de seguir em frente, de perseverar. A Nossa Senhora Aparecida, pelo amparo nos momentos mais difíceis, e a Santa Rita de Cássia, pela intercessão poderosa. Aos meus pais, Elisabeth e João, por me fazerem semente e por de mim cuidarem com o carinho e as podas do amor verdadeiro. À minha avó Madalena pelo exemplo de vida e luta. À minha irmã Larissa, pela partilha e pela cumplicidade. Ao meu esposo Kênio, pelos sonhos refeitos e pelo amor construído. Aos docentes Edna Rezende Silveira de Alcântara, Lina Kátia Mesquita de Oliveira, Wagner Rezende e Luiz Vicente Fonseca Ribeiro, por generosamente iluminarem o caminho; e à professora Laura de Assis Souza e Silva, por caminhar comigo e tornar possível a minha travessia. Agradeço e dedico tudo, sempre e com todo amor, à minha pequena Malu, por me fazer mãe - a melhor versão de mim.

O que chamamos democracia começa a assemelhar-se tristemente ao pano solene que cobre a urna onde já está apodrecendo o cadáver. Reinventemos, pois, a democracia antes que seja demasiado tarde.

(José Saramago)

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O trabalho acadêmico realizado buscou investigar o modo como se dá a participação democrática nas escolas estaduais valadarenses e que maneira a Superintendência Regional de Ensino (SRE) Governador Valadares pode aprimorar sua atuação com o intuito de contribuir para a consolidação da participação democrática nestas instituições. Assume-se como hipótese que, no que concerne ao tratamento do tema gestão democrática, a falta de planejamento, bem como ações desarticuladas entre setores da SRE têm favorecido a atuação deficitária dos Colegiados, ensejando um prejudicial distanciamento entre a Regional e os conselheiros escolares. A identificação desta situação-problema foi embasada pela observação do contexto institucional da SRE Governador Valadares e pela coleta de evidências junto à Coordenação Regional dos Colegiados Escolares e ao Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. O estudo do assunto foi desenvolvido à luz da legislação vigente e de referenciais teóricos como Dallari (1984), Cury (2002; 2007), Paro (1992, 1998), Riscal (2010), Conti e Silva (2010), Frey (2005), Vaz (2003), Alves e Moreira (2004). Os objetivos definidos para este trabalho acadêmico consistem em: descrever as competências que a legislação e as normas de ensino conferem aos Colegiados Escolares, observando se a atuação preconizada se concretiza no cotidiano das escolas estaduais valadarenses; verificar, por meio da coleta de evidências, da realização de pesquisas e da análise de dados, a contribuição institucional da SRE Governador Valadares para que as funções destes Conselhos sejam efetivamente desempenhadas; e propor ações que favoreçam o aprimoramento da atuação da SRE Governador Valadares junto aos Conselhos Escolares para que estes se fortaleçam enquanto instâncias legítimas de participação e gestão democrática no âmbito das escolas públicas estaduais do mesmo município. Foram assumidos como eixos norteadores deste estudo três temáticas: a gestão democrática como princípio da educação nacional; os fatores condicionantes da participação democrática; e novas possibilidades de construção da participação democrática no contexto da administração pública brasileira. Nesta dissertação, utiliza-se como metodologia a estruturação e a investigação de um caso de gestão, adotando-se como instrumentos de pesquisa a realização de entrevista semiestruturada com diretores escolares e a aplicação de questionário aos conselheiros titulares de todas as escolas estaduais valadarenses. A análise dos dados resultantes da aplicação de tais instrumentos possibilitou a identificação de problemas no funcionamento dos Colegiados Escolares abordados. Diante disso, o presente estudo foi concluído com a proposição de um Plano de Ação Educacional (PAE), elaborado a partir de três eixos principais: i) o estreitamento de relações entre a SRE/GV e os Colegiados Escolares (sugerindo-se a criação e a implementação de uma plataforma virtual e de um aplicativo como ferramentas auxiliares deste processo de aproximação); ii) a composição de instâncias de participação política escolar; iii) o aprimoramento da interação escola-comunidade.

Palavras-Chave: Conselho Escolar; Gestão participativa do ensino público; Participação democrática; Educação e tecnologia; Gestão e tecnologia.

ABSTRACT

The present dissertation was developed in the context of the Professional Master in Management and Evaluation of Education of the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). The academic work carried out aimed at investigating the way in which democratic participation occurs in the state schools of Valadares and how the Regional Superintendence of Education (SRE) of Governador Valadares can improve its performance in order to contribute to the consolidation of democratic participation in these institutions. It is assumed that, as regards the treatment of democratic management, the lack of planning, as well as disarticulated actions among SRE sectors have favored the poor performance of the Collegiates, causing a detrimental separation between the Superintendence and the school counselors. The identification of this problem situation was based on the observation of the institutional context of the SRE Governador Valadares and the collection of evidence with the Regional Coordination of School Councils and the National Program for Strengthening School Councils. The study of the subject was developed in light of the current legislation and theoretical references such as Dallari (1984), Cury (2002; 2007), Paro (1992, 1998), Riscal (2010), Conti and Silva (2010), Frey (2005), Vaz (2003), Alves and Moreira (2004). The objectives defined for this academic work are: to describe the competences that the legislation and the norms of teaching confer to the School Collegiate, observing if the recommended action is concretized in the quotidian of the state schools of Valadares; verify, through evidence collection, research and data analysis, the institutional contribution of SRE Governador Valadares so that the functions of these Councils are effectively fulfilled; and propose actions that favor the improvement of the performance of SRE Governador Valadares next to the School Councils so that these are strengthened as legitimate instances of participation and democratic management in the scope of the state public schools of the same municipality. Three themes were taken as guiding axes of this study: democratic management as a principle of national education; the conditioning factors of democratic participation; and new possibilities for building democratic participation in the context of the Brazilian public administration. In this dissertation, a structuring and investigation of a management case is used as a research methodology, with a semi-structured interview with school directors and a questionnaire applied to the counselors of all the state schools in Valadares. The analysis of the data resulting from the application of these instruments made it possible to identify problems in the functioning of the School Collegiates. Therefore, the present study was concluded with the proposition of an Educational Action Plan (PAE), elaborated from three main axes: i) the closer relations between the SRE / GV and the School Councils (suggesting the creation and the implementation of a virtual platform and an app as auxiliary tools of this approximation process); ii) the composition of instances of school political participation; iii) the improvement of school-community interaction.

Keywords: School Councils; Participatory management of public education; Democratic participation; Education and technology; Management and technology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Condições de oferta: rede física.....	72
Figura 2 - Proposta de atuação conjunta Dipe-Dire.....	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – (Pergunta 3) Faz parte do segmento.....	76
Gráfico 2 – (Pergunta 10) Na sua percepção, quais conselheiros apresentam mais dificuldades de comparecimento às reuniões do Colegiado Escolar?.....	78
Gráfico 3 – (Pergunta 7) Como membro do Colegiado, você.....	80
Gráfico 4 – (Pergunta 9) Na sua percepção, quantos membros normalmente participam das reuniões do Colegiado Escolar?	82
Gráfico 5 – (Pergunta 11) Quais são as principais justificativas dadas pelos conselheiros quando não comparecem às reuniões?.....	83
Gráfico 6 – (Pergunta 2) Há quanto tempo você atua como conselheiro escolar?....	84
Gráfico 7 – (Pergunta 8) Na última eleição, o Colegiado Escolar foi composto com facilidade na sua escola?	85
Gráfico 8 – (Pergunta 5) Quem foi o principal incentivador da sua candidatura ao Colegiado Escolar?.....	86
Gráfico 9 – (Pergunta 4) Qual foi o principal motivo da sua candidatura ao Colegiado Escolar?.....	88
Gráfico 10 – (Pergunta 12) Quais equipamentos você possui?.....	96
Gráfico 11 – (Pergunta 13) Assinale as formas que você utiliza para acessar internet.....	97
Gráfico 12 – (Pergunta 14) Com que frequência você usa a internet para	98
Gráfico 13 – (Pergunta 6) Qual o principal meio de comunicação utilizado para contato da direção/secretaria da escola com o Colegiado?.....	99
Gráfico 14 – (Pergunta 15) Imagine que você possa baixar um aplicativo gratuito que facilite sua interação com os demais membros do Colegiado Escolar, e também forneça informações sobre projetos e programas em andamento na sua escola. Quais funcionalidades seriam úteis à sua atuação como conselheiro?.....	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Gestão democrática do ensino público mineiro de 1983 a 1995.....	27
Quadro 2 – Síntese comparativa das escolas selecionadas.....	73
Quadro 3 – Eixos do PAE x Problemas identificados.....	104
Quadro 4 – Reestruturação institucional do tratamento do tema gestão democrática escolar no contexto da SRE Governador Valadares.....	109
Quadro 5 – Desenvolvimento de ferramenta de comunicação para estreitamento de relações entre a SRE/GV e os Colegiados Escolares.....	110
Quadro 6 – Operacionalização da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares.....	111
Quadro 7 – Levantamento de instâncias de participação política no ambiente escolar.....	113
Quadro 8 – Estímulo ao debate sobre a criação e o fortalecimento de Grêmios Estudantis, Conselhos de Representantes de Turma, Associações de Pais e Mestres e Fóruns de Família.....	114
Quadro 9 – Incentivo à composição de instâncias de participação política escolar.....	114
Quadro 10 – Mapeamento do território escolar, aproximação das famílias e mobilização de parcerias.....	117
Quadro 11 – Estreitamento de laços entre escola e famílias	118
Quadro 12 – Valorização de ações que visem à integração escola-comunidade...	118
Quadro 13 – Capacitação para o fomento da interação escola-comunidade.....	119

LISTA DE ABREVIATURAS

Caed	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
Dafi	Diretoria Administrativa e Financeira
Dipe	Diretoria de Pessoal
Dire	Diretoria Educacional
EF	Ensino Fundamental
EM	Ensino Médio
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento de Educação
Fundeb	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
Ideb	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
Inse	Indicador de Nível Socioeconômico das Escolas
LDBN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PAE	Plano de Ação Educacional
PEE	Plano Estadual de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PNFCE	Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares
PPGP	Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PPP	Projeto Político Pedagógico
Proeb	Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
Sicol	Sistema de Colegiado Escolar
Simade	Sistema Mineiro de Administração Escolar
Simave	Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública
SRE/GV	Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UEx	Unidade Executora
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO DOS CONSELHOS ESCOLARES DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO MUNICÍPIO DE GOVERNADOR VALADARES	17
1.1 Amparo legal da gestão democrática na Educação Básica brasileira	18
1.2 Políticas voltadas à gestão democrática na rede pública de ensino do estado de Minas Gerais	24
1.3 Abordagem e operacionalização dos Conselhos Escolares na Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares	34
1.4 Elementos que evidenciam o problema	41
2 CONSELHO ESCOLAR: DESAFIOS E NOVAS POSSIBILIDADES DE PROMOÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS ESTADUAIS DE GOVERNADOR VALADARES	50
2.1 Referencial teórico	50
2.1.1 A gestão democrática como princípio da educação nacional	51
2.1.2 Fatores condicionantes da participação democrática	56
2.1.3 Tecnologias da Informação e Comunicação: novas possibilidades de construção da participação democrática	62
2.2 Percurso metodológico	66
2.2.1 Seleção da amostra	69
2.3 Análise dos dados coletados	74
2.3.1 Perfil dos conselheiros e condições de participação	75
2.3.2 Orientação, incentivo e acompanhamento dos Colegiados Escolares	89
2.3.3 Novas possibilidades de construção da participação democrática nas escolas estaduais de Governador Valadares	95
3 PLANO DE INTERVENÇÃO	103
3.1 O PAE	104
3.1.1 Estreitamento de relações entre a SRE/GV e os Colegiados Escolares	105
3.1.2 Incentivo à composição de instâncias de participação política escolar	112
3.1.3 Fomento da interação escola-comunidade	115
CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
REFERÊNCIAS	123
APÊNDICE A	131
APÊNDICE B	132
APÊNDICE C	133
APÊNDICE D	134
APÊNDICE E	135
APÊNDICE F	136
APÊNDICE G	143

APÊNDICE H	145
ANEXO A	155
ANEXO B	156
ANEXO C	157

INTRODUÇÃO

Em um contexto de gestão pública híbrida, matizada por modelos de administração gerencialistas, burocráticos e, ainda em grande medida, patrimonialistas, a participação democrática nas instituições de ensino deve ser entendida como um processo em construção. Trata-se de uma vivência administrativa da coletividade para a qual os mecanismos brasileiros de governo têm se aberto em resposta a reivindicações históricas.

Ressalta-se que a ideia de participação democrática aqui defendida extrapola atuações protocolares, em que a pluralidade de vozes envolvidas em um processo decisório é comprovada apenas pela multiplicidade de assinaturas em atas, prestações de contas ou em tantos outros documentos oficiais. A expressão participação democrática no contexto escolar, bem como a gestão democrática decorrente desta participação referem-se, nesta dissertação, ao desenvolvimento de práticas de ação coletiva em um sistema que possibilita a construção contínua da consciência dos sujeitos como cidadãos que reconhecem seus direitos e deveres e, justamente por isso, atuam como partícipes da vida pública.

Contudo, para que este modelo participativo de gestão pública se efetive, os atores sociais envolvidos não podem desviar-se da consciência das necessidades ou conveniências da coletividade. O engajamento em Conselhos ou Colegiados Escolares deve ser desempenhado como tempo e espaço de aprendizagem, partilha e produção de saberes próprios da cidadania republicana.

Entende-se que práticas sociais que primem pelo benefício da coletividade podem ser capazes de influenciar com maiores chances de êxito a materialização de processos de escolarização que transcendam a mera formação profissional dos indivíduos, capacitando-os para o efetivo exercício da cidadania.

Nesta perspectiva, quanto mais sentido de coletividade e bem comum se emprega às formas de participação na área da educação, mais concretos ou passíveis de efetivação se tornam os projetos de uma escolarização transformadora, promotora da equidade e emancipadora dos sujeitos.

Este trabalho de pesquisa tem como origem inquietações da autora, graduada em Comunicação Social, atuando há quatro anos como técnica da educação lotada na Diretoria de Pessoal de Superintendências Regionais de Ensino (SRE) de Minas Gerais. Ao integrar a equipe de trabalho do Setor de Quadro de Pessoal da SRE

Governador Valadares, no período de maio de 2016 a dezembro de 2017, a mestranda observou que, a despeito de legislação federal que estabelece a gestão democrática como princípio constitucional da educação pública, bem como de normatização estadual mineira que regulamenta espaços de participação popular na gestão educacional por meio dos Colegiados Escolares, o funcionamento dos mesmos desenvolve-se de maneira deficitária em instituições da rede pública estadual de ensino valadarense.

A autora do presente estudo sustenta a proposição deste caso de gestão pela exposição de evidências coletadas por meio da aplicação de atividades do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE), promovido no segundo semestre de 2016 no município de Governador Valadares pelo Ministério da Educação (MEC) em articulação com a Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG).

As falas coletadas, bem como entrevista realizada com o (a) atual coordenador (a) regional dos Colegiados Escolares, revelam indícios de uma participação colegiada passível de aprimoramento no que diz respeito ao cumprimento das atribuições, direitos e deveres dos conselheiros enquanto representantes da comunidade escolar na partilha de decisões sobre as atividades administrativas e pedagógicas das instituições públicas da rede estadual valadarense de ensino.

Este cenário enseja a seguinte investigação: quais têm sido as dificuldades da Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares no desempenho de sua atribuição legal de orientação, incentivo e acompanhamento das atividades dos Colegiados Escolares? Tem-se como hipótese que, no que se refere à abordagem do assunto gestão democrática, a falta de planejamento, bem como ações desarticuladas entre setores da SRE têm favorecido a atuação deficitária dos Colegiados, oportunizando um prejudicial distanciamento entre a Regional e os conselheiros escolares. Assim, delinea-se como objetivo geral deste trabalho de pesquisa apontar caminhos e elaborar estratégias para que a atuação desta SRE em prol dos Conselhos Escolares seja aprimorada.

Nesta perspectiva, são apontados como objetivos específicos: descrever as competências que a legislação e as normas de ensino conferem aos Colegiados Escolares, observando se a atuação preconizada se concretiza no cotidiano das escolas estaduais valadarenses; verificar, por meio da coleta de evidências, da

realização de pesquisas e da análise de dados, a contribuição institucional da SRE Governador Valadares para que as funções destes Conselhos sejam efetivamente desempenhadas; e propor ações que favoreçam o aprimoramento da atuação da SRE Governador Valadares junto aos Conselhos Escolares para que estes se fortaleçam enquanto instâncias legítimas de participação e gestão democrática no âmbito das escolas públicas estaduais do mesmo município.

Este trabalho constitui-se em três capítulos. O primeiro dedica-se a examinar o aparato legislativo que embasa a atuação dos Conselhos Escolares no Brasil a partir da Constituição de 1988. Em seguida, produz-se uma breve análise das políticas públicas estaduais mineiras voltadas à gestão democrática escolar a partir da década de 1980.

Dando continuidade, a temática em tela é abordada em uma esfera mais específica por meio da apresentação do caso de gestão, que se fundamenta na análise do tratamento dispensado aos Colegiados Escolares na Diretoria de Pessoal (Dipe) da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares.

No segundo capítulo são apresentadas contribuições teóricas extraídas de obras de autores que se dedicam à compreensão da administração pública colegiada e dos instrumentos de gestão democrática aplicados à Educação Básica brasileira. Dallari (1984) aparece como um dos principais referenciais teóricos ao abordar o direito e o dever de participação política como exercícios próprios da natureza associativa do ser humano. Cury (2002; 2007), por sua vez, contribui para este estudo ao discutir os princípios da gestão democrática na escola pública e o direito à educação.

Somam-se aos anteriores os estudos de Paro (1992, 1998), que tece considerações sobre fatores condicionantes da participação popular no contexto da gestão escolar. Riscal (2010), por sua vez, dialoga com os demais teóricos ao produzir considerações sobre o Conselho Escolar e seu papel mediador e conciliador, bem como sobre dificuldades de concretização da gestão democrática frente à permanência das práticas tradicionais de dominação, muitas vezes consentidas e pactuadas por aqueles que deveriam contribuir para a pluralidade de vozes nas instâncias de decisão da administração pública. Também é fundamental citar a contribuição teórica de Conti e Silva (2010), que apontam a resignificação de questões como participação, autonomia e democratização das instituições de ensino. A esses referenciais juntam-se Frey (2005), Vaz (2003), Alves e Moreira

(2004), que discorrem sobre novas possibilidades de construção da participação democrática com o auxílio das Tecnologias da Informação e Comunicação.

No mesmo capítulo são apresentados os resultados de pesquisa de cunho qualitativo realizada em trabalho de campo com diretores e conselheiros escolares de unidades estaduais de ensino do município de Governador Valadares. A realização da pesquisa busca investigar o modo como se dá a participação democrática nas escolas estaduais valadarenses e que maneira a Superintendência Regional de Ensino (SRE) Governador Valadares pode aprimorar sua atuação com vistas a contribuir para a consolidação da participação democrática nestas instituições.

No terceiro capítulo é apresentado um plano de ação por meio do qual são colocadas propostas de aprimoramento da situação gerencial diagnosticada. Esta parte da dissertação tem como objetivo lançar ideias ou apontar caminhos que favoreçam a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e servidores administrativos nos processos decisórios das escolas públicas estaduais valadarenses.

1 PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO DOS CONSELHOS ESCOLARES DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO MUNICÍPIO DE GOVERNADOR VALADARES

O conhecimento e o exercício das atribuições dos Conselhos ou Colegiados Escolares constroem-se em uma trajetória que faz parte do processo democrático de divisão de direitos e responsabilidades na gestão escolar pública. Cada Conselho Escolar deve chamar a si a discussão de suas funções prioritárias, em conformidade com as normas do seu sistema de ensino e da legislação em vigor.

Este processo construtivo deve ter como norte a autonomia da escola¹, que depende, em grande medida, da constituição de um Projeto Político Pedagógico coerente com os objetivos e prioridades da instituição de ensino, definidos em função das reais demandas das comunidades escolar e local.

A atuação destes órgãos colegiados em escolas estaduais do município de Governador Valadares é o mote do caso de gestão apresentado neste capítulo, partindo de uma visão macro do tema gestão democrática e seus alicerces na legislação brasileira; passando por uma breve abordagem das políticas públicas fomentadoras da administração colegiada escolar nos âmbitos federal e estadual; e finalizando com observações sobre o processo de acompanhamento dos Conselhos Escolares pela Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares (SRE/GV). Para tanto, são apresentadas evidências coletadas a partir de observações da equipe legalmente responsável pelo suporte aos Colegiados no Setor de Quadro de Pessoal, bem como depoimentos manifestados pelos próprios conselheiros escolares em atividade na Regional.

Deste modo, neste primeiro momento tem-se como objetivo abordar os fundamentos que balizam e legitimam a atuação dos Conselhos Escolares, passando, em seguida, à apresentação descritiva da SRE/GV e das atribuições da Diretoria de Pessoal como instância administrativa que, no que tange aos Colegiados Escolares, se ocupa da intermediação das políticas públicas advindas da

¹ Aqui aborda-se o conceito de autonomia escolar a partir da concepção adotada por Silva (1991) ao afirmar que as unidades escolares devem permitir sua interação mais efetiva com o meio social, de maneira que sua proposta pedagógica e seu plano de desenvolvimento institucional reflitam a diversidade cultural, as demandas e aspirações da população usuária (SILVA, 1991). A autonomia pedagógica pode ser explicada, assim, em uma concepção democrática, reconhecendo-se a escola como instituição dotada de cultura própria, formulada pela integração de professores, funcionários, alunos e membros da comunidade em geral, que participam do processo educacional.

Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) com a finalidade de aplicação das mesmas nas unidades de ensino que compõem a rede.

1.1 Amparo legal da gestão democrática na Educação Básica brasileira

A gestão democrática da educação é um dos princípios garantidos ao ensino público, segundo o artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal de 1988. Pode-se entender esses princípios como sendo os enunciados básicos, previstos em cada um dos incisos, que compreendem e contemplam uma série de situações e demandas no campo educacional. Assim como o contido nos demais incisos do artigo 206, o princípio da gestão democrática da educação serve, portanto, para inspirar e fundamentar a legislação infraconstitucional destinada à regência do assunto em todo o território nacional. Desse modo, a democratização da gestão educacional no Brasil não se constitui, hoje, opção de governantes e gestores públicos, pois é, antes, compromisso constitucionalmente estabelecido e pactuado pelo Estado em conjunto com a sociedade.

Mais tarde, a Lei nº 9394/1996 estabeleceu as Diretrizes e Bases da Educação Nacional e fixou funções da União, incumbências de cada ente federativo, dos estabelecimentos de ensino e dos docentes. Contudo, deixou a cargo dos sistemas de ensino fixar as normas da gestão democrática do ensino público na Educação Básica, apenas determinando a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da escola e das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes (artigo 3º inciso VIII, e artigo 14).

Como aborda Saviani (1997), a LDBN abriu mão de instituir uma instância com representação permanente da sociedade civil, destinada a compartilhar com o governo tanto a formulação como o acompanhamento e a avaliação da política educacional. Paro (1998) também destaca que a Lei renunciou à oportunidade de regulamentar o princípio de gestão democrática de forma mais precisa, deixando de contribuir para o avanço de aspectos importantes da gestão escolar. Ressalta-se, ainda, que os dispositivos sobre a matéria abordam apenas a esfera escolar, o que deixa a gestão democrática da educação pública, no que diz respeito às instâncias mais altas do governo, basicamente restrita à via representativa.

Ademais, Cury (2002) ressalta como essencial a consideração dos artigos 12, 13 e 15 da LDB no âmbito da gestão democrática, uma vez que os mesmos se complementam para a construção da ideia de que a autonomia escolar se consolida a partir do trabalho em equipe de toda a comunidade ligada à instituição de ensino.

Assim, observa-se que a Carta Magna e a LDB instauram condições para a constituição de órgãos administrativos descentralizados que possibilitem a prática da gestão democrática no contexto das políticas públicas educacionais. É importante ressaltar que a legislação federal apresenta uma concepção de gestão democrática do ensino calcada principalmente na participação da comunidade escolar, constituída pelos familiares dos alunos, funcionários administrativos e docentes das escolas, estudantes, gestores e membros dos Conselhos Escolares (estes últimos que, em si, sintetizam a representação de todos os segmentos anteriormente mencionados). Entende-se que a criação de Conselhos como elementos de gestão escolar e controle social das políticas públicas relaciona-se ao compartilhamento de responsabilidades entre Estado e sociedade na forma do que preconiza o artigo 205 da Constituição de 1988:

[...] a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

Nesta perspectiva, a implantação do Conselho Escolar como órgão consultivo e deliberativo nas redes públicas de ensino apresenta-se como mecanismo de concretização das disposições legislativas federais, em um contexto político de lutas e mobilizações manifestadas por representações populares em favor da garantia de ocupação cidadã dos espaços de participação abertos por meio do processo de redemocratização do país.

Todavia, para que esta realidade participativa se construa, é essencial que algumas condições objetivas sejam implementadas. Neste contexto, cabe ao poder público incentivar a participação e o controle social² das políticas educacionais,

² A concepção de controle social que vem sendo historicamente acolhida pela sociedade brasileira em seu processo de redemocratização relaciona-se com contribuições teóricas de Rousseau (1762), embasando-se na ideia de que o governante nada mais é que um comissário do povo, e que cabe a este povo o direito de acompanhar, fiscalizar as ações do governo com o objetivo de evitar a corrupção e o predomínio do interesse privado sobre o público. Rousseau defende a ideia de que o povo deve ser o detentor de uma soberania inalienável e indivisível, pois deve exercê-la diretamente, não podendo a mesma ser suscetível de transmissão. O poder pode ser transferido, mas não a

regulamentando os dispositivos constitucionais e legais referentes à participação democrática, produzindo informações, garantindo espaços de debate, avaliação e proposição e abrindo, de forma adequada, os canais institucionais para a população (BRASIL, 2013).

Considerado um desses mecanismos institucionais de incentivo à participação social e à autogestão escolar, o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) foi, desde o seu lançamento, em 1995, apresentado pelo governo federal como uma política pública educacional que se propõe à melhoria da qualidade do ensino por meio da atuação da comunidade escolar na administração dos recursos financeiros transferidos às escolas públicas pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

A autonomia da escola é tratada, nesse contexto, como uma técnica de gestão, uma estratégia de garantia da qualidade, uma vez que o PDDE permite, em tese, maior flexibilidade e agilidade da instituição no atendimento das demandas da comunidade em que está inserida. Os princípios do Programa são apresentados formalmente como descentralização da gestão escolar, participação cidadã e a parceria entre as três esferas de governo e as escolas. Contudo, segundo as normas do PDDE, à instituição de ensino (ou Unidade Executora – UEx) cabe apenas decidir investir os recursos no que é pré-determinado pelo Programa, o que, na prática, não altera as relações de poder entre União e comunidade escolar. O poder decisório permanece nas mãos do Estado, enquanto as escolas passam a encarregar-se da operacionalização da aplicação dos recursos financeiros recebidos, inclusive ocupando-se mais dos aspectos administrativos deste processo, desviando o foco dos agentes de gestão escolar dos elementos pedagógicos (que deveriam ser priorizados).

Art. 4º O FNDE, para operacionalizar o PDDE, contará com as parcerias dos governos estaduais, do Distrito Federal e municipais e das UEx, cabendo-lhes, dentre outras atribuições previstas nesta Resolução: I - ao FNDE: a) elaborar e divulgar as normas e os critérios de atendimento e de distribuição e alocação de recursos; b) prover os recursos para execução do PDDE; c) manter dados e informações cadastrais correspondentes aos processos de adesão e de habilitação, ao PDDE, das secretarias de educação dos estados e do Distrito Federal, dos municípios e das UEx, com vistas ao atendimento das escolas beneficiárias; d) controlar, acompanhar e fiscalizar a execução do PDDE; II - às secretarias de educação dos estados e do

soberania, pois a vontade soberana só pode ser exercida pelo soberano. E é indivisível pela mesma razão: o poder pode ser dividido (como acontece a divisão dos poderes em Executivo, Legislativo e Judiciário), desde que não seja uma divisão da soberania (da vontade geral).

Distrito Federal e aos municípios: a) apoiar o FNDE na divulgação das normas e dos critérios de atendimento do PDDE, junto à comunidade escolar; b) encaminhar, tempestivamente, ao FNDE, os dados e informações cadastrais requeridas, com vistas ao atendimento dos estabelecimentos de ensino beneficiários; c) acompanhar e fiscalizar a execução dos recursos repassados às UEx de suas escolas; d) receber, analisar e aprovar as prestações de contas das UEx de suas escolas; e) prestar contas dos recursos destinados às suas escolas que não instituíram UEx. III - às UEx: a) empregar os recursos em favor das escolas que representam, de conformidade com os critérios e as normas estabelecidas para execução do PDDE; b) prestar contas à secretaria de educação do estado ou do Distrito Federal ou do município a que a escola pertença, da utilização dos recursos recebidos (BRASIL, 2003, p.2)

Essa concepção de autonomia descola-se da divisão do poder entre Estado e sociedade na construção, implementação e controle social das políticas públicas educacionais, enfraquecendo a dimensão política da participação democrática. A autonomia da escola, requerida e conclamada em movimentos organizados da educação, apresenta-se, na dinâmica do PDDE, desconstruída e recondicionada a uma técnica de gestão alinhada à ideia de eficácia.

Buscando, em alguma medida, superar esta concepção de participação social como mera tecnologia de governo, e redimensionar papéis sociais em atendimento a movimentos organizados da área educacional, o Plano Nacional de Educação 2001-2010 (Lei nº 10172/2001) deu novo fôlego à questão ao preconizar, no capítulo destinado às metas relacionadas ao financiamento e à gestão, diretrizes para que cada sistema de ensino definisse normas de gestão democrática. Embora abordando a temática ainda de maneira incipiente, outras metas do mesmo documento tratavam da autonomia administrativa, pedagógica e financeira das escolas. É notório que o PNE 2001-2010 direcionava a materialização da gestão democrática no interior das instituições públicas de ensino por meio da formação de Conselhos Escolares, compostos com a participação da comunidade.

[...] no exercício de sua autonomia, cada sistema de ensino há de implantar gestão democrática. Em nível de gestão de sistema na forma de Conselhos de Educação que reúnam competência técnica e representatividade dos diversos setores educacionais; em nível das unidades escolares, por meio da formação de conselhos escolares de que participe a comunidade educacional e formas de escolha da direção escolar que associem a garantia da competência ao compromisso com a proposta pedagógica emanada dos conselhos escolares e a representatividade e liderança dos gestores escolares (BRASIL, 2001, s/p).

À época, o PNE 2001-2010 teve seu texto criticado por especialistas que o consideraram um conjunto demasiadamente amplo de diretrizes, com objetivos que,

por serem muito gerais, não apresentavam caminhos claros para a sua concretização. Embora as discussões que originaram o Plano Nacional de Educação 2014-2024 (Lei nº 13005/2014) tenham privilegiado temas como o financiamento, avaliação e outros que se sobrepuseram na agenda, o novo PNE consegue ir mais além no tratamento do assunto gestão democrática, dedicando à questão uma de suas 20 metas.

Meta 19: Assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014).

Este direcionamento mais claro especifica-se como plano de ação por meio de oito estratégias assim estruturadas:

19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regule a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar; 19.2) ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses Colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções; 19.3) incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação; 19.4) estimular, em todas as redes de Educação Básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações; 19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo; 19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares; 19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino; 19.8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos

cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão. (BRASIL, 2014, s/p).

Pode-se observar que o PNE 2014-2024 chega a apresentar medidas fundamentais para que o conceito de gestão democrática se concretize nos processos educativos no âmbito das instituições públicas de ensino, propondo: programas de apoio e formação de conselheiros; fóruns permanentes de educação nos estados, municípios e Distrito Federal; constituição e fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais; participação da comunidade escolar na formulação de Projetos Político-Pedagógicos, currículos, planos de gestão escolar e regimentos escolares; preservação da autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino; programas de formação de gestores escolares.

Ressalta-se, ainda, o apontamento da necessidade de instituição de legislação específica sobre gestão democrática nos estados, municípios e no Distrito Federal como aparato decisivo para que esta prática se materialize nas esferas públicas educacionais dos diferentes entes federados.

Em suma, as estratégias delineadas na Meta 19 têm como objetivo não apenas estimular a participação popular nos espaços educacionais, mas também qualificar esta participação, como ressalta especificamente a estratégia 19.5 ao mencionar a constituição e o fortalecimento de Conselhos Escolares de maneira articulada, inclusive, a implementação de programas de formação destinados aos conselheiros. A estratégia 19.5 é o dispositivo do PNE que mais claramente revela o reconhecimento da importância da informação e da consciência do dever e do direito de participação dos sujeitos como premissas para que se efetive a gestão democrática na educação.

No que tange aos Colegiados, é válido elucidar que a mais recente orientação do Ministério da Educação (MEC), divulgada em seu portal na internet, define que aos Conselhos Escolares cabe deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola, além de participar da elaboração do Projeto Político Pedagógico; analisar as questões encaminhadas pelos diversos segmentos; acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola e mobilizar a comunidade escolar e local para a participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação, como prevê a legislação (BRASIL, 2016).

Todavia, hoje, no cerne de um contexto político e social em que transformações, interesses econômicos e contradições diversas desafiam o processo de amadurecimento da democracia brasileira, este ordenamento jurídico, instaurado com o objetivo de propiciar a pluralidade de vozes, tem oportunizado não apenas a implementação de ferramentas de participação, mas também a incorporação das mesmas como tecnologias de governo.

Quando se apresentam esvaziados de conscientização política (normalmente pouco explorada nos processos de escolarização) os Conselhos Escolares tornam-se espaços de validação do controle do Estado mediante a conformação da comunidade em torno de consensos superficiais (uma vez que não resultam de um exercício pleno do direito). Observa-se, então, a formação de um ciclo nocivo à consolidação da democracia: uma educação formal apartada do conceito de formação para a cidadania produz participações políticas escolares apáticas, incapazes de reordenar estratégias educacionais a fim de que resultem na formação de cidadãos conscientes, politicamente emancipados.

A próxima seção é dedicada a uma breve apresentação das políticas públicas voltadas à gestão democrática da educação que foram sucessivamente implementadas pelo estado de Minas Gerais a partir da Constituição Cidadã de 1988. Objetiva-se a observação das transformações no tratamento dispensado ao tema à luz do contexto político e das propostas de ação articuladas por cada período de governo.

1.2 Políticas voltadas à gestão democrática na rede pública de ensino do estado de Minas Gerais

No que se refere à legislação, o estudo da gestão democrática do ensino público parte da Constituição Federal como Lei maior brasileira, considera a LDBN como lei geral de regência da educação nacional, passa pelos direcionamentos decenais ditados pelos Planos Nacionais de Educação e, sequencialmente, imerge na análise dos instrumentos normativos específicos dos sistemas distrital, estaduais e municipais de ensino. A partir da chamada Constituição Cidadã de 1988, pode-se dizer que a redemocratização foi entendida como um processo que se consolidaria por meio da participação popular. Contudo, o incentivo e o favorecimento desta participação é dever do Estado, que torna sua gestão mais democrática na medida

em que institui espaços e coloca em funcionamento mecanismos capazes de instaurar a socialização do poder de decisão.

Os primeiros passos em direção a um processo de abertura à participação popular na educação em Minas foram dados com a realização do I Congresso Mineiro de Educação, em 1983³. Em decorrência desta iniciativa, o governo adotou, em parte, as propostas resultantes do evento, implantando os Colegiados Escolares e utilizando como instrumento normativo para tanto a Resolução nº 4787/1983. Nesta época, a proposta de eleição direta para diretores das escolas estaduais não foi acolhida pela SEE/MG, que deu continuidade à prática de nomeações como cargo de confiança, normalmente por indicação de político majoritário em cada região. Em alguns casos, a comunidade escolar elaborava uma lista com nomes de candidatos ao cargo de diretor e a Secretaria de Estado de Educação escolhia politicamente entre eles (ANDRADE, 2007, p.108).

Nesse contexto, os Colegiados Escolares acabavam por se constituírem, junto com as Comissões Municipais de Educação, a principal estratégia do governo para a implementação da administração participativa nas escolas, firmando-se como Conselho que, uma vez composto por professores, funcionários, pais e alunos maiores de 16 anos, apresentava-se legalmente como instância capaz de decidir sobre as prioridades e metas educacionais (ROCHA, 2003).

Ainda que pertencendo ao mesmo partido, a política educacional do governo que se estabeleceu entre 1987 e 1991 não se alinhou às propostas que vinham se concretizando na gestão anterior (1983-1987). Segundo Andrade (2007), no campo da educação, a gestão que inaugurava a década de 1990 foi marcada pela falta de diálogo com a classe docente e por tentativas de desqualificação de entidades representativas dos servidores públicos, sem atenção ou atendimento às reivindicações da categoria.

Como resultado de pressões dos movimentos organizados por profissionais de educação, em março de 1989 setores de oposição ao governo empreenderam na Assembleia Legislativa Mineira uma tentativa de aprovação das eleições diretas para diretores escolares, a qual foi frustrada por decisão da Comissão de Constituição e Justiça, à época, composta por maioria de deputados governistas.

³ No Apêndice A, uma linha do tempo elaborada pela autora deste trabalho sintetiza os marcos legais e as diretrizes adotadas pela SEE-MG, a partir da década de 1980, acerca do tema gestão democrática da educação.

Com a promulgação da Constituição Estadual Mineira, foram reafirmados, como princípios de organização da educação, a universalização dos direitos sociais e a descentralização. Contudo, o artigo 196, inciso VIII, trata das eleições diretas para diretores escolares mencionando vagamente a promoção de uma “seleção competitiva”. Em harmonia com sua linha de gestão, o governo em questão não implementou as eleições diretas para diretores das escolas estaduais. Esta medida primordial na busca por uma situação de promoção da gestão escolar democrática só veio a se concretizar no mandato de seu sucessor, entre 1991 e 1995, por meio da Lei nº. 10486, de 24 julho de 1991.

Assim, decorridos nove anos da Resolução 4787 de 1983, o Decreto 33334 de 1992 voltou a jogar luz na composição e atuação dos Colegiados Escolares, representando a retomada de um processo de abertura à participação popular nas instituições de ensino mineiras, que se encontravam acostumadas, segundo Oliveira e Duarte (2001), à rigidez burocrática, à tradição legalista e à centralização das decisões na figura do diretor, reforçadas pela atuação das Superintendências Regionais e dos representantes da Secretaria de Estado da Educação junto às escolas.

Embora não estivesse calcado em propostas manifestadas em um processo de consulta pública (como anteriormente ocorrido com I Congresso Mineiro de Educação), o Decreto 33334 de 1992 confere ao Colegiado um papel destacado, tomando-o como um componente importante à construção da autonomia escolar e como fator alinhado a um processo de aprimoramento da qualidade educacional.

Todavia, Cunha (2012) estabelece um paralelo entre a Resolução SEE/MG nº 6907 de janeiro de 1992, que instituiu as normas complementares de composição e funcionamento dos Colegiados Escolares, e a Resolução 4787 de 1983. Para o autor, a publicação de 1992 apresentava os traços de um direcionamento do trabalho dos Colegiados para a promoção da gestão democrática do ensino público, diferentemente da sua antecessora, que se fundamentava em um argumento mais amplo de promoção da cidadania por meio da integração entre comunidade e escola para que, enquanto instituição, a mesma pudesse corresponder às exigências sociais.

Na realidade, os motivos que levaram o governo de Minas Gerais a propor e realizar as mudanças que ocorreram nesse período foram de duas ordens: a necessidade de adequar a formação da força de trabalho

dos mineiros às demandas do grande capital que o Estado esperava atrair; responder às exigências do movimento social organizado em defesa da escola pública. A reforma em Minas Gerais se pautou pela utilização de conteúdos e práticas trazidas pelos movimentos organizados para adequar a educação pública às atuais exigências do capitalismo (OLIVEIRA e DUARTE, 2001, p.83).

Esta reforma educacional fundamentou-se em cinco grandes pilares: autonomia da escola; fortalecimento da direção escolar; capacitação e carreira; avaliação do ensino; integração com os municípios. Os Colegiados Escolares se inseriam nesse contexto como instrumentos para a criação de consensos que viabilizassem o sucesso do projeto educacional colocado em curso. O quadro a seguir apresenta uma síntese comparativa de momentos históricos que se articulam por meio das evoluções e dos retrocessos das políticas públicas voltadas à gestão democrática do ensino, coincidindo com os mandatos dos três governos estaduais apresentados anteriormente.

Quadro 1 – Gestão democrática do ensino público mineiro de 1983 a 1995

Mandatos do Poder Executivo Estadual MG	Linhas de governo	Colegiados Escolares
1983-1987	Primeiro governador de oposição eleito de forma direta. Sob influência de posições progressistas em oposição ao Regime Militar, ações concretas foram adotadas no sentido de reforma das instituições educacionais públicas.	Os Colegiados foram implantados na grande maioria das escolas do estado através do Programa de Renovação da Prática Educativa, subproduto do Plano Mineiro de Educação 1984/1987.
1987-1991	O novo governo, apesar de ser do mesmo partido do anterior, apresentava características bastante diversas. Na SEE/MG, a burocracia da área de educação era ignorada, sendo que quase todos os cargos de chefia passaram a ser ocupados por pessoas indicadas por critérios clientelistas. Os recursos financeiros do Estado eram centralizados em um caixa único, sendo liberados conforme os interesses políticos imediatos, sem obedecer a uma estratégia de desenvolvimento fundada em uma visão temporal mais alargada.	A administração participativa das escolas estaduais foi abandonada, e os Colegiados foram desativados. O governador privilegiava contatos diretos e individuais com a população, amplamente divulgados na publicidade governamental, em detrimento do estabelecimento de canais com os movimentos organizados da sociedade.
1991-1995	O novo governo propunha uma reforma orientada pelos parâmetros impostos pela Constituição Estadual de 1989, que desenhava um sistema de gestão descentralizado e participativo para a educação pública. O objetivo final era dotar as	A comunidade escolar voltava a ter espaço para participar das decisões relacionadas com o destino das escolas por meio da atuação nas assembleias e Colegiados Escolares. A comunidade escolar passava a ter

	escolas de instrumentos para capacitá-las a elaborar e executar um projeto educacional próprio, atendendo à sua clientela específica. A estratégia proposta para se alcançar esse fim era a de inverter a situação existente, até então, de concentração do poder de decisão nas instâncias superiores da SEE e nas Delegacias Regionais de Ensino, fornecendo autonomia e poder de decisão às escolas.	o poder de escolher o diretor e influir, dentro de certos parâmetros, sobre a definição das prioridades de alocação de recursos e da linha pedagógica a ser adotada na unidade de ensino. Embora esse projeto de participação popular e autonomia escolar estivesse restrito aos parâmetros e controles da SEE/MG, o grande ganho era que a nova situação de gestão do ensino enfraquecia muito o uso clientelista dos recursos da educação.
--	---	--

Fonte: ROCHA, 2003. Elaboração própria.

Nos anos posteriores (governo 1995-1999), a estratégia adotada em busca da estabilidade política foi o prosseguimento das práticas do gestor executivo antecessor, e a reprodução da gestão federal em âmbito estadual. Assim, o então governador garantiu as bases políticas necessárias para a integração da economia mineira no projeto de ampliação da participação brasileira no mercado internacional. Para tanto, colocou em prática o Projeto de Melhoria da Qualidade do Ensino Fundamental (ProQualidade), desenvolvido com o apoio do Banco Mundial. Neste cenário, as diretrizes da administração executiva para a educação se fundamentavam na eleição de diretores, na avaliação do sistema de ensino, na realização de programas de formação de professores e gestores e na valorização da autonomia pedagógica, administrativa e financeira das escolas.

Neste período, a gestão democrática escolar foi abordada como processo em reformulação. As diretrizes institucionais da SEE/MG, disseminadas pelo Projeto de Capacitação de Dirigentes de Escolas Públicas de Minas Gerais preconizavam que, se de um lado o Colegiado e a direção da escola deveriam assumir a responsabilidade de definir autonomamente seu projeto educacional, de outro, competia à Secretaria e às Superintendências Regionais coordenar, assessorar e orientar as ações propostas (MINAS GERAIS, 1997). Tratava-se de um processo de descentralização que deslocava para a comunidade escolar a deliberação sobre aspectos financeiros e pedagógicos, desde que estas decisões se alinhassem às determinações dos órgãos superiores da administração educacional.

Com a nova troca de governo, nos anos 1999 a 2003, o secretário de educação do período promoveu novos ajustes nas políticas educacionais, tomando como base a realização do I Fórum Mineiro de Educação, no qual insatisfações

acerca do modelo educacional então vigente foram manifestadas. Nascia, a partir daí, a Escola Sagarana, projeto cujo objetivo era emprestar à educação mineira um perfil de valorização das suas singularidades, dos seus regionalismos, substituindo a perspectiva mercadológica da reforma anterior por um viés mais direcionado à transformação social.

Para tanto, a Escola Sagarana valorizava o emprego de processos democráticos de construção coletiva de projetos educacionais, nos quais o envolvimento dos professores era considerado essencial. A proposta adequava-se, portanto, ao artigo 13 da nova LDBN (1996), que coloca, entre as incumbências do professor, nos incisos I e II respectivamente: participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; elaborar e cumprir plano de trabalho segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.

[...] é o perfil da escola democrática, o entendimento e a prática verdadeira das suas funções e responsabilidades sociais nesses novos tempos, o aluno como centro das atenções e alvo de uma educação de qualidade destinada a todos os mineiros, preocupada com a formação integral do cidadão e com a preparação das crianças e jovens para a vida com dignidade e esperança (MINAS GERAIS, 1999, p.7).

A visão Sagarana coloca a escola a serviço da coesão social e da participação democrática, estabelecendo a prática do planejamento a partir da realidade, mas em contínuo processo de acompanhamento, controle e avaliação. Data deste período a criação do Simave, um sistema próprio de avaliação da aprendizagem, ligado à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. A gestão democrática era atendida, nesta perspectiva, a partir da busca pela construção de uma escola que fosse compatível com uma organização social pautada nos ideais de participação e prestação de contas à sociedade por meio da partilha de responsabilidades acerca dos processos educacionais. Adota-se como meta, nesta fase, fortalecer a atuação do colegiado da escola e resguardar direitos e conquistas da comunidade escolar, aperfeiçoando a regulamentação estadual com vistas a contemplar maior participação popular (MINAS GERAIS, 1999).

A partir de 2003 até 2014, as gestões sucessivas do mesmo partido (com a eleição e reeleição de um governador e continuidade de suas propostas por meio de seu vice em mandato imediatamente posterior) se diferenciaram por terem empreendido esforços muito mais profundos na racionalização de recursos, em

alterações no gerenciamento de pessoal, além de firmarem diversas parcerias com o setor privado e o terceiro setor. Contudo, o foco na gestão por resultados (nascido na década de 1990) não se desprende da educação mineira, que passou a orientar-se pelo “alinhamento entre o desenvolvimento de pessoas, objetivos organizacionais e avaliação dos resultados das políticas públicas” (TRIPODI, 2012, p.39).

Com isso, compreende-se que os Conselhos passaram a se constituir como uma nova possibilidade de relacionamento entre a sociedade civil e o poder estatal, sendo mais profundamente combinados às concepções de gerenciamento e eficiência. Neste contexto, participação democrática e controle social eram entendidos como mecanismos em favor de “uma eficiente aplicação dos recursos públicos, uma eficiente gestão das políticas sociais e um eficiente espaço de comunicação política” (OLIVEIRA e ARAÚJO, 2005, p. 6).

Datam de 2012 os primeiros programas formativos empregados pela SEE/MG para a capacitação de técnicos do Órgão Central da Educação e das Superintendências Regionais de Ensino para a orientação e o acompanhamento dos Colegiados Escolares. No vídeo de abertura da edição 2014 do Curso de Capacitação a Distância dos Membros dos Colegiados das Escolas Estaduais de Minas Gerais, a secretária em exercício reforçou a importância do papel de acompanhamento e da contínua discussão dos conselheiros escolares sobre os resultados e indicadores obtidos por cada instituição de ensino nas avaliações externas, ajudando a gestão da escola a consolidar pontos positivos ou corrigir rumos no que diz respeito ao desempenho escolar (MINAS GERAIS 2014).

Sobre o papel contemporaneamente assumido pelos Colegiados Escolares mineiros, cabe rememorar que, como fruto dos primeiros direcionamentos estabelecidos sobre a questão da gestão democrática do ensino a partir do Plano Nacional de Educação 2001-2010, a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação passou a intensificar ações no sentido de subsidiar secretarias estaduais e municipais de educação na realização de capacitações e atividades de fortalecimento dos Conselhos Escolares. Um dos seus cadernos instrucionais, datado de 2004 e criado para uso em propostas formativas do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, aborda o papel dos Colegiados atribuindo aos mesmos quatro funções básicas.

A primeira delas, deliberativa, é exercida quando os conselheiros escolares decidem sobre o Projeto Político Pedagógico e elaboram normas internas sobre questões referentes ao funcionamento da escola, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas. A função consultiva, por sua vez, tem caráter de assessoramento, atuando na análise das questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções que poderão ou não ser acatadas pela direção.

A função fiscal desdobra-se no acompanhamento e na avaliação da execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, com o intuito de garantir o cumprimento das normas da escola e a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem. E, por fim, a função mobilizadora busca promover a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação.

Ressalta-se que, doze anos depois, as funções anteriormente mencionadas persistem como diretrizes apresentadas no material de estudo utilizado na edição 2016 do curso ministrado por meio do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares em Governador Valadares. Contudo, a Resolução SEE nº 1059, de 22 de fevereiro de 2008, ainda atribuía aos Colegiados Escolares apenas as funções deliberativa, consultiva, de monitoramento e avaliação (estas duas últimas definidas nos moldes da função fiscalizadora destacada nas orientações do MEC).

Art 1º O Colegiado Escolar é órgão representativo da comunidade nas escolas estaduais de Educação Básica e tem, respeitadas as normas legais vigentes, função deliberativa, consultiva, de monitoramento e avaliação nos assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira. §1º As funções deliberativas compreendem as decisões relativas às diretrizes pedagógicas, administrativas, e financeiras, previstas no Projeto Pedagógico da Escola. §2º As funções consultivas referem-se à análise de questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentação de sugestões para solução de problemas. §3º As funções de monitoramento e avaliação referem-se ao acompanhamento da execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras e à avaliação do cumprimento das normas da escola e do seu projeto pedagógico (MINAS GERAIS, 2008, s/p).

De maneira ainda mais divergente das orientações descritas no material formativo divulgado pelo MEC, as Resoluções posteriores, SEE nº 2034/ 2012, SEE nº 2554/ 2014 e SEE nº 2958/2016 destacam ao Colegiado Escolar apenas as

funções de caráter deliberativo e consultivo, o que leva à percepção de que, se comparada às orientações descritas no material formativo divulgado pelo MEC, a normatização estadual restringe o potencial de atuação dos Conselhos Escolares no contexto das unidades de ensino.

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 (MINAS GERAIS, 2016).

Ressalta-se, entretanto, que embora a Resolução vigente apresente aos Colegiados apenas as funções consultiva e deliberativa como órgão representativo da comunidade escolar, comparativamente às regulamentações estaduais de mesmo teor que a precederam, a norma atual é a que define maior número de competências aos conselheiros escolares, destacando grande espaço para ações propositivas.

Hoje, para abordagem das políticas públicas estaduais no âmbito da gestão democrática escolar mineira faz-se necessário retomar o que preconiza o Plano Nacional de Educação 2014-2024 e sua Meta 19. Isso porque o estado de Minas Gerais possui um Plano Decenal de Educação em vigor (Lei 19.481 de 12 de janeiro de 2011) que não foi adequado ao PNE vigente. Frente às divergências estruturais identificadas entre ambas as leis, e buscando atender ao artigo 8º do Plano Nacional, optou-se pela elaboração de um novo Plano Estadual de Educação, que (ainda) se encontra em tramitação na Assembleia Legislativa de Minas Gerais (Projeto de Lei 2.882/2015).

Assim, no que tange à gestão democrática escolar, e diante da indefinição de um Plano Estadual de Educação, pode-se dizer que a gestão atual do Poder Executivo mineiro tem buscado, desde 2015, combinar uma postura de abertura ao diálogo com processos escolares de autoavaliação e responsabilização, à luz do que versa o PNE (BRASIL, 2014).

Já no primeiro ano do governo atual, a SEE/MG realizou o processo de escolha/indicação de novos diretores e vice-diretores escolares. Os gestores foram eleitos por suas comunidades escolares, mas apenas empossados no cargo após análise da Secretaria de Governo acerca do cumprimento dos critérios para o provimento da função pública; e legitimação do governador do estado por meio de publicação no Diário Oficial. As comunidades escolares escolheram e indicaram 3.485 diretores e 4.393 vice-diretores de escolas estaduais em Minas Gerais para mandatos de três anos.

A atual composição dos Colegiados Escolares foi conduzida por meio da Resolução SEE nº 2958/2016, que dispõe em seu artigo 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 (MINAS GERAIS, 2016).

Conforme o artigo 12 da Resolução SEE nº 2958/2016, o Colegiado Escolar é presidido pelo diretor ou pelo coordenador de escola, no caso de unidades que não comportam o cargo de diretor. Na ausência do diretor, a presidência é exercida pelo servidor que esteja legalmente respondendo pela direção da escola.

Cada segmento da comunidade escolar é representado no Colegiado Escolar da seguinte forma: 50% de representantes da categoria Profissional em Exercício na Escola; 50% de representantes da categoria Comunidade Atendida pela Escola.

Além do que concerne ao aparato normativo sobre o tema, ações institucionais incentivadoras da participação democrática têm sido implementadas pelo governo mineiro em vigência. Rodas de Conversa, Fóruns Regionais e Programas como o intitulado Itinerários Avaliativos de Minas Gerais buscam estimular a comunidade escolar à apropriação de resultados das avaliações externas para que, a partir dos mesmos, sejam produzidas reflexões sobre as

práticas de educativas colocadas em andamento no cotidiano escolar, os resultados obtidos, as possibilidades de correção ou aprimoramento das estratégias pedagógicas e a coerência das ações empreendidas com os objetivos estabelecidos no Projeto Político Pedagógico da escola.

Entre outras iniciativas de formação, a SEE/MG tem aberto anualmente, em parceria com o Ministério da Educação (MEC), turmas de capacitação por meio do Curso de Formação para Conselheiros Escolares, que tem por objetivo estimular e fortalecer a gestão democrática da escola por meio da disseminação de informações que esclareçam à comunidade escolar sobre as funções, direitos e deveres dos membros dos órgãos Colegiados.

Lançado em 2017, o Programa de Convivência Democrática é outra iniciativa criada pela SEE/MG com o objetivo de fomentar espaços e oportunidades de participação na escola. Contudo, além de incentivar a participação política das comunidades onde as escolas estão inseridas, o Programa abarca uma série de outras temáticas, como o enfrentamento da violência, a promoção da inclusão e o respeito à diversidade. É importante ressaltar que o tratamento simultâneo, em um só projeto, desta profusão de temas influenciadores do ambiente escolar pode ser um fator de enfraquecimento da proposta inicial de construção de condições que favoreçam participação política como forma de fortalecimento da autonomia das unidades públicas de ensino.

A seguir apresenta-se sinteticamente a estrutura orgânica atual da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, buscando-se contextualizar os espaços e instrumentos designados por este órgão de governo para o acompanhamento das ações dos Colegiados Escolares.

1.3 Abordagem e operacionalização dos Conselhos Escolares na Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares

As Superintendências Regionais de Ensino (SRE) são órgãos integrantes e subordinados à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, responsáveis por coordenar e fiscalizar em nível intermediário a aplicação e o desenvolvimento de políticas públicas nas unidades escolares que compõem a rede estadual de ensino. Foram criadas pela Lei 2610 de 1962, sob a denominação de Delegacias de Ensino,

chegando à nomenclatura atual pela Lei 13961 de 2001, promotora de uma reestruturação organizacional da SEE/MG.

Atualmente, 47 SRE integram a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. A Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares abrange 130 escolas estaduais distribuídas em 40 municípios. Os serviços desempenhados nesta delimitação da rede são executados por cerca de 160 servidores que se dividem em três grandes áreas de atuação: Diretoria Administrativa e Financeira; Diretoria de Pessoal e Diretoria Educacional - esta última dividida em duas grandes áreas (Diretoria Educacional A e Diretoria Educacional B). Ressalta-se que esta divisão da Diretoria Educacional somente é observada nas SRE de maior porte, como é o caso da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares.

Os fundamentos da estruturação orgânica da administração pública do Poder Executivo mineiro são dados pelo Decreto 45536 de 2011, mais tarde alterado pelo Decreto 45914 de 2012, que estabeleceu competências e finalidades das Diretorias Educacional e de Pessoal. O artigo 74-B do Decreto de 2012 destaca à Diretoria de Pessoal (Dipe) a finalidade de

planejar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as ações de administração de pessoal e de gestão de recursos humanos, no âmbito regional, com a orientação, supervisão técnica e acompanhamento da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (MINAS GERAIS, 2012, s/p).

O inciso XVIII do mesmo artigo coloca à Dipe a competência de “orientar, estimular e acompanhar as ações do Colegiado Escolar” (MINAS GERIAS, 2012, s/p). Na Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares esta atribuição foi acolhida pelo Setor de Quadro de Pessoal, que desempenha atividades que orbitam em torno das funções de orientar e monitorar a composição do quadro de pessoal das escolas estaduais vinculadas à SRE, bem como orientar, controlar e processar os atos de movimentação de pessoal das escolas estaduais referentes à mudança de lotação e/ou de designação em nível regional.

Contudo, é preciso ressaltar que certo desencontro se apresenta em relação às atribuições legais da Diretoria de Pessoal no que se refere aos Colegiados Escolares e à prática institucional observada. As atividades desenvolvidas por técnicos e analistas da Dipe alinham-se, em sua maioria, a atendimentos

relacionados à admissão, à evolução e à finalização (via exoneração, demissão ou aposentadoria) das carreiras dos servidores públicos estaduais no campo da educação, sendo os atendimentos normalmente realizados na sede da SRE Governador Valadares. Entende-se, por experiência, que um trabalho efetivo de orientação, incentivo e acompanhamento das ações dos Colegiados Escolares demanda atuação *in loco* de representantes da SRE nas unidades de ensino, interação esta que se concretiza com mais frequência no trabalho desenvolvido por analistas pedagógicos da Diretoria Educacional e por inspetores escolares.

Como exemplo desta desarticulação institucional pode-se citar o Programa de Convivência Democrática que, embora seja direcionado, em alguma medida, ao desenvolvimento dos processos de participação da comunidade escolar, tem a aplicação de suas atividades desenvolvida por analistas pedagógicos da Diretoria Educacional da SRE Governador Valadares, deixando o Setor legalmente responsável pela orientação, estímulo e acompanhamento das ações do Colegiado Escolar à revelia do processo. Parece contraditório que um Programa integralizado por ações que buscam articular a instituição de ensino ao seu entorno, favorecendo a consolidação de condições para que se efetive a gestão democrática escolar, não se desenvolva de maneira combinada com a equipe designada, em âmbito regional, à prestação de suporte aos Conselhos Escolares.

Outra atividade dos Colegiados Escolares acompanhada pela Diretoria Educacional e pela Diretoria Administrativa e Financeira da SRE Governador Valadares, sem qualquer participação da Diretoria de Pessoal, é o monitoramento de projetos executados com verba do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Para aplicação do Programa, sempre que se faz necessária alguma alteração no plano de ação proposto pela escola ou readequação dos itens financiáveis pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE/MEC), a decisão sobre este processo é registrada em ata de reunião do Colegiado Escolar, e o documento é posteriormente encaminhado pela unidade de ensino para convalidação por um analista participante do Comitê Estratégico da SRE. Observa-se que na Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares não houve a institucionalização deste Comitê, ou pelo menos pode-se dizer que a nomenclatura “Comitê Estratégico da SRE” não é facilmente reconhecida e compreendida pelos servidores da Regional. Contudo, o trabalho de convalidação das atas

supramencionadas é corriqueiramente realizado por analistas pedagógicos da Diretoria Educacional (Dire).

Até o início das investigações que fundamentam este caso de gestão, os profissionais atuantes no Setor de Quadro de Pessoal, bem como o (a) servidor (a) que responde pela coordenação regional dos Colegiados Escolares desconheciam este processo de acompanhamento das atas dos Conselhos Escolares relativas a alterações no uso de verbas oriundas do PDDE.

As orientações institucionais que comprovam a exigência deste acompanhamento continuado foram obtidas pela mestranda pesquisadora em e-mails enviados pela SEE/MG à Diretoria Educacional e ao Setor de Prestação de Contas (Diretoria Administrativa e Financeira) da SRE Governador Valadares. As mensagens esclarecem que todos os processos de prestação de contas das escolas que contenham mudanças nos projetos financiados por verbas do PDDE devem portar as atas que comprovem a aprovação do Colegiado Escolar acerca de tais alterações, bem como convalidação por um analista participante do Comitê Estratégico da Superintendência Regional de Ensino. Nenhum destes e-mails foi enviado para participação do assunto à Diretoria de Pessoal (Dipe) ou ao Setor de Quadro de Pessoal.

A própria ligação prática que a Dipe e a Dire mantêm com a Secretaria de Estado de Educação difere entre as duas Diretorias. O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE), por exemplo, é articulado ao Órgão Central da Educação pela Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Servidores Administrativos e de Certificação Ocupacional, subordinada à Superintendência de Recursos Humanos, que se insere na Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da SEE/MG. Os serviços executados pela Diretoria de Pessoal das SRE, em sua maioria, têm ligação com orientações advindas desta Subsecretaria⁴, o que explica, na prática, a transmissão da responsabilidade de aplicação do PNFCE diretamente à Dipe.

Os técnicos e analistas da Diretoria Educacional, por sua vez, respondem por projetos e programas orientados pelas Subsecretarias de Desenvolvimento da Educação Básica e de Informações e Tecnologias Educacionais que, por sua vez,

⁴ Sobre a organização da SEE, ver organograma no Anexo A.

articulam programas como o já mencionado Convivência Democrática, além de outros mantidos com financiamento do PDDE.

As competências definidas pelo artigo 17 da Resolução SEE nº 2958/2016 ao Colegiado Escolar apontam para a necessidade do conhecimento e do acompanhamento, por parte dos conselheiros, de questões pedagógicas e administrativas fundamentais às práticas de escolarização.

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 de Colegiado (Sicol) (MINAS GERAIS, 2016).

É seguro afirmar que, no que tange ao trabalho desenvolvido na Dipe, seus técnicos e analistas são habituados ao trato de assuntos e aparatos normativos que não contemplam diretamente temáticas como Projeto Político Pedagógico e Regimento da escola, questões relativas às avaliações externas, indicadores educacionais e intervenções nos processos de ensino e aprendizagem. Tais aspectos são tratados, via de regra, por equipes da Diretoria Educacional, que frequentemente participam de capacitações e são estimuladas à busca por informações que as instrumentalizem para o suporte pedagógico.

Da mesma forma, também não são de domínio de servidores da Dipe noções sobre gestão da Caixa Escolar, recursos orçamentários e financeiros ou prestação de contas, conhecimentos estes que são matéria de trabalho da Diretoria Administrativa e Financeira (Dafi). Comumente, cada um dos setores citados atua de maneira compartimentada e com baixos níveis de comunicação entre as diferentes Diretorias, enquanto o serviço de inspeção escolar ocupa-se do acompanhamento e da fiscalização das questões educacionais em sua totalidade, dedicando atenção especificamente aos Conselhos Escolares apenas quando provocado por alguma denúncia, indício ou constatação de mau funcionamento ou irregularidade.

É válido esclarecer que, ainda que equipes da Superintendência visitem escolas da Regional com alguma regularidade, o contato estabelecido entre a SRE e os Colegiados acontece sempre sob mediação do diretor. É ele a interface entre os diversos setores da Superintendência e os demais membros do Conselho, o que significa que este ator social é o único a receber informações mais detalhadas sobre as diretrizes da SEE/MG, os programas e projetos em andamento, os recursos liberados e as oportunidades formativas ou de desenvolvimento pedagógico facultadas à adesão das instituições de ensino.

Observando este fluxo informacional, compreende-se como natural que as proposições do Colegiado Escolar partam, mais frequentemente, de seu presidente (o diretor). O risco é que, em gestões escolares de tendência centralizadora, os diretores utilizem este acesso privilegiado às informações e instrumentos institucionais para conduzir sua relação com os Colegiados, induzindo os demais conselheiros apenas à validação de suas propostas e ações. Mas, sem que a SRE estruture e sistematize uma forma de acompanhamento e orientação dos Conselhos Escolares, torna-se muito difícil a identificação de práticas de gestão inibidoras da participação democrática. Trata-se, portanto, de uma questão que perpassa a revisão da maneira como a Superintendência pode estreitar sua comunicação com os diversos segmentos da comunidade escolar que compõem os Conselhos, mas antes disso, é necessário refletir sobre como a SRE se articula internamente para lidar com os Colegiados.

As deficiências relacionais existentes entre as Diretorias da SRE Governador Valadares não são recentes. Os servidores da Superintendência reconhecem as especificidades de suas funções, embasadas por normatização estadual, mas, tendo em vista o amplo leque de serviços desempenhados pelo órgão junto aos milhares

de servidores e centenas de instituições de ensino da Regional, é comum que os profissionais de uma Diretoria não sejam capazes de precisar ou descrever o trabalho desenvolvido por colegas lotados em divisões setoriais diferentes da sua.

Contudo, percebe-se que a desarticulação entre alguns serviços da SRE tornou-se mais evidente após determinação do governo estadual vigente para corte de 20% dos cargos em comissão em órgãos da administração executiva mineira⁵. Justificada por uma necessidade urgente de adequação orçamentária frente à crise financeira instalada, a medida permitiu que cada SRE providenciasse os cortes de acordo com suas necessidades e particularidades, extinguindo cargos internos de supervisão ou de direção, por exemplo, e reordenando as equipes oriundas dos antigos núcleos de liderança em outros grupos de trabalho.

O resultado desta reestruturação administrativa emergencial foi que as SRE passaram, na prática, a se organizarem internamente de maneira diversa do disposto nos Decretos 45536 de 2011 e 45914 de 2012. Isto posto, entende-se que, quanto mais organicamente diferentes entre si tornam-se as Superintendências Regionais de Ensino, tanto mais dificultosa apresenta-se a tarefa de transmissão do Órgão Central para as SRE de todas as orientações necessárias para a intermediação da implementação e do acompanhamento de políticas públicas educacionais nas várias regiões do estado.

Soma-se a esta conjuntura o fato de que os servidores das SRE que se aposentam, falecem, são transferidos ou se afastam por motivos de licenças diversas não são imediatamente substituídos. Atualmente, a recomposição do quadro de pessoal nas Superintendências é realizada apenas por nomeação de novos servidores concursados ou por movimentação de pessoal via designação de efetivo para exercício em outra Regional. Esta prática produz nas SRE uma constante insuficiência de profissionais frente ao volume de trabalho a ser processado, fazendo com que servidores e gestores se orientem cotidianamente pelas demandas mais emergenciais, de prazos exíguos ou de execução essencial ao funcionamento das escolas. É sobre esta situação desafiadora, em que tempos e espaços de autoavaliação, alinhamento de equipes, planejamento e definição de estratégias para a atuação institucional se apresentam escassos, que tem se

⁵ O Apêndice B apresenta uma representação gráfica da distribuição do tratamento do assunto Colegiado Escolar entre setores da SRE Governador Valadares após a reestruturação interna realizada em 2015.

procedido à aplicação de ações pretensamente voltadas ao estímulo da gestão democrática do ensino público estadual. A seguir são apresentadas evidências que fundamentam a estruturação do caso de gestão descrito nesta dissertação.

1.4 Elementos que evidenciam o problema

A partir da aplicação de atividades do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, no segundo semestre de 2016, no município de Governador Valadares, percebeu-se que alguns depoimentos⁶ manifestados por conselheiros escolares não condiziam com o pleno exercício das atribuições legalmente instituídas aos mesmos. O Programa constitui-se uma política pública federal dedicada à concretização da estratégia 19.5 do Plano Nacional de Educação, que aponta para a “constituição e o fortalecimento de Conselhos Escolares e Conselhos de Educação, assegurando a formação de seus conselheiros” (BRASIL, 2014).

Com tutoria realizada por técnicos da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares (SRE/GV) e articulação da Secretaria de Estado de Educação, o PNFCE 2016 constituiu-se em uma capacitação semipresencial realizada com conteúdo programático distribuído em 40 horas/aula, com três encontros presenciais e atividades realizadas via ambiente virtual de aprendizagem.

A SRE Governador Valadares foi contemplada em 2016 com 100 vagas para cursistas distribuídos em duas turmas de 50 integrantes, abrangendo participantes de todos os segmentos escolares: diretores, professores, funcionários administrativos, pais ou responsáveis e estudantes. Além deste quantitativo não alcançar a totalidade dos conselheiros existentes na Regional, a SEE/MG não disponibilizou recursos para pagamento de diárias e custos de transporte aos inscritos, o que acabou impossibilitando que o convite à oportunidade formativa fosse aberto aos membros de escolas localizadas fora do município sede da SRE. Em uma Regional composta por 40 municípios, apenas de dois a três conselheiros de cada uma das 46 escolas estaduais localizadas em Governador Valadares

⁶ O Anexo B contém autorização formal da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais para que depoimentos manifestados na fase on-line das atividades do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares sejam utilizados nesta dissertação, desde que respeitada a condição de que os nomes dos cursistas e das escolas participantes não sejam revelados.

puderam ser convidados a participar da capacitação. Em 2017, a SEE/MG voltou a anunciar a realização do Curso de Formação para Conselheiros Escolares, mas desta vez para atendimento de outras Superintendências Regionais.

A realização das atividades do programa formativo em 2016 permitiu a observação e a coleta de relatos sobre experiências vivenciadas nos Colegiados Escolares valadarenses, uma vez que respostas dadas pelos conselheiros a questionamentos disponibilizados na plataforma do curso podem apresentar evidências de como tem se desenvolvido a participação democrática no contexto dos Conselhos Escolares. Dos 100 conselheiros inscritos, 46 são diretores escolares, 17 são funcionários administrativos, 16 são professores, 12 estudantes e nove pais ou responsáveis. Cinco cursistas não realizaram as atividades propostas. Onze conselheiros foram reprovados por baixa pontuação ou ausência às aulas presenciais. Dentre os reprovados, 45% são diretores escolares. Professores, servidores administrativos e diretores escolares compõem juntos 63% dos não aprovados.

Videoaulas e materiais de leitura foram disponibilizados aos conselheiros participantes e, após a conclusão de cada uma das atividades expositivas, os cursistas foram estimulados a responderem questões sobre o assunto apresentado. Entre as temáticas abordadas no curso constam a constituição dos Conselhos Escolares; a organização e o funcionamento dos Conselhos Escolares; o Conselho Escolar e sua relação com a dimensão Político-Pedagógica; as funções deliberativa, consultiva, fiscalizadora e mobilizadora do Conselho Escolar; e as ações do Conselho Escolar com foco na melhoria da educação pública.

Como membro da equipe do Setor de Quadro de Pessoal, a pesquisadora e autora do estudo em tela atuou como tutora auxiliar do PNFCE 2016, o que permitiu seu acesso às respostas dos cursistas, dadas em atendimento às atividades presenciais e on-line⁷. Como evidências deste estudo foram selecionadas respostas que apresentavam indícios de uma visão equivocada do conselheiro sobre sua atuação, suas funções, ou sobre o desenvolvimento da participação democrática em sua unidade de ensino. Como exemplo, após a exibição de uma videoaula que abordava o Conselho Escolar e sua relação com a dimensão Político-Pedagógica da

⁷ O Anexo C apresenta um exemplo de tela com resposta de um cursista em atendimento a atividade proposta na fase on-line do PNFCE 2016.

escola, uma das perguntas colocadas pelo curso foi: “Na sua escola há PPP?”. A seguinte resposta foi obtida:

Sim. Mas trata-se de um documento meramente burocrático. Estou há três anos na escola, e nunca participei de uma reunião sequer para reformulação do documento. E quando se leva esse debate para a reunião pedagógica, os próprios colegas professores desconsideram a dimensão pedagógica do documento e consideram esse debate desnecessário, perda de tempo. Acredito que ainda há muito que se caminhar nesse sentido, para que todos compreendam a real necessidade de se elaborar e implementar um PPP que venha ao encontro das reais necessidades e potencialidades da escola e do grupo envolvido (CONSELHEIRO ESCOLAR 1 – SEGMENTO PROFISSIONAL ADMINISTRATIVO DA ESCOLA, 2016)⁸.

Para a questão: “O Conselho Escolar participa da elaboração, acompanhamento e avaliação do PPP?”. Algumas respostas apresentaram sinais de que a participação democrática não se desenvolve na escola como esperado:

Não. Muitas vezes, nós, conselheiros, somos omissos em relação à construção e implementação não apenas do PPP, mas também de outros projetos da escola. Em parte, por falta de tempo para acompanhar e participar mais ativamente do processo e também por comodismo, por não querer ter trabalho de discutir, buscar soluções, inovações, etc. (CONSELHEIRO ESCOLAR 1 - PROFISSIONAL ADMINISTRATIVO DA ESCOLA, 2016).

Não (CONSELHEIRO ESCOLAR 2 – DIRETOR ESCOLAR, 2016).

Este é meu primeiro ano nesta escola e também no Conselho Escolar. Pretendo sim participar da elaboração, acompanhamento e avaliação do PPP. Quanto ao Conselho anterior, acredito que quem participava eram apenas os professores e alunos, pois, os pais vinham pouco à escola e o administrativo ficava de fora (CONSELHEIRO ESCOLAR 3 - PROFISSIONAL ADMINISTRATIVO DA ESCOLA, 2016).

Parcialmente (CONSELHEIRO ESCOLAR 4 – DIRETOR ESCOLAR, 2016).

Há uma participação muito pequena do Conselho Escolar na elaboração, acompanhamento e avaliação do PPP (CONSELHEIRO ESCOLAR 5 – DIRETOR ESCOLAR, 2016).

É meu primeiro ano nesta escola, e também o primeiro como conselheira. Acredito que o Conselho anterior tenha participado. Já pedi a diretora para enviar o PPP para eu ler, mas ainda não recebi (CONSELHEIRO ESCOLAR 6 – PROFESSOR, 2016).

O Conselho Escolar participa da elaboração, mas se faz necessário ainda um melhor acompanhamento e avaliação do PPP (CONSELHEIRO ESCOLAR 7 - PROFESSOR, 2016).

Não (CONSELHEIRO ESCOLAR 8 – PROFESSOR, 2016).

⁸ O recurso de destaque tipográfico itálico foi utilizado nesta dissertação para evidenciar depoimentos colhidos pela autora, seja no âmbito das atividades do curso do PNFCE, seja por meio da realização de entrevistas com os envolvidos na questão.

O Conselho Escolar participa da elaboração do PPP. Porém o acompanhamento precisa ser mais efetivo (CONSELHEIRO ESCOLAR 9 – DIRETOR ESCOLAR, 2016).

Sim, o Conselho Escolar participa da elaboração do PPP, mas o efetivo acompanhamento e avaliação deverá ser aprimorado baseado em sua função político-pedagógica (CONSELHEIRO ESCOLAR 10 – DIRETOR ESCOLAR, 2016).

Nunca participou (CONSELHEIRO ESCOLAR 11 – DIRETOR ESCOLAR, 2016).

O Conselho Escolar de nossa escola encontra-se um pouco ultrapassado, e já estamos pensando em refazê-lo, e quando foi elaborado o PPP em vigência houve a participação sim do Colegiado, pois foi necessário que eu procurasse saber, para responder (CONSELHEIRO ESCOLAR 12 – DIRETOR ESCOLAR, 2016).

Parcial. Falta participação efetiva do segmento de pais, na elaboração, acompanhamento e avaliação do PPP (CONSELHEIRO ESCOLAR 13 – DIRETOR ESCOLAR, 2016).

Deveria participar, mas na escola que eu faço parte ainda não mudou então não participei (CONSELHEIRO ESCOLAR 14 – ESTUDANTE, 2016).

De forma contrária ao que foi demonstrado nos depoimentos anteriormente citados, entende-se que, numa situação ideal, quando o Conselho Escolar participa da construção do Projeto Político Pedagógico (ou pelo menos o conhece profundamente) e acompanha o desenrolar das ações da escola, num processo permanente de participação e avaliação da realidade à luz do que propõe o documento, é possível planejar, implementar e avaliar de maneira efetiva o processo educacional. “Cabe ao Conselho fortalecer o Projeto Político Pedagógico da escola, como a própria expressão da sua organização educativa, garantindo a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica” (LUIZ, s/d, p.9).

A escola ideal deve erguer-se sobre o tripé democratização, que supõe participação, que, por sua vez, supõe autonomia. Esta é, ainda, uma construção idealizada porque se constitui, no dia a dia, por sobre práticas institucionais recebidas por herança, como também novas práticas que movem os sujeitos (SACRISTÁN, 1999). A dificuldade de se atingir plenamente os conceitos de democratização, participação e autonomia provoca as mais resistentes barreiras a uma escola de qualidade para todos. Por essa razão, os autores afirmam que esse edifício da escola ideal ainda tem um caráter “virtual”, colocação que se evidencia, por exemplo, no relato do Conselheiro Escolar 1 ao considerar o Projeto Político

Pedagógico da escola como “um documento meramente burocrático”, ou nas colocações de vários outros conselheiros que afirmaram desconhecerem ou desconsiderarem o PPP porque o mesmo não foi formulado ou alterado no decorrer de sua gestão no Colegiado.

Após acesso ao conteúdo do curso que abordava as funções deliberativa, consultiva, fiscalizadora e mobilizadora do Conselho Escolar, muitos dos cursistas demonstraram entender que a função fiscal dos Colegiados limita-se ao acompanhamento da aplicação de recursos e à conferência da prestação de contas da escola, ignorando questões pedagógicas. Esses elementos podem ser verificados na seguinte questão existente no curso: “Como o Conselho Escolar exerce a sua função fiscalizadora?”

Quando planejam, definem e acompanham o que é feito com os recursos financeiros que chegam para a escola (CONSELHEIRO ESCOLAR 3 – PROFISSIONAL ADMINISTRATIVO DA ESCOLA, 2016).

O Conselho Escolar exerce a sua função fiscalizadora quando acompanha, supervisiona, aprova prestação de contas (CONSELHEIRO ESCOLAR 15 – PAI OU RESPONSÁVEL, 2016).

O Conselho Escolar exerce sua função fiscalizadora acompanhando, supervisionando e aprovando as prestações de contas (CONSELHEIRO ESCOLAR 16 – DIRETOR ESCOLAR, 2016).

A função fiscalizadora: trata de fiscalizar, acompanhar, supervisionar, aprovar prestação de contas, o que falta é garantirmos que essas ações sejam cumpridas para enriquecer a democracia na nossa escola (CONSELHEIRO ESCOLAR 17 - ESTUDANTE, 2016).

Nas respostas à questão supramencionada tem-se a percepção de que, muitas vezes, falta aos conselheiros escolares conhecimento sobre suas atribuições, direitos e deveres enquanto ocupantes do referido cargo, escapando-lhes a consciência da abrangência da função fiscalizadora, por exemplo. A definição do Ministério da Educação (MEC) para as funções fiscais do Conselho Escolar vai além das respostas dadas pelos conselheiros acima, englobando o acompanhamento e avaliação da execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da unidade de ensino. Trata-se de monitorar o cotidiano escolar com o objetivo de garantir a legitimidade das ações desenvolvidas e a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem (BRASIL, 2004a).

Com o objetivo de acrescentar às evidências coletadas contribuições que partissem da percepção de um ator diretamente inserido nos processos de

orientação, incentivo e acompanhamento das ações dos Conselhos Escolares no contexto institucional da SRE Governador Valadares, o (a) servidor (a) atuante como coordenador (a) regional dos Colegiados Escolares e gestor (a) do Setor de Quadro de Pessoal da SRE Governador Valadares foi ouvido (a).

Para realização desta entrevista presencial semiestruturada foram seguidas recomendações metodológicas defendidas por Marconi e Lakatos (1996), tais como: planejamento, tendo em vista o objetivo de obtenção do ponto de vista um agente com grande familiaridade com o tema pesquisado; a escolha de horário e local capazes de favorecer a disponibilidade do entrevistado e o sigilo das informações⁹; e, por fim, a preparação específica, que consiste em organizar o roteiro¹⁰ com as questões elaboradas (MARCONI e LAKATOS, 1996). Observados tais procedimentos, a entrevista foi realizada de forma privativa na sala do Setor de Quadro de Pessoal da SRE Governador Valadares em 29 de maio de 2017. Sobre o acompanhamento institucional do trabalho desenvolvido pelos Colegiados Escolares, o (a) gestor (a) afirma:

Não há um acompanhamento específico e sistemático. Apenas nos manifestamos para esclarecimento de dúvidas quando somos questionados acerca de algum assunto ou situação. A inspeção escolar tem um contato mais próximo da realidade das escolas e acaba absorvendo com maior frequência as manifestações dos conselheiros (COORDENADOR REGIONAL, 2017).

Para a questão “Os conselheiros e diretores escolares encontram na SRE suporte para o esclarecimento de dúvidas, o acolhimento de denúncias e reclamações? ”, o (a) gestor (a) responde:

Sim, por meio do coordenador regional dos Colegiados Escolares, que atende na SRE, por e-mail e telefone e, caso seja necessário, encaminha os questionamentos ao Órgão Central da SEE/MG. O inspetor escolar também dá suporte e atende diretamente cada unidade escolar (COORDENADOR REGIONAL, 2017).

Como órgão representativo, nas instituições de ensino da rede estadual de Minas Gerais o Conselho Escolar tem seu processo de constituição inspirado nos ritos eleitorais democráticos vigentes no país. Os membros titulares e suplentes são

⁹ O Apêndice G apresenta o modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido utilizado pela pesquisadora junto às pessoas entrevistadas para o desenvolvimento desta dissertação. O documento é o instrumento de manifestação clara de concordância com a participação na pesquisa.

¹⁰ O roteiro desta entrevista encontra-se no Apêndice C.

escolhidos por seus pares em cada categoria e o mandato dos membros eleitos tem duração de três anos, sendo permitida uma única recondução consecutiva por igual período. Sobre sua percepção sobre o atual processo de eleição dos conselheiros escolares, o (a) gestor (a) destaca que:

O processo é amparado por uma Resolução Estadual específica, editada pela Secretaria de Estado de Educação a cada novo pleito. O processo eleitoral é divulgado nas escolas por meio da realização de assembleias, para as quais a comunidade escolar é convocada. A SRE acompanha o processo por meio da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares, da inspeção escolar e pelo Sistema de Colegiado Escolar (Sicol), que é obrigatoriamente alimentado pelos gestores das unidades escolares. Mas o processo participativo da comunidade escolar tem sempre maior envolvimento quando se trata de escolas com Ensino Fundamental, especialmente os anos iniciais, pois neste segmento há presença mais expressiva das famílias no ambiente escolar. Com relação às escolas que atendem exclusivamente ao Ensino Médio, a participação da família torna-se menos significativa, tendo em vista que os estudantes maiores de 14 anos têm direito a voto e autorrepresentação, o que, na prática, desobriga os responsáveis legais a um acompanhamento mais direto do Colegiado. Algumas escolas têm dificuldade em compor o Colegiado Escolar com o mínimo de membros exigido pela Resolução devido à falta de interesse da comunidade escolar em participar (COORDENADOR REGIONAL, 2017).

Quando questionada sobre os incentivos da SEE/MG para a operacionalização de ações que favoreçam a concretização da participação e da gestão democrática nas escolas, o (a) gestor (a) do Setor de Quadro de Pessoal ressalta:

Recentemente, a SEE criou o Programa de Convivência Democrática nas Escolas, que tem sido trabalhado pelas equipes pedagógicas da SRE. Há também a adesão esporádica aos Programas Nacionais de Fortalecimento dos Conselhos Escolares promovidos pelo MEC. Estas propostas formativas são importantes, mas normalmente são ofertadas a um número muito limitado de conselheiros. É importante destacar também que a SEE, por meio da Magistra, já realizou dois cursos de capacitação a distância para os membros dos Colegiados Escolares das escolas estaduais de Minas Gerais e ofertou um curso a distância em parceria com o MEC, visando promover o fortalecimento da autonomia da escola (COORDENADOR REGIONAL, 2017).

Neste sentido, o (a) coordenador (a) também discorreu sobre como a SRE informa os conselheiros sobre seus deveres, direitos e atribuições quando os mesmos são eleitos:

A SRE orienta aos gestores escolares para que divulguem amplamente e estimulem a leitura da Resolução que regulamenta a atuação dos

Colegiados. Com o suporte da SRE, as escolas realizam capacitações sobre o tema durante e após o processo de eleição. A SRE também incentiva aos conselheiros que já participaram do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares para que atuem como multiplicadores em suas escolas, mas não há monitoramento sobre a efetividade deste estímulo (COORDENADOR REGIONAL, 2017).

Por fim, o (a) gestor (a) expõe sua percepção sobre a concretização ou não da participação democrática nas escolas por meio dos Conselhos Escolares:

Concretiza-se parcialmente. Há muitos relatos de pouca participação, de desconhecimento dos Projetos Político-Pedagógicos ou de participações que são apenas simuladas, pois o conselheiro não acompanha a rotina escolar, mas comparece à instituição para assinar todas as atas e documentos obrigatórios. Para melhorar essa realidade seria importante estreitar os laços entre as famílias e o ambiente escolar, bem como ampliar as oportunidades formativas aos conselheiros e promover ações de conscientização para a participação, como o estímulo à criação de grêmios e associações de pais e mestres (COORDENADOR REGIONAL, 2017).

Trechos da entrevista concedida pelo (a) gestor (a) do Setor de Quadro de Pessoal apontam que algumas propostas de conscientização para a participação têm sido colocadas em prática pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Contudo, a ausência de esforços articulados entre Diretoria de Pessoal, Diretoria Educacional, a Diretoria Administrativa e Financeira e a inspeção escolar para acompanhamento da atuação dos Colegiados; a diluição do tema gestão democrática no emaranhado de outros assuntos abordados pelo Programa Convivência Democrática; a incapacidade de alcance de todos os conselheiros em programas formativos específicos; ou mesmo a ausência de um acompanhamento capaz de aferir se os participantes das capacitações têm efetivamente atuado como multiplicadores em suas unidades de ensino; todos estes aspectos constituem-se fragilidades que, de algum modo, impedem que se concretize a conscientização necessária ao ocupante do cargo de conselheiro escolar. Este agente, como define Dallari (1984), constitui-se um ator social que não pode desviar-se da noção de que toda função pública é um serviço público, pois tem sua existência justificada por necessidades ou conveniências da coletividade.

Nesta perspectiva, o capítulo seguinte é dedicado à apresentação de resultados de pesquisa realizada com a participação de diretores e conselheiros escolares de unidades de ensino do município de Governador Valadares. Este trabalho de campo objetiva apurar o modo como se dá a participação democrática

nas escolas estaduais valadarenses e de que maneira a Superintendência Regional de Ensino pode aprimorar sua atuação com vistas a contribuir para a consolidação da participação democrática nestas instituições. Como referencial teórico dessa análise são apresentadas variadas contribuições de autores sobre a temática da gestão democrática nas instituições públicas brasileiras.

2 CONSELHO ESCOLAR: DESAFIOS E NOVAS POSSIBILIDADES DE PROMOÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS ESTADUAIS DE GOVERNADOR VALADARES

Neste capítulo são apresentados os referenciais teóricos, os percursos metodológicos, a pesquisa de campo realizada, as análises e as interpretações produzidas para a compreensão do caso de gestão em tela.

Para tanto, busca-se o aprofundamento do tema gestão democrática do ensino pela perspectiva da administração pública colegiada, tomando como base teóricos como Dallari (1984), Cury (2002; 2007), Paro (1992, 1998), Riscal (2010), Conti e Silva (2010) que apontam a participação política como direito e dever fundamentais, que se relacionam diretamente à formação de sujeitos capazes de exercer a cidadania democrática republicana. Os entraves à concretização de uma gestão afeita à partilha de poder nas instâncias de decisão da escola também são abordados pelos autores, que pontuam fatores condicionantes à participação popular, além de aspectos que podem favorecer a permanência das práticas tradicionais de uma administração escolar centralizadora. Além desses referenciais, são abordadas produções teóricas de Frey (2005), Vaz (2003), Alves e Moreira (2004), que apresentam possibilidades de ampliação da participação popular no âmbito da administração pública por meio da utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação.

Em seguida, apresenta-se a metodologia empregada para a coleta de dados junto aos diretores e conselheiros escolares de unidades de ensino do município de Governador Valadares. Este trabalho de campo tem como objetivo apurar a forma como acontece a participação democrática nas escolas estaduais valadarenses e de que modo a Superintendência Regional de Ensino (SRE) Governador Valadares pode aprimorar sua atuação com vistas a contribuir para a consolidação da participação democrática nestas instituições.

2.1 Referencial teórico

Para análise dos dados coletados, a fundamentação teórica desta dissertação é estruturada em três eixos principais que norteiam a escolha dos dados coletados, as formas de captar as informações e as fontes destes dados. Em outras palavras, o

referencial teórico aqui apresentado é organizado de modo a facilitar o diálogo entre os autores em torno dos aspectos elencados como importantes à elucidação do problema descrito.

Assim, adotando como ponto de partida a gestão democrática como princípio da educação nacional, são apontadas definições para o tema, bem como reflexões sobre a importância da sua efetivação como garantia do direito constitucional ao ensino público de qualidade. Ainda dentro deste mesmo eixo norteador, tem-se a abordagem dos riscos de prevalência de uma administração escolar centralizadora, discutindo-se fatores arraigados nas práticas sociais brasileiras e que podem atuar como deformadores dos mecanismos de gestão democrática, deturpando os espaços, os processos e os efeitos da participação.

Aborda-se, como segundo eixo teórico o estudo dos fatores que, sendo externos ou internos ao ambiente escolar, atuam como condicionantes da concretização da participação democrática. Também como parte deste eixo norteador destaca-se o desafio de conscientizar para a participação, apontando a sensibilização e o envolvimento das pessoas como mecanismo para a disseminação da ideia de que, inseridos em espaços de participação, os cidadãos podem, juntos, pensar a realidade em que vivem e sugerir ações que busquem transformá-la.

O terceiro eixo de análise que integra o referencial teórico deste trabalho acadêmico baseia-se em obras de autores como Frey (2005), Vaz (2003), Alves e Moreira (2004) para discutir perspectivas e possibilidades de construção da participação democrática por meio do uso governamental de Tecnologias da Informação e Comunicação.

2.1.1 A gestão democrática como princípio da educação nacional

Segundo Dallari (1984), o homem é um ser social por natureza e desenvolve, por meio do exercício da política, a busca por uma organização capaz de atender à necessidade de convivência dos seres humanos, solucionando divergências de modo que fique assegurado o respeito à individualidade de cada um. Não por acaso, a participação política é tratada na Declaração Universal dos Direitos Humanos como direito fundamental de todos os indivíduos. Assim, o autor defende a participação política como direito, mas também como dever moral de todos, uma vez

que a expressa manifestação de muitos é essencial para evitar que alguns imponham uma ordem injusta.

O artigo 37 da Carta Magna expõe os princípios que devem reger a administração pública: a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. Para Cury (2002), a efetivação desses princípios coloca a transparência, o diálogo, a justiça e a competência como conceitos que perpassam a cidadania democrática e republicana e, por isso, devem pautar o serviço público.

Ao pensar gestão democrática como participação e deliberação públicas, Cury (2002) a relaciona com o desenvolvimento da própria democracia. Neste sentido, o autor coloca a educação escolar como algo necessariamente calcado na circulação do pensamento divergente, no debate, na colaboração coletiva e na livre apresentação de ideias. Cury (2007) afirma que a gestão democrática é um princípio do Estado nas políticas educacionais que espelha o próprio Estado Democrático de Direito, inserindo os cidadãos no processo e no produto das políticas públicas.

A gestão democrática como princípio da educação nacional é a forma dialógica, participativa com que a comunidade educacional se capacita para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e da qual nasçam “cidadãos ativos” participantes da sociedade como profissionais comprometidos (CURY, 2007, p.489).

Por sua vez, Conti e Silva (2010) destacam que esta conquista indicava, nas décadas finais do século XX, a possibilidade de a vontade popular avançar dentro das unidades de ensino, alcançando influência nos espaços decisórios e favorecendo a consolidação da autonomia escolar. Para esses autores, o princípio de gestão democrática das escolas públicas fundamenta-se na concepção de que a participação da população tem papel fundamental na formulação das políticas educacionais, constituindo demonstrativo dos anseios da sociedade pela construção de uma escola pública justa, democrática e capaz de atender aos interesses das maiorias.

Entende-se que a gestão democrática tem seus conceitos baseados no compartilhamento de decisões. Deve ser propiciada pelo diálogo, pela alteridade, e ter como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade e equipe escolar. Caracteriza-se por privilegiar a partilha de poder, a transparência e a corresponsabilidade, tendo em vista a necessidade de vincular ações pedagógicas,

administrativas e políticas da unidade escolar visando à oferta de uma educação de qualidade (LUIZ, SILVA e GOMES, 2010).

Do mesmo modo, Brito e Carnielli (2011) afirmam que a gestão participativa associa-se ao fortalecimento da democratização das questões pedagógicas a partir do momento em que todos aqueles que são afetados pelo processo educacional passam a ser reconhecidos como partes legítimas para interferir na construção do projeto educacional.

Assim, para Conti e Silva (2010), a participação dos segmentos populares no processo decisório é condição básica para a efetivação de uma gestão que atenda aos interesses de toda a população por meio da concepção de uma escola pública que, embora tenha seu dia a dia carregado de tensões e conflitos, envolva todos num esforço conjunto de melhoria dos padrões de ensino e aprendizagem e permita que cada vez mais indivíduos se posicionem em melhores condições nas disputas vividas no interior das relações de produção e de trabalho.

Segundo Alarcão (2001), uma escola reflexiva se constrói sobre a mobilização da comunidade escolar em torno do exercício de pensar sobre a missão da unidade de ensino, sobre sua função cidadã e sobre o que se espera do seu desempenho enquanto instância de transformação social. No mesmo sentido, Burgos (2012) ressalta a importância de se ter em mente que não são apenas os marcos legais da redemocratização brasileira que exigem uma gestão escolar democrática. A própria massificação sofrida pela escola com a ampliação do acesso ao ensino acaba por gerar uma forte demanda pela valorização da diversidade.

Atualmente, estudos e pesquisas têm apontado que o número de Conselhos Escolares vem se multiplicando no país e que, a despeito da diversidade que os caracteriza, os diferentes Colegiados apresentam pontos em comum, como: a ausência de relações de paridade entre seus membros; a prevalência da figura do diretor como o principal tomador de decisões; e o exercício de funções mais fiscalizadoras do que propositivas (ARRUDA, 2014).

Corroborando com essa visão, Conti e Luiz (2007) afirmam que mesmo quando há paridade numérica entre a equipe escolar e a comunidade usuária nos Conselhos Escolares, não se observa paridade no que diz respeito à partilha de poder, tendo, com frequência, os representantes de professores e funcionários maior poder de decisão. Isso, contudo, tem origem numa percepção intra e extraescolar de que os membros da comunidade não possuem os conhecimentos necessários para

se manifestarem sobre determinadas questões. Este argumento toma como base apenas o viés técnico ou profissional da gestão escolar, desprezando a natureza política da participação popular nas decisões de gestão das instituições públicas de ensino; bem como a importância desta partilha de poder como forma de controle social das políticas educacionais.

Riscal (2010, p.39) destaca que o Conselho Escolar poderia ser concebido como um espaço de interação entre diferentes agentes, apresentando uma alternativa para a exposição de posições antagônicas, conflitos e proposições com a intenção de “conhecer o que pensam os diferentes interlocutores e buscar estratégias para superar as divergências sem, com isso, perder-se as diferenças de opiniões e a multiplicidade de posições”.

A autora exemplifica o que seria essa atuação ideal do Colegiado Escolar defendendo que, na prática, o Projeto Político Pedagógico deve refletir a organização administrativa e pedagógica, seu planejamento e estratégias adotadas para que a missão de escolarizar seja adequadamente desempenhada. Isso requer que, de forma dinâmica, “as esperadas atividades de avaliação, crítica e proposição dos membros do Conselho” se manifestem no sentido de atualização do PPP e monitoramento de sua aplicação no cotidiano escolar (RISCAL, 2010, p.42). Cury (2007) também destaca a importância da conscientização dos membros do Conselho Escolar para que usem espaços e tempos de elaboração de regimentos internos e atos administrativos da escola como momentos de apresentação de propostas para o desenvolvimento da autonomia da unidade de ensino e sua articulação com a comunidade.

Contrariamente, Riscal (2010) afirma ser comum que tais atividades acabem sendo substituídas pela permanência das práticas tradicionais de dominação, muitas vezes consentidas e pactuadas por aqueles que deveriam contribuir para a pluralidade de vozes em uma pretensa gestão democrática. Ainda segundo a autora, tais práticas se manifestam, nocivamente, na forma de conciliação, apresentada como o resultado de um clamor popular que, na verdade, nunca se concretiza porque é assumido pelo poder público e esvaziado de seu conteúdo; de clientelismo, que se vale de afinidades que se consubstanciam em privilégios econômicos ou proteção política; e de mediação, que frequentemente se realiza por meio do processo de sedução que aponta para a possibilidade de ascensão na carreira ou, simplesmente, de dirigir ou participar de uma comissão.

Conti e Silva (2010, p.68) também apontam desafios impostos ao movimento de democratização da gestão escolar, tais como a histórica separação entre a escola e a família; a herança autoritária do período militar; estratégias de “maquiar” a coletivização das decisões; a tradição hierárquica e patrimonialista na educação brasileira; a recusa de qualquer forma de participação.

Para este último ponto, Dallari (1984) elenca motivos frequentemente alegados para a recusa da participação política. O primeiro deles: a busca pela separação dos interesses particulares daqueles que concernem à coletividade, o que, segundo o autor, é um equívoco, pois todo indivíduo exerce alguma influência sobre o meio social em que vive e sofre influência desse meio, por mais que procure isolar-se. O silêncio e a passividade são sempre interpretados como sinais de concordância com o grupo dominante (DALLARI, 1984).

Outros se recusam a exercer o direito à participação por já gozarem de situação privilegiada, esquecendo-se de que um mau governo pode causar prejuízos também para a condição dos mais abastados (DALLARI, 1984). E alguns não procuram participar por julgarem que não são capazes de exercer alguma influência, o que, na visão do autor, não é verdade, tendo em vista que qualquer um é capaz de exercer influência política, desde que não se conforme e esteja disposto a manifestar-se.

Para que os Conselhos Escolares se constituam espaços legítimos de participação e mantenham como norte projetos de uma educação emancipadora dos sujeitos, a cidadania ali empregada deve ser qualificada e empiricamente construída. Do contrário, tem-se nos Colegiados estruturas de gestão descentralizadas que não ampliam de fato a intervenção da comunidade na escola. Este arranjo equivocado constitui-se uma representação falseada do interesse público, e que na realidade defende a manutenção do poder tradicional, cujo papel é exercer o controle por meio de uma participação dissimuladamente voltada para a responsabilização da comunidade (GOHN, 2006).

Nesta mesma perspectiva, Luiz e Gomes (2014) afirmam que o atual formato dos Conselhos Escolares os expõem de maneira ambígua: ora como organismos de características emancipatórias, advindas dos movimentos democráticos da segunda metade da década de 1980; ora sob a perspectiva da gestão gerencial, reforçando a ideia de administração fiscal e econômica da esfera social, relegando a segundo plano as relações políticas inerentes à participação.

É nesse contexto que Conti e Silva (2010) observam que questões como participação, autonomia e democratização das instituições são ressignificadas e assumem novas urgências. Assim, os autores questionam o difícil papel da escola: como formar para a participação quando, ao que parece, essa formação deve atender à lógica das novas exigências do mercado de trabalho e da produção, e não aos direitos mais precípuos do cidadão?

2.1.2 Fatores condicionantes da participação democrática

A concretização da autonomia escolar depende da elaboração de estratégias que promovam a participação visando ao aumento do controle social das comunidades sobre as políticas públicas educacionais. É nesta perspectiva que Burgos (s/d) afirma que a definição de uma situação de autonomia capaz de assegurar as condições necessárias ao desenvolvimento da equidade educacional depende de trabalho em equipe e gestão democrática, o que pressupõe envolvimento dos educadores, servidores e funcionários da escola, alunos, pais e demais membros da comunidade escolar. Sem isso, a autonomia não se concretiza.

Ferreira (2016) defende que a administração escolar eficaz pressupõe que objetivos sejam definidos e disseminados na instituição de ensino de forma coletiva, considerando-se as necessidades dos públicos atendidos e a conjuntura sociocultural, econômica e política que influencia a unidade escolar. Contudo, este compartilhamento de responsabilidades no planejamento das ações da escola só pode concretizar-se na medida em que os indivíduos e coletivos sejam capazes de refletir e atuar sobre seus próprios problemas, analisando criticamente seu meio político e social.

Nesta perspectiva, conscientizar para a participação é disseminar a ideia de que uma educação capaz de atender aos interesses da maioria só pode ser promovida por uma gestão distanciada do autoritarismo e aberta à consideração de múltiplas opiniões e abordagens que contemplem a pluralidade.

Assim, para que a ordem social não seja apenas a expressão da vontade e dos interesses de alguns, é necessário que se promova a mudança na consciência de cada indivíduo, sensibilizando os sujeitos ao exercício do seu dever de participação política. A conscientização é o processo por meio do qual os sujeitos compreendem a sua relação com a realidade que os cerca e como ela se estrutura,

passando a reagir a essa realidade com autonomia no sentido da busca por melhores condições de vida para si e para seus semelhantes (ARAÚJO, 1998).

No mesmo sentido, para Dallari (1984), conscientizar é ajudar uma pessoa a fugir da alienação e despertá-la para o uso da razão, dando-lhe condições para que perceba as exigências morais da natureza humana. É contribuir para que as pessoas percebam que nenhum ser humano vale mais ou menos que os demais e que todos devem lutar pela conquista ou preservação da liberdade de pensar e agir e pela igualdade de oportunidades.

É por meio do conhecimento do mundo, adquirido formal e informalmente, das trocas linguísticas e do reconhecimento de símbolos, das experiências e do convívio em sociedade, que se dá a construção da dimensão cidadã, em um processo contínuo de formação intelectual e moral do indivíduo. Assim, em um contexto de economia globalizada e de sociedade estruturada a partir do paradigma do conhecimento, a educação assume papel fundamental, viabilizando a formação dos sujeitos e influenciando o exercício da cidadania (ROCHA, 2000).

O conhecimento é recurso básico e essencial da contemporaneidade. Entende-se, contudo, que o desenvolvimento econômico e social dos países imersos neste contexto não está ligado simplesmente à produção e ao consumo de mais e mais informação, mas sim à existência de mecanismos que estimulem a capacidade das pessoas de criar e aplicar conhecimentos em favor da melhoria de sua qualidade de vida.

A conscientização permite que os indivíduos se inteirem de suas possibilidades e necessidades, tornando-se capazes de cogitar formas de superá-las por meio de sua participação na sociedade. Tendo em vista a precária formação escolar básica brasileira, cujos padrões de qualidade e oferta ainda estão sendo estabelecidos pelo Estado e pela sociedade; bem como as fragilidades da cultura democrática do país, influenciada por visões patrimonialistas do bem comum; é preciso refletir que uma profícua atuação de conselheiros escolares depende da estruturação de mecanismos de conscientização que, privilegiando o diálogo e a troca de experiências, sejam capazes de estimular estes indivíduos a atuarem como sujeitos históricos conscientes, que lutam pelos seus direitos legais, acompanham e controlam socialmente a execução desses direitos, cumprindo, em contrapartida, seus deveres constitucionais.

Deste modo, para que a gestão escolar esteja voltada para a transformação social é preciso envolver as pessoas. É preciso que todos tenham conhecimento dos princípios e dos métodos a serem empregados para que uma administração democrática se constitua na escola. Isso requer que oportunidades de acesso à informação sejam oferecidas aos envolvidos na gestão e no funcionamento de cada unidade de ensino, construindo um tipo de participação que vá além da possibilidade de controle popular sobre a qualidade do serviço prestado, mas, principalmente, contribua para a formação de sujeitos que realmente se apropriem de valores democráticos.

Qualquer medida de conscientização política que vise à melhoria da gestão democrática do ensino, bem como ao aprimoramento da atuação dos Conselhos Escolares deve tomar como ponto de partida as vivências e o contexto econômico, social e cultural em que interagem os conselheiros, produzindo, por meio do diálogo, um processo que favoreça a sensibilização destes indivíduos sobre a importância da sua atuação como agentes de transformação da realidade da escola.

Paro (1992) destaca que a comunidade precisa participar efetivamente da gestão da escola, de modo que esta ganhe autonomia em relação aos interesses dominantes representados pelo Estado. Contudo, é fundamental verificar em que condições (intra e extraescolares) essa participação pode tornar-se realidade.

Entre os fatores condicionantes da participação da comunidade (que são externos à unidade escolar), Paro (1992) aponta três aspectos: as condições de vida da população e a medida em que estas proporcionam tempo, recursos materiais e disposição pessoal para participar; condicionantes culturais, ou a visão de mundo das pessoas sobre participação; e condicionantes institucionais, ou os mecanismos coletivos dos quais a população pode dispor para concretizar sua ação participativa.

O autor ressalta que o fato de não se verem, com frequência, manifestações da população por participação na gestão da escola pública não deve levar a concluir que isso se deva a alguma "aversão natural" à participação (PARO, 1992, p. 277), mas sim, como destacado a seguir, a uma habitual conformação ao autoritarismo presente em diversas áreas do convívio social.

Afora os condicionantes presentes na própria unidade escolar e as condições de vida e de trabalho da população, parece-nos que um importante determinante desse aparente comodismo da população é a total falta de perspectiva de participação que se apresenta no cotidiano das

peçoas. Numa sociedade em que o autoritarismo se faz presente, das mais variadas formas, em todas as instâncias do corpo social, é de se esperar que haja dificuldade em levar as peçoas a perceberem os espaços que podem ocupar com sua participação (PARO, 1992, p. 277).

Em relação aos condicionantes internos ao ambiente da escola, Paro (1992) menciona questões materiais que, quando escassas, podem ser tratadas como mera desculpa para nada fazer na escola em prol da participação, ou, contrariamente, as mesmas condições adversas podem concorrer para instigar a participação política. A falta de recursos e a precariedade das condições de trabalho podem ensejar apatia e conformação ou podem oportunizar mobilizações de pressão do Estado no sentido da superação destes problemas.

Com relação a condicionantes político-sociais, o autor considera a existência de interesses conflituosos no interior da escola. Na busca pela democratização da gestão escolar, a compreensão das causas e das implicações desses conflitos é condição necessária para o alcance de objetivos coletivos como o efetivo oferecimento de um ensino de boa qualidade para a população.

Segundo Paro (1992), no que diz respeito aos condicionantes ideológicos da participação na gestão escolar pública, deve-se considerar as concepções e crenças sedimentadas historicamente na personalidade de cada peçoas e que movem suas práticas e comportamentos. Assim, é preciso levar em conta a dimensão em que o modo de pensar e agir das peçoas facilita/incentiva ou dificulta/impede a participação popular. Ou seja, é preciso identificar a visão da escola a respeito da comunidade, ou mesmo entender sua postura diante da questão da participação popular.

Por seu lado, os condicionantes de ordem institucional podem influenciar a participação na medida em que o caráter hierárquico da distribuição de autoridade na organização formal da escola pública vier a estabelecer relações verticais, de mando e submissão, em prejuízo de relações horizontais, favoráveis ao envolvimento democrático (PARO, 1992).

A fim de colocar em diálogo com Paro (1992) algumas considerações de Riscal (2010), destaca-se que a autora aponta como dificuldade à concretização da gestão democrática a estrutura administrativa da instituição de ensino, que conta com “o diretor como o representante do Estado na escola e não como representante da escola junto ao Estado. Não é a sua vontade que está colocada em questão, mas a vontade do Estado ou do poder público do qual ele é o representante” (RISCAL,

2010, p.33). Como consequência, a autora observa o papel do diretor escolar em situação de vulnerabilidade, uma vez que o mesmo deve obediência às determinações do Estado e assume a responsabilidade também pelas deliberações do Conselho, tendo em vista que é ao diretor, não ao Conselho, que o Estado pede contas do funcionamento da escola.

O diretor aparece, diante do Estado, como responsável pelo funcionamento da escola e, diante dos usuários e do pessoal escolar como autoridade máxima. O provimento do cargo a partir de requisitos "técnicos", aferidos em concurso público, encobre o caráter político de sua função, dando foro de "neutralidade" a sua ação (PARO, 1992, p. 262). Deste modo, tendo que prestar contas apenas ao Estado, o diretor acaba servindo de preposto deste diante da escola e da comunidade.

Tendo em vista que a legislação mineira coloca o diretor da unidade de ensino (ou servidor em cargo equivalente na escola) como presidente do Colegiado Escolar, pode-se analisar esta estrutura como um aparato de manutenção do controle, em que a autonomia escolar é mantida sob monopólio do Estado. Assim, a participação torna-se um mecanismo de governo, uma forma de regular, avaliar, defender, incluir, monitorar e controlar.

No contexto de políticas educacionais que visam à promoção da autonomia escolar, a forma de escolha o diretor (seja por indicação política, por concurso, por eleição ou por formatos mistos) produz influências sobre caráter democrático ou centralizador da gestão, tendo em vista a maior ou menor aceitação deste dirigente pelo grupo, sua capacidade de liderança e os interesses com os quais o gestor estará comprometido (PARO, 1996). Contudo, Teixeira (1998) aponta que o mero processo eleitoral não é suficiente para evitar a permanência de atitudes centralizadoras ou clientelistas.

Compreende-se que, para que a administração escolar seja democrática, é preciso que todos os envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e ao seu funcionamento, abandonando o modelo de concentração da autoridade nas mãos do diretor. Em outras palavras, é necessário que seja descartada a abordagem técnico-científica da gestão escolar, baseada, segundo Santos (2004) na concepção hierarquizada e dual da educação, na qual os papéis são definidos pelo estabelecimento de uma relação de poder e autoridade daqueles que ensinam sobre aqueles que aprendem. Segundo a autora,

essa abordagem resulta em uma gestão compartimentada, em que há pouco espaço para interações participativas.

Por outro lado, a adoção de uma abordagem sociocrítica da gestão escolar (SANTOS, 2004) adequa-se melhor à construção da gestão participativa, abrindo espaços para questionamentos e contribuições da comunidade escolar aos processos decisórios. De acordo com a autora, seria este o caminho para a construção de uma gestão aberta, descentralizada, afeita ao compartilhamento de responsabilidades entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema educacional. Na lógica da gestão participativa, todos são corresponsáveis pelo aperfeiçoamento dos processos administrativo-pedagógicos. Para que ocorra a participação, a escola deve ser gerida de forma a permitir a interação entre os agentes internos e externos a ela.

Na mesma linha de raciocínio, compreende-se que o gestor da escola deve atuar como promotor da consolidação de fatores institucionais que, como apresenta Barroso (2003), funcionam como direcionadores do processo de participação. Entre os aspectos facilitadores da construção de uma gestão democrática o autor aponta: ação cooperativa promovendo uma cultura de reflexão; clima de confiança; valorização das capacidades e aptidões dos participantes; trabalho de equipe; relação da escola com a família e a comunidade; constituição da escola como espaço de convivência.

Deste modo, dentro de uma perspectiva de gestão participativa, o gestor escolar deve trabalhar como mediador e dosador das relações de poder que ocorrem na organização, buscando definir consensos e gerir conflitos, com o objetivo de que ocorra a prevalência da transparência e da democracia. O estabelecimento de uma visão comum é que irá agregar os objetivos, metas e estratégias que serão estabelecidos e alcançados pela escola (BRITO e CARNIELLI, 2011).

Numa gestão participativa eficiente, o planejamento é elaborado em conjunto por toda a comunidade escolar e tem como ponto de partida a análise do cenário no qual a escola está inserida. Isso facilita o estabelecimento de metas reais e exequíveis no decorrer do ano letivo, e com as quais todos os atores envolvidos no planejamento se comprometem com o cumprimento, uma vez que, ao participarem da sua definição, eles se tornam corresponsáveis (BRITO e CARNIELLI, 2011).

O diretor da escola deve ser capaz de coordenar os atores envolvidos no processo de planejamento e implementação das atividades intrínsecas à organização escolar. É dele a responsabilidade de abrir e buscar espaços para a gestão participativa, motivando a comunidade escolar a agir. O gestor deve influenciar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais, ao invés de simplesmente exigir que metas e objetivos sejam alcançados. A capacidade de liderança do diretor é, assim, uma variável imprescindível ao sucesso da escola. Quanto mais disponibilidade tiver o gestor para partilhar responsabilidades, mais a gestão estará aberta à participação da comunidade escolar.

Entende-se que o principal desafio colocado para a escola pública contemporânea é o de redefinir os termos da sua relação com o meio popular. Nesta perspectiva, os canais de comunicação entre a equipe escolar, os pais, os estudantes e seus familiares são fatores chave de sucesso, constituindo-se uma das estratégias mais importantes para o estabelecimento de uma prática de gestão escolar participativa.

2.1.3 Tecnologias da Informação e Comunicação: novas possibilidades de construção da participação democrática

A despeito da multiplicidade de variáveis que podem influenciar a construção da participação democrática no contexto da educação pública, a forma como os processos comunicativos se dão entre os sujeitos apresenta-se como aspecto importante ao desenvolvimento do presente estudo. Isso porque as observações descritas no primeiro capítulo desta dissertação delineiam uma situação de distanciamento entre a SRE Governador Valadares e seus conselheiros escolares, tanto em decorrência de uma atuação desarticulada entre os setores da Superintendência, quanto pelo fato de que o contato deste órgão com os Conselhos acontece quase restritamente por intermediação dos diretores escolares, também presidentes dos Colegiados.

Fica claro, portanto, que para aproximar-se dos conselheiros escolares, a Superintendência Regional de Ensino deve institucionalizar canais para a comunicação com este público e, mais do que isso, sistematizar práticas que favoreçam a troca de informações e experiências entre ambas instâncias. Assim, o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) pode ser abordado como um caminho possível no sentido da superação de barreiras como o distanciamento

físico, as dificuldades de deslocamento para reuniões presenciais e a centralização da comunicação na figura do diretor escolar, que, com frequência, recebe informações sobre projetos e ações da Secretaria de Estado da Educação e as repassa aos demais conselheiros a partir do seu próprio filtro, formatado por suas visões pessoais, profissionais e institucionais.

Embora existam poucos estudos sobre os impactos da utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação em experiências de participação cidadã, a possibilidade de propiciar novas dimensões e espaços de interação entre governo e sociedade tem sido cada vez mais explorada como favorecedora da concretização de conceitos democráticos como transparência e controle social.

Como organizações complexas e de alto custo, os Estados não podem ignorar as, cada vez mais, alargadas possibilidades de funcionamento em rede e o desenvolvimento de opções tecnológicas que permitem melhorar a qualidade dos processos operacionais e de decisão. A aplicação das TIC como ferramentas de modernização da administração pública traz consigo a possibilidade da prestação de serviços públicos menos burocratizados e mais centrados nos cidadãos (FREY, 2005).

Vaz (2003) defende a utilização das TIC em favor do aprimoramento das relações entre governos e cidadãos, uma vez que, se bem aplicadas, estas ferramentas podem atuar como garantidoras de direitos essenciais ao pleno desenvolvimento da democracia, como o direito à informação, ao serviço público, ao controle social ou mesmo o direito de ser ouvido pelo governo e de participar da gestão pública. Sobre este último aspecto, ressalta-se o potencial das TIC no tocante à transformação dos processos de deliberação, monitoramento e avaliação das políticas públicas, uma vez que as Tecnologias da Informação e Comunicação permitem o envolvimento de um maior número de atores sociais nesses processos democráticos participativos.

Para exemplificar como as TIC podem aumentar as possibilidades participação democrática no âmbito da administração pública, Vaz (2003) aborda os Orçamentos Participativos Digitais, já colocados em prática em diversos municípios brasileiros. A tendência de aplicação das TIC em algum ponto do processo de debate sobre o Orçamento Participativo justifica-se pelo fato de que, embora a inclusão digital esteja longe de universalizar-se no Brasil, o uso da internet tem sido paulatinamente ampliado. Diante disso, esferas governamentais em diferentes níveis

têm utilizado as TIC como oportunidade para envolver cidadãos que tradicionalmente não participariam de iniciativas desse tipo (SAMPAIO, 2009).

No caso específico dos Orçamentos Participativos, a internet tem sido utilizada em diferentes etapas do processo, de acordo com o que o ente governamental estabelece como estratégia de fomento da participação democrática. Contudo, seja na primeira fase de envio de propostas, seja na votação ou por meio de mecanismos de prestação de contas, de todas as formas, esses casos, ao menos, demonstram reais possibilidades de tornar a informação disponível para o acompanhamento dos processos pelo cidadão comum e também pela sociedade civil organizada (VAZ, 2003).

Pela internet, a população pode ter acesso às discussões, apresentar propostas ou participar das deliberações sem a necessidade de se deslocar. E, por seu lado, o governo tem à disposição uma ferramenta de interação com um amplo leque de cidadãos que, certamente, não participariam de forma tão quantitativamente significativa de encontros realizados em espaços físicos. Neste ponto, também é importante destacar como vantagem do uso das TIC a economia de recursos públicos no que se refere à promoção de reuniões, eventos ou consultas públicas presenciais.

É certo que a aplicação governamental das Tecnologias da Informação e Comunicação não pode substituir as oportunidades de negociação, interação, engajamento e formação de alianças normalmente observadas nas conversas presenciais. Todavia, não se trata de trocar uma maneira de interagir por outra, mas de incorporar as TIC como forma de ampliar as oportunidades de participação dos cidadãos, bem como favorecer o controle social sobre as decisões concernentes às políticas públicas.

[...] resulta claro que as TIC não são uma solução milagrosa que permite a superação instantânea dos muitos problemas do aparelho de Estado e da administração pública. Um dos erros mais comuns nesta área é conceber o governo electrónico como um projeto meramente tecnológico. Como já se demonstrou, os elementos fundamentais são a cultura e as pessoas. Sem um adequado contexto cultural e o empenho das pessoas envolvidas nenhuma tecnologia, por mais avançada que seja, poderá produzir bons resultados (ALVES e MOREIRA, 2004).

É válido esclarecer que Alves e Moreira (2004) definem governo eletrônico como a situação em que a administração pública combina recursos às TIC “para a

obtenção de ganhos de eficiência e eficácia nos vários níveis do Estado” (ALVES e MOREIRA, 2004, p.9), seja no que tange às relações internas ou no que diz respeito às relações externas, que envolvem a interação com os indivíduos enquanto cidadãos.

Entretanto, para a promoção de resultados favoráveis nas atividades de informação, consulta e participação ativa dos cidadãos, Alves e Moreira (2004) recomendam que princípios orientadores básicos sejam aplicados aos projetos governamentais que utilizam as TIC. O autor menciona, por exemplo, o respeito aos direitos de informação e de participação política dos cidadãos; bem como a importância do comprometimento dos gestores do poder público no sentido de assegurar o envolvimento dos políticos, dos servidores e das instituições ligadas ao Estado para a garantia desse direito.

Outro ponto defendido pelos autores é que os objetivos e os limites dos mecanismos de informação, consulta e participação devem ser claramente definidos desde o início do processo. Os prazos para que a consulta e a participação sejam realizadas pelos cidadãos via ferramenta tecnológica devem ser realistas e adequados aos usuários. Do mesmo modo, as informações fornecidas pelo governo ao longo do processo de consulta e participação devem ser objetivas e de fácil entendimento.

As iniciativas para informar os cidadãos, solicitar as suas contribuições e comentários e consultá-los devem ser coordenadas pelo governo. Os mecanismos de informação, consulta e participação pública devem estar dotados de recursos financeiros, técnicos e humanos adequados. No mesmo sentido, os governos devem se responsabilizar pelo uso que fazem das informações recebidas por parte dos cidadãos, constituindo um processo de formulação de políticas que seja aberto, transparente e passível de reformulações.

Também são princípios norteadores apresentados por Alves e Moreira (2004) a promoção da cidadania ativa, com fortalecimento da educação cívica, crítica e transformadora dos sujeitos; e a avaliação, uma vez que os governos necessitam de ferramentas que os instrumentalizem para analisar o seu desempenho no fortalecimento das suas relações com os cidadãos.

No próximo segmento do texto, apresenta-se a metodologia empregada para a coleta de dados junto aos diretores e conselheiros escolares de unidades estaduais de ensino de Governador Valadares. A partir deste esforço de pesquisa

busca-se compreender como acontece a participação democrática nestas instituições e de que maneira a SRE Governador Valadares pode vir a aprimorar sua atuação com o objetivo de contribuir para a efetivação da participação democrática na gestão escolar.

2.2 Percurso metodológico

O percurso metodológico aplicado a esta pesquisa atende ao que recomenda o Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), e pode ser dividido em três fases: i) a descrição do caso de gestão aqui exposto a partir da observação e da coleta de evidências acerca da prática profissional empreendida pela SRE Governador Valadares em relação aos Conselhos ou Colegiados Escolares; ii) a busca de referenciais teóricos capazes de orientar a delimitação dos dados coletados, bem como embasar a análise das informações colhidas com vistas à elucidação do problema descrito; e, por fim, iii) a realização de pesquisas de campo em escolas estaduais do município de Governador Valadares, com o intuito de reunir dados a partir dos quais se acredita que seja possível produzir interpretações e traçar planos de ação ampliáveis ao contexto empírico institucional de toda a Regional.

Uma vez definido o objeto de pesquisa, procedeu-se inicialmente à consulta de leis e instruções normativas reguladoras da gestão democrática do ensino em âmbito nacional e estadual. Deu-se também uma revisão de literatura a partir da qual se buscou o entendimento dos processos históricos que delinearam as políticas públicas voltadas à concretização da gestão democrática do ensino a partir da década de 1980 em âmbito federal e no contexto do estado de Minas Gerais.

Depois de realizar essa abordagem geral da temática dos Conselhos Escolares como instrumentos de gestão democrática da educação, este texto dissertativo passou à descrição do caso de gestão em tela, buscando evidenciar o problema por meio de informações obtidas no ambiente institucional da SRE Governador Valadares. Além de observações e conversas com os gestores acerca dos processos institucionais cotidianamente colocados em prática pelos setores da Superintendência, também foram utilizadas informações coletadas nas atividades

realizadas no âmbito do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares em 2016, bem como em entrevista concedida pelo (a) coordenador (a) regional dos Colegiados Escolares. Tomando como passo seguinte a reunião de referenciais teóricos capazes de dialogar sobre a temática da gestão democrática em diferentes perspectivas, é possível dizer que a revisão de literatura realizada auxiliou a autora desta dissertação a traçar eixos de análise, estruturados sobre fatores que influenciam a atuação dos Colegiados Escolares permitindo ou não a concretização da gestão democrática nas instituições de ensino.

O presente trabalho acadêmico se baseia no desenvolvimento de um caso de gestão, investigado a partir de instrumentos de pesquisa de cunho qualitativo. A metodologia científica utilizada buscou abordar um problema de gestão específico em profundidade, dentro de um período de tempo limitado. Ressalta-se que esse tipo de estudo se adequa bem à investigação de fenômenos quando há uma grande variedade de fatores e relacionamentos que podem ser diretamente observados, não havendo critérios rígidos para a determinação de quais são mais importantes.

No mesmo sentido, a pesquisa colocada em tela não prioriza a apuração de números ou dados estatísticos. Está mais relacionada ao levantamento de informações sobre as motivações do grupo em questão, com interesse em compreender e interpretar comportamentos, opiniões e expectativas dos conselheiros escolares. Questões como a abordada por esta dissertação também ensejam a realização de uma prévia pesquisa histórica, por meio da qual busca-se compreender como as políticas públicas desenvolvidas até o presente momento contribuíram para a realidade que hoje se apresenta.

Assim, o presente caso de gestão foi estudado na perspectiva de autores como Yin (2005), que discorre sobre investigações empíricas defendendo que as mesmas devem desenvolver-se a partir de um distanciamento entre o investigador e a realidade estudada. A partir daí o investigador deve especificar os pontos críticos do problema, estabelecer os contatos iniciais para entrada em campo e localizar as fontes de dados necessárias ao estudo. O próximo passo é determinar os focos da investigação e estabelecer os contornos do estudo para proceder à coleta de informações utilizando instrumentos variados. Por fim, o processo é concluído por meio da análise sistemática dos dados à luz dos referenciais teóricos já identificados sobre o assunto.

Seguindo esses critérios metodológicos, a investigação do caso de gestão pode revelar a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo, mas, ao mesmo tempo, a partir de vários ângulos (considerando que os pontos de vista de diferentes sujeitos envolvidos no problema devem ser abordados). Isso permite uma análise em profundidade dos processos, dos atores e/ou das instituições envolvidas, bem como das relações estabelecidas entre esses múltiplos agentes.

Com relação à fase da pesquisa de campo, Günther (2006) destaca que o estudo da variabilidade dos comportamentos e das atitudes sociais pode ocorrer a partir de três tipos principais de aproximação: a observação cotidiana das interações humanas no contexto em análise; por meio da criação de situações artificiais e da observação das ações e reações das pessoas diante de atividades planejadas para determinado fim; ou na forma de questionamentos aos sujeitos sobre o seu comportamento, suas tarefas, seus estados subjetivos, suas opiniões.

Cada um desses métodos, segundo o autor, é capaz de conduzir estudos empíricos. Contudo, para esta dissertação, optou-se pela terceira metodologia de investigação, utilizando-se a aplicação de questionários a conselheiros escolares de todas as 46 unidades educacionais da rede estadual valadarense. Em cada escola foram abordados os membros titulares representantes de cada segmento do Colegiado, seguindo a composição preconizada pela legislação estadual.

Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores de, pelo menos, cinco das escolas estaduais de Governador Valadares (cerca de 10% do total de diretores escolares). Ressalta-se que, devido ao estreito prazo de conclusão desta pesquisa, seria improdutivo entrevistar todos os gestores escolares. Por isso, optou-se pela seleção de uma amostra que permitisse a realização de uma entrevista mais detalhada com cada indivíduo abordado, favorecendo que se travasse um diálogo mais significativo sobre o assunto em tela. A entrevista semiestruturada desenvolve-se a partir da combinação de uma relação fixa de perguntas com questões que podem ocorrer livremente, de acordo com interesses que surjam no decorrer da conversa.

Para que todos os diretores e conselheiros escolares se sentissem à vontade para responder sinceramente às questões da entrevista e do questionário, os nomes das unidades de ensino e das pessoas participantes foram omitidos do texto desta dissertação. Após coleta das informações, os dados foram tabulados e

interpretados, separando as respostas obtidas em grupos por semelhança. As descrições resultantes foram relacionadas à análise do referencial teórico adotado.

Sobre a análise de informações recentemente extraídas da realidade à luz do conhecimento anteriormente produzido sobre o assunto, Marconi e Lakatos (2003) destacam que teoria e fato são sempre inter-relacionados, sendo a abordagem de ambos indispensável à procura da verdade científica. Ainda segundo as autoras, a teoria é um conjunto de princípios fundamentais que norteiam a procura de novas informações e, principalmente, direcionam a construção de reflexões que levem à explicação dos fatos.

Assim, as autoras elencam uma série de funções atribuídas à teoria nos estudos científicos. Para Marconi e Lakatos (2003), a teoria serve como orientação para restringir a amplitude dos fatos a serem estudados; constitui sistema de conceituação e de classificação dos fatos; serve para indicar os fatos e as relações que ainda não estão satisfatoriamente explicados e as áreas da realidade que demandam pesquisas; deve ser usada para resumir sinteticamente o que já se sabe sobre o objeto de estudo; e serve, ainda, para, baseando-se em fatos e relações já conhecidos, prever novos fatos e relações.

Esse processo de análise dos dados de maneira articulada à compreensão de estudos já realizados por outros autores pesquisadores sobre a mesma temática busca atribuir significação mais abrangente aos conteúdos coletados, permitindo que as interpretações feitas sejam validadas por sua relação comparativa com outras proposições anteriormente aceitas como verdadeiras.

As seções posteriores são dedicadas à apresentação e análise de resultados obtidos a partir da aplicação de instrumentos de pesquisa planejados com vistas à produção de uma aproximação crítica da realidade dessas unidades de ensino, principalmente no que se refere à concretização do princípio constitucional da gestão democrática da educação.

2.2.1 Seleção da amostra

Como parte representativa do público a ser pesquisado, as escolas estaduais do município de Governador Valadares foram selecionadas para composição do campo de pesquisa desta dissertação. Considerando que a referida cidade se constitui um município de médio porte, com população estimada pelo Censo IBGE

2010 em aproximadamente 280 mil habitantes (projeção para 2017), pode-se inferir que contextos sociais e econômicos diversificados coabitam seu território. Embora a análise dos impactos de aspectos socioeconômicos para a concretização da gestão democrática nas instituições de ensino não seja o mote desta pesquisa, compreende-se que a diversidade é bem-vinda à composição da amostra. Quanto mais variados entre si são os respondentes dos questionários aplicados aos conselheiros escolares, mais pertinente se torna a projeção dos resultados obtidos para o universo total, aqui compreendido como as 130 escolas estaduais que integram a SRE Governador Valadares.

Tendo em vista que, em média, cada Colegiado Escolar compõe-se de dez membros titulares, criando uma amostra de aproximadamente 460 respondentes, optou-se pela utilização da ferramenta Google Drive para a aplicação dos questionários. Assim, as questões foram estruturadas em um formulário on-line disponibilizado via e-mail para todas as unidades estaduais de ensino valadarenses¹¹. Entre outros aspectos, a mensagem contida no e-mail¹² explicitava a autorização da SRE/GV para a realização da pesquisa, apresentava o link de acesso ao formulário e reportava-se ao diretor escolar, orientando-o a responder o questionário e, em seguida, encaminhá-lo aos demais membros titulares do Colegiado Escolar de sua instituição. O questionário foi disponibilizado em 16 de fevereiro de 2018, com prazo de resposta até 15 de março de 2018.

Dentre as 46 unidades de ensino estaduais valadarenses, cujos conselheiros escolares titulares tiveram acesso ao questionário desta pesquisa, cinco foram selecionadas para a realização de entrevista semiestruturada com seus respectivos diretores/presidentes de Conselho Escolar. Estas cinco escolas foram escolhidas de modo a contemplar diferentes regiões do território geográfico do município, como também contextos socioeconômicos diversos. Assim, foram selecionadas duas instituições localizadas em bairros periféricos, uma localizada em baixo próximo ao centro da cidade e outras duas localizadas em diferentes distritos de Governador Valadares (estas últimas com contextos socioeconômicos e culturais mais aproximados do meio rural).

¹¹ O Apêndice F apresenta a versão em PDF do formulário Google relativo ao questionário aplicado aos conselheiros escolares titulares das unidades de ensino estaduais de Governador Valadares. A versão on-line pode ser acessada em: https://docs.google.com/forms/d/1EsnYQP3hsoiOdhcJnghycZXMco5QYHZexAEysvBECtk/viewform?edit_requested=true

Não sendo objetivo desta dissertação a análise dos impactos da gestão democrática do ensino no desempenho escolar, optou-se por adotar um critério de similaridade neste aspecto. Assim, foram entrevistados gestores cujas instituições têm apresentado resultados de proficiência “relativamente” estáveis ou crescentes na série histórica 2014, 2015, 2016 do Proeb aplicado ao 3º ano do Ensino Médio. Usa-se aqui o termo “relativamente” tomando como parâmetros os resultados de proficiência do Ensino Médio das escolas da SRE Governador Valadares e do estado de Minas Gerais, que têm se apresentado em movimento de queda nos últimos anos. Do mesmo modo, a opção pela utilização dos resultados desta etapa de escolarização justifica-se por ser a oferta do Ensino Médio incumbência prioritária da rede estadual.

Isto posto, o quadro a seguir foi elaborado com o intuito de proporcionar uma visão geral das informações elencadas como aparato descritivo das unidades de ensino escolhidas para a realização da entrevista semiestruturada proposta nesta dissertação. Alguns dados referenciais do estado foram inseridos no quadro com o objetivo de identificar e ordenar relações, bem como favorecer o estabelecimento de parâmetros para análise das características das instituições de ensino, seus pontos fortes e desafios mais evidentes em relação ao atual panorama educacional mineiro.

Para interpretação dos dados apresentados no quadro comparativo das escolas, é válido esclarecer que, de acordo com o Site de Monitoramento do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF, 2017), a rede física das unidades de ensino foi classificada em uma escala de quatro níveis: elementar, básico, adequado e avançado. Para a construção do indicador de rede física, 24 itens são agrupados levando em consideração a infraestrutura e a disponibilidade de equipamentos na instituição, como no exemplo que se segue:

Figura 1 – Condições de oferta: rede física

Detalhes do indicador



Fonte: Site de Monitoramento do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF, 2017).

Sobre o Indicador de Nível Socioeconômico (Inse) das Escolas, destaca-se que, a partir de 2014, o Inep, nas avaliações da Educação Básica, optou por contextualizar as medidas de aprendizado apresentando informações sobre o nível socioeconômico dos alunos. Trata-se de uma medida cujo objetivo é situar o conjunto dos alunos atendidos por cada escola em um estrato, definido pela posse de bens domésticos, renda e contratação de serviços pela família dos alunos e pelo nível de escolaridade de seus pais. A medida de nível socioeconômico dos alunos, aqui apresentada, foi calculada com os dados do Proeb 2015. O nível socioeconômico da escola foi definido como a média aritmética simples da medida de nível socioeconômico de seus respectivos alunos e, em seguida, para melhor representar os conjuntos de escolas com mais de 15 alunos na base de dados, foram criados sete grupos, classificados da seguinte maneira: Muito Baixo, Baixo, Médio Baixo, Médio, Médio Alto e Muito Alto (BRASIL, 2015).

Tendo em vista a rara realização de serviços fora da sede da Superintendência, ressalta-se que os dados apresentados no quadro abaixo constituem grande parte do conjunto informacional acessado por servidores administrativos da Diretoria de Pessoal da SRE Governador Valadares acerca das escolas estaduais que compõem a Regional. Como exposto no primeiro capítulo deste trabalho acadêmico, o conhecimento da realidade das escolas, bem como de suas dinâmicas interacionais com seus públicos interno e externo, está além do

espectro das experiências e informações com as quais um servidor da Dipe mantém contato cotidiano.

Quadro 2 – Síntese comparativa das escolas selecionadas

Escola		Escola Estadual A	Escola Estadual B	Escola Estadual C	Escola Estadual D	Escola Estadual E	MG
Indicador							
Proficiência Média Língua Portuguesa 3º ano EM Proeb (2014-2016)	2014	286	303	268	257	274	281,4
	2015	288	296	259	253	271	274
	2016	283	302	284	282	264	270,7
Proficiência Média Matemática 3º ano EM Proeb (2014-2016)	2014	307	298	246	248	256	283,4
	2015	281	301	247	272	264	272
	2016	281	303	261	268	260	269,5
Indicador de Nível Socioeconômico (Inse) das Escolas (PROEB, 2015)		Alto	Alto	Médio Alto	Baixo	Baixo	-
Número de alunos (SIMADE, 2015)		1625	877	1183	421	726	
Infraestrutura e equipamentos / Rede física (SIMADE, 2016)		Adequada	Adequada	Adequada	Básica	Básica	2,9% Elementar 47,5% Básica 47% Adequada 2,6% Avançada
Localização na cidade		Bairro periférico	Bairro periférico	Bairro próximo ao Centro	Distrito de Gov. Valadare s	Distrito de Gov. Valadare s	-
Origem dos usuários		Bairro e arredores	Bairro e arredores	Vários bairros da cidade devido ao melhor acesso ao transporte público	Distrito, comunidades e povoados próximos (23,3% dos alunos residem na zona rural - Simade, 2015)	Distrito, comunidades e povoados próximos (48,2% dos alunos residem na zona rural - Simade, 2015)	-
Ideb 2015 Anos Iniciais EF		7,1	6,8	5,7	6,2	5,5	6,3
Ideb 2015 Anos Finais		4,9	5	3,8	3,5	4,8	4,5

EF						
Distorção idade-série Anos Iniciais EF 2016	3,31%	0,91%	9,86%	7,24%	4,78%	2,65%
Distorção idade-série Anos Finais EF 2016	15,98%	9,77%	33,45%	37,5%	24,21%	22,71%
Distorção EM 2016	22,74%	16,35%	30,71%	36,47%	29,84%	27%
Reprovação Anos Iniciais EF 2016	0%	0,91%	0%	0,66%	1,74%	0,56%
Reprovação Anos Finais EF 2016	13,73%	19,92%	8,8%	14,2%	6,84%	12,02%
Reprovação EM 2016	15,45%	28,13%	12,73%	9,41%	12,13%	13,54%
Abandono Anos Iniciais EF 2016	0%	0%	0%	0%	0,43%	0,46%
Abandono Anos Finais EF 2016	2,05%	0,78%	4,93%	6,82%	4,21%	3,26%
Abandono EM 2016	6,18%	1,92%	7,49%	10,59%	9,18%	7,6%

Fonte: BRASIL, 2017/ CAED/UFJF, 2017 / MINAS GERAIS, 2017. Elaboração própria.

As seções posteriores são dedicadas à apresentação e análise de resultados obtidos a partir da aplicação de instrumentos de pesquisa planejados com vistas à produção de uma aproximação crítica da realidade das unidades de ensino, principalmente no que se refere à concretização do princípio constitucional da gestão democrática da educação.

2.3 Análise dos dados coletados

Após envio dos questionários para aplicação aos conselheiros escolares, e depois de reiteradas cobranças feitas às escolas para que o número máximo possível de respostas fosse obtido por parte dos membros titulares dos Colegiados, ao final do prazo foram contabilizados 245 preenchimentos do formulário disponibilizado por meio da ferramenta Google Drive, o que corresponde a 53,2% do número inicialmente estipulado.

Conselheiros de todas as 46 escolas estaduais de Governador Valadares aderiram à pesquisa, embora em apenas 34 (73,9%) das mesmas os diretores escolares tenham respondido o questionário. Infelizmente, alguns gestores chegaram a afirmar que não responderiam a pesquisa por estarem demasiadamente ocupados com outras demandas e não ser esta uma atividade de cunho obrigatório. A obtenção de respostas de conselheiros em escolas cujos diretores não responderam à pesquisa só foi possível porque o link do questionário foi enviado ao e-mail institucional de todas as unidades de ensino e, posteriormente, contatos telefônicos

feitos pela pesquisadora ajudaram a sensibilizar servidores administrativos (que atuam nas secretarias das escolas) para que estes encaminhassem a pesquisa aos demais conselheiros escolares. Algumas escolas se organizaram, inclusive, para disponibilizarem computador com acesso à internet para os conselheiros que quisessem responder à pesquisa durante as reuniões dos Colegiados.

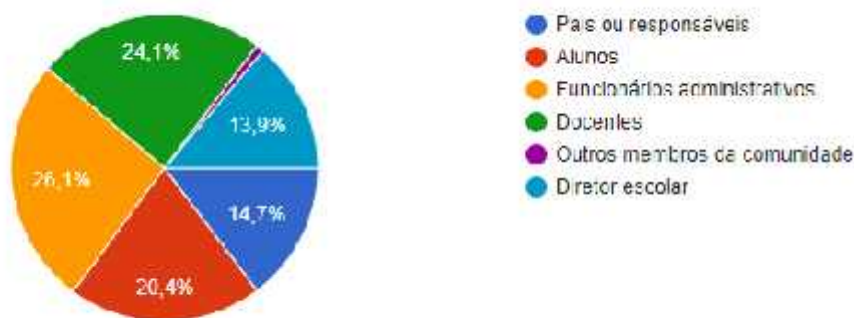
A análise realizada a seguir concentra-se, basicamente, em três aspectos. O primeiro consiste no detalhamento do perfil dos conselheiros participantes da pesquisa, buscando produzir reflexões sobre as respostas obtidas a fim de apurar as características da participação que se concretiza atualmente entre os membros dos Conselhos Escolares valadarenses. O segundo aspecto abordado diz respeito à percepção dos gestores escolares entrevistados no que se refere à atuação institucional da SRE Governador Valadares em relação aos Conselhos Escolares. E, por fim, busca-se analisar o modo como estes conselheiros se relacionam com as Tecnologias da Informação e Comunicação. A investigação deste último assunto em específico tem como objetivo a busca pela identificação de ferramentas, caminhos ou novos modos de atuação para que a SRE Governador Valadares possa vir a se relacionar de maneira mais próxima com os conselheiros, de forma a incentivá-los, orientá-los e acompanhá-los de modo efetivo.

Para tanto, os dados obtidos por meio dos questionários foram analisados de forma conjunta e relacionada às observações colhidas por meio das entrevistas semiestruturadas. Todo o material coletado durante o processo de pesquisa foi interpretado com base no referencial teórico adotado.

2.3.1 Perfil dos conselheiros e condições de participação

Dentre os 245 respondentes, 26,1% fazem parte do segmento funcionários administrativos; 24,1% são docentes; 20,4% são alunos; 14,7% são pais ou responsáveis; 13,9% diretores escolares; e 0,8% são outros membros da comunidade escolar. Ressalta-se que, ao longo de todo o processo de coleta de dados, o segmento pais ou responsáveis apresentou-se como o público de mais difícil acesso para a obtenção de respostas ao questionário, uma vez que, de acordo com relatos dos diretores escolares, eles não transitam pelas escolas diariamente e são os membros com maior dificuldade de comparecimento às reuniões dos Colegiados.

Gráfico 1 – (Pergunta 3) Faz parte do segmento:



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Sobre este último aspecto, os dados obtidos por meio da aplicação do questionário confirmam a visão dos diretores ao apresentarem, no consolidado resultante da pergunta 10, como percepção geral de 49,8% dos conselheiros, que o segmento que demonstra mais dificuldades de comparecimento às reuniões do Colegiado Escolar é o de pais ou responsáveis. Entrevistada, a gestora da Escola A manifestou a mesma observação:

Eu vejo assim: a maior dificuldade da gente é essa participação dos pais. É trazer os pais à escola para participarem efetivamente. [...] raramente eles vêm. Eles não participam. A gente convoca e eles não vêm. E até mesmo na época da votação, da escolha, eu não sei, assim... Eu tenho essa dificuldade de trazer os pais para participarem (GESTORA DA ESCOLA A, 2018).

A legislação atual estimula os familiares a atuarem na escola não apenas como representantes dos filhos, mas também como cidadãos que compõem a esfera pública da instituição escolar, exercendo, assim, papel de representação da sociedade civil e, por consequência, de controle social das políticas públicas educacionais. Contudo, para que a interação entre escola e família se efetive, é preciso que se estabeleça alguma reciprocidade, advinda da abertura de ambas instâncias para o diálogo (CASTRO E REGATTIERI, 2009).

Nesta perspectiva, é importante elucidar, em cada contexto, os papéis desempenhados e as responsabilidades específicas assumidas entre escolas e famílias. Cabe à escola identificar as condições dos familiares, para então negociar, de acordo com seus limites e possibilidades, a melhor forma de ação conjunta (CASTRO E REGATTIERI, 2009). Em seu depoimento, a gestora da Escola A

também destacou a necessidade de que a escola se movimente no sentido de aproximação do segmento pais ou responsáveis, com o objetivo de conhecimento de suas dificuldades de participação. Ressalta-se que esta busca pelo estreitamento de laços deve extrapolar os limites do Colegiado, utilizando como ponte, por exemplo, a atuação dos profissionais da escola que mais frequentemente demandam o acompanhamento dos pais em relação à vida escolar dos filhos, como os supervisores pedagógicos.

Eu poderia conversar com o pessoal, até com as pedagogas, que às vezes têm mais contato com os pais e professores, sobre o que a gente poderia fazer para que eles pudessem participar mais. Ou então fazer uma pesquisa com eles, por que eles não participam, se é falta de tempo de estar na escola. Fazer um diagnóstico. (...) saber por que eles não têm esse interesse de participar. Talvez sabendo o porquê da não participação, a gente poderia fazer alguma estratégia para trazê-los... (GESTORA DA ESCOLA A, 2018).

Para pais ou responsáveis com jornadas de trabalho extensas e com pouco tempo para acompanhar a vida escolar dos filhos, uma proposta abrupta de participação na gestão da unidade de ensino pode causar uma reação de aversão imediata. Para evitar este efeito, é preciso considerar a realidade econômica e sociocultural dos indivíduos e buscar construir, paulatinamente, no cotidiano da escola, uma cultura de diálogo que favoreça a integração dos diversos perfis de famílias na rotina de trabalho e atendimento da instituição de ensino.

Por outro lado, os docentes são o segundo segmento que se destaca, na percepção dos conselheiros, quanto à dificuldade de comparecimento às reuniões do Colegiado Escolar. Sobre este aspecto da participação, os professores foram apontados por 35,9% dos respondentes. Mais uma vez, depoimentos colhidos durante o período de entrevistas confirmaram o apontamento do questionário.

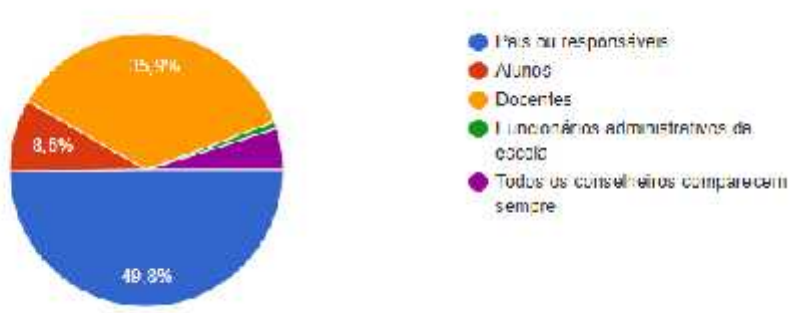
É um excesso de trabalho... por exemplo, professor, para fazer parte do Colegiado, às vezes ele tem três jornadas de trabalho. Que tempo que ele tem para uma reunião? Que tempo que ele tem para exercer o papel dele dentro do Colegiado? Até chega a ser compreensível (GESTORA DA ESCOLA B, 2018).

Embora compareça obrigatoriamente ao dia a dia escolar, o segmento docente parece apresentar uma participação deficitária nos Colegiados Escolares motivada por condições que perpassam uma situação de intensificação do trabalho dos professores, influenciada, em grande medida, por remunerações que induzem ao

cumprimento de múltiplas jornadas. Ademais, infere-se pelo excerto acima, referente ao depoimento da diretora da Escola B, que essa realidade de integração do Conselho, mas de não participação, é, de certa forma, aceita, uma vez que a presidente do Colegiado relata compreender a situação como natural diante das demandas de mercado que têm influenciado o exercício da profissão docente.

Como defende Paro (1992), observa-se, nesse contexto, a influência de fatores condicionantes da participação da comunidade escolar, determinados pelas condições de vida dos indivíduos, tolhendo-lhes principalmente o tempo, os recursos e, até mesmo a disposição pessoal para participar. Mas também pode ser percebida a influência de condicionantes de ordem institucional, intrínsecos à escola, haja vista certa conformação dos diretores-presidentes e dos demais membros dos Conselhos quanto às dificuldades que se impõem à consolidação da participação democrática.

Gráfico 2 – (Pergunta 10) Na sua percepção, quais conselheiros apresentam mais dificuldades de comparecimento às reuniões do Colegiado Escolar?



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Ainda em resposta à pergunta 10 do questionário, 8,6 % dos conselheiros ressaltaram que os alunos apresentam mais dificuldades de comparecimento às reuniões do Colegiado Escolar; 0,8% destacaram os funcionários administrativos com esta dificuldade; e, diferentemente de todos os demais respondentes, 4,9% apontaram que todos os conselheiros comparecem sempre às reuniões.

É importante ressaltar, neste ponto, os efeitos que o desenvolvimento do Programa de Convivência Democrática tem surtido sobre as unidades de ensino. Criada pela SEE/MG “para promover, defender e garantir os direitos humanos, além de valorizar a diversidade no ambiente escolar”, a iniciativa tem como primeiro eixo de atuação a gestão democrática e participativa social, englobando ações de estímulo e fortalecimento no que se refere às redes locais de grupos e instituições,

aos Colegiados, aos Grêmios Estudantis e coletivos juvenis, aos Conselhos de Representantes de Turmas, às Assembleias de Turmas e Fóruns de Famílias (MINAS GERAIS, 2018).

Nesse contexto, a ação que tem alcançado maior efetividade nas escolas tem sido a criação de Grêmios Estudantis e coletivos juvenis, por meio de atividades coordenadas, nas Superintendências Regionais de Ensino, pela Diretoria Educacional (como elucidado no capítulo 1 desta dissertação). Como exemplo deste incentivo ao alunado no que se refere à participação, a Secretaria de Estado de Educação enviou, em 21 de fevereiro, às Superintendências Regionais de Ensino, o Ofício Circular SB/ SEM/ DJUV Nº24/2018 com orientações para que as escolas estaduais realizassem, a partir do dia 1º de março, o processo de eleições de representantes de turma do ano letivo de 2018.

Esse movimento de incentivo à representação estudantil começou, institucionalmente, em 2017, produzindo, no decorrer do mesmo ano, mobilizações ainda tímidas, derivadas do incremento da participação política dos estudantes.

A Secretaria percebeu um avanço interessante quanto aos processos de eleição de representante de turma, especialmente no Ensino Médio, mas também observou que em muitas situações a participação se ateve à escolha dos estudantes (MINAS GERAIS, 2018).

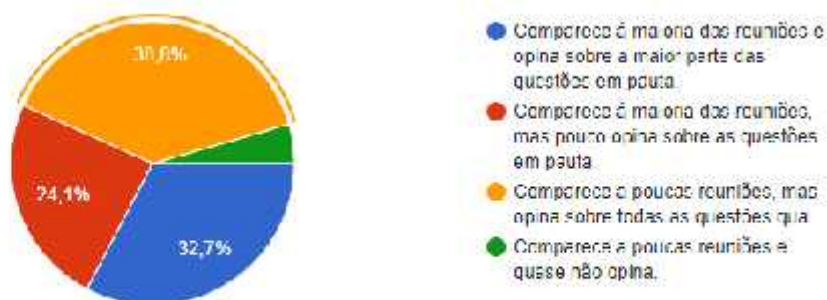
Mesmo que a participação dos alunos no contexto da gestão escolar ainda esteja longe de alcançar o plano ideal, pode-se inferir, pelas respostas obtidas no questionário, e por depoimentos manifestados por diretores, que o alunado figura, atualmente, nas escolas da SRE Governador Valadares, como um dos segmentos menos apontados como não participativos da gestão escolar.

Aluno até que é tranquilo. A gente pega aluno de Ensino Médio, eles têm suas ideologias, seus sonhos, e tal. Eles são mais conscientes, vamos dizer assim. Agora, para os demais segmentos, até os da própria escola, é difícil. [...] e eu dou ênfase aos alunos. Eu acho que a escola que não tem Ensino Médio ela deve ter uma grande dificuldade... (GESTORA DA ESCOLA B, 2018).

Ainda sobre as dificuldades de comparecimento às reuniões do Colegiado Escolar, o segmento funcionários administrativos apareceu, nesta pesquisa, como o mais presente na rotina da escola. Excluindo-se os diretores/presidentes dos Colegiados, os funcionários administrativos foram aqueles que mais responderam à

pergunta 7 do questionário afirmando que comparecem à maioria das reuniões do Conselho e opinam sobre a maior parte das questões em pauta. Do total de respondentes, 32,7% escolheram esta opção, incluindo-se nesta parcela a totalidade dos diretores escolares.

Gráfico 3 – (Pergunta 7) Como membro do Colegiado, você:



Fonte: Elaboração própria, 2018.

O maior percentual de retorno obtido para esta pergunta corresponde a 38,8% dos respondentes, que afirmaram que comparecem a poucas reuniões, mas opinam sobre todas as questões quando estão presentes. Ressalta-se que 69,4% dos professores optaram por esta afirmativa, confirmando a falta de disponibilidade deste segmento para as reuniões do Colegiado Escolar, embora, neste caso, os conselheiros pareçam inteirados dos assuntos abordados e demonstrem condições de opinar quando comparecem. A opção “comparece à maioria das reuniões, mas pouco opino sobre as questões em pauta” foi marcada por 24,1% dos respondentes, sendo que, dentre estes, 55,9% são funcionários administrativos e 37,2% são alunos.

É importante observar que tanto a questão 10 quanto a questão 7 revelaram os funcionários administrativos como segmento presente aos encontros do Colegiado. Contudo, 33 (51,5%) dos 64 profissionais deste segmento que responderam à pesquisa afirmaram pouco opinarem sobre as questões colocadas em discussão durante as reuniões. Trata-se, neste caso, de uma participação protocolar, que se preocupa em contribuir para o cumprimento das exigências de quórum das deliberações dos Conselhos, mas não se efetiva enquanto exercício de cidadania na medida em que se furta ao debate.

Analisando da mesma forma as respostas dos alunos, percebe-se que o percentual daqueles estudantes que participaram da pesquisa e afirmaram comparecerem à maioria das reuniões, mas pouco opinarem sobre as questões em pauta, apresentou-se menor que o dos funcionários administrativos na mesma situação (44% do total de alunos). Apenas 4,5% dentre todos os respondentes afirmaram que comparecem a poucas reuniões e quase não opinam.

Indícios desta participação pouco opinativa também apareceram durante a aplicação das entrevistas semiestruturadas. Quando questionados se podem dar exemplos de ações concretizadas nas escolas como resultado de proposições dos Colegiados, todos os gestores ouvidos hesitaram e, em seguida, em sua maioria, mencionaram propostas que foram acolhidas, mas cuja implementação ainda será colocada em andamento, ou cujo teor produz pouco impacto sobre o aprimoramento dos serviços educacionais (como alterações pontuais no cardápio da merenda).

Aí você me apertou... Eu tenho que pensar aqui... Geralmente é a merenda que eles pedem pra mudar... E quando algum aluno leva alguma situação de algum colega que é indisciplinado... (GESTORA DA ESCOLA C, 2018).

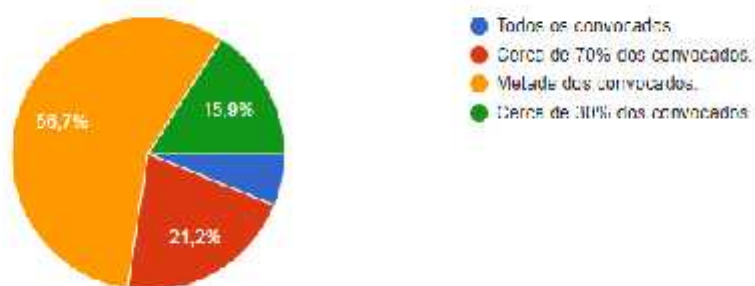
Duas gestoras afirmaram que receberam dos Colegiados propostas de criação de Grêmios Estudantis. Embora estes coletivos juvenis tenham se concretizado em ambas unidades de ensino, entende-se que este movimento deriva de um incentivo da própria Secretaria de Estado de Educação por meio das ações do Programa de Convivência Democrática. Apenas as gestoras das Escolas A e E conseguiram relatar proposições originárias de seus Conselhos com conteúdos realmente capazes de influenciar as práticas de ensino, como a diversificação das aulas por meio de uma melhor exploração dos diferentes espaços e ambientes escolares; a criação e validação de regras para o uso dos celulares em sala de aula e a captação de recursos para a construção de uma quadra poliesportiva na escola.

Percebe-se, deste modo, que o bom funcionamento dos Colegiados Escolares não pode ser aferido pelas assinaturas em listas de presença e em atas das reuniões realizadas. A verdadeira democratização da escola depende, ainda, do amadurecimento de uma vivência coletiva de participação que pressupõe liberdade para a apresentação de ideias e abertura para o diálogo. É um processo que não se coloca em funcionamento apenas por vias legislativas ou por normatização que determina a convocação e o comparecimento às reuniões. Trata-se de uma trajetória

que se constrói por meio de relações sociais mais amplas, que abrangem os valores e as atitudes dos diversos atores da comunidade escolar, imersos ou influenciados pela cultura institucional da unidade de ensino. Não é o comparecimento dos sujeitos às reuniões dos Colegiados Escolares que favorece a gestão democrática. Na verdade, a construção de relações de cooperação no ambiente escolar, pautadas pelo exercício do diálogo, é que pode ser capaz de fomentar o desenvolvimento de processos de convivência democrática, passando a se refletir no aprimoramento da efetiva participação das pessoas no âmbito dos Colegiados Escolares.

De acordo com a Resolução SEE Nº 2958/2016, as reuniões do Colegiado Escolar devem ser realizadas na sede da escola, com a presença de mais de 50% dos membros titulares. Na ausência de um membro titular, o suplente deve participar das reuniões, com direito a voz e voto. A pergunta 9 do questionário buscou apurar a percepção dos conselheiros sobre quantos membros costumam participar das reuniões do Colegiado Escolar. Apenas 6,1% dos respondentes afirmaram que todos os convocados comparecem às reuniões, enquanto 21,2% afirmaram perceber que 70% dos convocados participam. A maior parte das respostas (56,7%) apontou metade dos convocados, revelando que parcela considerável dos Conselhos Escolares valadarenses tem realizado suas reuniões com o quórum mínimo. Mais alarmante é a percepção manifestada por outros 15,9% dos respondentes, que afirmaram que 30% dos convocados comparecem, o que, nos termos da Resolução vigente, inviabiliza a realização das reuniões ordinárias mensais.

Gráfico 4 – (Pergunta 9) Na sua percepção, quantos membros normalmente participam das reuniões do Colegiado Escolar?

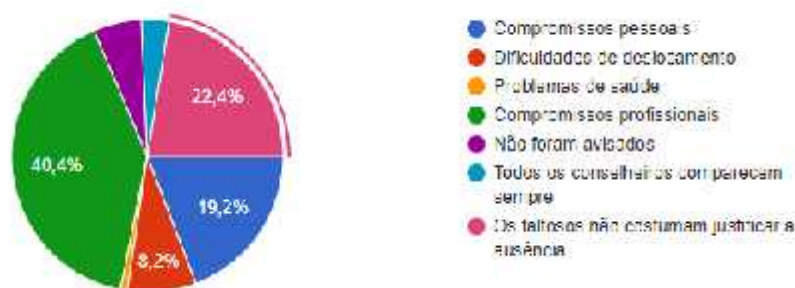


Fonte: Elaboração própria, 2018.

Sobre as justificativas dadas pelos conselheiros quando não comparecem às reuniões, as respostas à pergunta 11 do questionário revelam, em sua maioria,

compromissos profissionais como principal motivo de ausência (40,4% do total). Compromissos pessoais foram apontados por 19,2% dos respondentes como justificativas dadas por conselheiros ausentes; e 8,2% dos participantes da pesquisa afirmaram que dificuldades de deslocamento são uma das principais razões apresentadas para o não comparecimento. Também aparecem como justificativas as declarações de que não foram avisados (5,7%); e o relato de problemas de saúde (0,8%). Apenas 3,3% dos respondentes afirmaram que todos os conselheiros comparecem sempre. E ainda, surpreendentemente, quase um quarto (22,4%) dos participantes da pesquisa afirmou que os faltosos não costumam justificar a ausência às reuniões dos Colegiados.

Gráfico 5 – (Pergunta 11) Quais são as principais justificativas dadas pelos conselheiros quando não comparecem às reuniões?



Fonte: Elaboração própria, 2018.

O §3º do Artigo 20 da Resolução SEE Nº 2958/2016 determina que o membro titular que faltar a três reuniões consecutivas ou alternadas, sem justificativa formal, deve ser automaticamente desligado e substituído pelo suplente. Contudo, o alto índice de percepção de baixa frequência às reuniões dos Colegiados dá margem à suposição de que tais substituições, quando realizadas, não têm produzido efeitos positivos no que se refere à participação. Contrariamente, tem-se, neste ponto, uma impressão de generalizada indisponibilidade dos membros, até mesmo suplentes, principalmente no que diz respeito aos representantes da comunidade atendida pela escola.

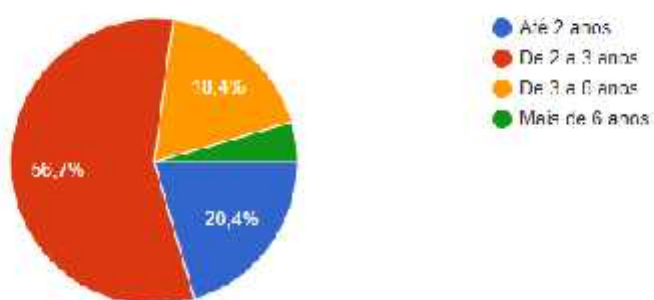
A gente esbarra na disponibilidade do Colegiado de atender na hora que a gente convoca, de estar presente aqui. É sempre democrático, eles vêm, mas existe uma certa dificuldade por causa dos afazeres de cada um (GESTORA DA ESCOLA C, 2018).

Minha maior dificuldade é a questão de horário, porque as pessoas que participam trabalham pela manhã ou trabalham pela tarde. E, às vezes, eu reúno com um, reúno com outro em separado, porque a gente não pode ficar sem resolver os problemas que a gente tem. Aí eu converso com um, converso com outro e, quando a gente pode, faz as reuniões (GESTORA DA ESCOLA D, 2018).

Ainda com relação à permanência ou substituição dos conselheiros escolares, as respostas apuradas a partir da pergunta 2 do questionário dão indícios de que grande parte dos membros dos Colegiados permanece no exercício da função, passando de um mandato para outro consecutivo ou alternando mandatos. Havendo o mandato vigente dos conselheiros escolares mineiros se iniciado em junho de 2016, com duração determinada pela Resolução 2958/2016 em três anos, supõe-se, inicialmente, que na data de aplicação do questionário (março de 2018), a maior parte dos membros dos Colegiados em exercício declarariam que atuam na função há até dois anos. Contudo, esta afirmação foi feita por apenas 20,4% dos respondentes.

A maior parte dos participantes da pesquisa (56,7%) declararam que já atuam como conselheiros escolares por um período de dois a três anos, demonstrando que trazem consigo a experiência em um mandato anterior, provavelmente não cumprido integralmente. Outros 18,4% revelaram o exercício da função por cerca de três a seis anos, enquanto a menor parcela dos respondentes (4,5%) destacaram que já atuam como conselheiros escolares por período superior a seis anos.

Gráfico 6 – (Pergunta 2) Há quanto tempo você atua como conselheiro escolar?



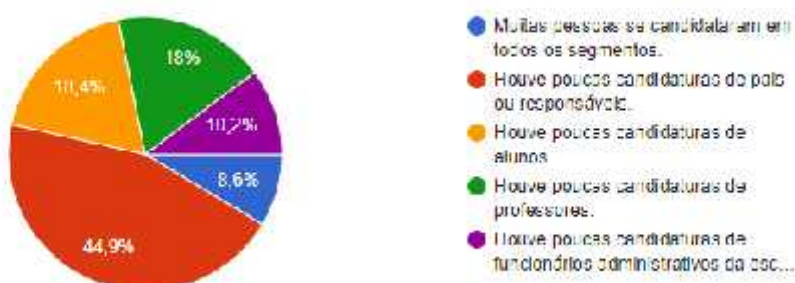
Fonte: Elaboração própria, 2018.

É válido refletir que esta prática de recondução dos conselheiros ao cargo ou de atuação em vários mandatos alternados pode ser um desdobramento da realidade delineada pelas respostas obtidas por meio da oitava pergunta do

questionário. Apenas 8,6% dos respondentes afirmaram que, na última eleição do Colegiado, muitas pessoas se candidataram em todos os segmentos. Os pais ou responsáveis foram apontados por 44,9% dos participantes da pesquisa como segmento em que houve poucas candidaturas no último pleito. O segundo maior índice foi obtido pelo segmento estudantes: 18,4% das respostas. Outros 18% de respondentes afirmaram que houve poucas candidaturas de professores e 10,2% apontaram a escassez de candidaturas de funcionários administrativos.

O destaque dado aos pais como público que tem demonstrado menor interesse de participação na gestão escolar reforça percepções manifestadas em resposta a várias outras perguntas do questionário aplicado. Contudo, é importante observar que a pergunta 8 resultou em índices significativamente distribuídos também entre estudantes, docentes e funcionários administrativos, dando pistas de que a gestão colegiada escolar carece de um processo de conscientização para a participação que perpassa todos os segmentos envolvidos.

Gráfico 7 – (Pergunta 8) Na última eleição, o Colegiado Escolar foi composto com facilidade na sua escola?



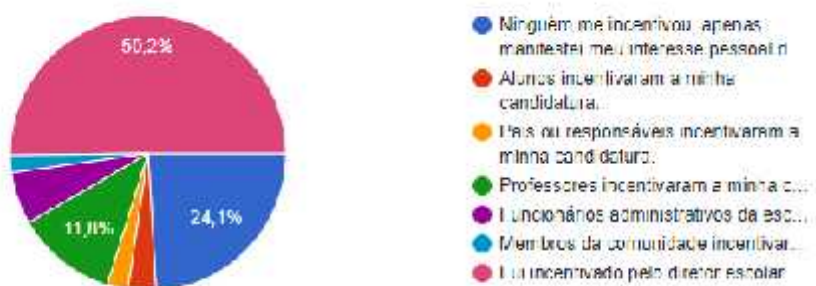
Fonte: Elaboração própria, 2018.

Há de se pensar, entretanto, que todos estes diferentes públicos se relacionam com a escola trazendo consigo expectativas e necessidades distintas. Para que se efetive um trabalho de conscientização para a participação, não basta apresentar a estes públicos os mecanismos de gestão democrática escolar. É preciso refletir sobre a forma como esses instrumentos são vistos e acessados pelas pessoas, e de que maneira cada segmento da comunidade escolar poderia ser sensibilizado para o engajamento no Colegiado de sua instituição de ensino.

Um aspecto importante deste processo de conscientização diz respeito ao dever de representação que cada conselheiro assume em relação às pessoas que

compõem seu segmento. Contudo, diante de um panorama de escassez de candidaturas, como demonstrado nas respostas dadas à pergunta 8, pode-se inferir que, em muitos casos, o estímulo para que os indivíduos integrem o Colegiado Escolar não deriva de seus pares, como se espera em um processo eleitoral, mas sim do gestor da instituição de ensino. É esta a realidade que se delinea a partir das respostas manifestadas à pergunta 5 do questionário: 50,2% dos respondentes afirmaram que tiveram suas candidaturas aos Colegiados Escolares incentivadas pelo diretor da escola. A segunda opção mais escolhida também não confirma as relações de representação nos Colegiados: 24,1% das pessoas que aderiram à pesquisa afirmaram que não foram incentivadas por ninguém, apenas manifestaram seu interesse pessoal de participar.

Gráfico 8 – (Pergunta 5) Quem foi o principal incentivador da sua candidatura ao Colegiado Escolar?



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Das 59 pessoas que correspondem aos optantes desta alternativa, 31(52,5%) são diretores escolares, ou seja, são pessoas cuja participação nos Colegiados é, na verdade, obrigatória por força normativa do governo estadual. A parcela restante (25,7% dos respondentes da questão 5) apresenta, principalmente, os docentes como incentivadores das candidaturas aos Colegiados (11,8%), seguidos dos funcionários administrativos (6,1%). Assim, percebe-se um percentual muito pequeno de incentivo a candidaturas aos Colegiados originado da comunidade atendida pela escola: apenas 3,3% dos conselheiros respondentes foram incentivados por alunos; 2,4% por pais ou responsáveis; e 2% por outros membros da comunidade. É válido lembrar que o §4º do Artigo 20 da Resolução SEE Nº 2958/2016 destaca que “o membro do Colegiado Escolar que não representar

efetivamente os interesses do seu segmento, pode ser destituído pelos pares” (MINAS GERAIS, 2016).

Os dados apurados a partir da questão 5 destacam o diretor escolar como figura essencial de articulação para a composição dos Colegiados no atual contexto de gestão das escolas estaduais de Governador Valadares. Torna-se importante atentar, todavia, para o fato de que o papel desempenhado, nesta realidade, não coloca, necessariamente, o diretor como promotor da construção de um ambiente escolar de colaboração mútua e, portanto, capaz de instigar a participação democrática na gestão da escola pública. Contrariamente, trata-se de um esforço de remediação da falta de participação, buscando-se, por meio do incentivo à candidatura de alguns, uma maneira de suprir a escassez de candidaturas voluntárias.

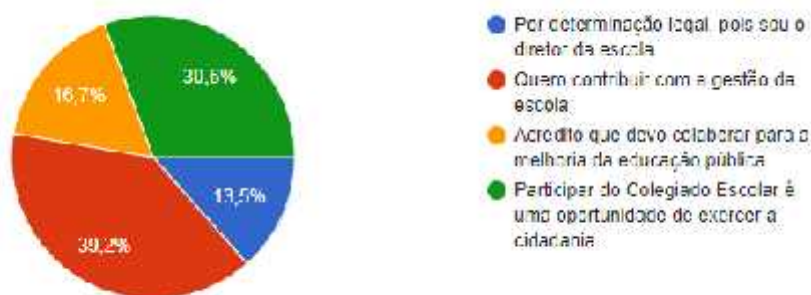
*O pai de aluno, você sabe, infelizmente, pra você trazer pai na escola é muito difícil. É lógico que nos resta um, dois, três, **que você escolhe a dedo...** Mas não tem aquela... Se eles soubessem a importância do Colegiado e do poder que têm na escola... Era pra ser disputada a eleição de Colegiado, e infelizmente não é (GESTORA DA ESCOLA B, 2018, grifo nosso).*

O grifo realizado no depoimento acima pode ser tomado como indício do que Castro e Regattieri (2009) alertam como o risco de que as oportunidades e espaços destinados à participação privilegiem, por exemplo, um tipo de família, que geralmente já se encontra mais próxima da cultura escolar. Embora garantam o funcionamento do Colegiado, práticas deste tipo não favorecem a construção de uma gestão empenhada em ampliar a participação democrática, podendo, contrariamente, contribuir para manter afastadas as famílias menos participativas, “barrando as oportunidades de equidade educacional” (CASTRO E REGATTIERI, 2009, p.35).

Ademais, mesmo que não seja esta a intenção do gestor, é possível que uma composição de Colegiado com múltiplos membros cujas candidaturas foram incentivadas pelo diretor-presidente acabe por causar prejuízos ao alcance da pluralidade desejável aos conselhos, como salienta Riscal (2010). Da mesma forma, candidaturas incentivadas ou solicitadas pelo diretor escolar podem acarretar o descolamento da ideia de participação de sua motivação mais importante: o exercício do direito e da obrigação individuais de participação política em prol dos

interesses e do bem-estar da coletividade. As respostas obtidas à pergunta 4 do questionário ilustram bem esta distorção ideológica.

Gráfico 9 – (Pergunta 4) Qual foi o principal motivo da sua candidatura ao Colegiado Escolar?



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Quando perguntados sobre o principal motivo de sua candidatura ao Colegiado Escolar, 39,2% dos respondentes externaram o desejo de contribuir com a gestão da escola. Sem desmerecer a intenção de colaboração presente na afirmativa, percebe-se, contudo, que este posicionamento restringe o verdadeiro papel dos Colegiados, que devem atuar numa perspectiva cidadã de sustentação de projetos político-pedagógicos emancipadores, que realmente considerem os interesses e as necessidades das comunidades nas quais as escolas se inserem.

O apontamento da participação no Colegiado Escolar como oportunidade de exercício da cidadania foi realizado por menos de um terço dos respondentes (30,6%). Outros 16,7% afirmaram que se candidataram ao Colegiado Escolar por acreditarem que devem colaborar para a melhoria da educação pública. É preciso reconhecer que esta afirmativa traz consigo um maior comprometimento dos conselheiros, não exatamente com os propósitos da gestão escolar vigente, mas, principalmente, com a qualidade social da educação que se pretende alcançar. Entre todos os diretores escolares que responderam à pesquisa, apenas um escolheu a opção “Acredito que devo colaborar para a melhoria da educação pública”. Todos os demais gestores (13,5% do total de respondentes) destacaram que integram os Colegiados Escolares simplesmente por determinação legal.

Os dados apresentados até o momento apontam que, para que se efetive a gestão colegiada escolar, é necessário que se promova o fortalecimento de práticas democráticas que oportunizem a colaboração coletiva, a livre apresentação de ideias

e a valorização da noção de representatividade. Ressalta-se, ainda, que tais medidas devem ser direcionadas a todos os segmentos das comunidades escolares, mas especialmente às famílias atendidas pelas unidades de ensino.

A próxima seção é dedicada, principalmente, à análise das opiniões manifestadas por gestores escolares acerca da consolidação da gestão democrática nas escolas estaduais valadarenses. Também será abordada a visão destes diretores em relação à atuação da Superintendência Regional de Ensino no tocante à orientação, ao estímulo e ao acompanhamento das atividades dos Colegiados Escolares.

2.3.2 Orientação, incentivo e acompanhamento dos Colegiados Escolares

Além das incumbências de “orientar, estimular e acompanhar as ações do Colegiado Escolar”, estabelecidas à Diretoria de Pessoal das Superintendências Regionais de Ensino por meio do Decreto 45914 de 2012, a atuação das SRE em relação aos Colegiados Escolares é abordada pela Resolução SEE nº 2958/2016:

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 (MINAS GERAIS, 2016).

Como exposto no primeiro capítulo desta dissertação, na Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares, essas atribuições foram acolhidas pelo Setor de Quadro de Pessoal, o que faz com que seu gestor atue também como coordenador regional dos Colegiados Escolares. Quando questionados, durante a realização da entrevista semiestruturada, se conhecem a pessoa que desempenha este papel na SRE/GV, três dos diretores ouvidos alegaram que desconhecem ou não se lembram de quem se trata. Apenas uma diretora afirmou, com segurança, o nome do coordenador regional, enquanto outra gestora escolar buscou na memória a pessoa responsável pela aplicação, em 2016, do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares e, por associação dos assuntos, apontou corretamente (mas com alguma dúvida) o nome do coordenador.

É importante esclarecer que a pessoa que desempenha a função de coordenador regional dos Colegiados Escolares na SRE/GV é servidor efetivo deste

órgão há mais de dez anos, mantém amplo contato com as escolas e é reconhecido por sua competência, conhecimento e disponibilidade no exercício da coordenação do Setor de Quadro de Pessoal. Assim, compreende-se que a falta de familiaridade das escolas com o cargo de coordenador regional dos Colegiados Escolares dá-se pela precariedade de ações desempenhadas no sentido de acompanhamento dos Conselhos, haja vista a grande quantidade de demandas atendidas diariamente, a escassez de pessoal em exercício e o não entendimento dos Colegiados como assunto prioritário.

Como já elucidado, a Diretoria de Pessoal (Dipe) processa requerimentos relacionados à admissão, à evolução, à movimentação e à finalização das carreiras dos servidores públicos estaduais da área da educação. O não atendimento de tais demandas, nos prazos previstos, acarreta prejuízos aos requerentes. Contudo, esta percepção de urgência não se estabelece, na Dipe, em relação ao tratamento dos Colegiados Escolares que, normalmente, permanecem ignorados pelo setor fora dos períodos trienais de eleição e composição ou da ocorrência de alguma capacitação determinada pela SEE/MG.

Da mesma forma que o diretor, na escola, ele tem essa dificuldade em atender certas demandas por causa da quantidade de trabalho que ele tem, então eu imagino que seja isso na SRE. Já entendo, pelo fato deles terem muito, muito trabalho. Mas eu acho que deixa a desejar... É muito e-mail com informação, e a gente quer mais esclarecimentos, capacitações, para a gente colocar em prática o que eles estão querendo (GESTORA DA ESCOLA C, 2018).

No contexto de trabalho das unidades de ensino, é comum que as comunicações recebidas da SRE sejam percebidas no todo e não de maneira setorizada. É importante ressaltar que a maior parte das informações, orientações e demandas encaminhadas pela Superintendência chega às escolas via e-mail. A recente institucionalização do Programa de Convivência Democrática, regulamentado pela Resolução SEE Nº 3685, de 30 de janeiro de 2018, tem ensejado o envio às escolas de uma série de orientações que se dedicam, principalmente, à prevenção de violências no ambiente escolar e à promoção do protagonismo juvenil por meio do incentivo à representação estudantil. Assim, o trecho do depoimento da gestora da Escola C, apresentado acima, refere-se a uma série de e-mails recentemente encaminhados pela Diretoria Educacional da SRE sobre o Programa Convivência Democrática. Mas, embora o assunto tenha grande

afinidade com os Conselhos Escolares, tais orientações em nada se relacionam com o trabalho desenvolvido pela Coordenação Regional dos Colegiados Escolares, desempenhada pelo Setor de Quadro de Pessoal da Diretoria de Pessoal da SRE/GV.

O fato é que esta desarticulação no tratamento de assuntos correlatos acarreta alguns ruídos no processo de comunicação entre SRE e escolas. Em primeiro lugar, as unidades de ensino perdem a referência da fonte de orientações sobre determinado tema. O segundo aspecto a ser observado é que, havendo um Programa de Convivência Democrática que não inclui em seu plano de ação a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares, corre-se o risco de que ações desta última possam ir de encontro ao que preconiza o primeiro, e vice-versa, constituindo processos conflituosos. E, além disso, perde-se a oportunidade de que ações colaborativas possam ser construídas entre os setores, unificando esforços em favor de atividades de acompanhamento, formação e orientação frequentemente requeridas pelos gestores escolares.

Quando questionados se a Superintendência Regional de Ensino cumpre as atribuições legais de orientação, incentivo e acompanhamento das atividades dos Colegiados Escolares, três gestores entrevistados destacaram que percebem falhas neste processo ou que o trabalho realizado neste sentido deixa a desejar. A diretora da Escola E chegou a manifestar sua opinião creditando uma nota ao trabalho desenvolvido:

Ai... de zero a dez? Olha, eu vou te falar... de zero a dez... cinco. Cinco e meio. Não mais do que isso (GESTORA DA ESCOLA E, 2018).

Em linhas gerais, os gestores que avaliam negativamente a atuação da SRE em relação aos Colegiados apontam excesso de informações encaminhadas às escolas via e-mail e escassez de oportunidades formativas ou reflexivas. Entretanto, ao mesmo tempo em que mencionam a demanda pela realização de mais capacitações, esses diretores sugerem que as mesmas sejam planejadas de modo a favorecer o comparecimento de todos os conselheiros e em períodos de menor acúmulo de trabalho nas escolas.

Talvez mais capacitação, sei lá, porque a gente sabe que é difícil, devido às demandas de trabalho que a Secretaria coloca para a Regional, é difícil ficar

fazendo capacitação, mas eu acho que seria mais importante fazer mais capacitação (GESTORA DA ESCOLA D, 2018).

Nossa mãe... Eu vou é reclamar. Mais autonomia para o diretor, mais valorização, porque a gente trabalha demais (GESTORA DA ESCOLA C, 2018).

Houve até uma capacitação há dois anos na SRE, sobre os Colegiados Escolares. Veio em um momento mais no final do ano. A gente sabe que no final do ano é mais complicado, a escola já está fazendo várias coisas... tem um calendário de provas, tem as prestações de contas, e fica aquela situação... muita coisa no final. Porque no segundo semestre em diante é bem mais pesado, entendeu? Então essas capacitações têm que acontecer quando? Mais no início do ano, logo depois de mais ou menos um mês do início das aulas, porque as coisas já deram uma acalmada. Para o Colegiado, até mesmo a gente, começar o ano com outra visão, ou até mesmo com outras propostas (GESTORA DA ESCOLA E, 2018).

Embora a demanda por atividades formativas seja a questão mais evidente dos excertos destacados acima, o aspecto mais ressaltado ao longo de todas as entrevistas realizadas foi o acúmulo de trabalho. É válido mencionar que esta não é uma percepção apenas dos diretores escolares, mas, na verdade, se constitui uma constatação da maioria dos técnicos e analistas em atividade nas SRE. Para aqueles que estão imersos atualmente nos contextos administrativo e pedagógico das Superintendências Regionais de Ensino fica evidente que as ações implementadas nos últimos anos pelo Órgão Central da Educação carecem de um planejamento que as integrem de maneira cadenciada no cotidiano das escolas. Frequentemente, os resultados destas demandas desarticuladas são o atropelamento de processos e a sobreposição de atividades, sobrecarregando as equipes escolares e, na mesma medida, também os técnicos e analistas das Regionais.

Eu sinto falta é de formação mesmo. Assim, de reunir o Colegiado para poder mostrar o papel deles de cidadania, de política mesmo. E, às vezes, a escola pode fazer? A escola com o Colegiado? Só que a escola não tem só o Colegiado, ela tem um monte de outras atribuições que não sobra tempo pra mais uma reunião. São tantas reuniões que a gente tem que fazer que não nos dá tempo pra isso (GESTORA DA ESCOLA B, 2018).

As entrevistas realizadas com os diretores escolares trazem em seu cerne a percepção de que os gestores têm consigo a ideia de que a SRE não dispõe de recursos suficientes para a efetiva realização do trabalho de orientação, incentivo e acompanhamento dos Colegiados Escolares. E por não dispor destes recursos, a Regional deposita nos gestores escolares a incumbência de mobilização de suas comunidades e de estímulo à participação democrática (afinal são os diretores os

únicos destinatários de todas as informações e orientações encaminhadas sobre este assunto às escolas).

Contudo, também os gestores parecem não dispor do tempo necessário para se dedicarem ao incentivo da comunidade escolar para a participação democrática, em grande medida porque se encontram sobrecarregados por demandas oriundas da SEE/MG ou da própria SRE. É provável que o problema não esteja exatamente na quantidade de demandas recebidas, mas sim na maneira como estas chegam às escolas, ou mesmo no período em que as mesmas são geradas, ou ainda na exequibilidade do prazo dado para que sejam atendidas.

Cabe aqui relacionar o assunto aos estudos de Ball e Bowe (1992), que analisam a trajetória de políticas públicas ou programas educacionais com base nos cinco contextos do ciclo de políticas: o contexto de influência, o contexto da produção de texto, o contexto da prática, o contexto dos resultados e o contexto de estratégia política. Embora a gestão democrática escolar tenha alcançado o âmbito legislativo por meio da ação de grupos de interesse que disputaram (e disputam) para influenciar a definição das finalidades sociais da educação, no contexto da prática esta política pública se sujeita aos processos de interpretação e recriação, bem como aos trâmites institucionais necessários à sua implementação, produzindo efeitos e consequências nem sempre alinhados às definições originais da lei.

Assim, percebe-se que, no contexto da prática, a carência de um planejamento capaz de favorecer a execução dos projetos e programas delineados pela SEE/MG de maneira mais articulada ao cotidiano das escolas tem comprometido tanto a atuação dos gestores escolares quanto o trabalho de acompanhamento, orientação e incentivo dos Colegiados, que deveria ser desempenhado de maneira constante e sistematizada pela SRE.

Entende-se o planejamento aqui mencionado como um processo de racionalização, organização e coordenação, capaz de concatenar as atividades da Secretaria de Estado de Educação, a atuação das SRE e as ações escolares, sendo todas elas delineadas à luz da problemática do contexto social. Contudo, a construção dessas ações em cadeia pressupõe profundo conhecimento da dinâmica interna das escolas e das condições externas que as influenciam. Torna-se claro, neste ponto, a importância de que SEE e SRE promovam, ciclicamente, ações avaliativas que busquem mensurar, junto às escolas, de que maneira as políticas

colocadas em prática têm se efetivado, apurando sugestões e refletindo sobre medidas possíveis para o aprimoramento das ações que já foram implementadas.

Retomando o contexto das entrevistas realizadas, entre as duas gestoras escolares que responderam positivamente quando questionadas se a Superintendência Regional de Ensino cumpre as atribuições legais de orientação, incentivo e acompanhamento das atividades dos Conselhos Escolares, apenas uma conseguiu enumerar ações realmente desenvolvidas pela Coordenação Regional dos Colegiados Escolares, ainda assim, equivocando-se quanto à data de realização da capacitação oportunizada pelo PNFCE 2016.

Em reuniões estão sempre falando com a gente. Nós fizemos um curso, nós fomos capacitados no polo, depois a gente fez no computador mesmo, via internet (GESTORA DA ESCOLA D, 2018).

A segunda gestora, porém, confundiu-se ao enumerar ações realizadas pela Coordenação Regional dos Colegiados Escolares, apontando o envio recente às escolas de um questionário para aplicação aos conselheiros escolares. O questionário correspondia, na verdade, a um dos instrumentos de pesquisa do presente trabalho acadêmico, e não a ações implementadas por iniciativa de algum setor da SRE Governador Valadares.

Inclusive, agora tem um questionário para ser respondido. Amanhã vou reunir o Colegiado e já vou passar pra eles, porque foi solicitado até, parece, o dia 22 de março. Não! É dia 15 de março (GESTORA DA ESCOLA A, 2018).

Embora tenham respondido à questão afirmativamente, estes dois últimos depoimentos também não dão pistas de uma atuação efetiva e constante da SRE Governador Valadares no sentido da orientação, do incentivo e do acompanhamento dos Colegiados Escolares. Assim, a análise da situação em tela induz à observação de que a promoção da gestão democrática da educação, como um princípio do Estado de Direito, constitui-se um processo que exige mais do que o estabelecimento de mecanismos legais e institucionais para a sua implementação. É essencial que também sejam concretizadas pelo poder público ações que desencadeiem e estimulem a participação social e política, de modo que a comunidade escolar efetivamente delibere e influencie a tomada de decisões nas unidades de ensino.

A seguir, busca-se analisar a maneira como os conselheiros escolares se relacionam com as Tecnologias da Informação e Comunicação. A apuração de dados desta natureza atende à intenção de identificação de instrumentos e/ou novas estratégias que possam auxiliar a SRE Governador Valadares no cumprimento de suas atribuições legais junto aos Colegiados Escolares.

2.3.3 Novas possibilidades de construção da participação democrática nas escolas estaduais de Governador Valadares

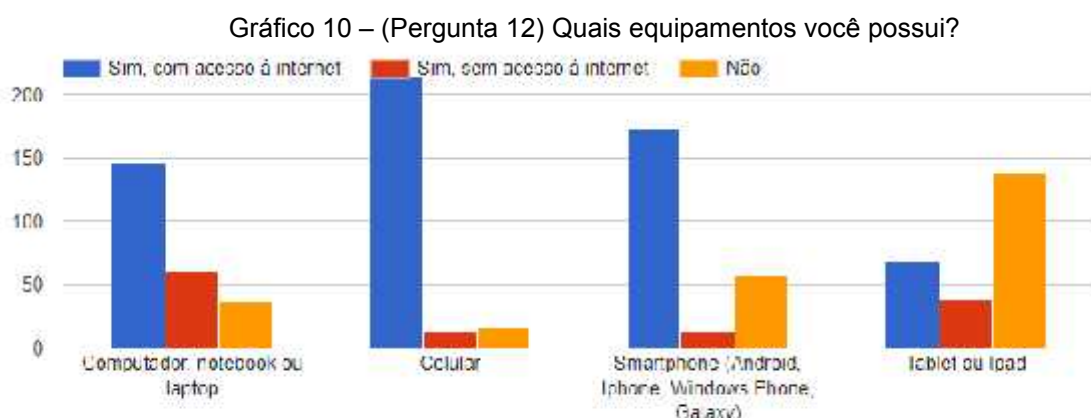
A escola pública, como organização, deve ser tomada como espaço vivo, no qual as relações entre as pessoas são alimentadas pela existência de redes de comunicação que extrapolam os canais formais de trânsito de informações. Os meios formais de comunicação se materializam nos documentos oficiais, como a legislação, o regimento interno, os estatutos, os ofícios, os memorandos, as atas, as convocações e os comunicados, por exemplo. Já as redes de comunicação informal oscilam e se transformam constantemente nas conversações cotidianas, influenciando e sendo influenciadas pela cultura institucional.

Com a evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação e, principalmente, diante da tendência de ampliação do acesso da população às mesmas, não apenas as escolas, mas as organizações em geral têm se deparado com as mudanças comunicacionais causadas pela digitalização, que permite registrar, editar, combinar, manipular e compartilhar toda e qualquer informação, por múltiplos meios, em qualquer lugar, a qualquer tempo. Trata-se de um processo de transformação cultural que se encontra em expansão, promovendo a troca imediata de ideias, forçando a quebra de protocolos hierárquicos para o acesso às informações e favorecendo a construção coletiva de conhecimento (MORAN, 2013).

Inserida em um contexto social no qual crescem as necessidades interacionais dos sujeitos, influenciadas por ferramentas e instrumentos que inovam as condições para acesso, organização e transmissão de informação, a escola pública se vê, atualmente, pressionada a realizar, também, mudanças organizacionais. Isso porque, independentemente de qualquer determinação institucional, membros da comunidade escolar e sua rede de comunicação informal têm se adaptado ao caráter instantâneo das tecnologias digitais, tanto no âmbito de suas relações pessoais como nos espaços de relacionamento profissional. Assim, a

tendência é de que a escola também passe, gradativamente, a agregar o uso das novas mídias aos seus processos de comunicação formal, mesmo que esta não se torne, no momento atual (de inclusão digital ainda não universalizada), a principal estratégia de comunicação da instituição com seus públicos.

Nesta perspectiva, buscando verificar de que maneira os conselheiros escolares em exercício nas escolas estaduais de Governador Valadares têm incorporado as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) em seu cotidiano, a pergunta 12 do questionário estimulou os participantes da pesquisa a revelarem quais equipamentos tecnológicos possuem.

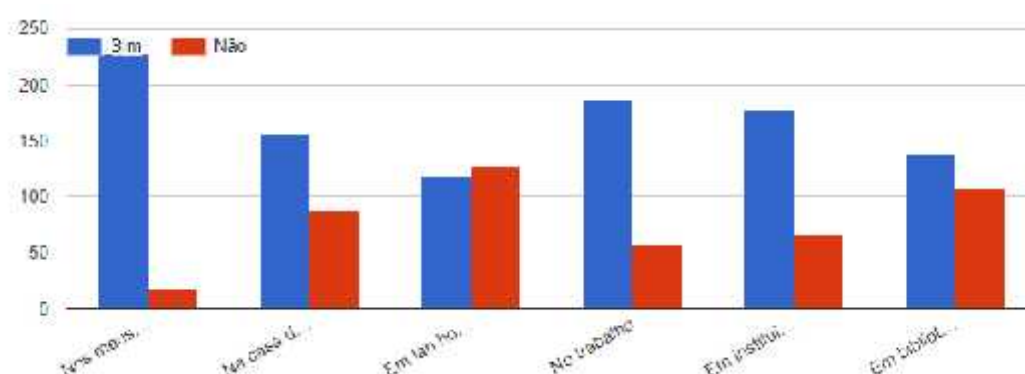


Fonte: Elaboração própria, 2018.

Entre os 245 respondentes, 60% afirmaram possuírem computador, notebook ou laptop com acesso à internet; 87,7% têm celular conectado à web; e 70,6% possuem smartphone com acesso à rede mundial de computadores. Apenas os equipamentos tablet ou Ipad apareceram na pesquisa com percentual de menor popularização: 56,3% dos conselheiros respondentes não possuem; enquanto 15,91% têm o aparelho, ainda que sem acesso à internet. Apenas sete conselheiros (2,8% do total de participantes) afirmaram que não possuem nenhum dos equipamentos tecnológicos apresentados, sendo cinco destes respondentes membros do segmento pais ou responsáveis. Cabe, neste ponto, uma ressalva acerca do risco de que alguns respondentes não tenham conseguido realizar a adequada diferenciação entre os aparelhos de celular e os smartphones. Acredita-se que o número de conselheiros respondentes que tenham smartphones possa ser, até mesmo, maior do que o manifestado na pesquisa, tendo em vista que smartphones também são um tipo de aparelho de celular.

Também é importante observar que a questão do acesso à web em aparelhos próprios é relativa. Ao mesmo tempo em que parte significativa dos conselheiros participantes da pesquisa revelou a posse de equipamentos sem conexão à rede, as respostas à pergunta 13 do questionário demonstram que o acesso à internet é feito pelos respondentes em diversos ambientes nos quais a oportunidade de conexão é oferecida (wifi, ethernet, etc.) ou em que aparelhos já conectados são disponibilizados para uso.

Gráfico 11 – (Pergunta 13) Assinale as formas que você utiliza para acessar a internet:



Fonte: Elaboração própria, 2018.

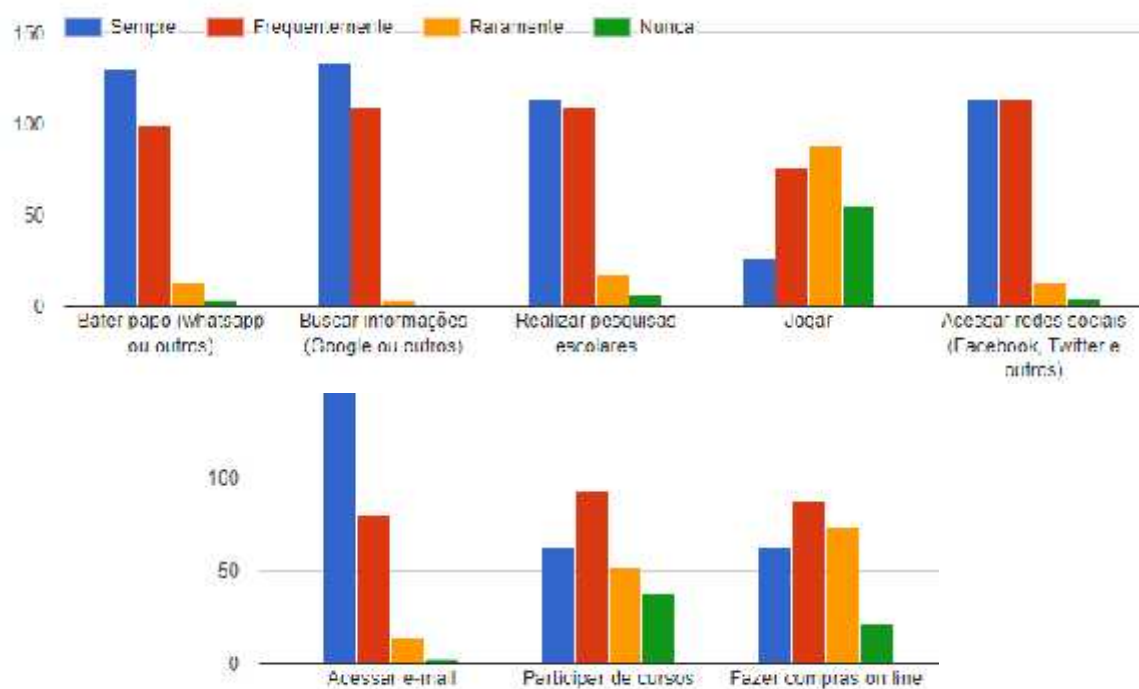
Neste contexto, 93% dos conselheiros respondentes afirmaram que acessam a internet em seus próprios equipamentos (computador, celular, smartphone ou tablet). Comparando esta resposta àquelas manifestadas na pergunta 12, infere-se que, certamente, pelo menos uma parcela destas pessoas também navega utilizando acessos à web via wifi ou aparelhos disponibilizados por alguma instituição ou pessoa física de sua relação. Exemplo disso, 156 conselheiros (63,6% dos participantes da pesquisa) sinalizaram que acessam a internet na casa de parentes ou amigos; 48,1% acessam em lan houses, 76,3% navegam na web no trabalho; 73% acessam em instituições de ensino (escola, faculdade); e 56,3% utilizam a internet em bibliotecas. Em suma, todos os respondentes, sem exceção, assinalaram pelo menos uma forma por meio da qual utilizam a internet.

Observa-se, portanto, que o uso da internet e a aplicação das TIC tem se integrado à rotina dos indivíduos (neste caso, dos conselheiros escolares valadarenses), que se veem impelidos à utilização destes aparatos digitais em resposta a necessidades e/ou oportunidades cotidianas. Contudo, é importante ressaltar que o domínio destas novas habilidades não se soma, simplesmente, às

aprendizagens previamente adquiridas pelas pessoas. Na verdade, a democratização do uso das TIC tende a reinventar contextos, modificando qualitativamente as relações entre os indivíduos e destes com a informação, com a participação e com o conhecimento.

Buscando esmiuçar o uso que tem sido feito da internet pelos conselheiros escolares, a pergunta 14 do questionário colocou aos participantes da pesquisa algumas opções de atividades on-line com possibilidades de escolha da frequência com que são realizadas pelos indivíduos: sempre, frequentemente, raramente ou nunca.

Gráfico 12 – (Pergunta 14) Com que frequência você usa a internet para:



Fonte: Elaboração própria, 2018.

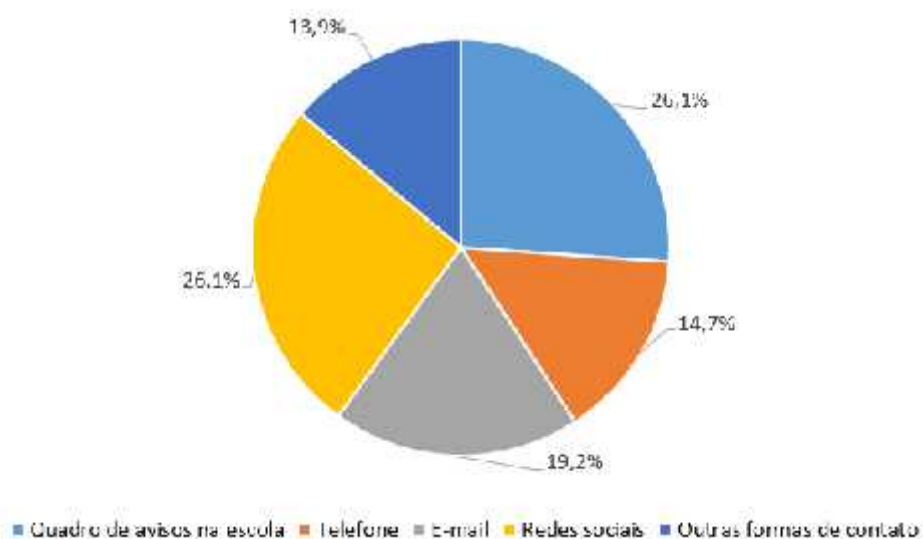
Entre os 245 conselheiros escolares que responderam o questionário, 93,4% afirmaram que sempre ou frequentemente batem papo via internet usando aplicativos como WhatsApp; 98,7% sempre ou frequentemente buscam informações na web usando sites como o Google; 93,4% sempre ou frequentemente acessam e-mails; 93% sempre ou frequentemente acessam redes sociais como Facebook e Twitter; e 90,6 % sempre ou frequentemente usam a internet para realizarem pesquisas escolares. Fica evidente, portanto, que a utilização da web abrange de maneira significativa membros de todos segmentos da amostra coletada, seja por

meio de acessos realizados para fins pessoais ou sociais, seja para o cumprimento de atividades acadêmicas ou profissionais.

Em resposta à mesma pergunta, os conselheiros participantes da pesquisa apresentaram menor adesão a outros tipos de utilização da internet. Como exemplo, 63,2% dos respondentes afirmaram sempre ou frequentemente participarem de cursos online; 61,2% disseram que sempre ou frequentemente fazem compras pela internet; e, de maneira ainda mais distante de uma utilização muito frequente, 58,3% dos respondentes afirmaram raramente ou nunca usarem a internet para jogar. Todavia, entende-se que o uso ainda incipiente da internet para determinadas atividades (nesta amostra) não pode descaracterizar o processo de expansão e democratização pelo qual a utilização da web tem passado, atingindo toda a sociedade ao tornar disponíveis grandes quantidades de informação diversificada, ao facilitar a interatividade e ao criar um espaço comunicacional aparentemente ilimitado (DAHLGREN, 2011).

Mesmo diante das novas possibilidades de comunicação e relacionamento descortinadas pelas TIC e da gradativa ampliação do uso destas ferramentas pelos membros das comunidades escolares em geral, a análise das respostas obtidas à pergunta 6 do questionário demonstra que as escolas estaduais de Governador Valadares ainda pouco utilizam tais recursos, optando por meios de comunicação mais tradicionais.

Gráfico 13 – (Pergunta 6) Qual o principal meio de comunicação utilizado para contato da direção/secretaria da escola com o Colegiado?



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Quando questionados sobre o principal meio de comunicação utilizado para contato da direção ou secretaria da escola com os membros do Colegiado, apenas 26,1% dos respondentes apontaram as redes sociais e 19,2% destacaram o e-mail. Todas as demais alternativas escolhidas somam 54,7% das respostas, que se dividem em: 14,7% (uso do telefone); 26,1% (quadro de avisos da escola); e 13,9% (outras formas de contato). Neste ponto, é importante atentar para o seguinte aspecto: sendo o segmento pais ou responsáveis identificado como público que pouco comparece ao ambiente escolar, o uso do quadro de avisos para comunicação com os membros do Colegiado já se torna uma maneira de desfavorecer o acesso dos familiares à mensagem veiculada, mesmo que não seja esta a intenção da instituição de ensino.

Dentro do percentual de 13,9% das respostas obtidas, outras formas de contato da direção/secrretaria de escola com o Colegiado foram apontadas pelos conselheiros como: bilhetes (14 respostas); pessoalmente ou verbalmente (13); recados (3 respostas); comunicado/correspondência (2); grupo de WhatsApp (1). Ressalta-se que esta última forma de contato poderia ter-se enquadrado no item redes sociais, anteriormente mencionado.

É possível que os gestores escolares da rede estadual valadarense não tenham, ainda, atentado para as oportunidades de incremento da comunicação com seus conselheiros escolares por meio das Tecnologias da Informação e Comunicação. Talvez a baixa exploração destes recursos se deva à falta de uma pesquisa diagnóstica local que os fundamente para o uso das TIC; ou à ausência de uma orientação institucionalizada pela SEE/MG; ou ainda à insegurança pela adoção de ferramentas de comunicação cujo acesso não é considerado universal. A despeito de qualquer hipótese, é notório que o uso das TIC tem se ampliado entre os membros das comunidades escolares e que não há na legislação nenhum dispositivo que impeça sua aplicação como instrumento de desenvolvimento da gestão democrática escolar. A Resolução SEE nº 2958/2016 destaca ações de comunicação relacionadas aos Colegiados com ampla divulgação na comunidade, o que certamente admite variados canais e estratégias diversificadas de disseminação das informações.

Ademais, mesmo que as TIC ainda não possam ser utilizadas como principal meio de contato entre as escolas públicas estaduais e seus Colegiados, destaca-se que elas podem ser abordadas no cotidiano como ferramentas de reforço,

disseminando informações que também tenham sido divulgadas em outros meios. Esta atuação complementar das Tecnologias da Informação e Comunicação pode ensejar novos vínculos entre a escola e sua comunidade, favorecendo a troca de ideias e a realização de atividades colaborativas para a solução de problemas locais. Neste contexto, é possível imaginar que um ciclo de mudança pode ser colocado em andamento na escola por meio da aplicação das TIC: da mesma forma que uma gestão escolar menos conservadora admite com mais facilidade o uso de recursos tecnológicos de comunicação, também a aplicação destes recursos pode favorecer o desenvolvimento de uma cultura escolar em que a gestão se torna mais flexível, participativa e democrática.

Pensando nisso, a pergunta 15 do questionário buscou levar os conselheiros escolares a imaginarem a possibilidade de utilização de um aplicativo gratuito que pudesse facilitar a sua interação com os demais membros do seu Colegiado, fornecendo, ainda, informações sobre projetos e programas que poderiam ser colocados em andamento, ou que já estariam sendo desenvolvidos na escola. A partir daí, os respondentes apontaram funcionalidades do aplicativo que poderiam ser úteis ao seu trabalho como conselheiros escolares.

Gráfico 14 – (Pergunta 15) Imagine que você possa baixar um aplicativo gratuito que facilite sua interação com os demais membros do Colegiado Escolar, e também forneça informações sobre projetos e programas em andamento na sua escola. Quais funcionalidades seriam úteis à sua atuação como conselheiro?



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Entre os participantes da pesquisa, 87,3% dos respondentes afirmaram considerarem muito úteis ferramentas interativas para contato com os conselheiros escolares. Da mesma forma, o acesso a notícias e informações sobre projetos e programas em andamento foi considerado muito útil por 86,5% dos conselheiros participantes. Ferramentas para compartilhamento de arquivos e documentos que

serão discutidos nas reuniões do Colegiado foram apontados como muito úteis por 85,3% dos respondentes. E, por fim, 79,1% dos conselheiros afirmaram como muito útil o acesso a canal direto para contato com a Superintendência Regional de Ensino.

É evidente que não seria a disponibilização de um site ou aplicativo a solução milagrosa para o aprimoramento dos processos de construção da gestão democrática nas escolas estaduais valadarenses. Contudo, entende-se que uma ferramenta deste tipo poderia ser válida para: a rápida disseminação de informações entre todos os membros dos Colegiados, não apenas aos diretores/presidentes; a criação de um novo canal de diálogo entre os conselheiros sem que haja a interferência de assuntos que não sejam inerentes à gestão da escola (como acontece muitas vezes nas redes sociais); e o estreitamento do contato entre a SRE e os conselheiros como um todo, que deixariam de ser, para a Superintendência, apenas nomes elencados em uma planilha de informações cadastrais do Sicol, e ganhariam voz mais ativa por meio de oportunidades mais efetivas de interação.

Contudo, aventar a criação de um suporte tecnológico digital que favoreça a circulação de informações entre a Regional de Ensino e os conselheiros escolares estaduais constitui-se apenas uma proposição de facilitação técnica e operacional que, de forma alguma, consegue descartar os demais esforços de incentivo à participação democrática que devem ser continuamente desempenhados pela equipe gestora das escolas e pela SRE junto às comunidades escolares. Como destaca Dahlgren (2011), participação requer envolvimento, que implica, por sua vez, não apenas atenção cognitiva e sujeição normativa, mas também algum investimento afetivo. É improvável que se obtenha a efetiva participação de pessoas que não se encontrem afetivamente motivadas ao trabalho por uma causa, à colaboração por um ideal. Este tipo de envolvimento genuíno deve ser cotidianamente construído por práticas de gestão escolar abertas ao diálogo, atentas à compreensão e ao atendimento dos anseios de suas comunidades locais.

Diante do exposto, no capítulo seguinte apresenta-se um plano de ação por meio do qual são propostas algumas estratégias de aprimoramento da situação gerencial diagnosticada.

3 PLANO DE INTERVENÇÃO

Diante do exposto acerca do caso de gestão descrito no primeiro capítulo desta dissertação e dos dados coletados e analisados ao longo do desenvolvimento do segundo capítulo, verifica-se que os Colegiados Escolares das escolas estaduais de Governador Valadares não têm contado com a participação plena de seus membros. As razões para tanto, reveladas pelos conselheiros por meio das respostas dadas ao questionário e às entrevistas semiestruturadas, apontam: i) dificuldades de comparecimento às reuniões; ii) falta de interesse ou motivação à participação; iii) exercício deficitário do dever de representação de seus pares; iv) falta de envolvimento com as questões inerentes ao ambiente escolar; v) centralização das informações e ações na figura do diretor presidente; vi) dificuldades das escolas no que tange à sensibilização e ao envolvimento de suas comunidades escolares; vii) o prejudicial distanciamento entre a SRE e os membros dos Colegiados.

Todos os fatores anteriormente elencados contribuem para que a legislação concernente à gestão democrática escolar não se materialize na prática dos conselheiros escolares estaduais valadarenses. É certo que a atuação dos Colegiados se concretiza de maneira protocolar, uma vez que, sem as assinaturas nas atas de reuniões normativamente obrigatórias, não se realizam os projetos, as prestações de contas e as decisões colegiadas necessárias ao andamento da escola. Contudo, é importante lembrar que a ideia de participação democrática aqui defendida extrapola atuações protocolares, e diz respeito à efetiva participação das comunidades escolares nos processos decisórios das instituições de ensino.

Tendo em vista que o objetivo geral deste trabalho de pesquisa é apontar caminhos e elaborar estratégias para que a atuação da SRE Governador Valadares em prol dos Conselhos Escolares seja aprimorada, apresenta-se o Plano de Ação Educacional (PAE), elaborado a partir de três eixos principais: i) o estreitamento de relações entre a SRE/GV e os Colegiados Escolares; ii) a composição de instâncias de participação política escolar; iii) a interação escola-comunidade.

O quadro a seguir apresenta de que maneira os eixos do Plano de Ação Educacional proposto se relacionam aos principais problemas identificados a partir dos dados coletados e analisados ao longo deste trabalho acadêmico.

Quadro 3 – Eixos do PAE x Problemas identificados

Eixos do PAE	Problemas identificados
i) Estreitamento de relações entre a SRE/GV e os Colegiados Escolares	-Dificuldades de comparecimento às reuniões; -Centralização das informações e ações na figura do diretor presidente; -Distanciamento entre a SRE e os membros dos Colegiados.
ii) Composição de instâncias de participação política escolar	-Falta de interesse ou motivação à participação; -Exercício deficitário do dever de representação de seus pares; -Falta de envolvimento com as questões inerentes ao ambiente escolar.
iii) Interação escola-comunidade	-Dificuldades das escolas no que tange à sensibilização e ao envolvimento de suas comunidades escolares; -Falta de envolvimento com as questões inerentes ao ambiente escolar.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Ressalta-se que o PAE elucidado nas seções seguintes compõe-se de medidas que podem ser consideradas exequíveis, desde que haja uma reorganização estrutural e orgânica do tratamento do assunto gestão democrática escolar no contexto da SEE/MG e da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares.

3.1 O PAE

As ações propostas foram pensadas com o intuito de envolver a atuação do coordenador regional dos Colegiados Escolares, no âmbito da Diretoria de Pessoal da SRE/GV; de analistas educacionais responsáveis pela implementação do Programa de Convivência Democrática, no contexto da Diretoria Educacional da Superintendência Regional de Ensino; dos diretores e conselheiros escolares em atividade nas escolas estaduais de Governador Valadares; e de técnicos do Núcleo de Tecnologias Educacionais (NTE) da SRE/GV.

Com o objetivo de direcionar a execução das intervenções propostas, o Plano de Ação Educacional (PAE) foi elaborado utilizando-se a ferramenta de gestão 5W2H, que é amplamente encontrada na literatura como instrumento auxiliar para o desenvolvimento de projetos (PACHECO et al, 2009). Seu nome deriva das iniciais das sete palavras inglesas usadas como diretrizes desta técnica: *What* (o que?), *Why* (por que?), *Where* (onde?), *Who* (quem?), *When* (quando?), *How* (como?) e *How much* (quanto custa?).

Na prática, o 5W2H serve para organizar uma lista de atividades específicas que devem ser desenvolvidas com o máximo de clareza e eficiência por todos os envolvidos em um plano de ação. Assim, as respostas dadas às sete perguntas

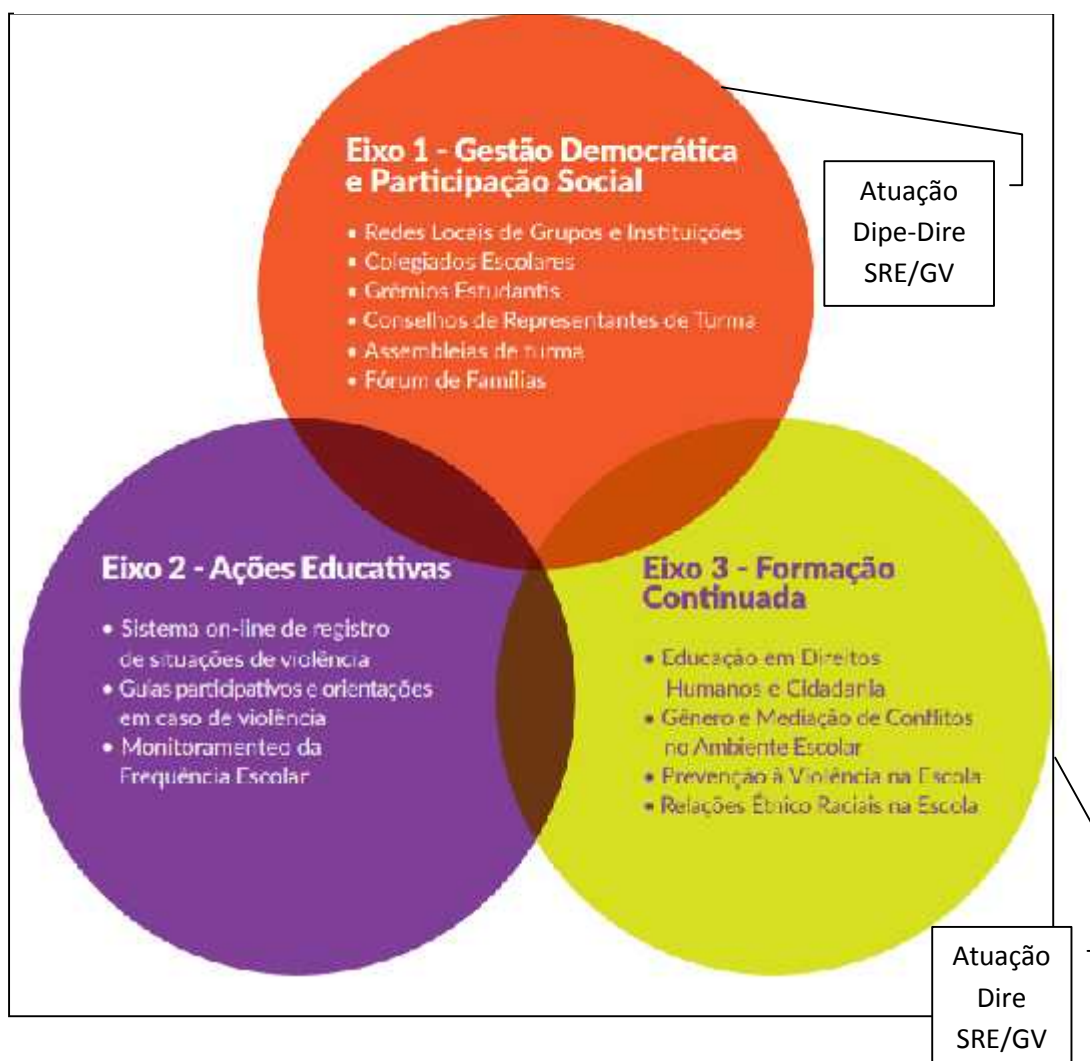
constituem um mapa de atividades que devem nortear a execução de um determinado projeto. Seguindo as ações estabelecidas por meio do 5W2H torna-se mais fácil controlar, avaliar e replanejar, sempre que necessário, a condução da proposta de intervenção à luz dos resultados que poderão ser paulatinamente obtidos. A seguir, apresenta-se, de forma detalhada, a proposta de intervenção delineada sobre cada eixo do Plano de Ação Educacional (PAE).

3.1.1 Estreitamento de relações entre a SRE/GV e os Colegiados Escolares

Embora, como já exposto nos capítulos anteriores, de acordo com o Decreto 45914 de 2012, seja competência das Diretorias de Pessoal (Dipe) das Superintendências Regionais de Ensino a orientação, o estímulo e o acompanhamento das ações dos Colegiados Escolares, entende-se, pela natureza das atividades necessárias ao efetivo cumprimento desta incumbência, que a referida atribuição destoa dos demais serviços desempenhados na Dipe, sendo incompatível, até mesmo, com perfil dos profissionais lotados nesta Diretoria. O ideal seria, neste caso, que a competência legal de acompanhamento dos Colegiados Escolares fosse transferida às Diretorias Educacionais (Dire) das Superintendências, unificando os esforços pela consolidação da gestão democrática escolar no âmbito do desenvolvimento do Programa de Convivência Democrática, institucionalizado pela Resolução SEE N° 3685, de 30 de janeiro de 2018, e cuja implementação já se encontra a cargo das Diretorias Educacionais.

Todavia, não estando a possibilidade de alteração normativa ao alcance da gestão das Superintendências Regionais de Ensino, as propostas apresentadas a seguir foram delineadas com vistas ao envolvimento de atores que, no contexto atual, se encontram legalmente implicados no trabalho em prol dos Colegiados Escolares. Compreende-se, desta forma que, em primeiro lugar, o coordenador regional dos Colegiados Escolares, lotado na Dipe, deveria trabalhar exclusivamente pela orientação, pelo estímulo e pelo acompanhamento das ações dos Colegiados Escolares, deixando de dividir seu tempo com outras demandas da Diretoria de Pessoal. Neste novo cenário, o coordenador deveria manter-se em comunicação com os analistas educacionais da Dire que se dedicam à implementação do Convivência Democrática nas escolas, colaborando com esses profissionais para o desenvolvimento do Eixo 1 do Programa.

Figura 2 – Proposta de atuação conjunta Dipe-Dire



Fonte: MINAS GERAIS, 2018. Elaboração própria.

No contexto do Programa, os eixos Gestão Democrática e Participação Social; Ações Educativas; e Formação Continuada funcionam como norteadores para a articulação de projetos e estratégias da Secretaria de Estado de Educação com vistas à promoção da convivência democrática nas escolas estaduais (MINAS GERAIS, 2018). Atuando em conjunto com a Dire no primeiro eixo do Programa, o coordenador regional dos Colegiados Escolares poderia integrar-se às diretrizes do Convivência Democrática e traçar estratégias de incentivo à participação social no ambiente escolar. Nada impede que este profissional também possa contribuir, eventualmente, para o desenvolvimento dos demais eixos, mas sua principal preocupação deveria ser a gestão democrática e a promoção de medidas capazes

de favorecer a participação das comunidades escolares nas instâncias de decisão das unidades de ensino.

Neste sentido, a facilitação da comunicação entre os conselheiros entre si, bem como o estabelecimento de um mecanismo de contato direto dos mesmos com a SRE/GV se apresentam como medidas importantes para a socialização de informações e para o estímulo à manifestação de opiniões diversas. Propõe-se, então, a criação de uma plataforma virtual ligada ao site da Secretaria de Estado de Educação (<http://educacao.mg.gov.br>), cujas funcionalidades também poderiam ser acessadas por meio de um aplicativo disponibilizado gratuitamente aos conselheiros escolares de todas as Superintendências Regionais de Ensino do estado.

O link para a página “Colegiados Escolares MG” seria posicionado de maneira visível, na forma de banner fixo na página principal do site da SEE/MG. Ao clicarem no banner, os usuários seriam direcionados a uma página de acesso público, contendo em seu topo um cabeçalho com o logotipo “Colegiados Escolares MG” e, logo abaixo, campos para a digitação de login e senha para acesso à área restrita aos conselheiros escolares. O espaço restante da página seria preenchido por notícias e comunicados publicados pela SEE/MG e pelas SRE, contendo informações de interesse dos Colegiados Escolares.

Uma vez eleitos por suas comunidades escolares, os membros dos Colegiados seriam cadastrados em um sistema que substituiria o atual banco de dados Sicol. Este novo sistema geraria logins e senhas de acesso a todos os conselheiros escolares e aos presidentes dos Colegiados, permitindo-os a possibilidade de interação via aplicativo ou plataforma on-line “Colegiados Escolares MG”. Após logarem na página acima descrita, os usuários seriam direcionados à área restrita do site ou do aplicativo.

É importante esclarecer que as possibilidades de interação entre os membros dos Colegiados Escolares se dariam apenas no contexto de suas próprias instituições de ensino, ou seja, ao utilizar uma destas ferramentas on-line, um conselheiro logado apenas estaria habilitado a enviar e receber mensagens de outros conselheiros de sua própria escola.

Assim, por meio da plataforma on-line ou do aplicativo, o diretor-presidente poderia convocar reuniões e enviar comunicados (privativos ou coletivos) aos demais conselheiros; do mesmo modo que todos os membros do Conselho

poderiam trocar informações entre si de forma individualizada ou com destinatários múltiplos.

Debates sobre questões pontuais da escola poderiam ser travados por meio da ferramenta “Fórum”, assim como arquivos necessários para a fundamentação das questões em pauta poderiam ser compartilhados.

A ferramenta “Agenda” poderia ser usada pelos conselheiros para a marcação das reuniões, além de outras datas importantes do calendário escolar. Esta ferramenta poderia emitir alertas aos usuários sobre a aproximação dos compromissos previstos e exigir, inclusive, confirmações de presença dos participantes convocados ou convidados.

As funcionalidades da plataforma virtual e do aplicativo poderiam abrigar enquetes sobre questões pontuais da escola, permitindo que os conselheiros manifestassem suas opiniões ou pudessem sinalizar aceitação ou desaprovação sobre alguma proposta. Esta seria uma ferramenta de sondagem que, como as demais, não poderia substituir a realização das reuniões presenciais, mas ajudaria a antecipar seus assuntos, munindo previamente os envolvidos com informações relacionadas à pauta.

Em cada Superintendência, o profissional responsável pela Coordenação Regional dos Colegiados Escolares teria uma senha de acesso que o permitiria enviar mensagens a todos os conselheiros ou a grupos e pessoas específicas, postar propostas de discussão nos fóruns de todas as escolas, disponibilizar documentos úteis, gerar enquetes e publicar notícias que poderiam ser acessadas por todos os conselheiros escolares da jurisdição.

Por sua vez, a ferramenta “Fale com a SRE” se constituiria o canal direto entre os conselheiros e a Superintendência Regional de Ensino. Clicando neste ícone, os membros dos Colegiados poderiam enviar mensagens para o setor responsável pelo acompanhamento do trabalho desenvolvido pelos Conselhos. Este seria um canal aberto à recepção de pedidos de orientação, à manifestação de dúvidas, reclamações, denúncias, críticas e à apresentação de proposições. Todas as solicitações seriam acolhidas e encaminhadas aos desdobramentos cabíveis, desde que fossem oriundas de membros dos Colegiados Escolares e inerentes ao trabalho desenvolvido nestes Conselhos.

O Apêndice H apresenta uma proposta de conteúdo para a elaboração da plataforma virtual e do aplicativo que amplia as funcionalidades acima mencionadas

e agrega às ferramentas virtuais possibilidades formativas, como o desenvolvimento de um Programa de Capacitação dos Conselheiros Escolares que poderia realizar-se de maneira guiada pelas SRE ou ser disponibilizado de forma permanente aos conselheiros. Também são propostos, entre outros ambientes de navegação, um tutorial de utilização do site e do aplicativo; um glossário com conceitos que explicariam termos comumente abordados nas reuniões dos Colegiados Escolares; além de espaços informacionais que permitiriam a compreensão de dados e o debate sobre políticas públicas educacionais vigentes no estado.

Ainda que a presente pesquisa acadêmica tenha se desenvolvido apenas nas escolas estaduais do município de Governador Valadares, apresenta-se aqui a elaboração da plataforma virtual e do aplicativo como ferramentas que poderiam ser utilizadas por conselheiros escolares de todo o estado de Minas Gerais, tendo em vista a crescente utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação, sobretudo no contexto das relações interpessoais. A viabilidade da proposta dependeria do desenvolvimento das ferramentas comunicacionais e de seus suportes informacionais; da escolha de profissionais que atuariam exclusivamente como coordenadores regionais dos Colegiados Escolares em cada SRE; e da formação destes agentes públicos, que deveriam ser capacitados pela SEE/MG não apenas para o fomento dos debates via plataforma virtual e aplicativo, mas também para a promoção da gestão democrática escolar por meio da efetiva orientação, estímulo e acompanhamento das ações dos Colegiados Escolares, em todos os ambientes e contextos em que isso possa ser necessário. A seguir, três quadros elaborados com base no modelo 5W2H explicitam o planejamento do conjunto de ações que visam ao estreitamento de relações entre a SRE/GV e seus conselheiros escolares.

Quadro 4 – Reestruturação institucional do tratamento do tema gestão democrática escolar no contexto da SRE Governador Valadares

O que?	Integração do trabalho do coordenador regional dos Colegiados Escolares da SRE Governador Valadares à atuação da equipe responsável pela implementação do Programa Convivência Democrática.
Por que?	Ações desarticuladas entre setores da SRE têm favorecido a atuação deficitária dos Colegiados Escolares.
Onde?	SRE Governador Valadares.
Quem?	- O superintendente regional de ensino seria o responsável pela nomeação interna do coordenador regional dos Colegiados Escolares da SRE/GV, assim como pela definição de suas atribuições e pela facilitação da integração deste profissional à equipe responsável pela implementação do Programa de Convivência Democrática.

Quando?	Agosto e setembro de 2018.
Como?	- Reunião do superintendente regional de ensino com o diretor Dipe para escolha do profissional que atuaria exclusivamente como coordenador regional dos Colegiados Escolares da SRE/GV. - Definição do local de trabalho (sala na SRE/GV) do coordenador regional dos Colegiados Escolares. - Reunião do superintendente regional de ensino com o diretor Dipe e o diretor Dire para elaboração da estratégia de integração do coordenador regional dos Colegiados Escolares à equipe de analistas educacionais que cuidam da implementação do Programa de Convivência Democrática. - Compartilhamento de informações entre analistas educacionais e coordenador regional dos Colegiados Escolares da SRE/GV sobre as diretrizes e o andamento do Programa de Convivência Democrática. - Construção conjunta (entre analistas educacionais e coordenador regional dos Colegiados Escolares da SRE/GV) de estratégias para o desenvolvimento do Eixo 1 do Programa de Convivência Democrática.
Quanto custa?	Não há custo financeiro adicional.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Quadro 5 – Desenvolvimento de ferramenta de comunicação para estreitamento de relações entre a SRE/GV e os Colegiados Escolares

O que?	Desenvolvimento de plataforma virtual e aplicativo “Colegiados Escolares MG” (sugere-se que tais ferramentas abranjam todo o estado, contudo, pode-se optar pelo desenvolvimento regional das mesmas, adotando-se o nome “Colegiados Escolares SRE/GV”).
Por que?	Buscar minimizar dificuldades de comunicação direta entre a Regional e os conselheiros escolares; e diminuir a centralização das informações disseminadas pela SRE na figura do diretor escolar.
Onde?	- SEE/MG, caso opte-se pelo desenvolvimento de plataforma virtual e aplicativo que abranjam todo o estado mineiro. - SRE Governador Valadares, caso a opção seja o desenvolvimento de plataforma virtual e aplicativo que abranjam apenas os conselheiros da jurisdição da SRE/GV.
Quem?	- A Diretoria de Tecnologias Aplicadas à Educação e a Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Servidores da SEE/MG seriam responsáveis pelo desenvolvimento de plataforma virtual e aplicativo que pudessem abranger conselheiros de todo o estado mineiro. - Caso a opção seja o desenvolvimento de plataforma virtual e aplicativo que abranjam apenas conselheiros escolares regionais, o setor responsável pelo desenvolvimento das ferramentas seria o Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE) da SRE/GV, em conjunto com o coordenador regional dos Colegiados Escolares.
Quando?	De outubro de 2018 a março de 2019.
Como?	- No caso do desenvolvimento das ferramentas tecnológicas em âmbito regional, o superintendente regional de ensino deve reunir-se com o coordenador e técnicos do NTE e com o coordenador regional dos Colegiados Escolares, autorizando o desenvolvimento da plataforma virtual e do aplicativo. - O coordenador regional dos Colegiados Escolares deve descrever as funcionalidades necessárias à plataforma virtual e ao aplicativo, colaborando com o NTE durante todo o processo de elaboração das ferramentas. - O coordenador regional dos Colegiados Escolares e técnicos do NTE devem realizar a apresentação da plataforma virtual e do aplicativo (prontos) em reuniões gerenciais: i) com inspetores escolares e analistas pedagógicos que atendem as escolas in loco e poderiam atuar como auxiliares da divulgação destas ferramentas; ii) com diretores escolares; orientadores e supervisores pedagógicos de toda a jurisdição.
Quanto custa?	Não há custo financeiro adicional.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Quadro 6 – Operacionalização da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares

O que?	Detalhamento operacional das atribuições do coordenador regional dos Colegiados Escolares
Por que?	Como o coordenador regional dos Colegiados Escolares da SRE/GV nunca se dedicou prioritariamente à orientação, ao incentivo e ao acompanhamento do trabalho desenvolvido pelos conselheiros escolares, torna-se importante que seja detalhada a operacionalização cotidiana de suas atribuições, incorporando-se, inclusive, o uso da plataforma virtual e do aplicativo aqui propostos.
Onde?	SRE Governador Valadares.
Quem?	O coordenador regional dos Colegiados Escolares, no âmbito da Diretoria de Pessoal, seria o agente responsável por cumprir as atribuições abaixo elencadas.
Quando?	A partir de outubro de 2018.
Como?	- Desenvolvimento de trabalho integrado ao Eixo 1 do Programa de Convivência Democrática. - Incentivo, suporte e orientação ao desenvolvimento de instâncias de participação política e social nas escolas, tendo em vista que o fortalecimento de tais estruturas pode impactar no efetivo engajamento das comunidades nas atividades dos Colegiados Escolares. - Manter-se em permanente processo de atualização e capacitação profissional para atendimento da legislação vigente sobre gestão democrática escolar; para atuação como mediador da plataforma virtual e do aplicativo; e também para a efetiva orientação, estímulo e acompanhamento das ações dos Colegiados Escolares, em todos os ambientes e contextos em que isso possa vir a ser necessário. - Divulgação regional da plataforma virtual e do aplicativo “Colegiados Escolares SRE/GV” por meio da realização de visitas às escolas, de reuniões com conselheiros escolares e da formação de profissionais da SRE (como inspetores escolares e analistas pedagógicos) que poderiam atuar como multiplicadores das orientações nas unidades de ensino que atendem cotidianamente (a partir de março de 2019). - Monitoramento da adesão à plataforma virtual e/ou aplicativo, garantindo que todos os conselheiros da regional tenham seus dados cadastrais armazenados nestas ferramentas e tenham acesso a seus logins e senhas para utilização das áreas de navegação restrita (a partir de março de 2019). - Atendendo ao processo de eleição e composição de novos Colegiados Escolares em junho de 2019, proceder, no mês de julho do mesmo ano, à promoção de capacitações de conselheiros escolares de toda a SRE/GV. - Veiculação de informações, mediação de debates e resposta a manifestações direcionadas à Superintendência via plataforma virtual e/ou aplicativo “Colegiados Escolares SRE/GV” (a partir de março de 2019). - Atendimento telefônico, presencial e em ferramentas digitais de quaisquer demandas relacionadas aos Colegiados Escolares da SRE/GV.
Quanto custa?	Não há custo financeiro adicional. As capacitações mencionadas seriam realizadas em encontros presenciais em escolas-polo dos diferentes municípios da Regional, com a emissão de cartas-convite aos conselheiros. Neste formato, não há previsão de custo financeiro adicional com pagamento de diárias e despesas de deslocamento para a realização das capacitações.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Com tais propostas de intervenção pretende-se realinhar os esforços institucionais da SRE/GV no sentido de orientação, estímulo e acompanhamento dos Colegiados Escolares, integrando-os ao contexto do Programa de Convivência Democrática da SEE/MG. Tem-se, ainda, como intenção facilitar a manifestação de opiniões até mesmo aos conselheiros que apresentam dificuldades de comparecimento às reuniões presenciais dos Colegiados; e despertar o interesse

pelos assuntos inerentes à rotina escolar, descentralizando o acesso às informações e disseminando-as entre todos os conselheiros. As ações elencadas também objetivam estabelecer um canal direto de contato entre a SRE e os conselheiros escolares; assim como evitar ruídos nos processos de comunicação, mantendo no site e no aplicativo a restrita veiculação de mensagens inerentes aos Colegiados.

Uma vez proposta a reestruturação institucional do tratamento do tema gestão democrática escolar no âmbito da SRE/GV, e a implementação de um suporte tecnológico digital capaz de construir pontes entre a Regional de Ensino e os conselheiros escolares, os demais eixos deste Plano de Ação Educacional se dedicam à realização de atividades que promovam o envolvimento das comunidades escolares com suas instituições de ensino, motivando-as à efetiva participação nas instâncias de decisão da gestão escolar.

3.1.2 Incentivo à composição de instâncias de participação política escolar

Sacristán (2002) afirma que o exercício da cidadania deve ser considerado em duas faces: a individual e a grupal. Esta observação conduz à reflexão de que, mesmo que já tenha assumido a cidadania como componente de sua identidade, o indivíduo apenas decide atuar em questões coletivas a partir de uma esfera distinta de responsabilização e comprometimento pessoal. Como já discutido nos primeiros capítulos desta dissertação, entende-se que a consciência das necessidades ou conveniências, direitos e deveres no âmbito da coletividade não se dá por regulamentação ou pelo mero acesso a informação ou a capacitações (principalmente se a teoria apresentada não se conecta à prática vivenciada). Contrariamente, são as próprias instâncias de participação coletiva que se colocam como tempo e espaço de aprendizagem, partilha e produção de saberes próprios da cidadania republicana.

Assim, o presente eixo do Plano de Ação Educacional dedica-se à apresentação de propostas de estímulo à composição de espaços organizados de participação política no ambiente escolar. O Plano de Convivência Democrática da Secretaria de Estado de Educação já destaca, em seu Eixo 1, a importância do desenvolvimento de ações neste sentido. Mais que isso, coloca-se aqui a percepção de que a criação e o fortalecimento de instâncias de participação política nas escolas apresentam-se como fatores cruciais ao desenvolvimento da noção de

representação dos interesses de segmentos populares e/ou profissionais, ideia que se revelou fragilizada entre os conselheiros escolares valadarenses, que têm exercido de modo deficitário o dever de representação de seus pares.

Diante disso, propõe-se que o coordenador regional dos Colegiados Escolares incentive e oriente os conselheiros de toda a jurisdição a estimularem e a acompanharem a composição de organismos de representação, inerentes ao seu segmento específico, no ambiente escolar. Assim, alunos-conselheiros seriam incentivados a apoiarem a criação de Grêmios Estudantis e Conselhos de Representantes de Turma. Pais ou responsáveis que atuam como conselheiros seriam estimulados a liderarem a composição de Fóruns de Famílias; assim como professores-conselheiros seriam incentivados a fomentarem a constituição de Associações de Pais de Mestres.

Como estímulo à constituição dessas novas instâncias de participação política escolar, o coordenador regional dos Colegiados Escolares deve dar visibilidade às iniciativas implementadas e às ações que alcançarem sucesso nas escolas. Para tanto, notícias podem ser elaboradas e veiculadas nos sites institucionais da SRE/GV e da SEE/MG; entrevistas jornalísticas, fotos e podcasts podem ser divulgados via plataforma virtual e aplicativo; assim como os envolvidos nas práticas exitosas podem ser convidados a expor suas experiências em rodas de conversa e ações formativas voltadas à capacitação de conselheiros escolares.

Os quadros a seguir utilizam o modelo 5W2H para elencar ações propostas com vistas ao incentivo de conselheiros escolares para que apoiem a composição de instâncias de participação política nas unidades de ensino da SRE/GV.

Quadro 7 – Levantamento de instâncias de participação política no ambiente escolar

O que?	Verificar a existência e a atuação de instâncias de participação política, como Grêmios Estudantis, Conselhos de Representantes de Turma, Associações de Pais e Mestres e Fóruns de Famílias no ambiente escolar.
Por que?	Respostas ao questionário e às entrevistas semiestruturadas demonstraram que o dever de representação de seus pares não tem sido bem desempenhado pelos conselheiros escolares das escolas estaduais de Governador Valadares.
Onde?	SRE Governador Valadares.
Quem?	O coordenador regional dos Colegiados Escolares seria o agente responsável por realizar as ações elencadas, contando com a atuação conjunta dos analistas educacionais que promovem a implementação do Programa de Convivência Democrática.
Quando?	A partir de outubro de 2018.
Como?	- Realizar levantamento, junto aos analistas educacionais da Diretoria Educacional da SRE/GV, de quais escolas possuem Grêmios Estudantis, Conselhos de Representantes de Turma, Associações de Pais e Mestres e Fóruns de Famílias já constituídos.

Quanto custa?	Não há custo financeiro adicional.
---------------	------------------------------------

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Quadro 8 – Estímulo ao debate sobre a criação e o fortalecimento de Grêmios Estudantis, Conselhos de Representantes de Turma, Associações de Pais e Mestres e Fóruns de Famílias

O que?	Estimular os conselheiros escolares a debaterem sobre as diversas possibilidades de participação política no ambiente escolar, incentivando-os a apoiarem a criação e o fortalecimento de organismos como Grêmios Estudantis, Conselhos de Representantes de Turma, Associações de Pais e Mestres e Fóruns de Famílias.
Por que?	Respostas ao questionário e às entrevistas semiestruturadas demonstraram que o dever de representação de seus pares não tem sido bem desempenhado pelos conselheiros escolares das escolas estaduais de Governador Valadares.
Onde?	SRE Governador Valadares.
Quem?	O coordenador regional dos Colegiados Escolares seria o agente responsável por realizar as ações elencadas, contando com a atuação conjunta dos analistas educacionais que promovem a implementação do Programa de Convivência Democrática.
Quando?	A partir de março de 2019.
Como?	- Fornecer informações e estimular, por meio de fóruns e enquetes na plataforma virtual e no aplicativo, o debate sobre a composição e a atuação de instâncias de representação política nas instituições de ensino, refletindo, principalmente, sobre de que maneira esses organismos podem fortalecer os Colegiados Escolares. - Divulgar ações exitosas (relacionadas a Grêmios Estudantis, Conselhos de Representantes de Turma, Associações de Pais e Mestres e Fóruns de Famílias) em veículos de comunicação acessíveis aos conselheiros escolares, como sites institucionais da SRE/GV e da SEE/MG, plataforma virtual e aplicativo.
Quanto custa?	Não há custo financeiro adicional.

Quadro 9 – Incentivo à composição de instâncias de participação política escolar

O que?	Estimular os conselheiros escolares para que apoiem a criação ou trabalhem pelo fortalecimento de organismos de representação, inerentes ao seu segmento específico, no ambiente escolar.
Por que?	Respostas ao questionário e às entrevistas semiestruturadas demonstraram que o dever de representação de seus pares não tem sido bem desempenhado pelos conselheiros escolares das escolas estaduais de Governador Valadares.
Onde?	SRE Governador Valadares.
Quem?	O coordenador regional dos Colegiados Escolares seria o agente responsável por realizar as ações elencadas, contando com a atuação conjunta dos analistas educacionais que promovem a implementação do Programa de Convivência Democrática.
Quando?	A partir de julho de 2019.
Como?	- Durante o processo de capacitação dos membros que comporão os novos Colegiados Escolares da SRE/GV, incentivar os conselheiros para que apoiem a criação ou trabalhem pelo fortalecimento de organismos de representação, inerentes ao seu segmento específico, no ambiente escolar. Convidar membros dos Colegiados anteriores para que relatem suas experiências, abordando, inclusive, suas relações com Grêmios Estudantis, Conselhos de Representantes de Turma, Associações de Pais e Mestres e Fóruns de Famílias já constituídos. - Periodicamente (pelo menos duas vezes por semestre), realizar rodas de conversa e ações formativas com membros dos Colegiados Escolares, convidando conselheiros envolvidos em experiências exitosas para que exponham seus relatos e apresentem registros fotográficos e vídeos, por exemplo.
Quanto custa?	Não há custo financeiro adicional. As capacitações e rodas de conversa mencionadas seriam realizadas em encontros presenciais em escolas-polo dos diferentes municípios da Regional, com a emissão de cartas-convite aos conselheiros. Neste formato, não há previsão de custo financeiro adicional com pagamento de diárias e despesas de deslocamento para a realização das

capacitações.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Por meio dessas propostas de intervenção pretende-se promover a instauração de ambientes escolares cada vez mais democráticos, em que os conceitos de participação social e cidadania não sejam abordados apenas teoricamente, mas possam integrar-se à cultura da educação pública estadual. Apple e Beane (2001) defendem que, por meio das ações dos profissionais de educação, durante o processo de escolarização, os alunos apreendem, além do conteúdo formal, nuances de conceitos percebidos como naturais porque os mesmos se encontram arraigados na identidade da instituição escolar. Pode-se inferir que, cada um a seu modo, outros segmentos da comunidade escolar também compartilham desta aprendizagem adquirida pelas vivências cotidianas. Uma instituição escolar verdadeiramente democrática deve inspirar os que por ela são atendidos (e os que nela trabalham) para o abandono do papel passivo de simples legitimadores do status quo, convidando-os à elaboração de significados que apontem em direção à construção cooperativa do convívio da gestão democráticos.

Acredita-se que o estreitamento do contato entre conselheiros e os segmentos que representam na comunidade escolar pode ensejar debates capazes de suscitar novos engajamentos coletivos, principalmente se tais processos de sensibilização estiverem inseridos em instâncias de participação política, como Grêmios Estudantis, Conselhos de Representantes de Turma, Associações de Pais e Mestres e Fóruns de Famílias.

Seguindo a mesma linha de abertura das instituições de ensino para a construção de relações sociais que superem atitudes centralizadoras e autoritárias, o próximo eixo deste Plano de Ação Educacional desenvolve-se a partir de propostas que têm como objetivo enfatizar o diálogo, promovendo a participação da comunidade externa no ambiente escolar.

3.1.3 Fomento da interação escola-comunidade

Partindo do pressuposto de que as atividades educacionais devem ser consideradas de maneira integrada ao contexto social em que estão inseridas,

compreende-se que, na atualidade, as relações entre setores, instituições e atores sociais estão, cada vez mais, entremeadas. Por isso, articular a escola com suas redes locais torna-se essencial para que a instituição pública de ensino não se sobrecarregue com demandas sociais que podem prejudicar o desempenho de seu papel primordial: ensinar.

Assim, o Plano de Convivência Democrática, em seu Eixo 1, preconiza que as unidades de ensino procedam ao mapeamento das instituições, projetos e profissionais que mantêm ou podem vir a estabelecer parcerias com a escola, compreendendo desde lideranças comunitárias, organizações não governamentais, entidades religiosas e de saúde e assistência social, até outras instituições de ensino, promotores culturais, sistemas de justiça, conselhos municipais e órgãos de segurança pública e de garantia de direitos civis (MINAS GERAIS, 2018).

Propõe-se aqui uma reflexão sobre o fato de que a identificação e a mobilização das instituições, serviços e profissionais que compõem a rede local da escola não precisa ficar a cargo apenas do gestor escolar. O diretor-presidente do Colegiado Escolar pode e deve compartilhar essa responsabilidade com os demais conselheiros, utilizando-se, inclusive, as relações interpessoais e as conexões profissionais dos membros do Conselho para o estreitamento de laços dessas entidades com a escola. O constante contato da unidade de ensino com os organismos que compõem sua rede local é importante para que os mesmos possam ser acionados para a realização de ações preventivas, e não apenas para a solução de problemas já instalados. A integração da escola com as organizações e os profissionais que compõem sua comunidade externa pode beneficiar tanto o desempenho das atividades administrativas quanto político-pedagógicas da unidade de ensino.

Do mesmo modo, as famílias e/ou os responsáveis pelos alunos atendidos na escola estão inseridos na comunidade circunscrita ao território de influência da unidade de ensino. Seus costumes, valores e histórias também compõem o contexto social que se relaciona aos processos educacionais e aos desafios da escolarização. Mais do que em relação à comunidade externa como um todo, a interação escola-família tem como base a noção de reciprocidade e de influência mútua, considerando as especificidades e as assimetrias existentes nessa relação. Ainda que escola e família detenham diferentes responsabilidades em relação à educação escolar, o mais importante é que essa inevitável assimetria produza

complementaridade, e não exclusão ou superposição de papéis (CASTRO E REGATTIERI, 2009).

O movimento da escola em direção às famílias faz parte das responsabilidades legalmente atribuídas aos sistemas de ensino; e são muitos os benefícios que podem resultar deste processo de aproximação, como a atuação de pais mais atentos à vida escolar de seus filhos e o fomento ao interesse de engajamento em Conselhos e outras instâncias de participação política e social da escola.

Assim, tendo em vista a ampla gama de variáveis que afetam o ensino público, para assegurar o cumprimento de sua missão de ensinar a escola deve articular sua movimentação em direção às famílias com o estreitamento de suas relações com outros atores e serviços sociais locais. Os modelos 5W2H que se seguem visam à proposição de ações que integrem os conselheiros escolares da SRE/GV nesse processo, cumprindo a função mobilizadora dos Colegiados Escolares, que consiste (como já abordado anteriormente) em promover, estimular e articular a participação integrada dos segmentos da escola e da comunidade local.

Quadro 10 – Mapeamento do território escolar, aproximação das famílias e mobilização de parcerias

O que?	Estimular os conselheiros escolares a realizarem o mapeamento das entidades e profissionais que compõem o território escolar, buscando mobilizar parcerias.
Por que?	Respostas ao questionário e às entrevistas semiestruturadas apontaram as famílias e as comunidades externas (como um todo) como os segmentos menos ativos nos Conselhos Escolares estaduais valadarenses.
Onde?	SRE Governador Valadares.
Quem?	O coordenador regional dos Colegiados Escolares seria o agente responsável por realizar as ações elencadas.
Quando?	A partir de outubro de 2018.
Como?	- Estimular os conselheiros escolares para que realizem, junto ao gestor escolar, o mapeamento de entidades e profissionais que compõem o território de influência da unidade de ensino e que poderiam, eventualmente, firmar parcerias em atividades inerentes à escolarização. - Propor a institucionalização, nas escolas estaduais da SRE/GV, do Dia do Colegiado Escolar. Nesta data anual, os conselheiros escolares convidariam as famílias e as entidades parceiras (ou que poderiam se tornar parceiras) para a participação em palestras, oficinas, exposições e para o compartilhamento de um café comunitário no ambiente da unidade de ensino. Orientar os conselheiros para que utilizem os encontros realizados para a proposição e o planejamento de ações conjuntas que atendam às necessidades da escola.
Quanto custa?	Não há custo financeiro adicional.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Quadro 11 – Estreitamento de laços entre escola e famílias

O que?	Promover o estreitamento de laços entre escola e familiares.
Por que?	Respostas ao questionário e às entrevistas semiestruturadas apontaram as famílias e as comunidades externas (como um todo) como os segmentos menos ativos nos Conselhos Escolares estaduais valadarenses.
Onde?	SRE Governador Valadares.
Quem?	O coordenador regional dos Colegiados Escolares seria o agente responsável por realizar as ações elencadas.
Quando?	A partir de outubro de 2018.
Como?	- Estimular os conselheiros escolares para que planejem, junto com o gestor escolar e com a equipe pedagógica da escola, a realização de ações voltadas à interação com as famílias, como: i) rodas de conversa com psicopedagogos sobre as fases de desenvolvimento das crianças e adolescentes; ii) debates sobre temas como empregabilidade, bullying, drogas, gravidez precoce, diversidade, sexualidade, etc; iii) abertura do espaço escolar para a realização de eventos de interesse da comunidade; iv) envolvimento de pais ou responsáveis em atividades para a arrecadação de recursos que serão aplicados em determinado projeto escolar; v) envolvimento dos pais ou responsáveis em atividades pedagógicas como gincanas, feiras de ciências, feiras de cultura, exposições; saraus; shows de talentos; desfiles e festas em geral. - Orientar os conselheiros escolares para eles compareçam às reuniões de pais e mestres da escola e se apresentem como membros do Colegiado Escolar, colocando-se à disposição para a audição e o acolhimento de quaisquer manifestações da comunidade.
Quanto custa?	Não há custo financeiro adicional.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Quadro 12 – Valorização de ações que visem à integração escola-comunidade

O que?	Promover reflexões, fomentar o debate e valorizar ações que visem à integração escola-comunidade.
Por que?	Respostas ao questionário e às entrevistas semiestruturadas apontaram as famílias e as comunidades externas (como um todo) como os segmentos menos ativos nos Conselhos Escolares estaduais valadarenses.
Onde?	SRE Governador Valadares.
Quem?	O coordenador regional dos Colegiados Escolares seria o agente responsável por realizar as ações elencadas.
Quando?	A partir de março de 2019.
Como?	- Fornecer informações e estimular, por meio de fóruns e enquetes na plataforma virtual e no aplicativo, o debate sobre a função mobilizadora dos Colegiados Escolares. - Divulgar ações exitosas (sobre o processo de integração escola-comunidade) em veículos de comunicação acessíveis aos conselheiros escolares, como sites institucionais da SRE/GV e da SEE/MG, plataforma virtual e aplicativo.
Quanto custa?	Não há custo financeiro adicional.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Quadro 13 – Capacitação para o fomento da interação escola-comunidade

O que?	Estimular os conselheiros escolares para que atuem pela identificação e mobilização de famílias, entidades e profissionais que possam vir a se tornarem mais próximos e, eventualmente, estabelecerem parcerias com a escola.
Por que?	Respostas ao questionário e às entrevistas semiestruturadas apontaram as famílias e as comunidades externas (como um todo) como os segmentos menos ativos nos Conselhos Escolares estaduais valadarenses.
Onde?	SRE Governador Valadares.
Quem?	O coordenador regional dos Colegiados Escolares seria o agente responsável por realizar as ações elencadas.
Quando?	A partir de julho de 2019.
Como?	- Durante o processo de capacitação dos membros que comporão os novos Colegiados Escolares da SRE/GV, incentivar os conselheiros para que realizem (ou atualizem), junto ao gestor escolar, o mapeamento de entidades e profissionais que compõem o território de influência da unidade de ensino e que poderiam, eventualmente, firmar parcerias em atividades inerentes à escolarização. Convidar membros dos Colegiados anteriores para que relatem suas experiências, abordando, inclusive, as relações estabelecidas com redes locais da escola. - Abordar a importância da mobilização das famílias e das redes locais nas rodas de conversa e ações formativas realizadas periodicamente com membros dos Colegiados Escolares, convidando conselheiros envolvidos em experiências exitosas para que exponham seus relatos e apresentem registros fotográficos e vídeos, por exemplo.
Quanto custa?	Não há custo financeiro adicional. As capacitações mencionadas seriam realizadas em encontros presenciais em escolas-polo dos diferentes municípios da Regional, com a emissão de cartas-convite aos conselheiros. Neste formato, não há previsão de custo financeiro adicional com pagamento de diárias e despesas de deslocamento para a realização das capacitações.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

As propostas ora apresentadas têm como objetivo estimular o interesse e a motivação à participação social no ambiente escolar; ensejar o envolvimento da comunidade externa com as questões inerentes à unidade de ensino; e auxiliar as instituições de ensino no que tange à sensibilização e ao envolvimento de suas comunidades escolares. Além de reforçarem o sentido de coletividade e bem comum empregados às formas de participação na área da educação, tais medidas transmitem, em si, a ideia de que uma instituição pública aberta ao diálogo assume, essencialmente, um posicionamento social mais transparente, o que, por consequência, deve inspirar respeito e confiança da comunidade local pela instituição escolar que a atende.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora o Programa de Convivência Democrática, institucionalizado em 2018 pela Secretaria de Estado de Educação, tenha iluminado o caminho para a sistematização de ações que visem à construção de ambientes escolares mais abertos à participação social, o desenvolvimento do presente estudo demonstra que, na SRE Governador Valadares, as ações de orientação, incentivo e acompanhamento da atuação dos Colegiados Escolares ainda carecem de um direcionamento institucional que as integrem ao referido Programa, que hoje figura como a política pública empregada pela SEE/MG para a abordagem do tema gestão democrática escolar.

As análises dos dados coletados por meio das pesquisas realizadas revelam grandes distorções entre a legislação concernente à gestão democrática escolar e a prática que se efetiva na atuação dos Colegiados Escolares Valadarenses. Pensando em como a Secretaria de Estado de Educação e as SREs poderiam trabalhar por uma melhor orientação, incentivo e acompanhamento da atuação dos conselheiros escolares, conclui-se que o ideal seria que o tratamento do tema fosse aprimorado também a partir da revisão da legislação mineira, retirando-se os Colegiados Escolares do rol de competências das Diretorias de Pessoal e atribuindo-os às Diretorias Educacionais.

Contudo, tendo em vista que, no contexto atual, os esforços de aprimoramento da atuação da SRE Governador Valadares junto aos Conselhos Escolares devem acontecer com base na legislação vigente, urge que a Diretoria de Pessoal, na figura do coordenador regional dos Colegiados Escolares, articule esforços com a Diretoria Educacional e promova a integração da atuação dos Colegiados Escolares ao desenvolvimento do Programa de Convivência Democrática.

Em conversas informais com diretores escolares, é usual que sejam manifestadas percepções sobre a passividade dos demais conselheiros, ainda que a quantidade de assinaturas nas atas das reuniões realizadas não demonstre a mesma apatia dos Colegiados. Observa-se que a plena atuação protocolar dos Conselhos deixa SEE/MG e SRE em uma situação de relativo conforto em relação ao assunto. Prova disso é que as ações priorizadas para concretização do Eixo 1 do Programa de Convivência Democrática no ambiente escolar foram: a orientação e o

acompanhamento para que todas as escolas estaduais construíssem seu próprio Plano de Convivência Democrática; a determinação de que as escolas promovessem a eleição de representantes de turma, professores de referência e representantes da escola; e o incentivo à criação de Grêmios Estudantis. Nenhuma dessas ações contou com orientações operacionais que buscassem incluir a efetiva atuação dos conselheiros escolares.

Deixar o trabalho dos conselheiros escolares à margem das transformações que vêm sendo vivenciadas nas escolas por meio do Programa de Convivência Democrática é uma prática que ignora o potencial mobilizador da atuação dos Conselhos, permitindo que os mesmos permaneçam enfraquecidos e apartados dos novos contextos de participação social que vêm sendo criados nas escolas estaduais mineiras.

Assim, observa-se que, embora novas capacitações e o aumento de oportunidades formativas direcionadas aos conselheiros escolares tenham aparecido em praticamente todos os depoimentos dos gestores entrevistados, medidas deste tipo não alcançarão sucesso se implementadas em um contexto em que o próprio coordenador regional dos Colegiados Escolares não tem condições de priorizar, em seu trabalho cotidiano, atividades voltadas à gestão democrática escolar.

É preciso construir institucionalmente, na SRE/GV, um novo olhar, uma nova postura e um novo alinhamento de esforços em favor do desenvolvimento dos Colegiados Escolares. Embora a pesquisa tenha se desenvolvido no município de Governador Valadares, é possível que Plano de Ação Educacional apresentado seja adotado em todo o estado, haja vista a crescente utilização das TIC no contexto educacional.

A sugestão de implementação da plataforma virtual e do aplicativo aparecem, nesse contexto, como uma aposta de inovação que favoreceria tanto a SRE quanto os conselheiros escolares. Com uma equipe de atendimento pequena e com recursos materiais limitados, as TIC podem permitir que a comunicação da Superintendência com os conselheiros seja realizada, mesmo quando dificuldades de descolamento se impuserem em relação às escolas localizadas em municípios mais distantes da sede. E do mesmo modo, por meio da plataforma virtual e do aplicativo, os conselheiros poderiam se fazer ouvir, ainda que compromissos

peçoais e impossibilidades de deslocamento possam dificultar seu comparecimento em reuniões presenciais.

É contraproducente esperar que os diretores escolares, sozinhos, consigam arrancar da passividade os demais conselheiros escolares, mesmo porque grande parte dos gestores já está habituada a não contar com proposições que não tenham partido de seu próprio planejamento ou de ideias nascidas junto à sua própria equipe gestora. Ademais, como já destacado nesta dissertação, são muitas as obrigações administrativas e pedagógicas que consomem o tempo dos diretores escolares na atualidade. Deixar que caiba a eles o avivamento de seus Colegiados Escolares é esperar que estes gestores deem atenção a um assunto que a própria Secretaria de Estado de Educação não tem priorizado.

A gestão democrática escolar é, ainda, um campo que tem sido pouco explorado por pesquisadores e que, infelizmente, tem sido tratado superficialmente pelos profissionais nele envolvidos, sobretudo no contexto da educação pública mineira. Trata-se, contudo, de uma área de atuação fascinante, merecedora de maior atenção e de mais espaço para a prática, para a experimentação. Em termos sociais e políticos, só se aprende a participar participando. Por isso, é preciso que se constituam, verdadeiramente, condições para que ações coletivas ensejem a construção contínua da consciência dos sujeitos como cidadãos, como partícipes da esfera escolar e da vida pública, enfim, como agentes de transformação do mundo.

Em um contexto institucional em que a escassez de recursos humanos e materiais ditam as rotinas de trabalho, o mais comum é que não haja tempo para reflexão e o planejamento seja relegado para segundo plano. Neste sentido, o desenvolvimento desta pesquisa acadêmica agregou à atuação profissional de sua autora a compreensão de conflitos, desafios, problemas e potencialidades que permeiam a promoção da gestão democrática escolar no contexto institucional da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares. A realização deste estudo trouxe também a percepção de que atividades de pesquisa podem e devem se integrar ao cotidiano operacional da administração pública, buscando, sempre de maneira impessoal e objetiva, que seus resultados se convertam em medidas de aprimoramento aplicáveis à realidade analisada. Mediante um processo cognoscitivo e de interpretação científica das políticas públicas e de seus ciclos de implementação, pode-se atuar com coerência no planejamento de novos planos de intervenção.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. **A escola reflexiva**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001. p. 14 – 30. Disponível em: <<http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=4167>>. Acesso em: 27 abr. 2017.

ALVES, André Azevedo; MOREIRA, José Manuel. **Cidadania Digital e Democratização Eletrônica**. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004. 96 p.

ANDRADE, Cátia de Oliveira. **Desvelando a profissão docente no contexto das políticas públicas da década de oitenta**: estudo a partir da vivência de profissionais de uma escola pública de ensino fundamental. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação, 2007. Disponível em: <http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/3122_1859.pdf>. Acesso em: 8 ago. 2017

APPLE, M.W. BEANE, James A.(org). **Escolas Democráticas**. Revisão técnica de Regina Leite Garcia; tradução Dinah de Abreu Azevedo. 2ª. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.

ARAÚJO, E.A. de. **A construção social da informação**: práticas informacionais no contexto de organizações não-governamentais - ONGs brasileiras. Brasília : UnB, 1998. 221 f. (Tese . Doutorado . Ciência da Informação . UnB/CID).

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon. **A gestão democrática e os Conselhos Escolares**: interseções e confluências. In: PAULA, Lucília Augusta Lino de; OLIVEIRA, Lia Maria Teixeira de (Orgs.). Conselho Escolar: formação e participação. Rio de Janeiro, RJ: Outras Letras, 2014. p.105-127.

BALL, S.J.; BOWE, R. **Subject departments and the “implementation” of National Curriculum policy**: an overview of the issues. Journal of Curriculum Studies, London, v. 24, n. 2, p. 97-115, 1992.

BARROSO, João. **O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal**. In: FERREIRA, Naura. S. C. (org.) Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2003. p. 11-32.

BETIOLI, A.B. (1995). **Introdução ao direito: lições de propedêutica jurídica**. 3.ed. São Paulo : Letras & Letras, 1995. 439 p. 439 p.

BRASIL. **A construção e a revisão participativa de Planos de educação**. São Paulo: Ação educativa, 2013, 1ª edição. 39 p. Disponível em:

<<http://www.ppgp2.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=3666>>. Acesso em 21 nov. 2016.

_____. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. (2003) **Resolução FNDE/ CD/ Nº003**, de 27 de fevereiro de 2003. Brasília: FNDE.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Nota Técnica Indicador de Nível Socioeconômico (Inse) das Escolas**. 2015.

_____. **Lei nº 9394/96**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Senado Federal, Brasília, 1996.

_____. **Lei n.10172, de 9 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm> Acesso em: 4 ago. 2017.

_____. **Lei n. 13005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 26 jun.2014.

_____. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Programa Dinheiro Direto na Escola**. Brasília: FNDE, 2001.

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

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Conselho Escolar. **Conselho Escolar e o aproveitamento significativo do tempo pedagógico**. Brasília: MEC, SEB, 2004b.

_____. **Planejando a próxima década**: conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação. Ministério da Educação. Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino. Brasília, DF: MEC, 2014.

_____. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/programa-nacional-de-fortalecimento-dos-conselhos-escolares>>. Acesso em: 05 dez. 2016.

_____. Universidade Federal de Juiz de Fora. **Site de Monitoramento do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação**. 2017. Disponível em: <monitoramento.caedufjf.net>. Acesso em: 30 out. 2017.

BRITO, Renato de Oliveira; CARNIELLI, Beatrice Laura. **Gestão participativa: uma matriz de interações entre a escola e a comunidade escolar.** Revista Eletrônica de Educação. São Carlos, SP: UFSCar, v. 5, no. 2, p.26-41, nov. 2011. Disponível em <http://www.reveduc.ufscar.br>.

BURGOS, Marcelo Baumann. **Escola pública e segmentos populares em um contexto de construção institucional da democracia.** DADOS – Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, vol. 55, nº 4, 2012, p. 1015 – 1054.

_____. **Novas Demandas, Novos Conflitos e a Responsividade Escolar**, s/d. Disponível em: <<http://www.ppgp3.caedufjf.net/course/view.php?id=156>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

CASTRO, Jane Margareth; REGATTIERI, Marilza (orgs). **Interação escola-família: subsídios para práticas escolares** – Brasília: UNESCO, MEC, 2009.

CONTI, Celso; LUIZ, Maria Cecília. **Políticas públicas e gestão democrática: o funcionamento do conselho escolar no sistema municipal de ensino.** Educação: Teoria e Prática, Rio Claro, v. 17, n. 29, p. 33-50, jul.-dez. 2007.

CONTI, Celso; SILVA, Flávio Caetano da. **Conselho Escolar: alguns pressupostos teóricos.** In: LUIZ, Maria Cecília (Org). Conselho Escolar: algumas concepções e propostas de ação. São Paulo: Xamã, 2010.

CUNHA, Luiz Carlos Silva da. **Participação e cidadania na gestão da escola pública.** Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. UFJF. 2012.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **A gestão democrática na escola e o direito à educação.** RBP AE – v.23, n.3, p. 483-495, set./dez. 2007.

_____. **Gestão Democrática da Educação: exigências e desafios.** RBP AE, v.18, n.2, jul./dez.2002.

DAHLGREN, Peter. **As culturas cívicas e a internet: para uma contextualização da participação política.** Media & Jornalismo, N.º 18, Vol.º 10, N.º 1 – Primavera / Verão 2011 pp. 11–30.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O que é participação política.** São Paulo: Abril Cultural: Brasiliense, 1984.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **A escola como uma organização: desafios para os gestores.** 2016. Disponível em:<<http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=4213>>. Acesso em: 24 mai. 2017.

FREY, K. **Governança Eletrônica: experiências de cidades européias e algumas lições para países em desenvolvimento (2005).** Revista iP– Informática Pública. Belo Horizonte: PRODABEL. - Empresa de Informática e Informação do Município de

Belo Horizonte. Disponível em: http://www.ip.pbh.gov.br/ANO3_N1_PDF/ip0301frey.pdf. Acesso em: 28 ago. 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

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. 27-38, jan./mar. 2006.

GÜNTHER, Hartmut. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: esta é a questão?**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, mai-ago, 2006, vol. 22 n. 2, pp. 201-210.

LÓPEZ, Néstor. **Equidad Educativa y Desigualdad Social. Desafios a la educación en el nuevo escenario latinoamericano**. IIPE - UNESCO, Buenos Aires, 2009.

LUIZ, Maria Cecília et al (Org). Curso de Formação para Conselheiros Escolares – Módulo 1: **Conselho Escolar na democratização da escola**. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://www.gafcego.com.br/biblioteca/cursoconselheiros.pdf>>. Acesso em: 7 abr. 2017.

LUIZ, Maria Cecília; GOMES, Ronaldo Martins. **Teoria do Reconhecimento e Conselho Escolar**: subsídios para a compreensão e constituição da Gestão Democrática. In: RAMOS, Daniela Karine (Org.). Conselho Escolar e Gestão Democrática: contribuições de uma formação para a cidadania. Nova Petrópolis: Nova Harmonia, 2014.

LUIZ, Maria Cecília; SILVA, Ana Lúcia da; GOMES, Ronaldo Martins. **Indicadores de funcionamento do conselho escolar em alguns municípios paulistas**. In: LUIZ, Maria Cecília (Org). Conselho Escolar: algumas concepções e propostas de ação. São Paulo: Xamã, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARINHO, R.R. (1993). **Leitura**: um caminho para a cidadania. Trans-in-formação, Campinas, v. 5, n. 1/2/3, p. 90 a 94, jan./dez., 1993.

MARSHALL, Thomas Humphrey. **Cidadania, classe social e status**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

MINAS GERAIS. **A Escola Pública de Qualidade**: pressupostos e fundamentos. Secretaria de Estado da Educação/Procad. Belo Horizonte: 1997.

_____. **Decreto 45536 de 27 de janeiro de 2011.** Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2011.

_____. **Decreto 45914 de 16 de fevereiro de 2012.** Altera o Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2012.

_____. **Escolas estaduais recebem orientações para realizar eleições de representantes de turmas.** Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/component/gmg/story/9562-escolas-estaduais-recebem-orientacoes-para-realizar-eleicoes-de-representantes-de-turmas>>. Acesso em: 16 mar. 2018.

_____. **Lei n. 10.486, de 24 jul. 1991.** Regulamenta o artigo 196, inciso VIII, da Constituição do Estado de Minas Gerais, que dispõe sobre o provimento da direção de Unidade Estadual de Ensino. **Minas Gerais.** Belo Horizonte, Caderno do Executivo, 27 jul. 1991.

_____. **Portal RP1.** 2017. Disponível em: <http://rp1.educacao.mg.gov.br/apl_menu/apl_menu.php>. Acesso em: 30 out. 2017.

_____. **Resolução SEE Nº 1059, de 22 de fevereiro de 2008.** Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais.

_____. **Resolução SEE Nº 2034, de 14 de fevereiro de 2012.** Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais.

_____. **Resolução SEE Nº 2554, de 26 de fevereiro de 2014.** Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais.

_____. **Resolução SEE Nº 2958/2016, de 29 de abril de 2016.** Dispõe sobre Assembleia Escolar e sobre a estrutura, funcionamento e processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais. Disponível em: <<https://srefabricianodivep.files.wordpress.com/2016/05/resoluc3a7c3a3o-see-2958-2016-colegiado-assembleia.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2016.

_____. **Resolução SEE Nº 3685, de 30 de janeiro de 2018.** Institui na Rede Estadual de Ensino do Estado de Minas Gerais o Programa de Convivência Democrática no Ambiente Escolar. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/images/documentos/3685-18-r.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Escola Sagarana:** educação para a vida com dignidade e esperança (1999/2000). Belo Horizonte: Lê. Set./1999 (Coleção Lições de Minas, v. II).

_____. Secretaria de Estado de Educação. **Programa de Convivência Democrática no Ambiente Escolar**, 2018. Disponível em:

<https://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/noticias/2018/01-Janeiro/Programa_de_Conviv%C3%Aancia_Democr%C3%A1tica_-_Vers%C3%A3o_Final.pdf>. Acesso em: 14 mai 2018.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Resolução 4787/1983**, de 28 de outubro de 1983. Institui o Colegiado nas Escolas Estaduais de 1º e 2º Graus, como instrumento auxiliar da administração escolar. Informativo MAI de Ensino, Belo Horizonte, n. 95-96, nov./dez. 1983 d, p. 7-8.

_____. Secretaria da Educação (1999): **Resolução n.º 6.907/92, de 23 de janeiro de 1992**. Estabelece normas complementares para a instituição e funcionamento do colegiado nas unidades estaduais de ensino. In: Informativo MAI de Ensino, Belo Horizonte, n.º 282-283, pp. 15-18, jun./jul.

_____. **Tempo Escolar**: Hora de refletir, planejar e construir a Escola Sagarana. Belo Horizonte: Lê. Set./1999 (Coleção Lições de Minas).

_____. **Vídeo de Apresentação do Curso de Capacitação dos Colegiados Escolares**. Realização da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2014. (12 min.), Colorido. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=k51slxUniTg>>. Acesso em: 31 jan. 2018.

MORAN, José. **A Educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá**. 5ª Ed. Campinas: Papirus, 2013, p. 89-90.

OLIVEIRA, R. P.; ARAUJO, G. C. **Qualidade do ensino**: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. Revista Brasileira de Educação, n. 28, p. 5-23, Abr. 2005. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782005000100002&nrm=iso >

OLIVEIRA, D. Andrade e DUARTE, Marisa R. T. (org.) **Política e Trabalho na Escola**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001. p. 69–97.

OLIVEIRA, R. P.; SOUSA, S. Z. **Sistemas de avaliação educacional no Brasil**: característica, tendências e uso dos resultados. 2007. (Relatório final). Universidade de São Paulo, Faculdade de Educação, São Paulo.

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Ana Cherubina; BECKERT Mara; SOUZA, Valéria de. **Capacitação e desenvolvimento de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão da Escola Pública: a Participação da Comunidade**. R. bras. Est. pedag., Brasília. v 73, n.l 74, p.255-290, maio/ago. 1992.

_____. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papirus, 1996.

_____. **O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB.** Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, Por-to Alegre, v. 14, n. 2, p. 243-251, jul./dez. 1998.

RISCAL, Sandra Aparecida. **Considerações sobre o Conselho Escolar e seu papel mediador e conciliador.** In: LUIZ, Maria Cecília (Org). Conselho Escolar: algumas concepções e propostas de ação. São Paulo: Xamã, 2010.

ROCHA, Carlos Vasconcelos. **Anatomia de uma Reforma:** Descentralização da Educação Pública de Minas Gerais e Mudança Institucional. DADOS - *Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, Vol. 46, no3, 2003, pp. 557 a 592.

ROCHA, Marisa Perrone Campos. **A questão cidadania na sociedade da informação.** Ci. Inf., Brasília, v. 29, n. 1, p. 40-45, jan./abr. 2000.

ROSSEAU, Jean-Jacques. **Do contrato social ou Princípios do Direito Político.** Coleção Os Pensadores. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SACRISTÁN, G. J. **Educar e Conviver na Cultura Global:** as exigências da cidadania. Trad. Ernani F. da Fonseca Rosa. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SACRISTÁN, J. G. **Poderes instáveis em educação.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

SAMPAIO, R. C. **Governança eletrônica no Brasil:** limites e possibilidades introduzidos pelo orçamento participativo na internet. IPEA, Planejamento e Políticas Públicas, n. 33, jul.-dez. 2009.

SANTOS, Ana Lúcia Felix dos. **Gestão democrática da escola:** bases epistemológicas, políticas e pedagógicas. Estado e Política Educacional/n.05. 2004.

SAVIANI, D. **A nova lei da educação – LDB:** trajetória e limites. Cam-pinas: Autores Associados, 1997.

SILVA, Rose Neubauer da; MELLO, Guiomar Nervo de. **A Gestão e a Autonomia da Escola nas Novas Políticas Educativas para a América Latina.** Estudos Avançados, n. 5, USP. 1991.

TEIXEIRA, L. **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas:** um estudo de escolas da rede estadual de Minas Gerais. Campinas, 1998. Tese (dout.) Unicamp.

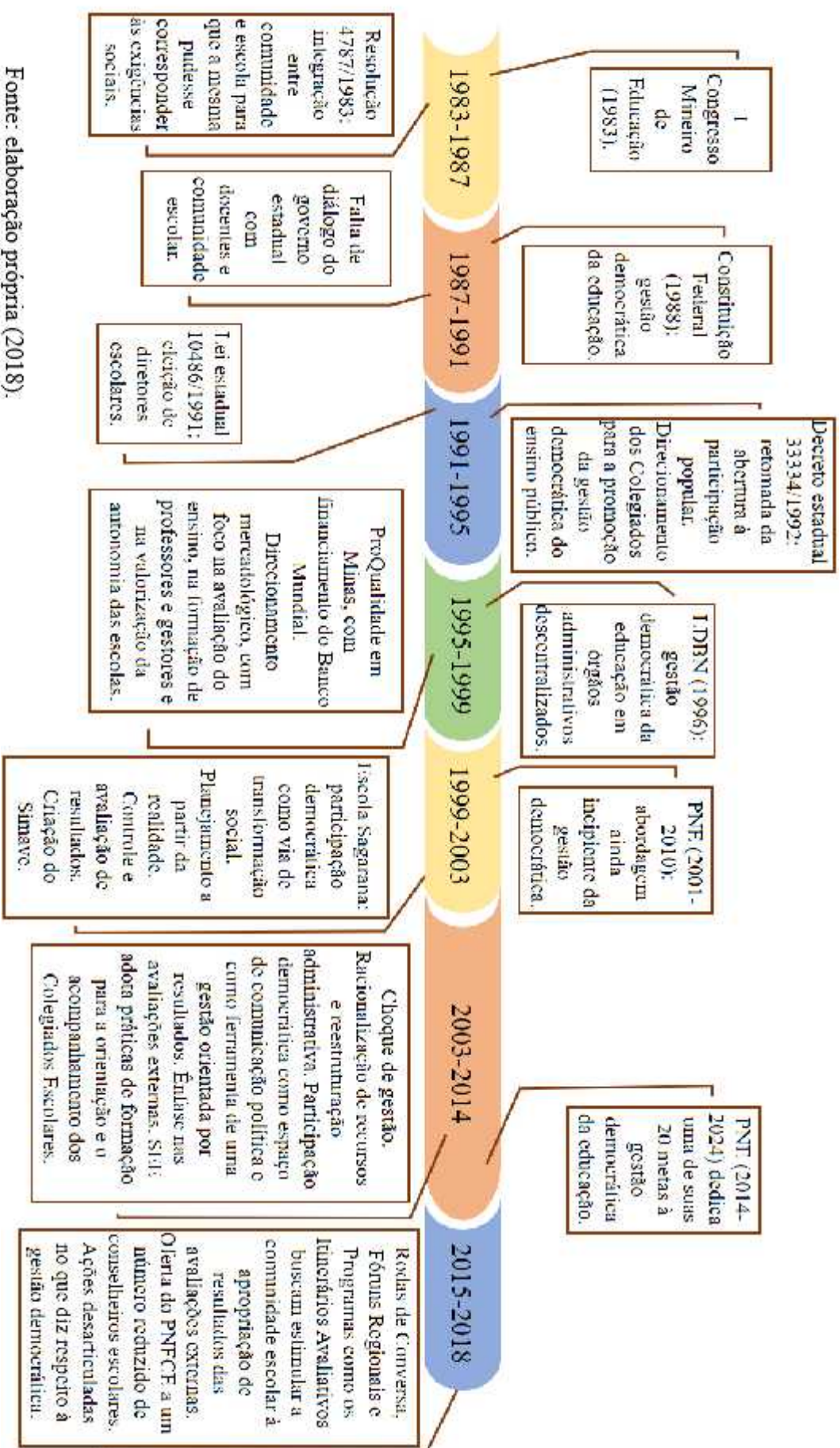
TRIPODI, Maria do Rosário Figueiredo. **O Estado Contratual e a Nova Agenda da Educação:** o caso de Minas Gerais. Revista @mbienteeducação. 5(1): 32-50, jan/jun, 2012.

VAZ, J. C. **Limites e possibilidades do uso de portais municipais para promoção da cidadania:** a construção de um modelo de análise e avaliação. Tese (doutorado) - EAESP/FGV, São Paulo. 2003

VENTURA, Magda Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. Ver. SOCERJ. 2007;20(5):383-386

YIN, R. (2005). **Estudo de Caso**. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman.

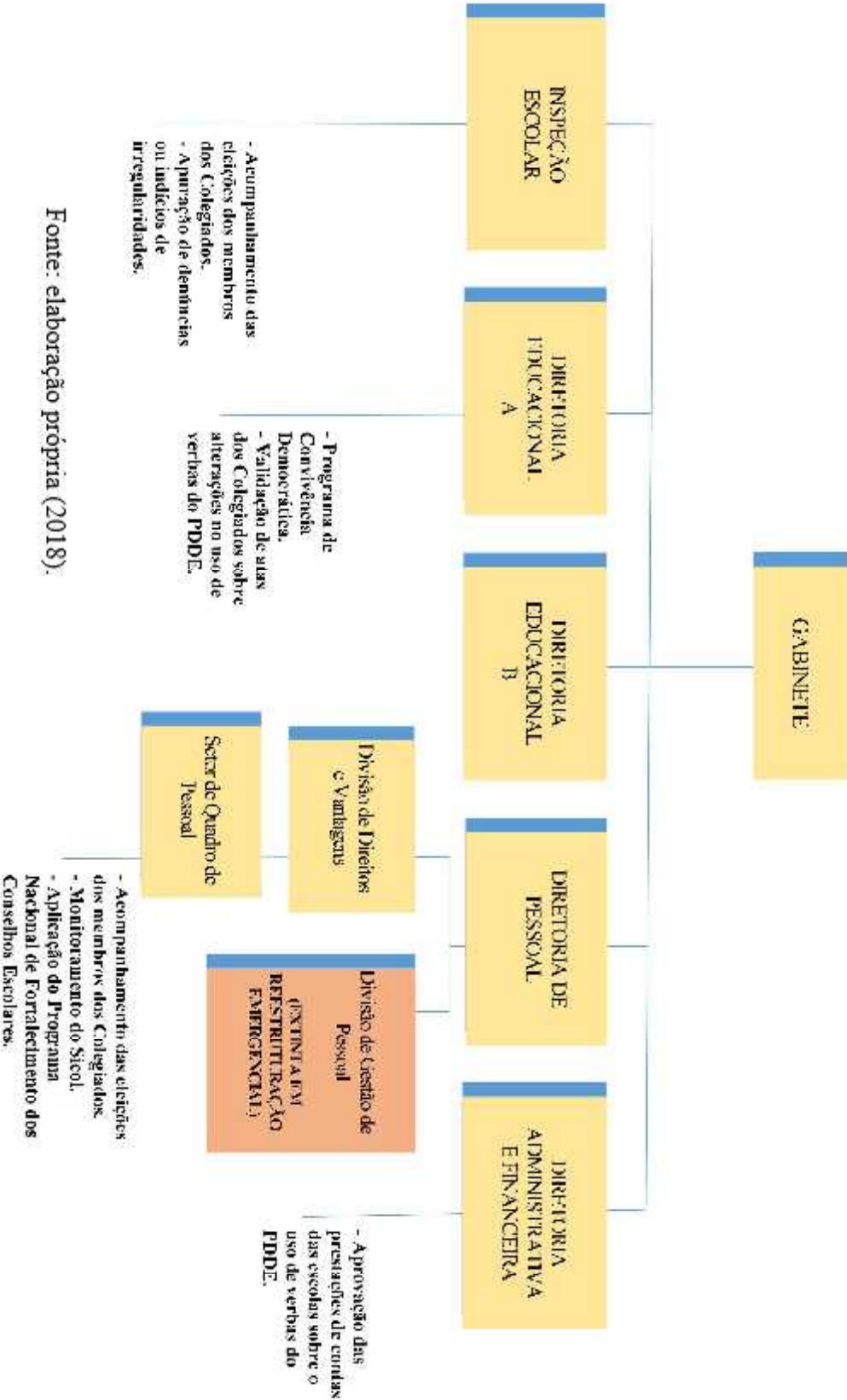
Linha do tempo: marcos legais e diretrizes adotadas pela SEE-MG acerca do tema gestão democrática



Fonte: elaboração própria (2018).

APÊNDICE A

Colegiado Escolar no contexto institucional da SRE Governador Valadares



Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública

Mestrado Profissional

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA

MAIO/2017

LOCAL: SRE GOVERNADOR VALADARES

1. Como acontece o acompanhamento institucional do trabalho desenvolvido pelos Colegiados Escolares na SRE Governador Valadares?
2. Os conselheiros e diretores escolares encontram na SRE suporte para o esclarecimento de dúvidas, o acolhimento de denúncias e reclamações?
3. Qual é sua percepção sobre o atual processo de eleição dos conselheiros escolares?
4. A SEE/MG incentiva a SRE à operacionalização de ações que favoreçam a concretização da participação e da gestão democrática nas escolas?
5. Como a SRE informa os conselheiros sobre seus deveres, direitos e atribuições quando os mesmos são eleitos?
6. Qual é sua percepção sobre a concretização ou não da participação democrática nas escolas por meio dos Conselhos Escolares?

APÊNDICE D



SERVIÇO PÚBLICO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR
VALADARES/MG

OFÍCIO GAB nº 201/2018

Governador Valadares, 05 de fevereiro de 2018.

A Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares apresenta a servidora Andreia Mendes Costa, MaSP 13261607, aluna do curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ministrado pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), autorizando-a à pesquisa documental, aplicação de questionários e realização de entrevistas com as equipes gestoras e os membros dos Colegiados Escolares das 46 unidades estaduais de ensino público localizadas no município e em distritos de Governador Valadares/MG.

Ressalta-se que esta autorização é concedida para desenvolvimento de dissertação para conclusão do curso acima mencionado, desde que seja mantido o anonimato das escolas e dos entrevistados em todos os espaços do texto acadêmico em que a referência aos mesmos se faça necessária.

Atenciosamente,

Cláudia Maria de Souza Amorim Braga
Diretora da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares
MaSP 9784448

Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública

Mestrado Profissional

APÊNDICE E

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRETORES ESCOLARES

- 1 Quais são as principais dificuldades enfrentadas para a efetiva aplicação de uma gestão democrática escolar?
- 2 Dê um exemplo de uma ação implementada na sua escola como resultado de uma proposta dos membros do Colegiado.
- 3 Quem é o coordenador regional dos Conselhos Escolares da sua SRE?
- 4 Na sua percepção, a Superintendência Regional de Ensino cumpre as atribuições de orientação, incentivo e acompanhamento das atividades dos Colegiados Escolares?
 - 3.1 (Em caso positivo) Como essas ações de desenvolvem?
 - 3.1 (Em caso negativo) Por quê?
- 4 Os membros do Colegiado da sua escola são participativos?
 - 4.1 Qual segmento tem maior participação?
- 5 Você daria alguma sugestão de ação para a Secretaria de Estado de Educação para aprimoramento da gestão democrática nas escolas públicas?

APÊNDICE F

15/02/2018

Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública

Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública

Caro (a) Conselheiro (a) Escolar,

Na qualidade da mestranda do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, conto com sua colaboração para conhecer um pouco mais sobre os processos de gestão democrática colocados em prática na sua unidade de ensino. Este questionário é anônimo e de acesso restrito entre respondente e pesquisadora. Portanto, sinta-se à vontade para manifestar livremente suas percepções. Desde já, agradeço a sua colaboração.

Andreia Mendes Costa

***Obrigatório**

1 Nome da sua Escola Estadual: *

Escolher

2 Há quanto tempo você atua como conselheiro(a) escolar? *

- ☐ Até 2 anos
- ☐ De 2 a 3 anos
- ☐ De 3 a 6 anos
- ☐ Mais de 6 anos

3 Faz parte do segmento: *

- ☐ Pais ou responsáveis
- ☐ Alunos
- ☐ Funcionários administrativos

https://docs.google.com/forms/d/1E5nYUP3hsaUdhs_nghyZcXMcabQYH2exA6ysvBEU/sviewform?edit_request=trus

1/7

15/02/2018

Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública

- ☐ Docentes
- ☐ Outros membros da comunidade
- ☐ Diretor escolar

4 Qual foi o principal motivo da sua candidatura ao Colegiado Escolar? *

- ☐ Por determinação legal, pois sou o diretor da escola.
- ☐ Quero contribuir com a gestão da escola.
- ☐ Acredito que devo colaborar para a melhoria da educação pública.
- ☐ Participar do Colegiado Escolar é uma oportunidade de exercer a cidadania.

5 Quem foi o principal incentivador da sua candidatura ao Colegiado Escolar? *

- ☐ Ninguém me incentivou, apenas manifestei meu interesse pessoal de participar.
- ☐ Alunos incentivaram a minha candidatura.
- ☐ Pais ou responsáveis incentivaram a minha candidatura.
- ☐ Professores incentivaram a minha candidatura.
- ☐ Funcionários administrativos da escola incentivaram a minha candidatura.
- ☐ Membros da comunidade incentivaram a minha candidatura.
- ☐ Fui incentivado pelo diretor escolar.

6 Qual o principal meio de comunicação utilizado para contato da direção/secretaria da escola com o Colegiado? *

- ☐ Quadro de avisos na escola
- ☐ Telefone

https://docs.google.com/forms/d/1EsnYOP3hsoGdhsLgnyz2XMoa5QYH4zcxAEysvBEU/viewform?edit_request=true

2/7

15/02/2018

Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública

- ☐ E-mail
- ☐ Redes sociais
- ☐ Outro:

7 Como membro do Colegiado Escolar, você: *

- ☐ Comparece à maioria das reuniões e opina sobre a maior parte das questões em pauta.
- ☐ Comparece à maioria das reuniões, mas pouco opina sobre as questões em pauta.
- ☐ Comparece a poucas reuniões, mas opina sobre todas as questões quando está presente.
- ☐ Comparece a poucas reuniões e quase não opina.

8 Na última eleição, o Colegiado Escolar foi composto com facilidade na sua escola? *

- ☐ Muitas pessoas se candidataram em todos os segmentos.
- ☐ Houve poucas candidaturas de pais ou responsáveis.
- ☐ Houve poucas candidaturas de alunos.
- ☐ Houve poucas candidaturas de professores.
- ☐ Houve poucas candidaturas de funcionários administrativos da escola.

9 Na sua percepção, quantos membros normalmente participam das reuniões do Colegiado Escolar? *

- ☐ Todos os convocados.
- ☐ Cerca de 70% dos convocados.

https://docs.google.com/forms/d/1EsnYOP3hsoCdhcLhngnyz2XMc5QYH4ZcxAEysvBEU/viewform?cd=1_requested=trus

3/7

15/02/2018

Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública

- ☐ Metade dos convocados.
- ☐ Cerca de 30% dos convocados.

10 Na sua percepção, quais conselheiros apresentam mais dificuldades de comparecimento às reuniões do Colegiado Escolar? *

- ☐ Pais ou responsáveis
- ☐ Alunos
- ☐ Docentes
- ☐ Funcionários administrativos da escola
- ☐ Todos os conselheiros comparecem sempre

11 Quais são as principais justificativas dadas pelos conselheiros quando não comparecem às reuniões? *

- ☐ Compromissos pessoais
- ☐ Dificuldades de deslocamento
- ☐ Problemas de saúde
- ☐ Compromissos profissionais
- ☐ Não foram avisados
- ☐ Todos os conselheiros comparecem sempre
- ☐ Os faltosos não costumam justificar a ausência

12 Quais equipamentos que você possui? *

	Sim, com acesso à internet	Sim, sem acesso à internet	Não
Computador, notebook ou laptop	☐	☐	☐

https://docs.google.com/forms/d/1EsnYQF9hsoGdhaLhngnyz2XMba5QYH42cxAEysvBEU/viewform?edit_request=true

4/7

15/02/2018

Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública

Celular	☐	☐	☐
Smartphone (Android, Iphone, Windows Phone, Galaxy)	☐	☐	☐
Tablet ou Ipad	☐	☐	☐

13 Assinale as formas que você utiliza para acessar a internet: *

	Sim	Não
Nos meus equipamentos (computador, celular, smartphone ou tablet)	☐	☐
Na casa de parentes ou amigos	☐	☐
Em lan houses	☐	☐
No trabalho	☐	☐
Em instituição de ensino (escola, faculdade)	☐	☐
Em bibliotecas	☐	☐

14 Com que frequência você usa a internet para: *

	Sempre	Frequentemente	Raramente	Nunca
Bater papo (whatsapp ou outros)	☐	☐	☐	☐

https://docs.google.com/forms/d/1EsnYOP3hsaCdhxLhngnyz2XMta5QYH42cxAEysvBEU/viewform?edit_requestid=trus

5/7

15/02/2018

Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública

Buscar informações (Google ou outros)	☐	☐	☐	☐
Realizar pesquisas escolares	☐	☐	☐	☐
Jogar	☐	☐	☐	☐
Acessar redes sociais (Facebook, Twitter e outros)	☐	☐	☐	☐
Acessar e-mail	☐	☐	☐	☐
Participar de cursos	☐	☐	☐	☐
Fazer compras on line	☐	☐	☐	☐

15 Imagine que você possa baixar um aplicativo gratuito que facilite sua interação com os demais membros do Colegiado Escolar, e também forneça informações sobre projetos e programas em andamento na sua escola. Quais funcionalidades seriam úteis à sua atuação como conselheiro? *

https://docs.google.com/forms/d/1EsnYQF9hsaCdhcLhngnyz2XMba5QYH4zcxAEysvBEU/viewform?edit_requestid=lrus

6/7

15/02/2018

Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública

	Muito úteis	Pouco úteis	Não são úteis
Ferramentas interativas para contato com os conselheiros	☐	☐	☐
Acesso a notícias e informações sobre projetos e programas em andamento	☐	☐	☐
Ferramentas para compartilhamento de arquivos e documentos que serão discutidos nas reuniões de Colegiado	☐	☐	☐
Acesso a canal direto para contato com a Superintendência Regional de Ensino	☐	☐	☐

ENVIAR

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Secretaria de Estado de Educação. Denunciar abuso - Termos de Serviço - Termos Adicionais

Google Formulários

APÊNDICE G



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA EM SERES HUMANOS - CEP/UFJF

36036-900 JUIZ DE FORA - MG - BRASIL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O (A) Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa **“CONSELHO ESCOLAR: DESAFIOS E NOVAS POSSIBILIDADES DE PROMOÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS ESTADUAIS DE GOVERNADOR VALADARES”**. Nesta pesquisa pretendemos investigar o modo como se dá a participação democrática nas escolas estaduais valadarenses e que maneira a Superintendência Regional de Ensino (SRE) Governador Valadares pode aprimorar sua atuação com o intuito de contribuir para a consolidação da participação democrática nestas instituições. O motivo que nos leva a estudar o assunto é a compreensão de que uma gestão pautada no diálogo e na participação dos membros da comunidade é fundamental à construção da autonomia escolar e ao aprimoramento da qualidade da educação pública.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: entrevista semiestruturada com diretores escolares e aplicação de questionários aos conselheiros titulares de todas as escolas estaduais valadarenses. Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em riscos mínimos por expressão de opiniões. A pesquisa contribuirá para verificar a contribuição institucional da SRE Governador Valadares para que as funções dos Colegiados Escolares sejam efetivamente desempenhadas; e propor ações que favoreçam o aprimoramento da atuação da SRE Governador Valadares junto aos Conselhos Escolares para que estes se fortaleçam enquanto instâncias legítimas de participação e gestão democrática no âmbito das escolas públicas estaduais do mesmo município.

Para participar deste estudo o (a) Sr (a) não terá nenhuma, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o (a) Sr.(a) tem assegurado o direito a indenização. O (A) Sr. (a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o (a) Sr. (a) é atendido (a) pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. O (A) Sr (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e a outra será fornecida ao (á) Sr. (a). Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse

tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa **“CONSELHO ESCOLAR: DESAFIOS E NOVAS POSSIBILIDADES DE PROMOÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS ESTADUAIS DE GOVERNADOR VALADARES”**, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 20____.

Nome	Assinatura participante	Data
------	-------------------------	------

ANDREIA MENDES COSTA

Nome	Assinatura pesquisador	Data
------	------------------------	------

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humano-UFJF

Campus Universitário da UFJF

Pró-Reitoria de Pesquisa

CEP: 36036-900

Fone: (32) 2102- 3788 / E-mail: cep.propesq@ufjf.edu.br

Nome do Pesquisador Responsável: ANDREIA MENDES COSTA

Endereço: RUA VITENA, 72, AP.302, B. GRÃ-DUQUESA

Governador Valadares – MG

Fone: (33)98861-1308

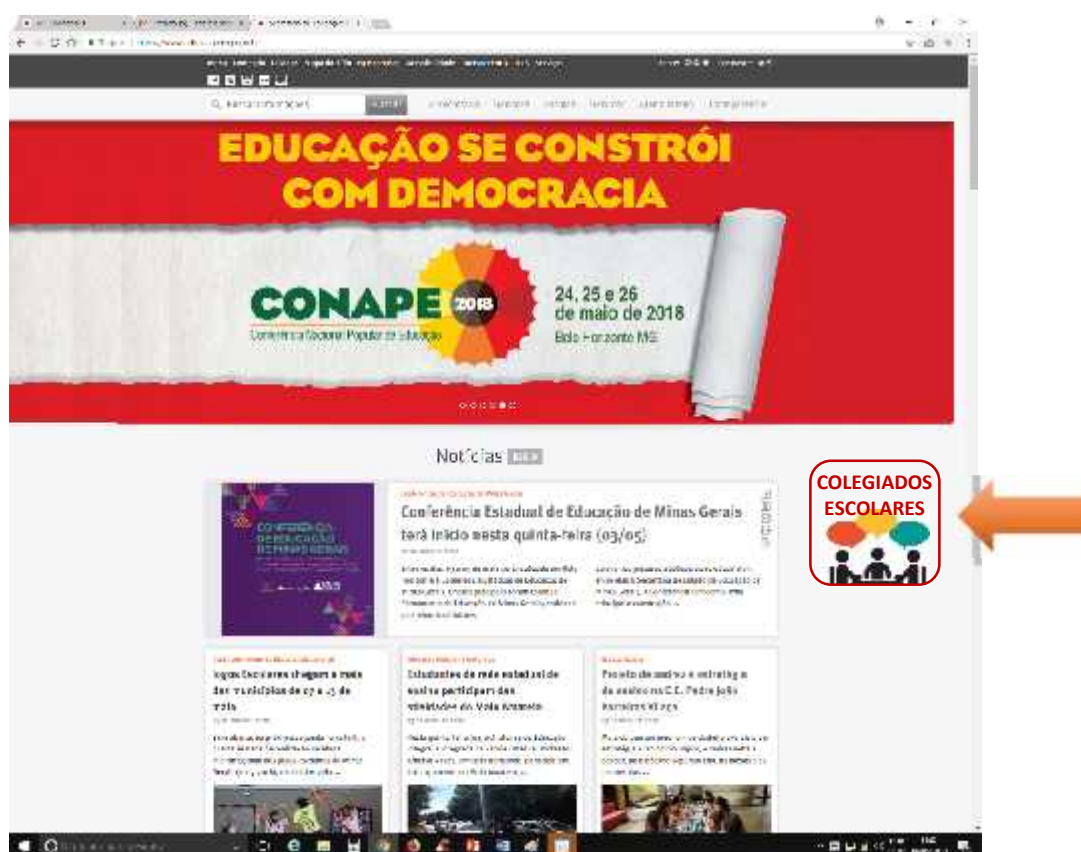
E-mail: andreia.mendes.costa@educacao.mg.gov.br

APÊNDICE H

PLATAFORMA VIRTUAL/ APLICATIVO COLEGIADOSOS ESCOLARES MG

PROPOSTA DE CONTEÚDO

Propõe-se a criação de uma página ligada ao site da Secretaria de Estado de Educação (<http://educacao.mg.gov.br>), cujas funcionalidades também poderiam ser acessadas por meio de um aplicativo disponibilizado gratuitamente aos conselheiros escolares de todas as Superintendências Regionais de Ensino do estado. O link para a página Colegiados Escolares MG seria posicionado de maneira visível, na forma de banner fixo na página principal do site da SEE/MG.



Ao clicarem no banner, os usuários seriam direcionados a uma página de acesso público, contendo em seu topo um cabeçalho com o logotipo Colegiados Escolares MG e, logo abaixo, campos para a digitação de login e senha para acesso à área restrita aos conselheiros escolares. O espaço restante da página seria preenchido por notícias e comunicados publicados pela SEE/MG e pelas SRE, contendo informações de interesse dos Colegiados Escolares.



Após o login, os conselheiros escolares teriam acesso à parte restrita da plataforma e do aplicativo. As notícias permaneceriam visíveis no centro da tela, mas um menu com as funcionalidades abaixo apareceria em uma das laterais da página, dando acesso às ferramentas pensadas especificamente para o uso e a interação dos membros dos Colegiados.

Itens do Menu

1. ENTENDA O SITE

Texto da seção:

Caro conselheiro escolar,

Este tutorial tem como objetivo ajudar você a navegar na plataforma virtual Colegiado Escolar MG e utilizar os recursos disponibilizados para incrementar sua participação nos processos de decisão da sua escola. Assita ao vídeo abaixo, conheça os conteúdos disponíveis e saiba de que maneira eles podem ser utilizados em favor da gestão democrática da sua unidade de ensino. Em caso de dúvidas sobre o uso da plataforma virtual e do aplicativo, faça contato com o coordenador regional dos Colegiados Escolares da sua SRE pelo telefone XX XXXX-XXXX ou pelo email xxxxxxxx.colegiadoescolar@educacao.mg.gov.br.

2. GLOSSÁRIO

Texto da seção:

Para tirar dúvidas e familiarizá-lo com assuntos inerentes ao dia a dia escolar, neste espaço disponibilizamos conceitos que explicam termos comumente abordados nas

reuniões dos Colegiados Escolares. Você pode navegar pela lista de termos clicando nas letras que iniciam cada conceito do Glossário.

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Avaliação Externa de desempenho

É realizada por agente externo à escola, geralmente aplicada em larga escala. É uma ferramenta que fornece elementos para a formulação e o monitoramento de políticas públicas, bem como o redirecionamento de práticas pedagógicas.

Avaliação Interna da aprendizagem

É realizada pelo professor em sala de aula. Busca verificar a aprendizagem do aluno e é determinada em conformidade com o planejamento escolar e Plano de Trabalho Docente.

Base Nacional Comum Curricular

Conjunto de conhecimentos e habilidades que cada estudante deve aprender na educação básica.

Colegiado ou Conselho Escolar

É o órgão máximo para a tomada de decisões realizadas no interior de uma escola. É formado pela representação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, como: alunos, professores, pais ou responsáveis, funcionários, pedagogos, diretores e comunidade externa.

Educação integral

A Educação Integral é uma concepção que compreende que a educação deve garantir o desenvolvimento dos sujeitos em todas as suas dimensões – intelectual, física, emocional, social e cultural e se constituir como projeto coletivo, compartilhado por crianças, jovens, famílias, educadores, gestores e comunidades locais.

Empenho

O empenho da despesa é o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado a obrigação de pagamento pendente.

Interdisciplinaridade

Integração de diferentes áreas do conhecimento em torno de um eixo comum.

LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação)

É a Lei Nº 9394/1996, que regulamenta o sistema educacional (público ou privado) do Brasil (da educação básica ao ensino superior).

Orçamento

Avaliação ou cálculo aproximado do custo de obra, empreendimento ou serviço.

PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola)

Tem por finalidade prestar assistência financeira para as escolas, em caráter suplementar, a fim de contribuir para manutenção e melhoria da infraestrutura física e pedagógica, com conseqüente elevação do desempenho escolar. Também visa fortalecer a participação social e a autogestão escolar.

PNE (Plano Nacional de Educação)

Lei que determina diretrizes e estratégias para políticas educacionais em dez anos. Atualmente está em vigência o PNE 2014-2024 (Lei 13005/2014).

Política pública

É o resultado de atividades políticas e de gestão pública na alocação de recursos e na provisão de bens e serviços públicos.

PROEMI (Programa Ensino Médio Inovador)

É uma estratégia do governo federal para induzir, fortalecer e apoiar o desenvolvimento de propostas curriculares inovadoras nesta etapa de ensino, por meio da oferta de atividades curriculares diversificadas e da ampliação da jornada escolar.

3. CONHEÇA OS INDICADORES DE DESEMPENHO DA SUA ESCOLA**Texto da seção:**

Os indicadores educacionais atribuem valor estatístico à qualidade do ensino, atendo-se não somente ao desempenho dos alunos, mas também ao contexto econômico e social em que as escolas estão inseridas. Acesse o link abaixo e conheça o site que funciona como ferramenta de monitoramento dos resultados das avaliações de desempenho da sua unidade de ensino. Este instrumento possibilita a comparação dos dados da sua escola com informações do município e do estado de Minas Gerais.



<http://monitoramento.caedufjf.net/>

4. POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A EDUCAÇÃO**Texto da seção:**

Como conselheiro escolar você deve se manter a par das políticas públicas que norteiam a atuação educacional do estado de Minas Gerais. Acessando o link abaixo, você pode conhecer o portal Políticas Públicas ao seu Alcance, uma iniciativa da Assembleia Legislativa (ALMG), implementada com o objetivo de facilitar o acompanhamento das políticas públicas educacionais e incentivar a participação dos cidadãos mineiros na sua elaboração. A página disponibiliza, inclusive, a ferramenta Fale com a Assembleia, por meio da qual mensagens podem ser encaminhadas à Ouvidoria do órgão e aos deputados estaduais (individualmente ou integrados nas comissões parlamentares).



<https://politicaspublicas.almg.gov.br/temas/index.html?tagNivel1=249&tagAtual=249>

5. CONHEÇA SEUS PARCEIROS NA CONTRUÇÃO DE UMA ESCOLA MELHOR

Texto da seção:

Caro conselheiro escolar,

Você e os demais membros do Colegiado devem estar aptos e disponíveis para discutir as questões educativas e seus desdobramentos no cotidiano político-pedagógico da escola. Seu trabalho como conselheiro estará sendo plenamente executado na medida em que colocar em prática as seguintes funções:

Função deliberativa - quando você e seus pares decidem sobre as normas internas da escola e sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo ou financeiro.

Função consultiva - quando os conselheiros desempenham o papel de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pela direção da unidade escolar.

Função fiscal - quando você e seus pares acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas da escola e a qualidade social do cotidiano escolar.

Função mobilizadora - quando os conselheiros promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo, assim, para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação.

Acesse abaixo o perfil profissional dos demais membros do Colegiado Escolar da sua unidade de ensino e saiba mais sobre os seus parceiros na busca cotidiana pela construção de uma escola melhor.

Antônio Fernandes Coutinho (link para 5.1) – segmento: docentes

Cíntia Paiva – segmento: comunidade atendida pela escola

Gessi Lisboa – segmento: alunos

Maria Aparecida Costa Ribeiro – segmento: profissional administrativo

Maria de Fátima Silva - segmento: pais ou responsáveis

Rogério Freitas Lacerda - diretor escolar

5.1 Conselheiro escolar: Antônio Fernandes Coutinho

Representante do segmento: docentes

Profissão: Professor

Área: Matemática

Tempo de vínculo com a escola: 5 anos



Projetos desenvolvidos na escola: Ambientando / Abril Geométrico / Desfile cívico da fanfarra

Telefone: 33 3301-0482

E-mail: antonio.fernandes.coutinho@educacao.mg.gov.br

Enviar mensagem (link para caixa de mensagem)

EXPLORE OS TEMAS QUE ANIMAM O DEBATE DA EDUCAÇÃO BÁSICA NO BRASIL

Texto da seção:

Para que a sua participação no Colegiado Escolar contribua para o aprimoramento dos processos de ensino e aprendizagem da sua escola é importante que você esteja sempre por dentro dos temas que estão em debate no contexto educacional brasileiro. Abaixo são disponibilizadas publicações sobre assuntos que incitam reflexões sobre os rumos da educação básica na atualidade.

Conheça a Base Nacional Comum Curricular

A Base Nacional Comum Curricular é um documento de caráter normativo que estabelece conhecimentos, competências e habilidades que se espera que todos os estudantes desenvolvam ao longo da escolaridade básica. Assista ao vídeo e entenda como é importante que esse documento seja conhecido e discutido pela comunidade escolar da sua unidade de ensino.



(Link para <https://www.youtube.com/watch?v=pq0ieMDrHr8>)

6. FALE COM A SRE

Prezado conselheiro escolar,

Este é seu canal de comunicação com a Superintendência Regional de Ensino. Por aqui você pode enviar mensagens para o setor responsável pelo acompanhamento do trabalho desenvolvido pelos Colegiados Escolares. Estamos prontos para acolher pedidos de orientação, manifestações de dúvidas, reclamações, denúncias, críticas e/ou sugestões. Todas as solicitações serão analisadas e encaminhadas aos desdobramentos cabíveis, desde que sejam inerentes ao trabalho desenvolvido nos Colegiados Escolares. Sua manifestação pode ser enviada por meio da caixa de mensagem abaixo ou, se você preferir, pode fazer contato com a SRE pelo telefone XX XXXX-XXXX.

Nome Completo

Escola:	
Telefone:	
E-mail:	
Mensagem:	

7. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS CONSELHEIROS ESCOLARES

Texto da seção:

Olá conselheiro escolar!

Seja bem-vindo ao Programa de Capacitação dos Conselheiros Escolares mineiros, que tem como objetivo esclarecer as funções estabelecidas pela legislação aos Colegiados Escolares das unidades de ensino estaduais. Você e os demais membros dos Colegiados Escolares poderão acessar os conteúdos deste Programa sempre que sentirem a necessidade de sanar alguma dúvida acerca de suas atribuições, direitos e deveres de participação nos processos de decisão da escola.

Para começar, assista ao vídeo abaixo e entenda os principais pontos da Resolução SEE Nº 2.958, de 29 de abril de 2016, que dispõe sobre a Assembleia Escolar e sobre a estrutura, o funcionamento e o processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais.



Você pode ampliar seus conhecimentos sobre a gestão democrática do ensino público acessando os links abaixo. Os cadernos temáticos aqui disponibilizados consistem em material didático elaborado pelo Ministério da Educação (MEC) para a formação de conselheiros escolares em âmbito nacional.

Material Didático

Caderno 1 – Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania (link para: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf)



Caderno 2 – Conselho Escolar e a Aprendizagem na Escola (link para: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad2.pdf)



Caderno 3 – Conselho Escolar: o Respeito e a Valorização do Saber e da Cultura do Estudante e da Comunidade (link para: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad3.pdf)

8. AGENDA

Esta é uma ferramenta de organização e planejamento das atividades do Colegiado Escolar. Clicando nos meses do calendário abaixo, você e os demais conselheiros escolares da sua unidade de ensino podem consultar as datas mais relevantes da agenda anual escolar, assim como cadastrar e consultar os dias e horários das reuniões do Colegiado. Além disso, você pode ativar a ferramenta Envio de Notificações para o recebimento de alertas e lembretes que o informarão sobre a aproximação dos compromissos agendados.

9.1



15/8 – Reunião Ordinária Colegiado Escolar

Cadastre um novo compromisso

Assunto:

Data:

Horário:

9. FÓRUM

Neste espaço você e os demais conselheiros escolares podem contar com um ambiente virtual de diálogo, no qual debates sobre assuntos pontuais da escola podem ser travados, adiantando ou estendendo discussões realizadas nas reuniões presenciais. O fórum é restrito aos membros titulares dos Colegiados Escolares, havendo, ainda, a possibilidade de envio de mensagens privadas a conselheiros específicos, quando necessário. Então, aproveite este espaço de interação e mantenha-se em constante contato com seus pares. O fortalecimento de uma gestão democrática escolar passa construção de processos colaborativos que só podem ser construídos por meio da valorização do diálogo.

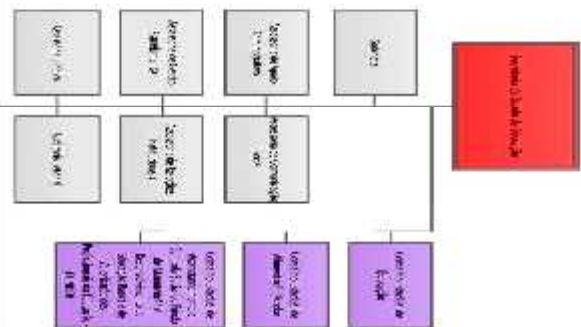
10. ENVIO DE NOTIFICAÇÕES

Cadastre aqui seu e-mail para o recebimento de notificações da plataforma virtual e do aplicativo Colegiados Escolares MG

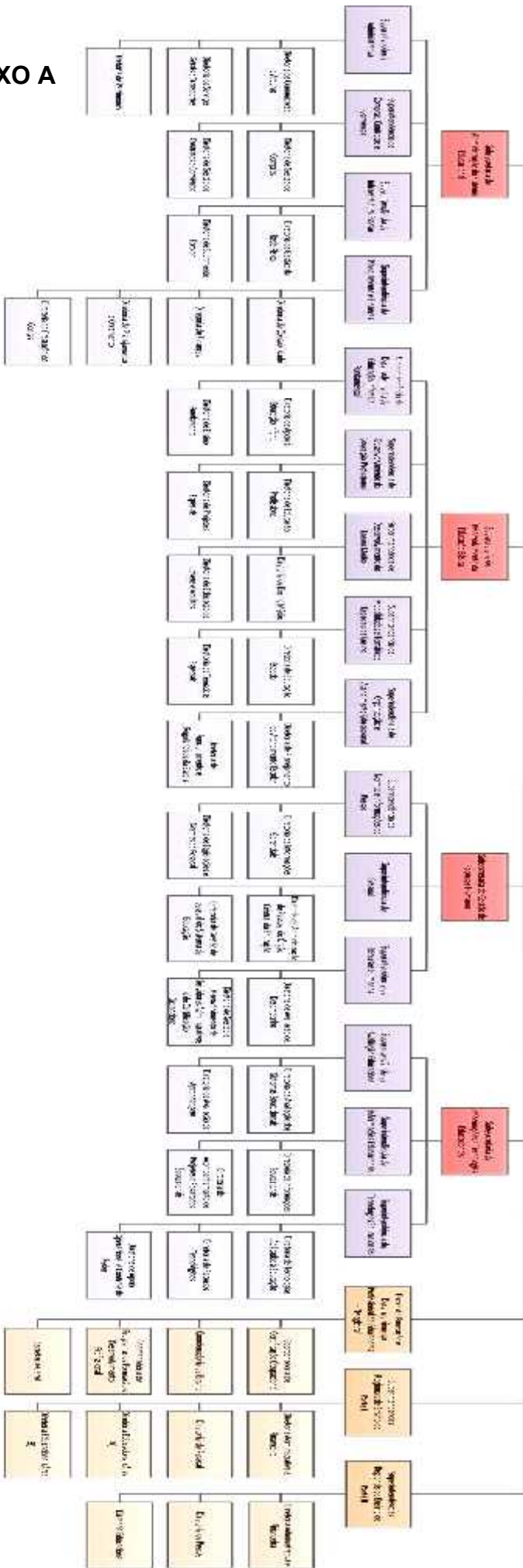
E-mail:

Marque as notificações que deseja receber:

- ☐ Avisos sobre a aproximação de compromissos escolares agendado
- ☐ Newsletter com as principais notícias e comunicados da semana



ANEXO A



ANEXO B

ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
SUPERINTENDÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS
DIRETORIA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES ADMINISTRATIVOS E DE CERTIFICAÇÃO OCUPACIONAL

Memorando: DGDC/SRH Nº 634/2017

Belo Horizonte 11 de setembro de 2017

De: Ana Lúcia da Silva

Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Servidores Administrativos e de Certificação
Ocupacional - DGDC

Para: Andreia Mendes Costa - MaSP 1.326.160-7

SRE Governador Valadares

Assunto: Curso de Formação de Conselheiros Escolares

Prezada Andreia,

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, por intermédio da Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Servidores Administrativos e de Certificação Ocupacional (DGDC/SRH), autoriza a servidora Andreia Mendes Costa, Técnica da Educação (TDE), MaSP 1.326.160-7, a realizar pesquisa acadêmica para desenvolvimento de dissertação para conclusão do curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ministrado pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), utilizando dados das atividades dos cursistas do Curso de Formação para Conselheiros Escolares, aplicado pela SRE Governador Valadares no segundo semestre de 2016.

Ressalta-se que esta autorização é concedida desde que seja mantido o anonimato dos cursistas e de suas respectivas escolas em todos espaços da dissertação em que a menção aos mesmos se faça necessária.

Atenciosamente,


Ana Lúcia da Silva

Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Servidores
Administrativos e de Certificação Ocupacional



ANEXO C

[jovibr.ufc.br/moodle/question.php?state=2652807&number=...<](#)

[eview/Batempostemodo_00qmFilter=0&page=1](#)

Direção de Ensino e Avaliação - Universidade Federal do Rio Grande FURG

Turma 14T81 - MG

Questionário: Questionário 3 - Aula 04
Feito em: terça, 22 novembro 2016, 11:10
Nota na PPP?

Sim, Mas trata-se de um documento meramente burocrático.
Estou há três anos na escola, e nunca participei de uma reunião sequer para reformulação do documento. E quando se leva esse debate para a reunião pedagógica, os próprios colegas professores desconsideram o direcionamento pedagógico do documento e consideram esse debate desnecessário, perda de tempo.

Acredito que ainda há muito que se caminhar nesse sentido, para que todos compreendam a real necessidade de se elaborar e implementar um PPP que venha de encontro com as reais necessidades e potencialidades da escola e do grupo envolvido.

Mentado ou modifique a avaliação

Você enviou este envio: 2/2

Resposta:

Pergunta	Notas	Categorias	Status
Sim, Mas trata-se de um documento meramente burocrático. Estou há ...	22-11-16 às 11:10 em	0	0
Sim, Mas trata-se de um documento meramente burocrático. Estou há ...	22-11-16 às 11:10 em	2	2

Documentação de Moodle Tutorial sobre esta página

Você acessou como Vanda Antonia Viana Rodrigues Tavares - MS (Suf)

Home Page

Turma 14T81 - MG

Revisão Avaliar manual Análise de Item

Tentativas: 51

Inativa avaliada está evidenciada. O método de avaliação deste questionário é Nota mais alta.

Alfabeto ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
Idiosyncrasy ALPHABET abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

Página (Anterior) 1 / 2

ID	Data	Tempo	Acerto	Nota	Resultado	Feedback
21	novoembro 2016, 21:52	21 minutos 19 segundos	10	-2/2	6/6	
22	novoembro 2016, 07:31	aberto	-	-2/-2	-6/6	
24	novoembro 2016, 10:14	3 minutos 16 segundos	10	-2/2	6/6	
11	novoembro 2016, 07:47	32 minutos 9 segundos	12	-2/2	6/6	
15	novoembro 2016, 09:16	aberto	-	-2/-2	-6/6	
23	outubro 2016, 11:15	30 minutos 46 segundos	10	-2/2	6/6	
12	novoembro 2016, 14:32	31 minutos 9 segundos	8	-2/2	6/6	
10	outubro 2016, 16:39	13 minutos 14 segundos	9	-2/2	5/6	
24	novoembro 2016, 09:32	3 minutos 11 segundos	9	-2/2	5/6	
24	novoembro 2016, 15:37	46 minutos 53 segundos	10	-2/2	6/6	
27	outubro 2016, 14:34	3 minutos 48 segundos	10	-2/2	6/6	
27	outubro 2016, 14:39	17 segundos	10	-2/2	6/6	
19	outubro 2016, 17:47	26 minutos 25 segundos	10	-2/2	6/6	