

**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**

Lucas Nogueira Amim

**Desafios para a participação no colegiado escolar de uma escola estadual de
Minas Gerais**

Juiz de Fora

2020

Lucas Nogueira Amim

Desafios para a participação no colegiado escolar de uma escola estadual de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Magrone

Juiz de Fora

2020

AMIM, Lucas.

Desafios para a participação no colegiado escolar de uma escola estadual de Minas Gerais / LUCAS AMIM. -- 2020. 100 f.

Orientador: Eduardo Magrone

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd.

Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2020.

1. Gestão Democrática. 2. Colegiado Escolar. 3. Gestão Participativa.
4. Conselhos Escolares.. I. Magrone, Eduardo , orient. II. Título.

Lucas Nogueira Amim

Desafios para a participação no colegiado escolar de uma escola estadual de

Minas Gerais

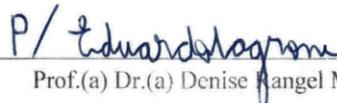
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 14 de dezembro de 2020

BANCA EXAMINADORA



Prof.(a) Dr.(a) Eduardo Magrone - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof.(a) Dr.(a) Denise Rangel Miranda
Membro Titular Interno



Prof.(a) Dr.(a) Iverson Geraldo da Silva
Membro Titular Externo

Dedico este trabalho aos meus pais, Taufique e Geralda, por sempre se preocuparem com minha formação educacional e à minha esposa Fernanda pelo apoio incondicional durante toda a pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram para que eu pudesse desenvolver esta pesquisa, pois este trabalho é fruto, essencialmente, de uma grande equipe de amparo com a qual, felizmente, tive a felicidade de poder contar. Por isso, agradeço a Deus por todas as bênçãos recebidas ao longo de minha vida.

Também se faz muito necessário agradecer aos meus pais, Taufique e Geralda, que sempre investiram em minha formação escolar e sempre me incentivaram a continuar lutando.

Outro agradecimento imprescindível se dirige à minha esposa e mãe de minhas duas filhas, Fernanda, que compreendeu minhas ausências durante esta pesquisa e me apoiou incondicionalmente durante todos estes anos que estamos juntos. Agradeço também às minhas filhas, Lavínia e Sofia, que, mesmo sem saber, foram o motor que sempre me impulsiona: é por elas que nunca desisto dos meus objetivos.

No transcorrer de todo o curso, sou muito grato a todos os professores que compartilharam comigo sua sabedoria. Agradeço principalmente a “ASA” Marina e a meu orientador Dr. Professor Eduardo Magrone. Sem o trabalho de vocês, esta pesquisa nunca teria se concretizado.

Aos colegas da turma de 2018 do mestrado, que partilharam tanto as dificuldades como algumas maneiras de superá-las.

Enfim, ao Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora e sua parceira Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, as quais possibilitaram a realização de um antigo sonho: o mestrado.

A democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também, e, sobretudo, seu direito e seu dever de assumirem responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços (LÜCK, 2009, p. 70).

RESUMO

A presente dissertação tem por objetivo analisar se a participação dos membros do colegiado escolar ocorre de maneira efetiva e os desdobramentos dessa cooperação na Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes, localizada na região centro-oeste do estado de Minas Gerais, na cidade Pará de Minas. Esta pesquisa transcorreu com o intuito de observar e questionar o comportamento dos membros do colegiado escolar durante as reuniões e verificar quais são os entraves que causam a não atuação destes membros na gestão desta. Como diretor escolar, eleito democraticamente no ano de 2015, acredito na gestão democrática e participativa e na importância de um colegiado escolar participativo. Assim sendo, a questão que explicita o problema de pesquisa por mim abordado seria: quais os entraves que impedem a efetiva participação dos membros do colegiado escolar da referida escola? Este é um caso de gestão que caminha de acordo com a atual proposta das escolas públicas: a busca pela gestão democrática e compartilhada. Nosso “caso de gestão” visa a analisar o desenrolar das atividades do colegiado escolar na busca por uma gestão democrática e participativa. A partir deste questionamento, analisamos quais problemas impedem a efetiva participação dos membros do colegiado escolar nas tomadas de decisão e nas discussões em prol de uma educação de qualidade. Esta pesquisa se deve justamente ao fato de que as características inerentes a um conselho, não são, de fato, encontradas na Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes, por ora analisada. Utilizamos como métodos de pesquisa o levantamento bibliográfico, o diário de campo, além da utilização de questionário e entrevista. Após verificar o porquê da modesta atuação dos membros deste conselho em relação aos temas que são discutidos e analisados durante as reuniões, apresentamos uma proposta de intervenção que objetiva auxiliar a resolução do problema aqui estudado.

Palavras-chave: Colegiado Escolar. Gestão Democrática. Gestão Participativa. Conselhos Escolares.

RESUMEN

Esta disertación tiene como objetivo analizar la participación efectiva de los miembros del colegio colegiado y las consecuencias de esta cooperación en la Escuela Estatal Nossa Senhora de Lourdes, ubicada en la región centro-oeste del estado de Minas Gerais, en la ciudad de Pará de Minas. Esta investigación se realizó con la intención de observar y cuestionar el comportamiento de los miembros del consejo escolar durante las reuniones y verificar cuáles son los obstáculos que provocan el incumplimiento de estos miembros en su gestión. Como director de escuela, elegido democráticamente en 2015, creo en la gestión democrática y participativa y en la importancia de una junta escolar participativa. Por tanto, la pregunta que explica el problema de investigación que abordé sería: ¿Cuáles son los obstáculos que impiden la participación efectiva de los miembros del colegio colegiado de ese colegio? Este es un caso de gestión que va acorde con la propuesta actual de las escuelas públicas: la búsqueda de una gestión democrática y compartida. Nuestro “caso de gestión” tiene como objetivo analizar el rumbo de las actividades de la escuela en la búsqueda de una gestión democrática y participativa. A partir de este cuestionamiento, analizamos qué problemas impiden la participación efectiva de los miembros del colegio colegiado en la toma de decisiones y discusiones a favor de una educación de calidad. Esta investigación se debe precisamente a que las características propias de un ayuntamiento no se encuentran, de hecho, en la Escuela Pública Nossa Senhora de Lourdes, por el momento que se analiza. Usamos como métodos de investigación la encuesta bibliográfica, el diario de campo, además del uso de un cuestionario y entrevistador. Luego de constatar la razón del modesto desempeño de los miembros de este consejo en relación a los temas que se discuten y analizan durante las reuniones, presentamos una propuesta de intervención que tiene como objetivo ayudar a resolver el problema aquí estudiado.

Palabras clave: Colegiado Escolar. Gestión Democrática. Gestión Participativa. Consejos Escolares

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fotografia Sala de Aula nº10 EE Nossa Senhora de Lourdes	27
Figura 2 - Fotografia Banheiro Masculino/Alunos EE Nossa Senhora de Lourdes ..	27
Figura 3 - Fotografia Sala de Aula nº13 EE Nossa Senhora de Lourdes	28
Quadro 1 - Relação de profissionais que atuam na Escola Nossa Senhora de Lourdes	33
Quadro 2 - Infraestrutura e ambiente na Escola Nossa Senhora de Lourdes	34
Quadro 3 - Proposta de intervenção a partir do Plano de Ação Educacional para o colegiado escolar da E. E. Nossa Senhora de Lourdes, Pára de Minas, MG, 2020	75
Quadro 4 –Projetos existentes na Escola Nossa Senhora de Lourdes, Pará de Minas, MG, 2020	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação de profissionais que atuam na Escola Nossa Senhora de Lourdes, Pará de Minas, MG, 2020	25
Tabela 2 - Infraestrutura e ambiente na Escola Nossa Senhora de Lourdes, Pará de Minas, MG, 2019	29
Tabela 3 - Relação de respondentes do questionário, Pará de Minas, MG, 2020....	46
Tabela 4 - Relação de entrevistados, Pará de Minas, MG, 2020	46
Tabela 5 - Respostas questões 11 e 12 questionário aplicado, Pará de Minas, MG, 2020.....	59
Tabela 6 - Respostas questões 15, 18 e 19, questionário aplicado, Pará de Minas, MG, 2020	65

LISTA DE SIGLAS

SEE-MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
FDG	Fundação de Desenvolvimento Gerencial
EENSL	Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
PNE	Plano Nacional de Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública
APM	Associação de Pais e Mestres
MEC	Ministério da Educação
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento de Educação
FUNDEB	Fundo da Educação Básica
PAE	Plano de Ação Educacional
PPP	Projeto Político Pedagógico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E OS COLEGIADOS ESCOLARES: O CASO DA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DE LOURDES	17
2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA E OS COLEGIADOS ESCOLARES	17
2.2 LEGISLAÇÃO OFICIAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS, QUE NORMATIZA A COMPOSIÇÃO E O FUNCIONAMENTO DO COLEGIADO ESCOLAR	21
2.3 APRESENTAÇÃO DA ESCOLA E DOS SUJEITOS ENVOLVIDOS NO CASO DE GESTÃO	24
2.3.1 Apresentação do colegiado escolar da Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes	31
3 A IMPORTÂNCIA DE UM COLEGIADO ATIVO E UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA	41
3.1 METODOLOGIA DE PESQUISA	41
3.2 OLHARES SOBRE OS COLEGIADOS E A GESTÃO DEMOCRÁTICA	47
3.2.1 Um olhar sobre o incentivo à gestão participativa	49
3.2.2 Um Olhar Sobre a Importância dos colegiados escolares	56
3.2.3 Gestão Democrática, Autonomia e Qualidade Educacional	62
4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO A PARTIR DO PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: A TEORIA SERVINDO À PRÁTICA ESCOLAR	73
4.1 CAPACITAÇÃO DOS MEMBROS DO COLEGIADO	76
4.2 APERFEIÇOAR PROJETOS E AÇÕES JÁ DESENVOLVIDOS PELA ESCOLA, TENDO COMO BASE A GESTÃO DEMOCRÁTICA	77
4.3 CRIAR UM CRONOGRAMA DE REUNIÕES	80
4.4 PROMOVER REUNIÕES SEMANAIS	80
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE A: Questionário Direcionado aos Membros do colegiado escolar da Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes	87
APÊNDICE B: Roteiro de Entrevista Semiestruturada Direcionada aos Funcionários da Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes	91
ANEXO A - RESOLUÇÃO SEE Nº 2.958, DE 29 DE ABRIL DE 2016	92

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa visa ao estudo da participação dos membros do colegiado escolar da Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes¹, no município de Pará de Minas, Minas Gerais, tendo como base a importância da participação da comunidade escolar na gestão das escolas públicas, dentro de uma perspectiva de gestão democrática. Assim sendo, realizamos uma pesquisa sobre as funções deste Conselho escolar como órgão auxiliar na administração e gestão das escolas públicas.

Tomando como base um sentido mais amplo a educação seria o processo contínuo de desenvolvimento das faculdades do ser humano, a fim de melhor integrá-lo na sociedade, sendo, portanto, parte inerente da socialização humana. Tratar-se-ia de todo um processo formativo, voltado a propiciar o pleno desenvolvimento da pessoa em seu preparo para a cidadania e a qualificação para o trabalho. Sendo o direito à educação imprescritível, inalienável, irrenunciável, inviolável e universal, a educação é direito de todos e dever do Estado e da família (BRASIL, 1988). Nessa perspectiva, destaca-se que o direito à educação é um direito constitucional fundamental que está elencado no artigo 6º da Constituição Federal, como um direito social, sendo um direito público subjetivo, por isso os entes políticos possuem a obrigação de oferecer educação formal para todas as crianças e os adolescentes.

É relevante pontuar que, a partir da década de 1980, houve uma grande reação contra o centralismo autoritário (ABRUCIO, 2010), e todo o discurso baseado na descentralização educacional foi traduzido principalmente como autonomia aos estados e municípios e gestão democrática ou participativa (FILHO, 1992). Apesar de todo este movimento em favor de uma educação de qualidade e que favorecesse todos os cidadãos, percebemos um avanço tímido com relação à gestão participativa ou compartilhada.

Segundo um dos responsáveis pelo desenvolvimento da "Teoria do Capital Humano", Theodore W. Schultz, investimentos em educação e saúde podem aprimorar as aptidões e habilidades dos indivíduos, elevando, assim, as taxas de

¹ O nome verdadeiro da escola pesquisada foi mantido sob sigilo e substituído pelo nome fictício: Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes.

crescimento dos países e sendo uma das explicações para taxas elevadas de crescimento de algumas regiões desenvolvidas. Em busca de um maior desenvolvimento e na incessante procura pela saída de inúmeras crises, o Brasil passa a discutir a importância do investimento em capital humano (SHULTZ, 1961). Batalhando pela erradicação do analfabetismo desde os anos de 1990, quando foi realizada a Conferência Mundial da Educação em Jomtien na Tailândia, o país vem passando por diversas “reformas no campo educacional”, sem que haja uma continuidade de projetos. Portanto, percebe-se que há uma enorme discussão entre diversas vertentes educacionais, mas todas, quase sempre, tratam do desenvolvimento humano e também do desenvolvimento como cidadão, como trabalhador e como sujeito capaz de participar de decisões que impactarão no futuro da sociedade.

Desse modo, são necessários mais investimentos, planejamento educacional e participação da comunidade escolar para que o Brasil e, conseqüentemente, Minas Gerais possam avançar na melhoria da qualidade da educação, influenciando diretamente o crescimento econômico e o desenvolvimento de nossa população. Não é possível oferecer uma educação de qualidade para todos se não houver uma relação de parceria entre todos os sujeitos envolvidos e, por essa razão, também se faz necessária uma participação efetiva de toda comunidade escolar por meio das ações do colegiado escolar.

Trabalho com educação pública desde o ano de 2009 como professor de História e, no ano de 2015, houve uma mudança de trajetória: a partir do referido ano, passei a atuar como gestor de uma Escola Estadual no município de Pará de Minas – MG. A gestão escolar é um desafio constante devido à enorme gama de problemas com que todo gestor lida diariamente. Além de gerenciar os funcionários na busca por uma prestação de um serviço público de qualidade, os diretores ainda lidam com toda a parte financeira da caixa escolar, inclusive com a prestação de contas, e cuidam de todo aspecto pedagógico da instituição, acumulando, assim, várias funções. Somado a isso, eles acabam por se responsabilizarem pela solução de diversos problemas em todas essas áreas.

Como servidor da rede pública de ensino do estado de Minas, venho participando, ao longo dos anos, de vários colegiados e comissões e observando na prática sua ineficiência, uma vez que a intenção de efetivar a gestão democrática nas escolas públicas de Minas Gerais passa diretamente pela efetiva participação

deste órgão. Durante esses anos, poucas vezes deparei-me com situações de participação efetiva dos membros do colegiado escolar, pois as decisões, em grande parte, já estavam tomadas quando o colegiado se reunia. A partir de 2016, assumi a direção da Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes e infelizmente não consegui mudar a situação mencionada em nossa escola. Desse modo, analisamos, nesta pesquisa, os problemas que geram a baixa efetividade de participação ativa dos membros do colegiado e, assim, tentar superar este problema em nossa escola. Sob essa ótica, a questão que explicita o problema de pesquisa, que foi por nós abordado é: quais os entraves que impedem a efetiva participação dos membros do colegiado escolar da referida escola?

Nosso “caso de gestão” caminha de acordo com a atual proposta das escolas públicas: a busca pela gestão democrática e compartilhada. Ele se baseia na análise do desenrolar das atividades do colegiado escolar na busca por uma gestão democrática e participativa. Deste modo, analisamos quais problemas impedem a efetiva participação dos membros do colegiado escolar nas tomadas de decisão e nas discussões em prol de uma educação de qualidade, uma vez que, apesar da grande maioria dos membros do colegiado estar presente nas reuniões, eles não participam ativamente das discussões e decisões em curso.

Após verificar o porquê da modesta atuação dos membros deste conselho em relação aos temas que são discutidos e analisados durante as reuniões, propusemos soluções para este problema, para, conseqüentemente, avançarmos na busca por uma educação de qualidade. Isso porque o modelo de gestão e, sobretudo, o papel dos gestores em busca de um trabalho em equipe e do envolvimento institucional de todos os sujeitos, dentro de uma proposta participativa que não seja um processo meramente formal, tem um impacto significativo na aprendizagem e até mesmo no ambiente educacional (ABRÚCIO, 2010).

O segundo capítulo desta dissertação tem como objetivo a descrição do problema de gestão vivenciado na Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes. Nesse viés, torna-se necessária uma apresentação da estrutura do funcionamento do colegiado escolar e da gestão nas escolas públicas de Minas Gerais para que possamos descrever o problema de gestão vivenciado nesta instituição.

O terceiro capítulo, por sua vez, apresenta o referencial teórico-conceitual utilizado para análise dos dados obtidos em campo e os aspectos metodológicos para a realização de tal pesquisa. Por fim, no quarto capítulo, apresentamos nossa

proposta de intervenção a partir do plano de ação educacional e, posteriormente, no capítulo cinco, apresentamos as considerações finais de nossa pesquisa.

O trabalho conta ainda com Apêndices, nos quais constam os roteiros do questionário e das entrevistas realizados, além do Anexo com a resolução que dispõe sobre a Assembleia Escolar, a estrutura, o funcionamento e o processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2016).

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E OS COLEGIADOS ESCOLARES: O CASO DA ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DE LOURDES

Iniciamos nosso segundo capítulo com a apresentação do debate sobre a gestão democrática escolar na legislação brasileira e os colegiados escolares. Desse modo, busca-se mostrar a importância da fiscalização e da colaboração dos colegiados para o bom andamento administrativo de qualquer esfera política ou qualquer instituição pública sob a ótica de alguns especialistas na área. Também demonstramos que se faz necessária uma participação efetiva dos colegiados escolares na gestão institucional. Com este intuito, na seção 2.1, analisamos parte da legislação educacional pós-redemocratização dentro do contexto da busca por uma educação participativa e democrática. Em seguida, na seção 2.2, apresentamos a legislação oficial do estado de Minas Gerais, que normatiza a composição e o funcionamento do colegiado escolar, analisando o embasamento legal do funcionamento dos colegiados escolares no estado de Minas Gerais e o processo de eleição dos membros destes colegiados escolares a partir do estudo das principais resoluções que regem essa composição.

Por fim, na seção 2.3, apresentamos a instituição escolhida para efetivação da pesquisa e dos profissionais da escola. Nossa pesquisa ganha corpo ao iniciarmos a seção 2.3.1 Apresentação do colegiado escolar da Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes. A partir da análise das atas de reunião do colegiado escolar da escola pesquisada e do embasamento teórico relacionado ao tema, passamos a discutir os entraves encontrados para que haja uma efetiva participação desse colegiado nas tomadas de decisões coletivas tão necessárias ao bom andamento da gestão da instituição. Esta seção também apresenta os membros do colegiado escolar e os sujeitos envolvidos na gestão da escola analisada. Será apresentada a composição do colegiado, uma descrição e análise dos membros e do funcionamento deste.

2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA E OS COLEGIADOS ESCOLARES

Ao analisarmos nossa Constituição Federal, é notável que essa trouxe consigo uma grande mudança na estrutura administrativa do Estado brasileiro, na

qual o poder executivo, em todas as esferas (municipal, estadual e federal), passa a ser acompanhado por colegiados legislativos (BRASIL, 1988). Pode-se perceber, a partir de então, a importância da fiscalização e da colaboração destes colegiados para o bom andamento administrativo de qualquer esfera política ou quaisquer instituições públicas. Desse modo, faz-se necessária uma participação efetiva dos colegiados escolares na gestão institucional.

Nessa linha de pensamento, ao analisarmos a legislação educacional pós-redemocratização, podemos encontrar a presença marcante da gestão democrática auxiliada pelos colegiados escolares, principalmente quando verificamos o conteúdo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, do Plano Nacional de Educação, dos Planos Municipais de Educação e das resoluções estaduais voltadas à organização e melhoria da educação.

A história dos conselhos baseados em ideais democráticos, cujo intuito era de trazer o povo a participar, de algum modo, dos governos capitalistas, deriva dos conselhos operários e populares surgidos dentro dessas sociedades capitalistas, principalmente a partir do final do século XIX. No Brasil, esses conselhos começaram a se desenvolver principalmente a partir dos anos 70, fazendo oposição ao governo militar, e logo demonstraram ser indispensáveis para a constituição de uma sociedade democrática (FERNANDES; RAMOS, 2010, p. 48).

Conforme destacado em Fernandes e Ramos (2010), o contexto político-econômico brasileiro não mais sustentava todo o aparato centralizador desenvolvido a partir do início do governo militar em 1964:

Nesse momento, o Estado brasileiro, frente a sua ineficiência gestonária e paralelamente ao seu já insustentável caráter autoritário, acabou mergulhando numa crise de legitimidade, perante a sociedade, passando a sofrer forte oposição por parte de movimentos populares e sindicais, que tinham como ponto básico de suas reivindicações a necessidade da reformulação daquele modelo de Estado, especialmente em relação à sua forma de gestão (RAMOS, 2003). Destarte, em contraponto ao modelo de Estado centralizador e autoritário construído pelo governo militar, a descentralização, entendida como estratégia de democratização da gestão estatal, passou a ser defendida como a forma mais eficiente para se gerir o país. Tal tendência acabou se fortalecendo, no início da década de 1980, com as primeiras eleições gerais para governadores dos estados. Nos estados em que venceram candidatos da oposição e com plataformas democráticas, conforme Santos Filho (1992), começaram a ocorrer novas experiências e práticas democráticas de planejamento e gestão da escola pública, como é o caso de Estados como Santa Catarina, Minas Gerais e São

Paulo, que, dentre suas principais ações, transformaram os conselhos escolares em colegiados deliberativos, constituídos por representantes de professores, demais funcionários, alunos e pais (FERNANDES; RAMOS, 2010, p. 49).

As autoras ainda salientam que a Constituição Federal de 1988 foi um marco nesse sentido; um claro exemplo do poder de pressão que os grupos de oposição exerceram sobre o governo ao conseguirem incorporar várias de suas reivindicações no documento. Foi nessa Constituição Federal que, pela primeira vez na história nacional, a gestão democrática do ensino público foi assumida, saindo do plano concreto das ações locais de governos progressistas para se materializar no plano legal como reconhecido princípio do ensino. Com isso, denotava-se, no campo federal, um rompimento com a visão limitada que até então oficialmente se tinha sobre a participação popular na escola: uma participação assistencial via o modelo de “caixa escolar”, especialmente em seu formato desenvolvido a partir dos anos de 1930; uma participação hierárquica e burocraticamente tutelada pelo Estado, conforme o formato de funcionamento tomado pelas associações de pais e mestres (APMs) notadamente durante o regime militar (ALMEIDA, 2006). Nota-se que, segundo o inciso VI do art. 206 da Constituição de 1988, fica estabelecido que o ensino deveria ser baseado no princípio da “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Isso aponta que tal princípio constitucional acabou incorporando as reivindicações de participação popular na gestão escolar, dando base legal para a propagação legítima dos conselhos escolares de natureza deliberativa pelo Brasil (FERNANDES; RAMOS, 2010, p. 50).

Diante disso, ficou demonstrado pelas autoras que, a partir do momento em que o governo militar começa a demonstrar grande instabilidade e dá brechas para a chamada redemocratização, os conselhos escolares são transformados e iniciam sua caminhada e seu crescimento. Conseqüentemente, tem-se, como grande marco histórico, a Constituição de 1988, que, por sua vez, assume a gestão democrática.

Ao discorrer sobre o contexto da gestão escolar democrática, faz-se necessária uma análise sobre a legislação que ampara e viabiliza sua aplicação. Essa análise é fundamental para que se compreenda melhor o que se pretende por uma efetiva participação dos sujeitos envolvidos na gestão escolar. Assim sendo, é primordial que os membros de colegiados escolares detenham o conhecimento sobre a legislação educacional brasileira. Nesse viés, a Constituição Federal traz em

seu Art. 206 - VI - “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988), demonstrando a importância dessa para o desenvolvimento de uma nação democrática e de um ensino que busque qualidade e equidade. A importância dos colegiados escolares também é relacionada à Lei de Diretrizes e Bases (LDB), 9.394/96, que, em seu Art.14, define que os sistemas de ensino serão responsáveis por delimitar as normas de gestão democrática do ensino público, conforme os princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, e também participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996). Ainda, trabalhando nesse mesmo sentido, o Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024 traz, no Art. 2º, a obrigatoriedade da “difusão dos princípios da equidade, do respeito à diversidade e a gestão democrática da educação” (BRASIL, PNE, 2014).

Diante das legislações elencadas acima, torna-se essencial a compreensão da função social da escola e, por consequência, dos colegiados escolares para que haja a possibilidade de formação de cidadãos que participem efetivamente, de forma ativa e democrática, da vida em sociedade. Dessa forma, Santos discorre sobre a importância da efetivação da gestão democrática como:

pressuposto Constitucional e dispositivo legal, representa os valores e significações dos educadores que preconizam uma educação emancipadora, como exercício de cidadania numa sociedade democrática (SANTOS, 2012, p. 113).

Nesse sentido, os conselhos escolares são de suma importância para a democratização da educação, por reunirem representantes de todos os segmentos, de todos os sujeitos envolvidos no dia a dia escolar e por representarem de fato a democracia no âmbito institucional escolar. Com o intuito de compreendermos melhor tal importância, é fundamental conceituarmos os órgãos colegiados e, em consonância a tal falta, segundo Veiga (2000), o bom andamento das ações colegiadas se baseiam na compreensão da dimensão coletiva de gestão democrática:

É necessário considerar, portanto, a inter-relação das instâncias colegiadas. Esse é um desafio: o compromisso e a participação ativa dos integrantes da comunidade escolar, mobilizados pela reflexão crítica, de projetarem-se para o futuro (p. 115).

Dando continuidade à análise sobre o debate relacionado à importância dos colegiados escolares e sobre o seu eficaz funcionamento, deparamo-nos com o que está disposto no Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares:

Dessa forma, a função político-pedagógica do Conselho Escolar se expressa no “olhar” comprometido que desenvolve durante todo o processo educacional, tendo como foco privilegiado a aprendizagem, qual seja: no planejamento, na implementação e na avaliação das ações da escola (BRASIL, 2004, p. 20).

Nota-se que esse “olhar comprometido” corrobora com nosso trabalho e com nossa intenção de tentar solucionar os problemas encontrados no colegiado em pesquisa. Ainda podemos verificar, nesse mesmo material didático do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, que:

A construção dessa realidade implica a garantia de condições objetivas, tais como o financiamento pelo poder público, o projeto político pedagógico, a autonomia escolar e a conscientização participação cotidiana de dirigentes escolares, professores, demais funcionários, estudantes e pais de estudantes que dela fazem parte. Porém essa participação histórica não se manifesta de forma rápida e espontânea, é necessário um amplo trabalho de mobilização e conscientização de todos os envolvidos para que estes percebam a importância de participar da elaboração e da construção cotidianas dos projetos da escola (BRASIL, 2004, p. 19).

Desse modo, fica claro que, além de observarmos a importância destes colegiados para a manutenção e ampliação da democracia no Brasil e, principalmente no tocante à educação, fica expresso que este deve ser um trabalho contínuo e de todos sujeitos envolvidos na gestão educacional. Diante disso, na próxima seção, temos a apresentação e a análise das legislações que regem a eleição, a composição e o funcionamento dos colegiados escolares em Minas Gerais.

2.2 LEGISLAÇÃO OFICIAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS, QUE NORMATIZA A COMPOSIÇÃO E O FUNCIONAMENTO DO COLEGIADO ESCOLAR

A primeira legislação oficial do Estado de Minas Gerais, que normatizou a composição e o funcionamento do colegiado escolar, foi o Decreto nº 33.334/92. Esse decreto estabelece que o colegiado deve ser composto por um presidente, que

é o diretor da unidade de ensino, por representantes dos professores, especialistas da educação, demais servidores da escola, alunos devidamente matriculados e frequentes, os quais devem possuir dezesseis anos de idade ou mais, e por pais e/ou responsáveis legais de alunos, que ainda não completaram dezesseis anos de idade. Nesse colegiado, deve haver uma relação paritária entre membros oriundos da comunidade e membros representantes dos servidores da escola, sendo cinquenta por cento para cada categoria. Ainda de acordo com esse decreto, os membros são eleitos bienalmente e há uma assembleia da comunidade escolar para respaldar a eleição e a composição.

Em maio de 2016, aconteceu a eleição para formação de um novo colegiado nas escolas estaduais mineiras. O embasamento legal dessa nova eleição, bem como o funcionamento e o processo de eleição dos membros dos colegiados escolares, estão presentes na Resolução SEE 2.958, publicada no Diário Oficial de Minas Gerais do dia 30 de abril de 2016 (MINAS GERAIS, 2016), o qual “Dispõe sobre a Assembleia Escolar e sobre a estrutura, funcionamento e processo de eleição dos membros do colegiado escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais”. Em seu Art. 2º, notamos a importância dada ao colegiado por esta legislação:

Art. 2º A Assembleia Escolar e o Colegiado Escolar são órgãos representativos da comunidade escolar, com funções de caráter deliberativo e consultivo nos assuntos referentes à gestão escolar.
§1º O Colegiado Escolar deve atuar permanentemente como agente de apoio da gestão escolar.
§2º A Assembleia Escolar, instância máxima de consulta e deliberação da comunidade escolar, deverá ser convocada sempre que necessário.

Com relação ao funcionamento dos colegiados escolares, tal resolução prevê que os assuntos de interesse da comunidade escolar devem ser discutidos em assembleia com a comunidade escolar, com a participação dos profissionais em exercício na escola, estudantes, pais, mães ou responsáveis por estudantes, ou seja, com a presença de todos os sujeitos envolvidos nessa comunidade. No tocante aos passíveis de voto e votantes, nota-se que, em relação à primeira legislação oficial do Estado de Minas Gerais, que normatizou a composição e o funcionamento do colegiado escolar, há uma mudança significativa em relação à idade dos alunos participantes do processo, pois a idade mínima passa a ser reduzida de 16 para 14

anos, desde que o aluno esteja matriculado e frequente em qualquer nível de ensino. Notamos também que entidades e grupos comunitários, pertencentes à comunidade na qual a escola está inserida, passam a participar do processo, desde que atuem na promoção, defesa e garantia dos direitos de crianças, adolescentes e jovens e estejam previamente cadastrados junto à escola, mediante declaração de vínculo com a comunidade escolar – devendo esse ser homologado pela direção da escola mediante comprovação de atuação dessa entidade em favor da comunidade escolar por no mínimo 01(um) ano contínuo. Continuando nossa análise sobre essa importante resolução, percebemos que ela traz, em seu artigo 17, a descrição das competências dos colegiados escolares:

Art. 17 Compete ao Colegiado Escolar:

- I – convocar e realizar assembleias com a comunidade escolar;
- II – aprovar o Projeto Político Pedagógico da Escola e o Regimento Escolar, ad referendum da Assembleia Escolar, e acompanhar a sua execução;
- III – discutir e aprovar o Calendário Escolar e suas devidas alterações;
- IV – aprovar e acompanhar a execução do Plano de Gestão do diretor;
- V – aprovar os critérios complementares para atribuição de turmas, aulas, funções e turnos aos servidores efetivos e estabilizados do Quadro de Pessoal da escola, observadas as normas legais pertinentes;
- VI – acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (avaliações externa e interna, matrícula e evasão escolar) e propor, quando necessário, intervenções pedagógicas e medidas educativas, visando à melhoria da qualidade do processo de ensino e de aprendizagem;
- VII – indicar, nos termos da legislação vigente, servidor para o provimento do cargo de diretor e para o exercício da função de vice-diretor, nos casos de vacância e de afastamentos temporários;
- VIII – atuar como agente de apoio ao diretor na transição entre uma gestão escolar e outra;
- IX – apresentar e avaliar propostas de parcerias entre escola, pais, comunidade, instituições públicas e organizações não governamentais (ONG);
- X – propor e acompanhar a adoção de medidas que visem à promoção de uma cultura de paz e à convivência democrática no ambiente da escola;
- XI – propor adoção de medida administrativa ou disciplinar em caso de violência física ou moral envolvendo profissionais de educação e estudantes, no âmbito da escola, respeitadas as normas legais pertinentes;
- XII – propor a utilização dos recursos orçamentários e financeiros da Caixa Escolar, observadas as normas vigentes, e acompanhar sua execução;
- XIII – referendar ou não a prestação de contas aprovada pelo

Conselho Fiscal;

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

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

A partir da análise desse artigo, fica evidenciada, ainda mais, a importância desses colegiados para o bom funcionamento da gestão escolar. São várias as competências atribuídas a eles e, portanto, sua participação ativa na gestão escolar deve ser alçada a um patamar superior. Destaca-se ainda que caberia ao próprio colegiado escolar propor ações que ampliem a participação efetiva da comunidade, das entidades e dos grupos comunitários durante o ano escolar por meio de assembleias escolares por ele convocadas – fato que não vem ocorrendo na instituição pesquisada e que apresentamos na seção a seguir.

2.3 APRESENTAÇÃO DA ESCOLA E DOS SUJEITOS ENVOLVIDOS NO CASO DE GESTÃO

A Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes, na qual sou diretor, foi fundada em 1988 com o intuito de suprir a falta de vagas na outra escola estadual do bairro. A instituição está associada à Superintendência Regional de Educação de Pará de Minas e está localizada na cidade de Pará de Minas, Minas Gerais. Inicialmente, ela atendia alunos do 6º ao 9º ano do ensino fundamental e, atualmente, também oferta os anos iniciais do ensino fundamental. Hodiernamente, a instituição conta com 160 alunos e foi a única da zona urbana da cidade de Pará de Minas a ser selecionada para o projeto Educação Integral 2019, no qual são desenvolvidas atividades relacionadas ao desenvolvimento da língua portuguesa e de matemática, além de atividades físicas, aulas de xadrez e educação patrimonial. Nossa escola conta ainda com projetos de leitura e aulas específicas na biblioteca, principalmente, nos horários de língua portuguesa e nas turmas da Educação Integral, que incentivam o uso desse ambiente com apresentações semanais sobre livros selecionados por professores e alunos. Nossos professores estão envolvidos em aulas de reforço e aprendizagem diferenciada para alunos com maior dificuldade de aprendizagem.

Com relação aos projetos desenvolvidos na escola, podemos perceber que alguns foram criados a partir da iniciativa dos funcionários, como as cestas de leitura

que têm como objetivo distribuir livros para os alunos e promover o incentivo à leitura e ao desenvolvimento escolar. Também podemos citar as gincanas com a participação e o envolvimento da comunidade, as comemorações em datas especiais, os eventos e torneios esportivos e, principalmente, destacamos a participação da comunidade em mutirões efetuados com o intuito de trazer melhorias à estrutura física de nossa instituição. Assim sendo, muitos pais e membros da comunidade participaram da pintura, de consertos hidráulicos e elétricos, entre outros.

Os alunos participam dos projetos mencionados, principalmente a partir da escolha dos líderes de turma que fazem a ligação entre professores e a turma. Apesar desses bons projetos, a escola ainda sofre com o baixo número de funcionários efetivos, fazendo com que tais projetos não tenham uma continuidade eficaz.

Em relação ao perfil dos profissionais, como veremos na Tabela 1, a instituição possui 31 funcionários que atuam nos ensinos regular e integral, sendo que apenas 25,8% são efetivos – o que compromete o desenvolvimento de ações em médio e longo prazo devido à rotatividade dos outros 74,2%. Esse fato torna-se ainda mais grave quando constatamos que a escola possui apenas nove funcionários efetivos e que 22 que são designados, isto é, possuem contrato de trabalho por tempo determinado.

Tabela 1 - Relação de profissionais que atuam na Escola Nossa Senhora de Lourdes, Pará de Minas, MG, 2020

Cargo/Função do (a) funcionário (a)	Formação	Nº de profissionais nesta função que atuam na escola	Nº de funcionários efetivos	Nº de funcionários designados
Gestor	Licenciatura Plena	01	01	0
Vice- Gestor(a)		0	0	0
Especialista em Educação Básica	Pedagogia	1	0	1
Professor de Educação Básica (Regentes de Turmas)	Pedagogia	10	01	09
Professor de Matemática	Licenciatura Plena	1	1	0
Professor de Sala Recurso	Pedagogia	1	0	1
Professor de Língua Portuguesa	Licenciatura Plena	1	1	0

Professor de Geografia	Licenciatura Plena	1	1	0
Professor de Artes	Licenciatura Plena	1	0	1
Professor de História	Licenciatura Plena	1	0	0
Professor de Língua Inglesa	Licenciatura Plena	1	0	1
Professor de Ciências	Licenciatura Plena	1	1	0
Professor de Educação Física	Licenciatura Plena e Bacharelado	1	1	0
Professor de Educação Religiosa	Licenciatura Plena	1	0	1
Professor Apoio nas turmas que possuem alunos com deficiência)	Pedagogia	2	1	1
Assistentes Técnico de Educação Básica (ATB)	Superior	2	0	2
Auxiliares de Serviços de Educação Básica (ASB)	Médio	5	0	5
Total de funcionários	-	-	-	31

Fonte: Dados compilados pelo autor.

Assim sendo, notamos que a rotatividade do corpo docente pode afetar o andamento de projetos educacionais e o desenvolvimento dos alunos. Além disso, também pode ser fator que afeta diretamente o colegiado, visto que, anualmente, a escola tem seu quadro de funcionários quase completamente modificado e, por essa razão, muitos perdem o ímpeto de desenvolver projetos e de lutar por melhorias em médio e longo prazo.

É relevante também pontuar que a estrutura física da instituição apresenta problemas que influenciam nas atividades pedagógicas, pois há escassez de salas estruturadas para reuniões, leitura e atendimento ao aluno. Outro problema relevante que dificulta o processo ensino-aprendizagem seria a necessidade urgente de uma ampla reforma. Um Termo de Compromisso no valor de 380.000,00 (trezentos e oitenta mil reais) foi assinado no ano de 2015 e foi realizada a licitação de tal obra no ano de 2017, conforme podemos observar em ata de reunião do conselho fiscal realizada em 2017, sendo complementada por meio de uma nova licitação em 2019, constando também em ata do conselho fiscal, na data de 10 de maio de 2019. Todavia, a verba não foi liberada e, por conseguinte, os problemas estruturais aumentam a cada ano, demonstrando um enorme descaso com a

população, em grande parte, carente, como podemos perceber nas fotografias do prédio.

Figura 1 - Fotografia Sala de Aula na Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes



Fonte: Arquivo do autor, 2019.

Figura 2 - Fotografia Banheiro Masculino/Alunos Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes



Fonte: Arquivo do autor, 2019.

Figura 3 - Fotografia Sala de Aula na Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes



Fonte: Arquivo do autor, 2019.

Ainda em relação à estrutura da escola, no ano de 2019, foi realizada, em nossa escola, uma pesquisa elaborada pela SEE-MG em parceria com a Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG)² com o intuito de coletar dados sobre a instituição. Essa pesquisa serviu de base para um trabalho da FDG que visava a elevar o desempenho escolar do ensino fundamental no Estado. A iniciativa ocorreu devido à participação da escola no Programa “Gestão pela Aprendizagem”, em que o objetivo era elevar os índices de desempenho escolar, como o IDEB e o SIMAVE, melhorando também a taxa de alfabetização, permanência, aprovação e aproveitamento escolares.

Os dados colhidos a partir dessa pesquisa foram de suma importância para o

Fundação de Desenvolvimento Gerencial. Instituída em 1997. Fundação que atua na disseminação de conhecimentos técnicos e científicos relacionados a soluções gerenciais na área educacional, por meio da Gestão Integrada da Educação – GIDE Avançada. A Gestão Integrada da Educação – GIDE Avançada foi idealizada há mais de 15 anos pela Professora Maria Helena Godoy. Trata-se de um sistema de gestão. Seu principal objetivo é proporcionar às redes e instituições de ensino um salto de qualidade nos resultados acadêmicos, pedagógicos, administrativos e financeiros, por meio de uma estruturação do seu sistema gerencial. A implementação da GIDE Avançada em uma rede de ensino é feita mediante orientação da equipe técnica da FDG e se dá por meio da formação de assessores de gestão, profissionais da secretaria de educação, que norteiam e acompanham a implementação da metodologia nas escolas da rede. Esses gestores utilizam-se de técnicas de gestão adaptadas à realidade educacional.

nosso trabalho, pois nos revelaram a perspectiva de toda a comunidade escolar sobre a escola. Com relação à infraestrutura da instituição, foram aplicados 90 formulários, com a participação de estudantes, pais de alunos e funcionários, e os resultados estão dispostos na Tabela 2.

Tabela 2 - Infraestrutura e ambiente na Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes, Pará de Minas, MG, 2019

Tabulação: Variável Ambiente adequado para aprendizagem				
PREENCHER APENAS AS CÉLULAS DESTACADAS DE CINZA.				
SEGMENTO	Estudantes (AF)	Pais e/ou Responsáveis	Funcionários	TOTAL
TOTAL DE FORMULÁRIOS QUE RETORNARAM:	36	35	19	90
DIGITAR A QUANTIDADE DE INSATISFAÇÕES REGISTRADAS NOS FORMULÁRIOS				
ITENS AVALIADOS	Estudantes (AF)	Pais e/ou Responsáveis	Funcionários	Total de insatisfações
	Quant. de insatisfações	Quant. de insatisfações	Quant. de insatisfações	
Identificação dos espaços: nome da escola, banheiros, salas de aula, secretaria, direção, supervisão, laboratórios	19	16	11	46
Piso dos espaços em boas condições, sem a presença de buracos	18	14	8	40
Muros internos e externos em boas condições e sem pichação	14	17	4	35
Lixeiras nos espaços: pátio, salas de aulas, banheiros, laboratórios, secretaria, direção, supervisão.	7	10	6	23
Espaços limpos, sem a presença de lixo no chão	16	8	5	29
Espaços sem materiais como sucatas, pneus, carteiras, materiais de construção, mato e sujeira	12	10	5	27
Espaços sem acúmulo de materiais que possam acumular água parada e proliferar o mosquito da dengue	9	2	5	16
Equipamentos (computadores, impressoras) em boas condições de uso	13	6	9	28
Ambientes organizados como documentos, alimentos da cantina (de acordo com a validade, em recipientes adequados), livros da biblioteca	2	2	4	8
Quadros em boas condições e visibilidade para todos os estudantes	17	14	16	47
Carteiras suficientes para todos os estudantes	4	5	10	19
Disponibilização de itens de higiene como sabonete e papel higiênico	21	15	3	39
Ambientes seguros (fiação, mobiliário, piso adequado, instalações e equipamentos)	13	14	10	37
Cardápio semanal saudável e disponibilizado para os estudantes com antecedência	4	5	2	11
Estudantes com vestuário, unhas e cabelos limpos	12	10	9	31
Cantina e banheiros sem vazamentos e/ou entupimentos	15	19	14	48
TOTAL DE INSATISFAÇÕES				484

Fonte: Pesquisa FGD 2019.

Assim sendo, a tabela apresentada demonstra que existem vários problemas infraestruturais no prédio de nossa instituição, e também, aponta a preocupação e a

insatisfação da população em relação a esses problemas. Ao analisarmos as informações contidas nesse quadro, percebemos que o índice de insatisfação dos pais e alunos é bem próximo, havendo uma diferenciação maior nas respostas apenas no quesito de equipamentos e da limpeza dos ambientes – o que pode ter relação com a maior proximidade dos alunos com tais locais. No que diz respeito aos funcionários, percebemos um menor número de reclamações em uma grande quantidade dos pontos analisados, superando os pais e alunos em termos de reclamações apenas nos quesitos relacionados diretamente à sala de aula, como a condição dos quadros a quantidade de carteiras disponíveis.

Ao fazer uma reflexão sobre a realidade em que a E. E. Nossa Senhora de Lourdes está inserida constatamos que ela é afetada pelo baixo poder aquisitivo, pela violência, pela convivência com usuários de entorpecentes e pelo tráfico. O bairro onde a escola está inserida, em uma comunidade de periferia, carece de alternativas de lazer. O acesso à moradia com as devidas condições de infraestrutura não é uma realidade de nossa comunidade escolar. Os serviços públicos de saúde, como na maioria das periferias, apresentam problemas estruturais, com filas imensas e demoradas, ausência de aparelhos e de medicamentos e com pequeno número de funcionários, como podemos observar no trabalho de Janaina do Nascimento Abreu (2014):

Após observação ativa e entrevistas realizadas com pessoas-chaves da área de abrangência da ESF, percebeu-se que os principais problemas da população são: ociosidade, falta de opções de lazer, adolescência em risco, gestação na adolescência, falta de planejamento familiar, desmame precoce de RN, acúmulo de lixo, desemprego, conflitos conjugais, descontrole de Diabetes Mellitus e uso de drogas ilícitas (levando a violência, envolvimento de menores, assaltos, problemáticas familiares e depressão).

É possível observar que os problemas sociais no entorno de nossa escola são graves, mas o que mais nos chama a atenção é a violência, pois todos estão vulneráveis aos crimes que ocorrem no bairro, inclusive a escola, a qual, ao longo de nossa gestão, sofreu vários arrombamentos, fazendo com que se fizesse necessária a implementação de uma estratégia complexa pela gestão. Nossa equipe frequentemente se reúne com moradores do bairro, na tentativa de solucionar alguns problemas de segurança e até mesmo conflitos entre moradores. Na comunidade, semanalmente tem-se notícias de assassinatos, assaltos, agressões e

outros tipos de violência.

O tráfico nas imediações da escola é uma realidade e essa situação faz com que a equipe esteja sempre em contato direto com pessoas envolvidas nesse ambiente, o que de fato torna o trabalho mais estressante. Além desses problemas, podemos observar, durante as conversas constantes com a comunidade, que há um alto índice de violência doméstica em nossa comunidade. Essa realidade afeta diretamente o interesse da comunidade pela vida escolar e, assim sendo, torna a participação de seus membros muito importante dentro do colegiado escolar.

Na seção seguinte, apresentamos o atual colegiado da escola pesquisada e observamos questões importantes relativas ao comportamento desse colegiado em relação à sua participação na gestão escolar.

2.3.1 Apresentação do colegiado escolar da Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes

O colegiado da Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes segue as normas de composição de um colegiado de uma escola de menor porte, e é composto por um presidente que é necessariamente o diretor ou coordenador escolar; por membros oriundos das categorias pedagógica e administrativa do pessoal em exercício na escola; por estudantes com idade igual ou superior a quatorze anos; e por pais de alunos menores que quatorze anos. Cada categoria é representada por cinquenta por cento do total de membros do colegiado. Assim, ele é composto de acordo com a Resolução SEE 2.985, publicada no Diário Oficial de Minas Gerais do dia 30 de abril de 2016 (MINAS GERAIS, 2016). Desse modo, de acordo com o artigo 14 desta Resolução, o colegiado deve ser formado por 6 (seis) membros titulares e 6(seis) membros suplentes, uma vez que a Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes não possui o quantitativo de alunos prescrito no referido documento para totalidade de membros.

Dando continuidade à análise da supracitada Resolução, percebemos que ela descreve, em seu Artigo II, que o colegiado deve atuar permanentemente como agente de apoio da gestão escolar. Destaca-se, ainda, que esse é um órgão representativo da comunidade escolar, com funções de caráter deliberativo (decisões relativas às normas previstas no regimento escolar, aos processos educativos, às diretrizes pedagógicas, à gestão de pessoas, administrativas e

financeiras, em consonância ao Projeto Político Pedagógico da escola e o Plano de Gestão) e consultivo (análise de questões de interesse da escola propostas pelos diversos segmentos da comunidade escolar, devendo apresentar sugestões para a solução das referidas questões), conforme a natureza do assunto a ser discutido em reunião, sendo respeitadas as normas legais (MINAS GERAIS, 2016). Assim sendo, seria de grande valia se o colegiado realmente se colocasse da forma como a resolução prevê, mas os problemas enfrentados na tentativa de implantação de um colegiado escolar participativo são enormes, e a modesta atuação dos membros deste conselho em relação aos temas que são discutidos e analisados durante as reuniões seria o que mais nos incomoda e nos chama a atenção. Isso porque, ao analisarmos o conceito de participação efetiva, notamos que Lima (1983, p. 15) a define, apontando que ela se refere a quando os indivíduos participam ativamente nas decisões do aparelho institucional e partindo do pressuposto de que a prática efetiva de algo estaria intimamente ligada a ações bem sucedidas no tocante à participação ativa de todos os membros envolvidos em tais ações, promovendo discussões e análises críticas em busca de soluções compartilhadas. A partir dessa definição, percebemos a ineficácia do conselho da E.E Nossa Senhora de Lourdes, para efeito de gestão democrática.

Ainda sobre a conceituação da participação efetiva, podemos verificar que Maria da Glória Gohn (2019, p. 64, *apud* OUTHWAITE; BOTTOMORE, 1993, p. 558-559) a descreve nos seguintes termos:

Segundo o *Dicionário do Pensamento Social do Século XX*, organizado por Outhwaite e Bottomore, participação... é um conceito ambíguo nas ciências sociais, pode ter um significado forte ou fraco. [...] o princípio da participação é tão antigo quanto à própria democracia, mas se tornou imensamente mais difícil em consequência da escala de abrangência do governo moderno, bem como pela necessidade de decisões precisas e rápidas – como omissão e motivo de protesto por parte dos que exigem maior participação.

Nesse mesmo sentido, a autora ainda descreve que “participação” seria uma das palavras mais utilizadas no vocabulário político da modernidade e que vários foram os teóricos que fundamentaram o sentido atribuído a esta palavra. Durante sua análise sobre esse tema, tão relevante para a nossa pesquisa, Gohn (2019, p. 64, *apud* LAVALLE, 2011, p. 33) acrescenta que:

Participação é, há um tempo só, categoria nativa da prática política de atores sociais, categoria teórica da teoria democrática com pesos variáveis segundo as vertentes teóricas e os autores, e procedimento institucionalizado com funções delimitadas por leis e disposições regimentais. A multidimensionalidade ou polissemia dos sentidos práticos, teóricos e institucionais torna a participação um conceito fugidivo, e as tentativas de definir seus efeitos, escorregadias. Não apenas em decorrência de que a aferição de efeitos é operação sabidamente complexa, mas devido ao fato de sequer existirem consensos quanto aos efeitos esperados da participação, ou, pior, quanto à relevância de avaliá-la por seus efeitos.

Com relação às diferentes formas de participação, podemos observar, nos escritos de Gohn (2019), que o Dicionário de Política organizado por Bobbio, Matteucci e Pasquino (1991) reconhece um leque variado de atividades que vão do voto às reuniões de apoio a candidatos políticos como “participação política”. Entretanto, essa expressão se apresenta em interpretações diversas e, assim, o termo participação também teria diferentes interpretações, já que se pode participar, ou tomar parte de algo, de variadas formas.

Desse modo, utilizamos, em nossa pesquisa, o conceito de participação efetiva elaborado a partir de leituras de pesquisas voltadas à problematização da participação efetiva nos colegiados escolares. Compreendemos que uma gestão escolar democrática e participativa tem como fim a ampliação da participação dos sujeitos nas decisões mais sensíveis da escola, possibilitando à comunidade escolar uma participação efetiva e capaz de formar cidadãos atuantes na sociedade. Entende-se que participação efetiva seja opinar, lutar e agir para que seja possível o pleno desenvolvimento de uma educação pública democrática e de qualidade. Com relação aos horários e às datas de reuniões, já foram observadas várias alternativas desde horários durante a noite, reuniões em finais de semana e até durante o contraturno, porém as análises dos temas discutidos continuam inexistentes em todas estas alternativas, mesmo que haja a presença de todos os membros. É relevante pontuar que o atual colegiado da Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes foi eleito em 2016 e, devido às mudanças no quadro de funcionários ocorridas em função do grande número de funcionários designados, foi recomposto em 2018. Atualmente, está composto por seis membros titulares, seis suplentes e um presidente, como disposto no Quadro 1, apresentado a seguir.

Quadro 1 – Composição do colegiado escolar da E. E. Nossa Senhora de Lourdes, Pará de Minas, MG, 2019

Membros do colegiado	
Número	Segmento
1	Presidente
2	Representantes do Segmento professor
2	Representantes do Segmento professor (Suplentes)
2	Representantes do Segmento Demais Funcionários
2	Representantes do Segmento Demais Funcionários (Suplentes)
1	Representantes do Segmento Pais de Alunos
1	Representantes do Segmento Pais de Alunos (Suplentes)
1	Representantes do Segmento Alunos
1	Representantes do Segmento Alunos (Suplentes)

Fonte: Elaboração própria. Dados compilados pelo autor.

Prosseguindo em nossa descrição, fizemos também o uso de uma pesquisa documental, englobando a análise das atas de reunião do colegiado da Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes. A partir da análise dessas atas de reunião do colegiado escolar, podemos notar alguns problemas que são tratados ao longo desta dissertação. Tais problemas estão dispostos no Quadro 2, a seguir, que foi construído a partir de reuniões elencadas ali devido à importância dos temas em discussão e que, por isso, podem exibir os problemas desse colegiado ao não deliberarem sobre tais temas.

Quadro 2 – Panorama de reuniões do colegiado escolar da E. E. Nossa Senhora de Lourdes, Pára de Minas, MG, (2016 a 2019)

Data da Reunião	Temáticas Discutidas	Membros Presentes	Deliberação	Problemas Identificados
18/05/2016	Despesas	Segmento Professores Segmento funcionários Segmento Alunos	Todos a favor, sem críticas ou observações	Não há participação efetiva, sem sugestões.
20/05/2016	Despesas	Segmento Professores Segmento funcionários Segmento Alunos	Todos a favor, sem críticas ou observações	Não há participação efetiva, sem sugestões.

11/07/2016	Despesas	Segmento Professores Segmento funcionários Segmento Alunos	Todos a favor, sem críticas ou observações	Não há participação efetiva, sem sugestões.
16/02/2017	Despesas	Segmento Professores Segmento funcionários Segmento Alunos	Todos a favor, sem críticas ou observações	Não há participação efetiva, sem sugestões
10/04/2017	Aprovação de Pasta de Prestação de Contas	Segmento Professores Segmento funcionários Segmento Alunos	Todos a favor, sem críticas ou observações	Não há participação efetiva, sem sugestões
05/06/2017	Despesas	Segmento Professores, funcionários e alunos	Todos a favor, sem críticas ou observações	Não há participação efetiva, sem sugestões
20/02/2018	Eleição Colegiado	Segmento Professores Segmento funcionários Segmento Alunos Segmento Pais Alunos	Todos eleitos por indicação, sem que houvesse candidaturas, críticas ou observações com relação ao Pleito	Não há participação efetiva, sem sugestões
10/04/2018	Licitação Alimentação Escolar	Segmento Professores Segmento funcionários Segmento Alunos	Todos observaram os valores sem críticas ou observações e Aprovaram	Não há participação efetiva, sem sugestões
28/05/2019	Reparos Iluminação salas e rede Elétrica	Segmento Professores Segmento funcionários Segmento Alunos	Todos à favor, sem críticas ou Observações	Não há participação efetiva, sem sugestões

Fonte: Dados compilados pelo autor a partir da consulta às atas do colegiado escolar (2016-2019).

Inicialmente, é relevante destacar que o livro de atas do colegiado escolar está repleto de atas de reuniões, mas não há como elencar essa imensidade de documentos nesse quadro, portanto apenas os temas que costumemente causam discussões mais acaloradas em reuniões de alguns colegiados escolares que têm uma participação mais efetiva de seus membros foram inseridos. Como podemos

observar no Quadro 2, a grande maioria dos membros está presente em quase todas as reuniões, com exceção do Segmento: “Pais de Alunos”, que dificilmente comparece às reuniões, independentemente da importância das deliberações. Desse modo, quando indagamos sobre essa participação não efetiva dos membros pertencentes aos segmentos representados por funcionários da instituição, muitos citam que a maioria dos profissionais atua em duas ou até três escolas e trabalha em jornadas ampliadas, assim acabam não encontrando tempo para uma participação mais efetiva. Com relação à não presença do segmento “Pais de Alunos”, esses membros, quando questionados, citam a falta de tempo como o maior empecílio para sua participação.

A análise desse quadro ainda torna possível a percepção da ineficiência e passividade dos membros do colegiado escolar da Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes a partir da observação da falta absoluta de críticas, sugestões e argumentação contrária ou mesmo a favor de tais decisões. As reuniões dispostas no Quadro 2 são, em sua maioria, relativas aos gastos efetuados pelo gestor devido às necessidades organizacionais da instituição, e seriam, por essa razão, temas passíveis de muita discussão em colegiados participativos. Assim, ao observarmos a passividade diante destes temas, pode-se, então, verificar que, em temas tidos como menos polêmicos, a participação foi de fato inexistente. Ao compararmos essas atas com reuniões do “Colegiado dos Diretores das Escolas Estaduais de 1º e 2º Grau da Cidade de Pará de Minas”, do qual sou membro, podemos notar que, principalmente, os temas relacionados à gestão financeira e eleições geralmente são passíveis de muita discussão e divergência de opiniões.

Apesar da importância dos dados colhidos a partir dessas atas do colegiado, foi verificada, durante a pesquisa, a dificuldade de avaliar as possíveis razões da baixa ou nula participação efetiva dos membros do colegiado escolar da instituição em pesquisa, utilizando-se apenas da análise dessas atas de reuniões. A partir dessa percepção, passamos a produzir uma descrição minuciosa do desenvolvimento das reuniões, contendo, nestas, observações sobre todos os fatos ocorridos durante o pleito. Assim sendo, passamos a observar gestos, feições, falas, temperatura do dia, acontecimentos do dia a dia escolar que precederam a reunião, enfim, passamos a tentar descrever tudo o que fosse um possível fator que alterasse o andamento das reuniões, com o intuito de coletar um número maior de informações para refletirmos sobre nosso problema de pesquisa.

Para este trabalho de coleta de dados, utilizamos a técnica de observação muito utilizada em pesquisas que, como a nossa, visam a uma reflexão sobre um espaço reduzido, a exemplo do ambiente escolar. A observação participante pode ser conceituada como:

O processo no qual um investigador estabelece um relacionamento multilateral e de prazo relativamente longo com uma associação humana na sua situação natural com o propósito de desenvolver um entendimento científico daquele grupo (MAY, 2001, p. 177).

A obtenção de dados a partir da técnica de observação foi feita durante o dia de trabalho deste pesquisador e tem, como objetivo principal, complementar os dados obtidos nas atas de reunião do colegiado escolar. Essa técnica é também de grande valia para nossa pesquisa, pois o observador participante:

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

As observações foram registradas em notas de campo, com vistas a identificar os vários fatores que poderiam interferir nas discussões do colegiado escolar para, posteriormente, analisarmos de forma mais completa nosso problema de pesquisa. Como membro do colegiado escolar, este pesquisador tem condições de observar como se comportam os demais membros do conselho, sendo possível acompanhar todo o processo que antecede as reuniões e o desenrolar destas.

Nesse viés, como membro do “Colegiado dos Diretores das Escolas Estaduais de 1º e 2º Graus da Cidade de Pará de Minas” desde 2016, pude efetivar comparações entre este colegiado e o colegiado escolar aqui analisado, e, assim, verificar a enorme diferença entre a participação efetiva de seus membros durante as reuniões. Tal colegiado foi fundado em abril de 1980, no município de Pará de Minas, com o objetivo de estudar e sugerir normas para o funcionamento tanto na área educacional como administrativa, assegurando uniformidade de ações. Esse colegiado tem sido de enorme importância para todas as escolas estaduais de Pará de Minas na tentativa de procurar soluções para os problemas desde então

enfrentados e que infelizmente não mudaram muito desde sua fundação. Problemas financeiros e de outra ordem são tratados em diversas reuniões, com a participação de todos os diretores de escolas estaduais do município, sendo que, ao fim dessas reuniões, são decididas ações coletivas que visam ao melhor funcionamento das instituições. Diversos pareceres e ofícios são elaborados de forma coletiva, com o intuito de atingir maior visibilidade e força dentro da SEE-MG. Assim sendo, utilizaremos o “Colegiado dos Diretores das Escolas Estaduais de 1º e 2º Graus da Cidade de Pará de Minas” como um caso de controle em nosso “caso de gestão”, devido à sua importância na luta em direção a uma educação mais participativa e democrática.

Podemos perceber que a não participação efetiva dos membros do colegiado escolar é um problema recorrente em nossa escola, apesar da maioria estar presente nas reuniões, eles não chegam a opinar em quase nenhum momento durante as reuniões. Esse fato pode ser percebido através das atas do colegiado escolar, que tratam de dispensa de licitação, licitações e, até mesmo, da própria eleição do colegiado escolar. As atas de eleição dos membros do mandato 2016 e 2018 demonstram que eles foram “sugeridos” ou “indicados” pelos funcionários presentes nas reuniões, demonstrando, assim, que não houve participantes que se candidataram ao “cargo”. Podemos verificar esse problema no trecho a seguir da ata da reunião, realizada no dia 20 de fevereiro de 2018, com o objetivo de discutir como se deu a recomposição e validação do colegiado escolar:

ATA DE RECOMPOSIÇÃO E VALIDAÇÃO DO COLEGIADO ESCOLAR” do dia 20/02/2018:

Aos vinte dias do mês de fevereiro de 2018 as 17 (dezesete) horas está sendo realizada uma reunião na E.E..., situada à Rua ..., .. no bairro ... A reunião está sendo presidida pelo diretor Lucas Nogueira Amim que explicou o motivo da reunião: Recomposição do Colegiado Escolar devido aos membros do segmento professores não mais pertencerem ao quadro de funcionários desta Instituição, além do mesmo fato ter ocorrido com os membros do segmento dos funcionários e do desligamento dos pais e alunos que pertenciam ao Colegiado anterior, havendo assim a necessidade de uma recomposição completa do Colegiado. Os servidores e pais presentes sugeriram os nomes de [...] (ARQUIVOS da Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes, 2018).

Tendo em vista o fragmento exposto anteriormente, é possível observar que houve a recomposição completa do colegiado no processo devido à saída dos

designados da escola. Esse aspecto dificulta o processo de continuidade de ações e discussões que são coordenadas e orientadas pelo colegiado escolar.

Além da participação não efetiva dos membros, também podemos citar outras questões do colegiado escolar da Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes, dentre os quais se destaca o baixo interesse em estudar e analisar profundamente os problemas da escola, visto que, em algumas reuniões, os problemas não são efetivamente atacados e analisados, ficando à cargo apenas do Diretor a procura por soluções. Durante o ano letivo, alguns projetos são desenvolvidos e a escola organiza eventos que visam a uma maior integração com a comunidade do bairro onde está localizada, mas ambos são, em grande parte, idealizados pela equipe pedagógica ou por professores efetivos, e não pelo colegiado.

Ao analisarmos a participação do segmento “pais de alunos”, observamos que a presença dos pais é reduzida e, quando acontece, infelizmente não é efetiva, não trazendo críticas ou propostas. Com relação a essa não presença, é possível comprová-la a partir de diversas atas em que nenhum membro deste segmento compareceu à reunião. Como exemplo, podemos citar as atas escritas do dia 18/05/2016 ao dia 05/08/2016, nas quais nota-se a participação de funcionários, alunos e, em nenhuma, aparece a presença de “pais de alunos” –fato que iria se repetir durante os anos seguintes. Esse problema traz, aos nossos olhares, as observações efetuadas por Filgueiras (2018), que descreve que a ampliação da desconfiança nas instituições políticas, principalmente devido a uma maior percepção da corrupção, além dos problemas ligados à baixa informação, seriam questões que afetam diretamente o plano da gestão das nações democráticas.

Diante disso, uma alta desconfiança dos cidadãos nas instituições públicas, somada a uma percepção do mau funcionamento dessa máquina pública, poderia tanto gerar grupos contestadores, como também poderia fazer com que os cidadãos se afastassem das discussões em torno da busca por melhorias das instituições, a exemplo das instituições educacionais públicas. Essa observação seria algo notório em nossa escola, no tocante à não participação do segmento “pais de aluno”, que em parte poderia derivar do desconhecimento ou baixo nível de informação, como também da desconfiança em torno da qualidade do funcionamento das instituições educacionais públicas.

Podemos também citar as reuniões em que os gastos que o Presidente da Caixa Escolar pretende fazer são apresentados ao colegiado escolar. Elas

ocorreram com objetivo de analisar o que está sendo comprado, em que áreas o dinheiro está sendo investido e de que forma estão sendo feitas as pesquisas de preço. Como dito anteriormente, esses são temas passíveis de muita discussão por se tratarem de algo comumente gerador de opiniões diversas e, muitas vezes, opostas, e que dificilmente seriam aprovados unanimemente em colegiados ou em conselhos nos quais a atuação de seus membros se dá de maneira efetiva, visto que, antes de tomar qualquer decisão, os membros do colegiado devem procurar esgotar a discussão sobre o tema.

Além disso, notamos, durante a participação em outros colegiados, que a busca do consenso é algo essencial para que as decisões do colegiado sejam respeitadas por toda a comunidade escolar. No entanto, durante tais reuniões da escola foco deste estudo, é possível perceber que os membros apenas escutam os dizeres do presidente e aprovam os gastos sem análises críticas. Isso poderia ser considerado uma demonstração de desinteresse destes pelos atos do Diretor escolar/Presidente da Caixa Escolar e, conseqüentemente, um desinteresse pelo futuro da instituição. Podemos perceber esse fato após analisarmos os Livros de Atas do colegiado escolar, nos quais não há relatos de nenhuma pergunta ou crítica sobre o que está sendo apresentado, além de que, nelas, também podemos perceber a assinatura de todos presentes, revelando que, apesar de estarem nas reuniões, eles preferem não discutir os assuntos em questão.

Assim sendo, seriam vários os problemas enfrentados na tentativa de implantação de um colegiado escolar participativo, mas o fato da modesta atuação dos membros desse conselho em relação aos temas que são discutidos e analisados durante as reuniões seria o que mais nos chama a atenção. Como diretor escolar, eleito democraticamente no ano de 2015, acredito na gestão democrática e participativa e na importância de um colegiado escolar participativo. Um colegiado “obediente” e passivo não se configura em uma instância produtiva na busca por uma educação democrática, e, a partir da discussão teórica apresentada no segundo capítulo, aprofundaremos a discussão sobre este tema, correlacionando tal discussão ao colegiado na instituição em pesquisa.

3 A IMPORTÂNCIA DE UM COLEGIADO ATIVO E UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA

Com base no que apresentamos no segundo capítulo deste trabalho, observa-se que a Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes se encontra com algumas dificuldades em relação à efetiva participação dos membros do colegiado escolar, tendo como base a importância da participação da comunidade escolar na gestão das escolas públicas, dentro de uma perspectiva de educação democrática. A partir dessa perspectiva, houve a formulação de hipóteses que orientam a pesquisa apresentada adiante. Dessa forma, neste terceiro capítulo, apresentamos o referencial teórico-conceitual, os aspectos metodológicos, e, mais adiante, também apresentamos a análise dos dados da pesquisa de campo.

Nessa perspectiva, as análises deste capítulo estão centradas em autores e obras que tratam diretamente das questões voltadas para a gestão democrática e participativa e de suas implicações. Durante o decorrer da escrita, os temas foram apresentados em seções que buscam construir a ponte entre a base teórica e a realidade da instituição aqui pesquisada e posteriormente justificar a proposta de plano de ação. Esse aprofundamento teórico trazido pelo capítulo 2 é possibilitado pelas leituras de autores como: Heloísa Lück (2009), Paro (1993) e (2017), Cury (2002), Abrucio (2010), Rose Neubauer e Ghisleine Trigo Silveira (2009), Géssica Priscila Ramos e Maria Cristina Fernandes (2010), Riscal (2010), entre outros que abordaram este tema.

A partir do que foi apresentado acima, nossa primeira seção deste capítulo 3 tem como objetivo exibir o percurso metodológico realizado durante a pesquisa de campo e, assim, explicar a opção pelo tipo de pesquisa e o motivo de tal escolha. As seções posteriores têm como fundamentação a pesquisa realizada com o colegiado da escola e trabalham com os resultados dos questionários aplicados e das entrevistas realizadas e também com a análise desses dados.

3.1 METODOLOGIA DE PESQUISA

Com relação à metodologia utilizada, destaca-se que ela teve como intuito concretizar este trabalho de forma a analisar uma problemática da qual o próprio autor faz parte, tendo como base a pesquisa em torno de um estudo de caso. A

questão investigada, referente à não participação efetiva do colegiado escolar da Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes na gestão desta instituição, foi estudada através da metodologia qualitativa da pesquisa. Assim, tendo como referência esse método, nosso tema foi investigado com o auxílio de uma pesquisa bibliográfica e de campo. Desse modo, buscamos elementos que evidenciassem o nível de participação do colegiado escolar da instituição e também procuramos entender os motivos que geraram os problemas no que diz respeito à participação.

Segundo a concepção de Deslauriers e Kérisit (2008), a pesquisa qualitativa aplica-se melhor a certos tipos e temas e, para utilização de tal método, faz-se necessária uma revisão bibliográfica, pois todo conhecimento é cumulativo e, portanto, trabalhos anteriores seriam o ponto de partida para os próximos. Ainda segundo essa concepção, o objetivo de uma pesquisa qualitativa pode estar centrado nas preocupações dos atores sociais, no cotidiano de uma sala de aula, de uma empresa ou, em nosso caso, de um colegiado. Desse modo, esses seriam objetos privilegiados de uma abordagem qualitativa, sendo o objeto de pesquisa geralmente definido como uma lacuna a ser preenchida e, ao mesmo tempo, um ponto de partida e um ponto de chegada.

Nossa pesquisa também utiliza como base metodológica o estudo de caso. Segundo Robert Yin (2001), o estudo de caso, apesar de contestado, é uma das mais utilizadas metodologias de investigação qualitativa em pesquisa educacional. Assim,

diante de tais fatos, faz-se necessária uma explanação sobre essa metodologia e também sobre os fatores que nos levaram à sua escolha para nossa pesquisa. Observamos que o estudo de caso seria um método específico de pesquisa de campo que trabalha com uma análise detalhada de um caso específico, supondo que é possível o conhecimento de um fenômeno a partir do estudo minucioso desse caso específico. Assim sendo, o estudo de caso deve ser trabalhado como ferramenta metodológica para pesquisas em ciências humanas, devido à possibilidade de o investigador aprofundar sua pesquisa em relação ao fenômeno estudado. Apesar disso, alguns estudos apresentam uma visão preconceituosa sobre esta metodologia e, sobre tal fato, Robert Yin (2001) aponta que

O estudo de caso há muito foi estereotipado como o "parente pobre"

entre os métodos de ciência social. Os pesquisadores que realizam estudos de caso são vistos como se tivessem sido desviados de suas disciplinas acadêmicas, e suas investigações como se tivessem precisão (ou seja, quantificação), objetividade e rigor insuficientes [...] (YIN, 2001, p. xi).

Contudo, esse autor também pondera que:

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos da vida real (2001, p. 19).

Ao analisarmos a metodologia de estudo de caso, notamos que, embora existam alguns questionamentos, este método possui características que se encaixam de modo muito positivo nas pesquisas educacionais. Consequentemente, os estudos descritivos têm a qualidade de propiciar ao investigador uma descrição de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real e nossa pesquisa sobre o colegiado escolar da Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes está inserida justamente neste contexto metodológico.

Desse modo, após a descrição tanto das metodologias utilizadas quanto dos motivos de suas escolhas, passamos a discutir os instrumentos selecionados para a coleta de dados, a qual, além de ser uma das atividades centrais do estudo de caso, se faz necessária para o avanço desta pesquisa. Dentro das pesquisas educacionais, há a possibilidade de utilizarmos uma grande variedade de instrumentos para levantamento de dados, sendo eles a utilização de entrevistas, questionários, grupos focais e técnicas de observação, além de pesquisa documental.

Em nossa pesquisa, fizemos o uso de um questionário aplicado aos funcionários da Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes, buscando coletar o maior e melhor número de informações sobre o nosso problema de pesquisa. Somado aos questionários, também utilizamos entrevistas efetuadas junto aos membros do colegiado escolar que, como sujeitos pertencentes ao contexto institucional, também devem ter seus anseios, angústias e opiniões pesquisados dentro deste trabalho. Fizemos também o uso de pesquisa documental, englobando a análise de resoluções e das atas de reunião do colegiado da Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes, e produzimos uma descrição minuciosa do

desenvolvimento das reuniões com o colegiado escolar, utilizando a técnica de observação. Como já citado no segundo capítulo, essa coleta de dados, a partir da técnica de observação, foi feita durante o dia a dia de trabalho deste pesquisador e tem como objetivo principal complementar os dados coletados nas atas de reunião do colegiado escolar.

No tocante ao uso de entrevistas em pesquisas qualitativas, podemos observar que podem ser vistas como fundamentais quando

[...] se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados (DUARTE, 2004, p. 215).

Ainda se tratando da coleta dos dados, Deslauriers e Kérisit descrevem que:

Na tradição da pesquisa qualitativa, Zelditch (1969: 9) propõe dois grandes critérios para julgar a validade dos instrumentos de coleta de dados. O primeiro se refere à capacidade dos instrumentos de trazer as informações desejadas. A maior parte do tempo, os pesquisadores qualitativos escolhem os instrumentos que lhes fornecerão o máximo de informações sobre o tema de pesquisa. O outro critério é a eficácia dos instrumentos; sua utilização é rentável, no que se refere ao tempo requerido, ao custo, e à acessibilidade permitida e possível?

Marshall e Rossman (1989: 75) acrescentam um terceiro critério, o da ética. Como a pesquisa qualitativa se faz no campo de pesquisa, é necessário respeitar as características do meio social. Um levantamento bibliográfico sobre a temática da negociação na pesquisa qualitativa revela que, muito frequentemente, o pesquisador se preocupa, desde o início, com a tomada de contato e com a gestão dos papéis, no campo de pesquisa. A resistência das pessoas ou dos grupos que serão pesquisados, a escolha dos informantes, as reações psicológicas a determinadas situações e os papéis que pode desempenhar o pesquisador no campo, são percebidos como muitas das realidades com as quais é preciso compor. Essa negociação in situ faz parte das estratégias de pesquisa que possibilitam uma coleta de dados mais ampla, mais honesta, mais aprofundada (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008, p. 139).

A primeira etapa da pesquisa de campo consistiu em aplicar o questionário

desenvolvido para a obtenção de dados entre os funcionários. Esse questionário, cujo roteiro se encontra nos apêndices desta pesquisa, contém perguntas que tratam da relevância dos temas tratados durante a reunião e das opiniões dos membros dos segmentos do colegiado escolar com relação à atuação democrática do gestor escolar. Essas perguntas também questionam se as opiniões da comunidade escolar são ouvidas e acatadas pelo presidente do colegiado escolar, sobre a atuação e o monitoramento das ações dos indivíduos e do coletivo durante e após as reuniões, sobre as questões relativas ao incentivo dado pela SEE/MG em relação à participação dos colegiados na gestão escolar e, finalmente, sobre as resoluções que tratam do tema.

Assim sendo, o questionário foi utilizado com a intenção de obter informações relativas ao funcionamento do colegiado escolar e à atuação dos membros desse colegiado. Esse questionário, composto por 21 questões, foi enviado a todos os funcionários da escola e as informações coletadas foram utilizadas somente para fins de pesquisa. Cita-se também que foi utilizado o método da tabulação para realizar a análise dos dados obtidos com as respostas ao questionário, pois, para que esses dados sejam transformados em informação, faz-se necessária a análise e a interpretação desses. Utilizamos o método de tabulação simples em que se faz a contagem do número de casos que ocorrem em cada uma das variáveis analisadas, em função do nosso questionário conter apenas uma alternativa por questão (PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO, 2015).

Ao escolhermos o questionário como uma das bases da coleta de dados, há sempre que nos preocuparmos com a probabilidade de não haver veracidade nas respostas coletadas. Entretanto, ao consultarmos Becker (1997), ele descreve que, mesmo quando uma “declaração assim examinada se mostra seriamente defeituosa como relato minucioso de um acontecimento, ainda pode fornecer evidências úteis para outro tipo de conclusão” (BECKER, 1997, p. 53). Dessa forma, utilizaremos outras bases de coleta de dados para que, ao confrontarmos umas com as outras, possamos extrair o máximo de informações aplicáveis à nossa pesquisa.

Como segunda etapa desse procedimento metodológico, realizamos as entrevistas com os membros do colegiado escolar, com a intenção de coletarmos informações relevantes sobre a participação desses e sobre a gestão desta instituição. Tais informações possivelmente trarão nova luz sobre o problema pesquisado por se tratarem de sujeitos que atuam no dia a dia escolar e observam,

por conseguinte, o colegiado escolar de um ângulo diferente. Essas entrevistas podem ser caracterizadas, segundo Gerhardt e Silveira (2009), como uma interação social, pois seriam uma conversa na qual uma das partes obtém dados e a outra opina sobre a temática tratada. Desse modo, as entrevistas foram utilizadas como

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

Com relação às entrevistas efetuadas com os membros do atual colegiado (seis membros), essas se justificam por ser um instrumento de análise mais sofisticado que visa a obter informações mais profundas e capazes de esclarecer sobre o modo como os membros enxergam o funcionamento do conselho e, assim, buscar dados que porventura não tenham sido apresentados nos questionários. Além disso, podem apresentar uma visão mais ampla do funcionamento da escola a partir do olhar dos membros do colegiado.

A Tabela 3 mostra o número total de pessoas que participaram do questionário e demonstra que houve uma tentativa de observar os diferentes pontos de vista a partir da visão de diferentes segmentos da comunidade escolar. Já a Tabela 4 aponta quais segmentos foram representados durante as entrevistas.

Tabela 3 - Relação de respondentes do questionário, Pará de Minas, MG, 2020

Segmento	Número de Respondentes
Professores	17
Funcionários	07
Pais de Alunos	02
Total	26

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 4 - Relação de entrevistados, Pará de Minas, MG, 2020

Segmento	Total
Professores	02
Funcionários	02
Pais de Alunos	01
Total	05

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados obtidos a partir dessas entrevistas foram analisados conjuntamente a todos os outros dados levantados durante nossa pesquisa e, assim sendo, as hipóteses levantadas levam em consideração a análise dos dados como um todo. Dessa forma, nossa intenção primeira, como pesquisador, seria colher informações de todos os representantes do colegiado escolar, mas nossa escola trabalha apenas com o ensino fundamental e, portanto, os representantes dos alunos sempre são menores de 18 anos. Com isso, pedimos autorização aos responsáveis para que os alunos que, sendo membros titulares e também suplentes, pudessem nos conceder a entrevista. Esses responsáveis não autorizaram as entrevistas e, por esse motivo, nossa pesquisa não pôde contar com a opinião desse segmento. Apesar disto, todos os outros segmentos foram representados e puderam expôr suas opiniões e seus anseios.

Durante o mês de maio de 2020, fizemos as entrevistas e essas tiveram que ser à distância devido às recomendações de distanciamento em função da pandemia COVID-19, que nos obriga a evitar contato pessoal, quando possível. Tais entrevistas duraram entre 30 e 40 minutos e foram feitas por telefone.

Na próxima seção, discutiremos sobre os conhecimentos e as informações utilizados para a fundamentação desta dissertação. Com base nesta fundamentação e a partir dos instrumentos de pesquisa realizados neste trabalho, analisamos os dados obtidos visando à elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE), apresentado no quarto capítulo de nosso trabalho.

3.2 OLHARES SOBRE OS COLEGIADOS E A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Esta seção tem por objetivo mostrar quais foram os conhecimentos e as informações utilizados para a fundamentação desta dissertação. Alguns dos autores analisados nesta pesquisa também se mostraram preocupados com a gestão

democrática e elencaram a atuação dos colegiados escolares como um dos fatores determinantes para a sua realização.

Segundo Heloísa Lück (2009), a escola seria uma organização social que visa a transmitir valores sociais e também a contribuir para uma formação que possibilite conhecimento de mundo e noção de pertencimento, gerando, assim, as condições para o desenvolvimento da capacidade de atuação cidadã. Considerando que a gestão democrática participativa está diretamente ligada a este conceito de atuação cidadã,

faz-se necessário um olhar crítico sobre a gestão escolar na tentativa de promover a mobilização e a articulação de todos os sujeitos envolvidos no desenvolvimento educacional – sujeitos localizados dentro ou fora dos estabelecimentos de ensino. De um ponto de vista jurídico, a realização de uma gestão democrática está definida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII), como também na Constituição Federal (Art. 206, inciso VI). Já de um ponto de vista político, para que haja a construção de uma gestão democrática, é necessário que todos os sujeitos assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. Nesse contexto, Heloísa Lück (2009) descreve que

A democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também, e sobretudo, seu direito e seu dever de assumirem responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços. Com essa perspectiva, direitos e deveres são dois conceitos indissociáveis, de modo que, falando-se de um, remete-se ao outro necessariamente. E é nessa junção que se estabelece a verdadeira democracia, construída mediante participação qualificada pela cidadania e construção do bem comum (LÜCK, 2009, p. 70.)

Notamos que qualquer indivíduo tem a capacidade de influenciar o ambiente do qual participa. Para que isso ocorra de fato, a conscientização se faz necessária, tornando possíveis as ações descentralizadas, promovendo mudanças e eliminando, assim, as barreiras criadas pelos autoritarismos. A fim de que a participação efetiva se torne realidade, a equipe gestora deve oferecer um espaço propício ao diálogo e à participação. Algumas medidas podem ser implementadas com o intuito de que esse processo se desenrole, com destaque para o que Lück (2002) aponta como algumas importantes implementações da equipe gestora:

[...] ações que podem partir dos gestores para criar um ambiente estimulador: i) criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo; ii) promover um clima de confiança; iii) valorizar as capacidades e aptidões dos participantes; iv) associar esforços, quebrar arestas e eliminar divisões; v) estabelecer demanda de trabalho centrada nas idéias e não em pessoas; vi) desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto (LÜCK, 2002, p.18-19).

Seguindo essa linha de discussão, nas próximas subseções, apresentamos os dados obtidos após a análise das respostas dadas aos questionários e à entrevista. Essa análise é dividida em temas para ser apresentada, sendo que cada subseção traz um tema relevante para a pesquisa. Com o intuito de tentar responder a questão problematizadora central, podemos verificar que o trabalho de um pesquisador passa pela elaboração de questões de pesquisa e, posteriormente, pelo desenvolvimento da coleta de dados necessária à sua investigação. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), após essa etapa, o pesquisador trata de verificar se as informações, obtidas a partir da coleta de dados, correspondem às hipóteses levantadas. Assim, o primeiro passo da análise das informações é a verificação empírica ao passo que, também segundo esses autores, o resultado da coleta de dados pode, muitas vezes, trazer novas possibilidades de estudo ainda não observadas anteriormente, e, assim sendo, pode requerer a revisão das hipóteses anteriores.

As subseções 1, 2 e 3 visam à análise dos temas relativos ao incentivo à gestão participativa, à importância dos colegiados escolares, da gestão democrática da autonomia e da qualidade educacional. Essa análise foi efetuada a partir do arcabouço teórico resgatado por nossa revisão bibliográfica em conjunto com os dados obtidos durante toda a nossa pesquisa, a qual trabalhou com documentos, leis e resoluções, com a aplicação de questionários e com a realização de entrevistas.

3.2.1 Um olhar sobre o incentivo à gestão participativa

Analisando a importância de uma gestão escolar comprometida com a participação efetiva de todos os sujeitos envolvidos, Paro (1993) defende uma educação comprometida com a transformação social, e também descreve a

necessidade de que sejam abertos, na escola, espaços de participação em que todos os sujeitos possam assumir compromissos e atuar de fato no cotidiano escolar. Desse modo, as decisões serão tomadas a partir dos diversos olhares sobre a realidade na qual a escola está inserida.

A partir dessas leituras, compreendemos que uma gestão escolar democrática e participativa tem como fim a ampliação da participação dos sujeitos nas decisões mais sensíveis da escola, possibilitando à comunidade escolar uma participação efetiva capaz de formar cidadãos atuantes na sociedade. Entende-se que os caminhos a serem percorridos na busca por uma educação pública democrática e participativa são ásperos, principalmente devido ao contexto autoritário brasileiro que, em parte, transforma seus cidadãos em sujeitos passivos e incapazes até de opinar a respeito dos processos nos quais estão envolvidos. Com relação a esse contexto autoritário, Paro (2017) destaca:

Uma sociedade autoritária, com tradição autoritária, com organização autoritária e, não por acaso, articulada com interesses autoritários de uma minoria, orienta-se na direção oposta à da democracia. Como sabemos, os determinantes econômicos, sociais, políticos e culturais mais amplos é que agem em favor dessa tendência, tornando muito difícil toda ação em sentido contrário. Entretanto, sabemos também que a realidade social está repleta de contradições que precisam ser aproveitadas como ponto de partida para ações com vistas à transformação social. O que não se pode é tomar os determinantes estruturais como desculpa para não se fazer nada, esperando-se que a sociedade se transforme para depois transformar a escola.

[...]

Dos condicionantes do autoritarismo na escola, os de ordem institucional estão, sem dúvida nenhuma, entre aqueles que mais dificultam o estabelecimento de relações democráticas e, em consequência, a participação da comunidade na gestão escolar. A escola pública, como acontece em geral com as instituições numa sociedade autoritária, é organizada com vistas a relações verticais, de mando e submissão, em detrimento das relações horizontais, de cooperação e solidariedade entre as pessoas (PARO, 2017, p. 28, 32).

Apesar desse contexto autoritário enraizado em nossa sociedade, não podemos deixar de lutar e agir para que seja possível o pleno desenvolvimento de uma educação pública democrática em que haja, nas escolas, uma participação efetiva dos sujeitos envolvidos e seja possível uma gestão democrática com a inserção de todos nas tomadas de decisão. Para que exista uma transformação da escola pública, faz-se necessária uma mudança de todo o sistema hierárquico no

interior da escola, redistribuindo o poder de decisão entre os gestores, educadores, alunos, funcionários e pais, fazendo com que as decisões ganhem mais força e possam pressionar os escalões superiores em busca de maior autonomia na escola (PARO, 2017).

Destaca-se ainda que essa busca incessante deve ser acompanhada de um sentimento capaz de nutrir os sujeitos de uma força suficiente para resistir aos percalços do caminho, pois, segundo Paro (2017), tal procura não pode ser identificada como algo impossível e extremamente distante, uma vez que essa utopia deve ser tratada como algo que ainda não existe, mas que tem todas as possibilidades de ser implementada.

Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública de 1º e 2º graus que tenha uma efetiva participação de pais, educadores, alunos, funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como coisa utópica. Acredito não ser de pouca importância examinar as implicações decorrentes dessa utopia. A palavra utopia significa o lugar que não existe. Não quer dizer que não possa vir a existir. Na medida em que não existe mas que ao mesmo tempo se coloca como algo de valor, algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola, a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola (PARO, 2017, p.15).

Na discussão em torno desse contexto autoritário enraizado, observamos que, segundo Paço-Cunha (2018), o assim chamado processo de redemocratização no Brasil pode ser visto sob a ótica da luta organizada de diferentes agentes sociais, que foi posteriormente materializada na Constituição de 1988. Assim sendo, as expectativas criadas a partir da promulgação de nossa Magna Carta foram depositadas em diferentes mecanismos de participação dos cidadãos brasileiros. A Carta de 1988 estabelece que todo poder emana do povo e que esse poder seria exercido por meio de representantes eleitos ou diretamente. Entretanto, Paço-Cunha (2018) aponta que

[...] após quase três décadas da “nova república”, a democracia participativa não logrou se efetivar da maneira como se esperava. Diferentes análises, por diferentes perspectivas e “níveis de análise”, têm tentado dar conta de compreender quais as razões e qual o sentido dessa não realização da democracia participativa no Brasil. [...] Uma perspectiva enfatiza a ausência da “cultura política” necessária para os agentes e atores políticos responsáveis pela

implementação dos mecanismos necessários para o desenvolvimento da participação no Brasil (PAÇO-CUNHA 2018, p.52).

Dando continuidade à análise deste contexto, percebemos que, sem incentivo à participação, a gestão democrática não se desenvolve e o colegiado, por sua vez, não floresce.

Ao aplicarmos o questionário, respondido por todos os funcionários da escola, uma pergunta tratava justamente sobre o incentivo da SEE/MG para favorecer a participação no colegiado. Observamos, a partir das respostas obtidas, que sete participantes marcaram a opção que raramente haveria esse incentivo, e um total de 19 responderam que nunca há este incentivo, configurando cerca de 73% do total. Esse número, somado ao da próxima pergunta, que versou sobre as ações da SEE/MG para favorecer a participação no colegiado, demonstra que há um enorme descaso governamental em relação a esse quesito – visto que cinco participantes marcaram a opção que raramente havia ações que fomentassem essa participação e 21 responderam que nunca há ações nesse sentido. Tais números são, de fato, preocupantes, pois, sem o incentivo governamental, a gestão democrática dificilmente sairá do papel e tal problema impactaria diretamente na qualidade da educação pública, uma vez que o papel dos gestores em busca de um trabalho em equipe e do envolvimento institucional de todos sujeitos, dentro de uma proposta participativa que não seja um processo meramente formal, têm um impacto significativo na aprendizagem e até mesmo no ambiente educacional (ABRÚCIO, 2010).

Essa falta de incentivo, quando analisada mais detalhadamente, poderia nos revelar que, principalmente devido ao contexto autoritário brasileiro, o qual, em parte, transforma seus cidadãos em sujeitos passivos e incapazes até de opinar a respeito dos processos nos quais estão envolvidos, os caminhos a serem percorridos na busca por uma educação pública democrática e participativa são áspersos e longos (PARO, 2017).

Assim sendo, também trabalhamos com esse tema durante as entrevistas e, ao observarmos as respostas dos membros do colegiado, verificamos que tais membros consideram baixo ou inexistente o incentivo dos órgãos superiores. Ao analisarmos essa temática durante as entrevistas, observamos, na fala da Assistente de Serviços básicos, Dora Alice, uma representante do segmento funcionários do

colegiado da escola, que a entrevistada questiona se há alguém “de fora da escola, da Superintendência” acompanhando as ações dos colegiados. Essa fala também ganha voz durante a entrevista de Marlene, uma representante do segmento de pais de alunos, quando ela opina sobre o tema com os dizeres:

Eu acho que da parte das regionais, da Superintendência, do Estado, eles tem que ter um tempo para nos ouvir, ir nas reuniões... Eu acho que se as regionais apoiassem mais, teria sido feito muito pela escola. Por que o colegiado, sempre buscou alternativas para escola, mas precisava de mais apoio. Acho que a gente tem pouco apoio das regionais, dos maiorais (REPRESENTANTE DE PAIS MARLENE).

Pode-se dizer que a gestão democrática e participativa depende da ação de toda a sociedade e de todos da comunidade escolar, estando intimamente ligada aos colegiados escolares e, assim, depende de ações democratizantes promovidas pelos diretores escolares. Segundo Cury (2002), a gestão democrática seria uma gestão de autoridade compartilhada e, portanto, há a necessidade de um processo de descentralização de poder nas escolas. Afinal, a gestão democrática seria baseada em um processo de decisão coletivo com uma efetiva participação e deliberação pública.

Desse modo, questionamos os membros do colegiado sobre a existência de algo que pudesse interferir na participação de toda a comunidade de forma igualitária e se haveria alguma diferenciação ou discriminação entre os membros, por qualquer fator, inclusive o nível de escolaridade. A resposta dada por Elza, uma representante do segmento professores, parece-nos refletir o pensamento de parte do grupo:

Não, nunca achei isso. Sabe por quê? Por que sempre os problemas eram colocados de forma muito clara, de forma muito simples muito clara, não tinha aquela coisa de ter uma reunião muito formal. Então todos participavam de forma igualitária da reunião e davam sua opinião. Então, particularmente, nunca achei isso não, nunca vi isso como problema não. E outra coisa também, no caso da nossa escola, particularidade nossa, que é uma região mais humilde com pessoas com menos instrução. Você teria que falar de forma mais simples clara e objetiva de uma forma que incluísse todo mundo lá, junto né e não dificultasse a participação (PROFESSORA ELZA).

Com relação à participação nas reuniões mensais, que também estaria ligada ao incentivo à participação, questionamos os participantes sobre a regularidade

dessas reuniões. A partir dos questionários, observamos que cerca de 76% dos participantes responderam que participam desses encontros frequentemente, demonstrando que os membros têm boa frequência – fato que é comprovado pelas atas, com excessão do segmento pais de alunos. Sobre isso, ao analisarmos as atas das reuniões do colegiado, notamos que o único segmento que não estava presente na maioria das reuniões era esse. Quando questionamos aos entrevistados sobre tal problema, a resposta da professora Maria nos chamou atenção ao citar o problema da desvalorização da educação em nossa sociedade:

Com relação à participação dos pais, eu acho que é falta de esclarecimento mesmo. Acho que a falta de cultural mesmo. No geral porque os pais são muito carentes e não tem esse esclarecimento, então para eles isso não importa. Participar do lado pedagógico. Como as crianças estão aprendendo, se estão aprendendo. Então acho que é uma questão social mesmo. Porque a gente chamava, mandava bilhete, tínhamos até sorteio para tentar chamar mais pessoas para participar das rodas de conversa. Chamávamos pessoas interessantes, de destaque no bairro, para conversar e mesmo assim não tivemos sucesso com relação à participação dos pais nas reuniões. Pelo menos eu vejo dessa forma. É o que eu vejo há muito tempo. Eu trabalhei lá antes e também era da mesma forma, não tinha participação dos pais também não. Sempre foi desse jeito, infelizmente. Eu já trabalhei em outras escolas que tinha uma maior participação, mas quando mais carente a comunidade, menor é a participação. Infelizmente eles não têm essa visão, eles não participam. Falta acompanhar, saber que é necessário participar. A educação acaba ficando para trás, a questão escolar acaba não sendo tão importante para a comunidade (PROFESSORA MARIA).

Questionados sobre a própria participação efetiva com opiniões, posicionamentos e propostas durante as reuniões, observamos que apenas um respondente disse ter sempre participado efetivamente das reuniões; outros 11 disseram ter participado efetivamente apenas frequentemente e 14 disseram ter raramente participado efetivamente. Nenhum participante assinalou as demais alternativas de resposta. Os dados obtidos e citados levam-nos a entender que, segundo os membros, a participação é baixa para mais da metade dos participantes, e tais dados corroboram nossa hipótese de participação não efetiva, ao passo que esses respondentes afirmam ter participado de reuniões em que não se posicionaram sobre os assuntos em discussão. Desse modo, mesmo com regularidade nas reuniões, de acordo com os participantes do questionário, faz-se necessário o questionamento sobre a importância dessas reuniões para o

fortalecimento da gestão democrática. Isso porque é essencial que haja a efetiva participação para que, de fato, todos os sujeitos da comunidade escolar criem meios possíveis para a melhoria da educação oferecida à sociedade.

Com intuito de observarmos se algo estaria desestimulando a participação desses indivíduos, lançamos uma pergunta sobre a frequência com que as opiniões, emitidas pelos membros do colegiado escolar, influenciariam as políticas desenvolvidas pela escola – pois, caso o número de respostas nos itens “raramente” e “nunca” fosse relevante, notaríamos um problema a ser trabalhado, afinal de contas, os sujeitos poderiam estar perdendo a vontade de opinar, caso não estivessem sendo realmente ouvidos.

Ao analisarmos as respostas, observamos que elas demonstram justamente o contrário, pois o item “A) Sempre” obteve 08 (oito) respostas e o item “B) Frequentemente”, 16 (desesseis) marcações. Tal fato demonstra que esses sujeitos percebem que estão sendo ouvidos e que suas opiniões estão sendo levadas em consideração nas tomadas de decisão, visto que mesmo com a aparente ausência de participação efetiva nas reuniões, as decisões tomadas são colocadas em prática. Apesar de podermos levantar essa hipótese, não podemos deixar de observar que os respondentes de tal questionário podem estar ocultando sua opinião real, visto que eles raramente opinam durante as reuniões, como notamos nas atas das reuniões analisadas anteriormente.

Outro fato muito relevante seria que os itens “D) Raramente” e “E) Nunca” não obtiveram nenhuma pontuação, o que nos faz relacionar tais respostas a Filgueiras (2018), quando este descreve que a ampliação da desconfiança nas instituições políticas afetaria diretamente o plano da gestão das nações democráticas. Assim sendo, uma alta desconfiança dos cidadãos em relação às instituições públicas, somada a uma percepção do mau funcionamento da máquina pública, poderia fazer com que os cidadãos se afastassem das discussões em torno da busca por melhorias das instituições, a exemplo das instituições educacionais públicas. As respostas obtidas nos levariam a crer que não faria sentido os sujeitos se afastarem das discussões em torno da gestão da escola pesquisada por desconfiança ou por notarem que suas opiniões – emitidas durante o dia a dia escolar ou em conversas particulares, pois, durante nossa pesquisa, foi possível verificar que elas raramente são emitidas nas reuniões – não são ouvidas. Portanto, deve haver algum outro problema relacionado à não participação efetiva da comunidade escolar da escola

em destaque.

3.2.2 Um Olhar Sobre a Importância dos Colegiados Escolares

Com o intuito de analisar a importância dos colegiados escolares, fizemos uma revisão bibliográfica e, desse modo, observamos que vários estudos comprovam que, apesar da grande importância desses conselhos, grande parte deles encontra-se submetida à centralização e à burocracia do atual contexto da educação pública, alijando a real manifestação de seus membros. Assim sendo, as autoras Géssica Priscila Ramos e Maria Cristina Fernandes (2010) descrevem que:

Apesar do avanço que se nota dentro da história dos conselhos escolares no Brasil – com a aprovação da Constituição de 1988, da LDB/96 e do PNE/01, que colocam a gestão democrática do ensino público como um dos princípios do ensino –, vários estudos, conforme dito anteriormente, revelam que muitos desses colegiados ainda se desenvolvem submetidos à centralização e à burocracia, negando a plena materialização de sua face democrática nas escolas (FERNANDES, RAMOS, 2010).

Embora tenhamos comprovado tal importância a partir de vários autores, nota-se que, ao longo da história republicana brasileira, foram vários os avanços e recuos no que se refere a esses conselhos escolares. De fato, ainda há uma longa jornada a fim de que eles possam realmente afirmar seu posto como marcos da democracia, pois tais órgãos são de suma importância no tocante à gestão democrática, a qual, segundo Riscal (2010), baseia-se na ideia de participação de todos segmentos populares nos processos decisórios, sendo, assim, a base de uma gestão que atende aos interesses de todos cidadãos e não somente das elites. Ainda sobre essa concepção de gestão democrática, Riscal (2010) destaca que:

Segundo a concepção de gestão democrática, os conselhos possibilitariam que os recursos destinados à educação fossem utilizados com maior eficiência e seu controle seria mais amplo. Sua existência possibilitaria, acima de tudo, a abertura de uma nova forma de relacionamento entre a sociedade civil e o poder político local. Uma das concepções que fundamentam a adoção dos conselhos como um dos principais instrumentos de democratização da gestão pública é o fato de permitirem a ampliação do controle social sobre decisões públicas por meio de mecanismos de participação, que envolvem diretamente segmentos da população (RISCAL, 2010, p. 30).

Também podemos observar que a participação dos colegiados escolares acaba por ser obstruída pela permanência de práticas tradicionais de gestão pública que acabam por tornar esses conselhos órgãos pseudogestores (RISCAL, 2010). Contudo, não podemos abandonar a ideia de um colegiado forte e participativo em função dos problemas mencionados, pois, na visão desta mesma autora,

O conselho escolar poderia ser concebido como um espaço de mediação entre os diferentes agentes, apresentando uma alternativa para a exposição de posições antagônicas, conflitos e proposições com o propósito 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. Nesta perspectiva, o conselho seria um espaço público no qual diferentes agentes poderiam assumir posições divergentes e em que, ao final, todos interlocutores reconheceriam sua posição de igualdade. Ao mesmo tempo, o conselho seria capaz de estender este espaço público para todo o espaço escolar, porque não apenas os representantes devem ser considerados iguais, mas todos os demais agentes escolares. Tal condição seria um passo importante na direção da redução das relações autoritárias, dos preconceitos de gênero, sociais ou étnicos (RISCAL, 2010, p. 39).

Durante esta pesquisa, deparamo-nos com outro fator importante que afeta diretamente as ações dos colegiados escolares: a comunidade escolar muitas vezes não possui disponibilidade de tempo e, segundo Gohn (2010), em não raros casos, ela e, principalmente, os pais ou responsáveis pelos alunos nem avaliam a relevância de participar ou mesmo de estar presentes nas reuniões. Em muitos casos, essa comunidade pode inclusive não estar preparada para entender as demandas solicitadas durante os encontros ou, substancialmente, não se sentirem preparadas devido ao contexto socioeconômico em que vivem.

Ainda assim, não devemos reduzir a baixa ou má participação dos pais de alunos da escola pública nos conselhos ao seu pertencimento a classes sociais que convivem com grandes restrições de ordens social e econômica. É verdade que a origem socioeconômica pode ser a base sobre a qual a não participação ou a fraca participação se sustenta, porém faz-se também necessário atentar-se à reduzida experiência escolar da maioria dos pais. Além disso, há uma gama de fatores a serem levados em conta, tais como a imposição decorrente da assimetria cultural entre professores e pais, o fato de os discentes serem representantes do Estado, a

linguagem dos professores, o medo de passar vergonha diante dos professores do filho, enfim, o medo de participar.

Desse modo, poucos são os cidadãos que verdadeiramente exercem uma participação efetiva nos colegiados escolares. Essa participação é de fato importante não somente para a instituição escolar, mas para toda a comunidade em que a escola se insere, devido ao fato de que

O caráter educativo que essa participação adquire, quando ela ocorre em movimentos sociais comunitários, organizados em função de causas públicas, prepara os indivíduos para atuarem como representantes da sociedade civil organizada. E os colegiados escolares são uma dessas instâncias (GOHN, 2010, p. 33).

Em relação à não participação efetiva de membros dos colegiados escolares que representam os funcionários das instituições escolares, o problema citado anteriormente não deveria existir, visto que a maioria desses membros possui escolaridade em nível superior, mas realmente não percebemos uma grande diferença no que tange à participação deles durante as reuniões decisórias. Esse fato também chama a atenção de Gohn (2010), que nos alerta sobre a questão de que

Muitos funcionários das escolas são membros dos conselhos e dos colegiados escolares mas, usualmente, exercitam um pacto do silêncio, não participando de fato e servindo de “modelo passivo” para outros setores da comunidade educativa que compõem um colegiado. Por que eles se comportam assim? Porque, na maioria dos casos, estão presentes para referendar demandas corporativas, ou para fortalecer diretorias centralizadoras. Como elo mais fraco do poder, eles participam para ‘compor’, para dar número e quórum necessários aos colegiados, contribuindo com esse comportamento para não construir nada e nada mudar. Por que isso ocorre? Porque, embora os colegiados sejam um espaço legítimo e de direito, e uma conquista para o exercício da cidadania, até por serem previstos em lei, essa cidadania tem que ser qualificada e construída na prática. Os projetos políticos dos representantes dos diferentes segmentos e grupos, seus valores, visões de mundo etc. interferem na dinâmica desses processos participativos. Para terem como meta projetos emancipatórios, eles devem ter como lastro de suas ações os princípios da igualdade e da universalidade. Os colegiados devem construir ou desenvolver essa sensibilidade por meio de um conjunto de valores que venham a ser refletidos em suas práticas (GOHN, 2010, p. 33).

Dessa forma, torna-se imprescindível uma sensibilização de todos os sujeitos

atuantes na escola de modo a tornar possível a inserção de todos os pontos de vista e as visões de mundo dentro das discussões a serem efetuadas durante as reuniões colegiadas. Como exemplo de capacitação cidadã com esse intuito, podemos citar o Programa Nacional de Fortalecimento em Conselhos Escolares, desenvolvido pela Ufscar em parceria com o Ministério da Educação (MEC) e o Governo estadual do Estado de São Paulo, que gerou o curso de “Formação Continuada a Distância em Conselhos Escolares”. Como muitos colegiados cumprem o mero papel de aprovação das prestações de contas, o foco seria contribuir com a discussão sobre a importância de conselhos escolares nas instituições públicas, partindo da ideia de que os conselhos escolares se configuram em espaços em que a ampla deliberação é de fato possível.

Ao analisarmos o trabalho desenvolvido em “O curso de extensão “Formação Continuada a Distância em Conselhos Escolares” – Ufscar/MEC (Programa Nacional de Fortalecimento em Conselhos Escolares) pelos autores Maria Cecília Luiz, Juliana Carolina Barcelli e Celso Conti, verificamos que esse curso foi ofertado apenas para o Estado de São Paulo, na época, mas seria uma iniciativa interessante para toda a rede pública de ensino do Brasil. Na fase final desse curso, os alunos apresentaram vários planos de ação que visavam a instituir melhorias no campo da gestão escolar, que, por sua vez, deveriam implementar ações de cunho democrático e participativo.

Na visão de Gohn (2010), não bastaria a utilização apenas da força discursiva, sendo necessárias efetivas mudanças, como a flexibilização das normas, que pudessem gerar um aumento do grau de autonomia dos educadores, dos gestores e, por consequência, das escolas.

Outra temática importante para nossa pesquisa é a da relevância dos temas discutidos em reunião. Com intuito de análise desse tema, além das discussões teóricas tratadas acima, elaboramos a Tabela 5, disposta a seguir, com base nas respostas dos participantes do questionário aplicado a todos os funcionários da escola pesquisada.

Tabela 5 - Respostas questões 11 e 12 questionário aplicado, Pará de Minas, MG, 2020

Qual A Sua Opinião Em	Sempre	Freq.	Às Vezes	Raramente	Nunca
-----------------------	--------	-------	----------	-----------	-------

Relação Às Seguintes Questões:					
11. Os temas tratados durante a reunião são de grande relevância para a escola?	16	06	04	-	-
12. Quanto aos temas muito relevantes para a escola, com que frequência eles são tratados na reunião?	15	07	04	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim sendo, nota-se que 16 respondentes acreditam que os assuntos deliberados em reunião são de grande importância para a escola, e seis participantes responderam que esses assuntos frequentemente seriam importantes. Ao analisarmos as outras respostas, notamos que, em nenhum questionário, há respostas constando que as reuniões não tratariam de temas importantes. Portanto, concluímos que, para esses participantes, os temas frequentemente trabalhados durante as reuniões são de fato necessários ao bom funcionamento da instituição. Desse modo, se tais temas são, de fato, considerados relevantes, seria de se esperar uma maior participação efetiva da comunidade escolar durante as reuniões, pois a função político-pedagógica do Conselho Escolar se expressaria no “olhar” comprometido que desenvolve durante todo o processo educacional (BRASIL, 2004, p. 20).

Entretanto, Paço-Cunha (2018) aponta que, mesmo após todo o tempo decorrido ao longo da “nova república”, a democracia participativa não logrou êxito em se efetivar da maneira como muitos estudiosos esperavam, e uma hipótese para esse fato seria a ausência da “cultura política” necessária para os agentes e atores políticos responsáveis pela implementação dos mecanismos fundamentais para o desenvolvimento da participação no Brasil.

Durante as entrevistas, foram levantadas questões que também trabalhavam esse tema. As duas primeiras perguntas da entrevista têm como objetivo obter a opinião dos entrevistados sobre quais seriam as atribuições e funções do colegiado escolar e a importância deste. Com base nas respostas, todos os entrevistados definiram o colegiado como um órgão importantíssimo e apresentaram como suas

funções “discussão”, auxílio na gestão”, “fiscalizar e cobrar” e também “esclarecer para a comunidade escolar sobre os recursos financeiros da escola, além de tornar mais claro, mais pública as decisões”, “trazer melhorias para escola, para os estudantes e para a parte física da escola” e “mobilizar”. Nota-se que as atribuições elencadas pelos participantes da pesquisa não destoam da difinição proposta pelo MEC, que seria:

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

Diante disso, podemos imaginar se realmente esses membros estariam questionando e problematizando quais seriam as reais funções do colegiado, ou se estariam simplesmente reproduzindo os discursos que estão acostumados a ouvir e ler, durante sua vida escolar.

Entre as opiniões, também podemos verificar a fala de uma representante do segmento pais de alunos, Marlene, que o define como um órgão que teria função de:

Ajudar o diretor em algumas circunstâncias com relação aos alunos e aos próprios funcionários, seria, então, ajudar no crescimento da escola crescimento, dos alunos. Eu acho que o colegiado seria para dar esse apoio ao diretor esse suporte ao diretor, porque ele não consegue sozinho (MARLENE).

Ao analisarmos essa fala, podemos notar que poderia haver, nesse ponto, uma distorção nas funções do colegiado, afinal este seria um órgão livre e não teria como função ser “um braço direito” do diretor. É possível que isso talvez explique, em parte, o porquê da não participação efetiva dos membros do colegiado, pois, ao ser apenas um auxiliar do diretor, esse órgão não teria motivos para emitir opiniões contrárias ou diversas e, assim, a gestão democrática não ocorreria de fato.

Apesar dessas questões levantadas anteriormente, algumas opiniões sobre as reais funções do colegiado escolar estão mais próximas do trabalho diário desses membros. Dentre essas opiniões, destacamos a fornecida pela professora Maria:

A função do colegiado, é para trazer melhorias para escola, para os Estudantes, da parte física também. Na minha opinião, seria

principalmente a melhoria do ensino mesmo. Porque a parte física, na minha opinião, ficaria a cargo dos governantes. Agora o colegiado seria para melhoria do ensino, aprendizagem dos alunos é prioridade (PROFESSORA MARIA).

Também nos deparamos com opiniões que tratam sobre funções que as escolas vêm assumindo com o passar dos anos, sendo elas sociais e de auxílio socioeconômico, principalmente nas regiões periféricas. Destaca-se, então, o ponto de vista da representante do segmento pais de alunos, Marlene:

Para nossa escola, eu acho que o principal era justamente o cuidado do aluno, porque tinha aluno muito carente, então a gente se reunia e ajudava. O cuidar do aluno, porque tinha esse diferencial de pensar muito pelo aluno e tinha sempre os professores que não olhavam os alunos com bons olhos, então o colegiado visava ajudar esse aluno. Eu acho que o diferencial da nossa escola, em todo sentido, era esse olhar para o aluno. Era unir para ajudar o aluno. Porque o pessoal já conhece população do bairro, a realidade da escola. É o que eu falo, a nossa realidade foge do padrão, não é uma escola normal é uma escola que a gente tinha que ser mais como família do que com profissional (MARLENE).

A terceira pergunta, “Já participou de algum outro colegiado escolar?”, obteve, em sua maioria, respostas positivas, demonstrando que grande parte dos membros do atual colegiado escolar tem experiência nessa função. Assim, chamamos atenção para o fato de que, em razão do baixo número de funcionários efetivos na escola pesquisada, a rotatividade dos membros é baixa, fazendo com que a maioria dos atuais membros venha participando de mandatos consecutivos.

3.2.3 Gestão Democrática, Autonomia e Qualidade Educacional

A luta em busca de uma escola democrática e participativa não seria completamente justificável sem que essa pudesse gerar maior qualidade educacional, ou seja, sem que realmente gerasse resultados positivos no desenvolvimento educacional dos alunos. Em relação a esse desenvolvimento, apesar das dificuldades métricas, é importante pontuar que ele poderia ser avaliado a partir do desempenho dos alunos. Por esse motivo, a análise do questionamento feito por Abrucio (2010, p. 241) – “...gestão faz diferença no desempenho das escolas e, por conseguinte, de seus alunos?” – se faz tão importante para o andamento de nossa pesquisa. O trabalho desse autor procurou comparar dez

escolas a fim de observar os fatores que poderiam levar à qualidade educacional. Entre eles, Abrucio (2010) descreve que o que apareceu com maior frequência nas escolas consideradas de maior qualidade foi o clima organizacional que está atrelado à descentralização da gestão e da participação e a responsabilização da comunidade escolar. Segundo o autor,

O ponto de partida é o envolvimento de toda a comunidade interna com a escola em suas principais decisões. Isto só é possível se a proposta participativa não significar processos meramente formais, e caso ela tenha clareza quanto ao comando organizacional e a responsabilização dos agentes. Cabe reforçar que isto terá mais chances de ser atingido se o trabalho em equipe for ativado constantemente, de forma a fazer com que todos se sintam motivados a perseguir os objetivos organizacionais (ABRUCIO, 2010, p. 257).

Essa discussão vai ao encontro de nossa pesquisa, que analisa a participação efetiva dos colegiados escolares na gestão institucional, pois esses colegiados não podem existir apenas como parte integrante de um processo meramente formal, como ocorre em diversas instituições públicas educacionais.

O direito a uma educação de qualidade há tempos faz parte de diversos estudos relacionados à democracia. Apesar de ser comum ligarmos a qualidade da educação a uma gestão democrática, poucos são os estudos que pesquisam de fato essa questão. Algumas pesquisas elaboradas sobre tal tema tratam da autonomia escolar como fator indissociável da qualidade educacional. Sobre isso, Rose Neubauer e Ghisleine Trigo Silveira (2009) conceituam essa autonomia:

Autonomia, um dos conceitos básicos das sociedades democráticas, é um meio – não um fim em si mesmo. É um processo a ser articulado no interior da escola e na correlação de forças com os órgãos centrais e com a comunidade, para que a instituição escolar possa assegurar educação de qualidade. Um processo que exige a necessária clareza sobre o que se deseja promover, sobre a identidade – da escola e do sistema educacional – que se pretende construir e os resultados a alcançar.

O termo **autonomia escolar** significa transferência de responsabilidades para a escola, acompanhada dos recursos para que ela possa as assumir. Os níveis de transferência variam segundo a estrutura gerencial dos Estados, assim como a modalidade de recursos transferidos: verbas (dinheiro), equipamentos, material didático, além da necessária estrutura legal que viabilize esta transferência (NEUBAUER; SILVEIRA, 2009, p. 07).

Como parte da análise realizada pelas autoras sobre autonomia e qualidade da educação, a reforma educacional na Nicarágua, ocorrida em 1993, é de fato bastante elucidativa sobre esta questão. De acordo com elas, houve um aumento significativo de escolas que aderiram ao projeto de descentralização e, em 1998, 81% das escolas secundárias e 50% das primárias já haviam aderido ao processo. As avaliações governamentais revelaram que os maiores avanços no rendimento escolar ocorriam nas escolas em que os diretores e os conselhos tinham autonomia.

Com relação à experiência brasileira, Rose Neubauer e Ghisleine Trigo Silveira (2009) descreveram que, a partir dos anos de 1980, o movimento para garantir maior autonomia às escolas públicas teve, como um dos principais objetivos, a formação de conselhos escolares que vislumbravam assegurar a presença de todos os atores da escola nas tomadas de decisões, além da criação da Associação de Pais e Mestres (APM) e do desenvolvimento dos processos eletivos para escolha do diretor escolar. Ainda segundo as autoras, pesquisas demonstraram que o aumento da autonomia financeira foi a mudança que provocara o maior impacto na melhoria do desempenho escolar e, em segundo lugar, estaria a atuação dos conselhos escolares que, quando efetivos, trariam uma melhoria educacional significativa à instituição escolar. Apesar das pesquisas citadas por Rose Neubauer e Ghisleine Trigo Silveira (2009) demonstrarem a importância dos colegiados escolares para a melhoria da qualidade da educação pública, nota-se, nos escritos das pesquisadoras, que, na maioria das instituições escolares brasileiras, a participação ainda se resume à aprovação dos gastos da escola na área da infraestrutura, alimentação de alunos e funcionários, além de gastos diversos.

Portanto, verificamos que, embora sejam muitas as vozes que clamam por mais autonomia nas escolas públicas brasileiras, os escritos de Rose Neubauer e Ghisleine Trigo Silveira (2009) apontam que, na prática, essas instituições continuam presas às suas raízes autoritárias e que, sem a participação dos colegiados escolares e de toda comunidade escolar, esta tão almejada autonomia não se concretizará. Afinal, segundo Neubauer e Silveira (2009),

Se **autonomia** é meio – e não fim em si mesmo – é fundamental que propicie, fomenta e resulte em compromissos de ação que possibilitem a existência de diferentes estratégias para garantir as condições necessárias de uma gestão compartilhada. **Autonomia**, portanto, não se constrói sem **participação** da equipe escolar e da comunidade; por sua vez, a escola não se torna participativa num

passe de mágica, especialmente porque este movimento vai à contramão da cultura social e educacional historicamente existente na América Latina. Isto significa, portanto, que a comunidade escolar e a população, em geral, precisam ser estimuladas a se integrar às escolas e participar do seu cotidiano assim como ter uma imagem positiva das possibilidades desta participação na melhoria da qualidade da educação (NEUBAUER; SILVEIRA, 2009, p. 14).

Ao darmos continuidade à análise sobre os estudos dessas autoras, percebemos que, quanto maior grau de participação dos colegiados escolares e da comunidade escolar em si, maiores são as possibilidades de melhoria da qualidade da educação. Esse maior grau de participação ocorreria nas escolas que, de alguma forma, já possuíssem uma cultura de gestão democrática. A luta em favor do fortalecimento dos colegiados escolares no Brasil persiste há décadas, mas muitos são os obstáculos ainda a serem superados.

Assim sendo, continuamos nossa investigação sobre a participação desses sujeitos na gestão escolar e, com base em algumas questões propostas, com este intuito, no questionário, geramos a Tabela 6:

Tabela 6: Respostas questões 15, 18 e 19 questionário aplicado, Pará de Minas, MG, 2020

Qual A Sua Opinião Em Relação Às Seguintes Questões:	Sempre	Freq.	Às Vezes	Raramente	Nunca
15. Com que frequência o conselho tem compartilhado com a gestão da escola as responsabilidades?	19	05	02	-	-
18. Você se classifica como um membro atuante durante as reuniões do colegiado escolar?	09	11	02	01	03
19. Monitoro a gestão escolar sobre as decisões acordadas nas reuniões do colegiado escolar.	05	12	07	-	02

Fonte: Quadro elaborado pelo autor.

Inspecionando as respostas obtidas, fica evidente que a maioria dos respondentes se classifica como atuante, pois os itens “A. Sempre” e “B. Freqüentemente” foram os mais utilizados. Esses dados conflitam com o que foi constatado nas atas das reuniões do colegiado escolar, analisadas no início de nossa pesquisa, pois, nessas, não verificamos a efetiva participação nas tomadas de decisão e também não notamos opiniões expressas durante tais reuniões

deliberativas.

Ao analisarmos mais profundamente os dados obtidos durante nossa pesquisa, poderíamos levantar a hipótese de que, apesar de se autodeclararem como atuantes, esses sujeitos poderiam estar, aparentemente, confundindo atuação e efetiva participação com a frequência média nas reuniões. A maioria dos respondentes está presente nas reuniões; no entanto, opinar e contribuir na tomada de decisões não seria uma prática comum, o que pode ser afirmado a partir da observação da atuação dos membros durante as reuniões. Essa hipótese ganha fôlego quando verificamos que, na pergunta número 17, na qual questionamos “Você entende como atuante aquele membro que está sempre presente nas reuniões, mesmo sem opinar sobre as discussões?”, as respostas foram: “Sim, sempre”, com duas (02) respostas; “Sim, frequentemente”, com dez (10); “Às vezes”, obteve doze (12) respostas; “Não, raramente”, não foi marcada em nenhum questionário e “Não, nunca”, obteve apenas duas (02) respostas. Assim, percebemos que a maioria dos respondentes considera que aqueles que têm frequência nas reuniões podem ser considerados membros atuantes. Outra hipótese seria a de que, embora saibam que não participam efetivamente das reuniões, esses membros poderiam estar camuflando a relidade em suas respostas e, conseqüentemente, jogando o problema para outra esfera ou para os outros membros, sendo, por fim, “politicamente corretos” em seus argumentos. Desse modo, temos que observar essas respostas em conjunto com os outros dados que nossa pesquisa nos traz, pois, segundo esses, os membros não seriam atuantes no conselho.

Com relação à frequência com que o conselho compartilha as responsabilidades com a gestão, não houve respostas nas opções “raramente” e “nunca”, mas houve nove (09) participantes que assinalaram a opção “sempre”, além de doze (12) que assinalaram “frequentemente” e cinco (05) que marcaram “às vezes”, demonstrando que eles sentem que compartilham responsabilidades com o gestor. Também podemos levantar a hipótese de que estes respondentes estariam apenas “atuando em causa própria” ao negarem que não compartilham as responsabilidades e que deveriam compartilhar durante seus mandatos. Essa hipótese se destaca quando analisamos novamente as atas das reuniões do colegiado: como já visto anteriormente, não foram encontradas, nas atas, falas e opiniões que demonstrem esse compartilhamento de responsabilidades.

A sétima pergunta da entrevista, “O Conselho Escolar tem fortalecido a gestão

democrática na escola?”, nos mostrou que há um consenso, entre as respostas dos entrevistados, no que tange ao fortalecimento dessa gestão democrática, afinal, as decisões, vistas como coletivas pelos membros do colegiado, seriam um avanço nas relações institucionais. Assim, podemos perceber esse pensamento em relatos, como os contidos nas entrevistas dos representantes do segmento dos professores, em que a professora Elza menciona que

Sim. Fortaleceu demais a gestão democrática. Tem pessoas que não concordavam muito com as decisões, mas elas respeitavam. A partir do momento que todos votavam, então concordavam. Então, se alguém não achava certo, acabava aceitando de acordo com a maioria, porque era democrático (PROFESSORA ELZA).

Com relação à professora Rosângela, essa descreve que:

Eu tenho certeza que contribui, por que o colegiado dá oportunidade de cada um falar sua opinião. E aí vai pelo voto da maioria. É o consenso, todo mundo ouve e eu acho que é bem democrático. Visa sempre o melhor para escola e para os alunos (PROFESSORA ROSÂNGELA).

Manifestações como essa demonstram que, na visão dos membros do colegiado, o que ocorria durante as tomadas de decisão era uma forma de praticar a democracia. Apesar dessa hipótese, também podemos perceber, durante a análise das entrevistas e em conjunto com os outros documentos analisados durante nossa pesquisa, que o colegiado não estaria agindo de um modo que fortalecesse a gestão democrática sem opinar sobre os assuntos pertinentes à escola. Além disso, quando observamos novamente a fala da professora Elza:

Sim. Fortaleceu demais a gestão democrática. Tem pessoas que não concordavam muito com as decisões, mas elas respeitavam. A partir do momento que todos votavam, então concordavam. Então, se alguém não achava certo, acabava aceitando de acordo com a maioria, porque era democrático. Então, muitas vezes uma decisão que nem eu mesma concordava, mas aceitava o voto da maioria. Porque era democrático né, lá na frente muita das vezes você vê que muitas vezes você não concordava muito com aquilo ali, mas acabava vendo que foi decidido o certo. Porque acho que fortaleceu muito sim, a questão democrática (PROFESSORA ELZA).

Essa fala pode nos levar a acreditar que a gestão democrática estava sendo fortificada em nossa escola, mas onde estariam essas opiniões contrárias? Onde

estariam essas “pessoas que não concordavam muito” com as decisões? Essas questões se tornam relevantes ao passo que, em nenhuma ata de reunião, foram observadas opiniões conflitantes, mas apenas os votos, que na grande maioria das vezes eram iguais. A partir disso, notamos que nossa pesquisa não pode dar tanto crédito a tais falas que descrevem o fortalecimento da gestão democrática e que ainda descrevem um colegiado que funciona quase perfeitamente – fato que não se comprova quando comparamos todos nossos documentos em análise.

De acordo com a Resolução SEE 2958/2016, o Colegiado representa a comunidade escolar e possui voz ativa e poder de voto para ajudar a decidir questões de cunho pedagógico e/ou administrativo e, de acordo com a análise das entrevistas, os membros do colegiado entendiam que estavam exercendo essa representatividade de forma democrática.

Por sua vez, a quinta questão apresentada aos entrevistados levava-os a refletir sobre a forma como o colegiado tem colaborado com a gestão, discutindo e compartilhando responsabilidades nos campos administrativo, pedagógico e financeiro da escola. Todos os participantes viam o colegiado como um órgão que compartilhava responsabilidades com a equipe gestora. Novamente, questionamos essa informação, devido ao fato de que, em outros documentos analisados durante nossa pesquisa, não constam informações que sugerem tal compartilhamento de responsabilidades. Ao continuarmos nossa análise sobre as respostas dessa questão, encontramos um dado que nos parece pertinente. Durante a entrevista efetuada com a professora Maria, ela descreve, durante uma fala sobre a tentativa de melhoria da infraestrutura da escola, que:

Acho que em conjunto nós tentamos né Lucas, todo mundo tentou. Reunindo, conversando, trocando ideias, tentando de todas as formas, mas infelizmente, as duas partes que poderiam ajudar, mas que não compareciam, eram as famílias e os governantes aqui de Pará de Minas. Mesmo sendo municipal a gente estava na situação muito crítica na estrutura e não tivemos sucesso com relação a isso, mas foi uma luta onde todo mundo colaborou (PROFESSORA MARIA).

Isso nos faz refletir sobre algo que poderia estar acontecendo no decorrer das entrevistas. Durante a análise das respostas obtidas durante tais entrevistas, notamos que o colegiado escolar é, muitas vezes, tratado como um órgão que está em pleno funcionamento. Somado a isso, os problemas que ocorrem no percurso

são advindos da não participação dos outros órgãos ou de outras pessoas que poderiam estar ajudando, e, segundo os entrevistados, não estariam fazendo sua parte na luta por uma escola melhor e pela educação pública de qualidade.

Com relação à quarta questão, “você acredita que haja um dificultador, um empecilho para a efetiva participação dos membros do colegiado escolar?”, há a intenção de tentar verificar se algum membro do conselho percebe algo que possa apontar um problema de gestão que esteja levando à participação não efetiva destes membros. A partir das respostas obtidas, verificamos que a falta de tempo é vista, pelos membros, como o maior empecilho para a existência de um colegiado mais eficaz. O fato dos funcionários, em sua grande maioria, trabalharem em duas ou mais escolas e ainda possuírem outras responsabilidades, influenciaria negativamente no funcionamento do colegiado.

Apesar de podermos notar essa fala em mais de uma entrevista, também observamos que a falta de tempo seria algo presente na vida de quase todo cidadão trabalhador e, assim, atrapalharia todas as atividades pessoais, profissionais e sociais dessas pessoas. Desse modo, seria ela uma explicação factível para entender as razões para a não participação efetiva nas reuniões do conselho da escola estudada? Pensemos a partir de uma hipótese contrafactual: e se todos os conselheiros tivessem mais tempo? Esse fator poderia realmente modificar sua participação nas reuniões do conselho? Grande parte das reuniões não necessitam de estudo prévio de material e não demandam muito tempo. Com isso, essa hipótese acaba perdendo força dentro de nossa análise mais aprofundada.

Ao continuarmos a olhar as respostas, encontramos a opinião de um membro sobre a falta de participação dos pais de alunos. Ele descreve:

Eu já trabalhei em outras escolas que tinha uma maior participação, mas quanto mais carente a comunidade menor é a participação... eles não participam... muita droga, muita violência, então a educação acaba ficando para trás, a questão escolar acaba não sendo tão importante para a comunidade (GONH, 2010).

Neste contexto, observamos que, para Gonh,

Usualmente, esses pais não estão preparados para entender as questões do cotidiano das reuniões, como as orçamentárias. Só exercem uma participação ativa nos colegiados aqueles pais com experiência participativa anterior, extraescolar, revelando a

importância da participação dos cidadãos (ãs) em ações coletivas na sociedade civil (GOHN, 2006, p. 33).

Essa informação faz-nos novamente dizer que a escola pesquisada se localiza em um bairro com grandes problemas socioeconômicos; em uma região de periferia. Quando nos referimos a essa instituição como sendo de periferia, chamamos a atenção para um local que apresenta os contextos social, econômico e político que, por vezes, interferem no trabalho do gestor e do professor e no processo de aprendizagem dos alunos. Podemos notar que, em alguns momentos, esse viés socioeconômico gera sentimentos de frustração, insatisfação e angústia, porque os profissionais do ensino não conseguem desenvolver a totalidade do que planejam, além de enfrentarem situações imprevistas que desestabilizam o desenvolvimento da aprendizagem em sala de aula.

Devido a esse aspecto singular, é percebido que tal contexto gera dificuldades para a vida escolar de nossos alunos, pois muitos precisam trabalhar para ajudar suas famílias e, assim, o discente muitas vezes apresenta desânimo, cansaço, apatia, déficit de atenção e de concentração – sendo que todos esses fatores poderiam estar influenciando os trabalhos do colegiado escolar. Esses problemas, de fato, interferiam e dificultavam a realização das reuniões do colegiado, conforme percebemos na fala de outro entrevistado, a representante do segmento de pais de alunos, Marlene – “a gente tem que se reunir sempre no horário de aula, porque, lá na escola, não tinha como reunir à noite, porque era perigoso, a minha cunhada foi assaltada ali pertinho da escola, 7:30 da noite”. Outro problema citado pelo mesmo entrevistado diz respeito à infraestrutura da escola que não permitia que as reuniões fossem feitas durante a noite. Assim sendo, o desânimo dos membros do colegiado em relação às dificuldades em lidar com os problemas da escola pesquisada e os obstáculos para frequentar as reuniões, tais como o horário e a infraestrutura do local onde são realizadas, poderiam constituir fatores impeditivos para uma participação efetiva nas reuniões.

Ainda analisando a questão dos fatores que pudessem influenciar negativamente a participação efetiva dos membros, analisamos a entrevista da professora Rosângela, que relata que um dificultador seria:

O excesso de formalidade, porque nós agimos como se tivesse conversando numa roda de amigos e todo mundo tinha oportunidade de falar. Todo mundo era ouvido, todo mundo tinha oportunidade de

participar, de ser ouvido. Não tinha essa coisa de que, talvez em algumas escolas aconteça, onde pessoas de alguns segmentos devem permanecer totalmente caladas, por causa do excesso de formalidade e de burocracia (PROFESSORA ROSÂNGELA)

Essa fala demonstra que, a partir da experiência da entrevistada em outros colegiados, o excesso de formalidade pode fazer com que pessoas com menor grau de estudo se sintam desconfortáveis em opinar durante as tomadas de decisões. Ainda segundo o entrevistado, esse fato não ocorria em nosso colegiado.

A última pergunta de nossa entrevista foi: “Com base em sua experiência, acompanhando a atuação dos colegiados, você poderia sugerir alguma possibilidade de melhoria na atuação colegiado escolar?”. Esse questionamento proporcionou respostas que, como também no caso da pergunta analisada anteriormente, poderiam levantar hipóteses para nos auxiliar na compreensão da não participação efetiva dos membros do colegiado escolar. Através das respostas obtidas, podemos notar que alguns entrevistados citam que a melhoria na infraestrutura seria algo que auxiliaria na participação dos membros, e também notamos a cobrança de uma maior interação com a Superintendência e o Estado, pois, segundo a assistente de serviços básicos Dora Alice, “eles não têm um tempo para nos ouvir”. Além disso, há, entre os entrevistados, um consenso em reclamar da falta de tempo e dos horários das reuniões, mas surpreendentemente podemos observar que, no decorrer da entrevista da professora Maria, esta questiona sobre a falta de reuniões, dizendo que: “Faltaram reuniões. Acho que a participação de todo mundo poderia ter sido maior, sentar todo mundo para estar discutindo com mais frequência”.

Ao analisarmos essas respostas, verificamos que os problemas de infraestrutura retornam à discussão e infelizmente dependeriam de soluções que não estão ao nosso alcance, pois, como descrito no início de nossa pesquisa, há um termo de compromisso assinado para a reforma da escola, mas esse valor nunca foi depositado.

Com relação ao questionamento no que diz respeito à falta de reuniões, poderíamos levantar a hipótese de que, se houvessem mais reuniões, teríamos também mais tempo para deliberar sobre as questões mais importantes. Contudo, quando analisamos mais profundamente as outras entrevistas, notamos que todos reclamam da falta de tempo e do excesso de trabalho e, assim sendo, um número maior de reuniões poderia trazer ainda mais problemas. Além disso, quando

analisamos nossas atas de reuniões, percebemos que não há opiniões e questionamentos durante esses momentos e, dessa forma, um número maior de encontros resultaria em um número maior de reuniões improdutivas.

Por fim, notamos que mais de um entrevistado citou o desamparo por parte dos órgãos superiores. Há a demonstração de insatisfação com relação ao não acompanhamento e auxílio por parte das regionais e da SEE – talacompanhamento e auxílio poderiam vir na forma de capacitação e incentivo.

Para Fernandes (1998), os pontos negativos que interferem na participação qualitativa dos membros dos colegiados escolares são a “falta de informação, tempo e desinteresse, além de fatores ideológicos influenciam a participação. O pensar e agir das pessoas facilita ou dificulta a participação de outros” (FERNANDES, 1998, p. 42). Dessa forma, capacitações poderiam ser uma atitude positiva na busca por uma participação mais ativa dos membros dos colegiados escolares.

Percebemos, que o colegiado escolar e a gestão escolar, como um todo, da escola aqui pesquisada, possuem alguns problemas que podem comprometer a atuação eficaz do colegiado. Esses problemas, contudo, podem, através dessas análises, serem solucionados. O próximo capítulo será composto por uma proposta de intervenção com base em tudo o que foi exposto durante a pesquisa, a qual terá como objetivo expor ações exequíveis no intuito de uma resolução dos problemas aqui apresentados.

4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO A PARTIR DO PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: A TEORIA SERVINDO À PRÁTICA ESCOLAR

Este capítulo tem por objetivo apresentar o Plano de Ação Educacional (PAE), sendo a proposta geral melhorar o processo de gestão democrática e ampliar a participação efetiva no colegiado escolar da instituição estudada. Esse PAE foi elaborado com base nos resultados de nossa pesquisa, a qual investigou a percepção da comunidade escolar sobre as ações da escola voltadas ao florescimento de uma gestão democrática. Ao longo dele, serão mostradas as ações a serem executadas para que o problema aqui levantado e estudado tenha soluções exequíveis.

As ações deste plano foram elaboradas por meio da metodologia conhecida como 5W2H. Tal metodologia é realizada a partir das sete perguntas: *What* (O quê?), *Why* (Por quê?), *Where* (Onde?), *When* (Quando?), *Who* (Quem?), *How* (Como?) e *How much* (Quanto?) (FRANKLIN; NUSS, 2016). De acordo com os autores Franklin e Nuss (2016, p.2), a metodologia 5W2H é composta por:

- Indicadores de resultado: meio para gerenciar o plano de ação e verificar se resultado está sendo atingido. São fontes importantes para a avaliação;
- Ação: tudo de que necessitamos fazer para atingir o resultado proposto;
- Prazo: data precisa em que o gerenciamento será feito;
- Responsável: pessoa que nem sempre terá de realizar uma ação, mas será fundamental para que essa ação seja cumprida. O responsável pela ação tem nome e sobrenome, não pode ser o grupo todo;
- Recursos: tudo de que necessitamos para realizar a ação. Não apenas recursos financeiros, mas custo, recursos de conhecimento, tempo em horas, infraestrutura (sala e material necessário), recursos políticos, de organização (FRANKLIN; NUSS, 2016, p. 2).

Franklin e Nuss (2016) explicitam que o Plano de Ação 5W2H nos permite identificar as ações, os responsáveis, os recursos necessários e a definição dos prazos para alcançarmos nossos objetivos. Assim sendo, nosso Plano de Ação Educacional possui como objetivos: i) desenvolver uma capacitação continuada de todos os funcionários da escola, buscando um melhor conhecimento sobre as funções, a importância e o funcionamento do colegiado escolar e da gestão democrática, tendo como base o estudo da legislação que norteia as ações do

conselho e incentivando, assim, uma maior participação da comunidade escolar; ii) aperfeiçoar os projetos e ações já desenvolvidos pela escola se ancorando na gestão democrática e na importância dos colegiados escolares; iii) criar um cronograma de reuniões após discussão em grupo, facilitando a presença de todos nas reuniões e iv) promover reuniões semanais com intuito de melhor discutir as deliberações do colegiado e visando a monitorar e a avaliar o desenvolvimento das ações. Tais proposições estão elencadas no Quadro 3:

Quadro 3 – Proposta de intervenção para o colegiado escolar da E. E. Nossa Senhora de Lourdes, Pára de Minas, MG, 2020

What (O quê?)	Why (Por quê?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	Who (Quem?)	How (Como?)	How much (Quanto?)
i) desenvolver uma capacitação continuada	Para potencializar a participação dos membros, faz-se necessário que aconteça um processo de permanente formação, criando, assim, condições para melhor explorar as oportunidades de ações concretas de intervenção com práticas democráticas	Na Escola	Durante todo ano letivo	Membros do colegiado	Realização de encontros de formação envolvendo todos os membros do colegiado, nos quais serão abordados os conhecimentos básicos sobre o conselho, a democracia e a escola democrática, por meio de seminários e palestras. Utilização de material digital para redução de custo	Sem Custo
ii) aperfeiçoar os projetos e ações já desenvolvidos pela escola, tendo como base a gestão democrática	Conscientizar o colegiado sobre a importância de opinar e decidir sobre a escola que se quer, fortalecendo a gestão democrática	Na Escola	Durante todo ano letivo	Toda comunidade de escolar	Divulgar e trabalhar os projetos com a intenção de fortalecer a participação democrática, fazendo com que toda a comunidade possa participar e opinar sobre o futuro da instituição	Sem Custo
iii) criar um cronograma de reuniões após discussão em grupo	Facilitar a presença de todos nas reuniões	Na Escola	Após as eleições	Membros do colegiado	Cronograma desenvolvido de forma coletiva	Sem Custo
iv) promover reuniões semanais	Com o intuito de melhor discutir as deliberações do colegiado e visando a monitorar e a avaliar o desenvolvimento das ações	Na Escola	Durante todo ano letivo	Membros do colegiado	Reuniões em forma de rodízio, com dias estabelecidos coletivamente	Sem Custo

Fonte: Quadro elaborado pelo autor.

Neste capítulo, discutiremos as ideias expostas e a possibilidade de execução dessas. A proposta não trará gastos, envolverá a comunidade escolar e deverá ser realizada ao longo do ano e quando houver mudança no grupo colegiado. As ações serão divulgadas nos murais e também nas mídias digitais.

Nas próximas seções, as propostas do Plano de Ação Educacional (PAE) são especificadas com base nos problemas apontados no decorrer de nossa pesquisa. Traremos também a descrição dos meios de implementação das medidas que buscam otimizar o processo de construção de uma escola democrática com um colegiado escolar que atue de forma eficiente.

4.1 CAPACITAÇÃO DOS MEMBROS DO COLEGIADO

Nesta primeira seção, iremos discorrer sobre a criação de um espaço de capacitação continuada para que os membros do colegiado possam potencializar sua participação dentro do conselho, implementando, assim, uma gestão mais democrática a partir de um processo de permanente formação. O conselho escolar participativo é fundamental a fim de que haja participação democrática nas escolas.

Desse modo, faremos com que sejam realizados encontros de formação envolvendo todos os membros do colegiado escolar em que, inicialmente, serão abordados os conhecimentos básicos sobre o funcionamento, as funções e a importância do colegiado escolar. Esses encontros serão permeados por seminários, palestras e rodas de conversa, com o objetivo de adequação e direcionamento das ações do colegiado escolar. Dentre os assuntos a serem discutidos, podemos citar: a legislação que rege os colegiados escolares, em âmbito nacional e estadual, as atribuições, as formas de funcionamento e a importância desses.

A partir de nossa pesquisa, foi possível verificar que parte dos conselhos escolares acaba não saindo do papel e, quando saem, constituem mera formalidade a serviço da burocracia, na qual reuniões fictícias são recorrentes. Nesse contexto, a busca pela efetivação de um colegiado atuante e efetivo faz-se presente na conscientização de todos sobre a participação democrática.

Diante disso, temos como objetivos a busca por um ensino de melhor qualidade, a democratização da escola e da sociedade e a formação de cidadãos emancipados. Essa capacitação utilizará material impresso na própria escola e, por essa razão, os custos serão baixos e será possível utilizar a verba de Manutenção e

Custeio disponibilizada pelo governo do estado. O calendário de capacitação, por sua vez, deverá ser discutido com todos os participantes e as datas serão programadas coletivamente. De início, essa capacitação será direcionada aos já membros do colegiado e, posteriormente, será estendida a todos os que se interessarem em participar. Com relação ao acompanhamento dessa ação, esse deve acontecer de forma contínua e prática, com constante reflexão sobre as falhas e os acertos existentes, ampliando os aspectos positivos. Também seria de grande valia sugerir à Secretaria de Educação a criação de uma comissão de caráter permanente que atuasse com o intuito de fortalecer os conselhos escolares no estado de Minas Gerais.

4.2 APERFEIÇOAR PROJETOS E AÇÕES JÁ DESENVOLVIDOS PELA ESCOLA, TENDO COMO BASE A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Nossa segunda ação busca a melhoria dos projetos já existentes na escola, sendo esses os projetos que já trabalham com a formação de uma gestão democrática, mas que precisam ser reconfigurados. Conseqüentemente, são criadas oportunidades de ações concretas de intervenção com práticas democráticas. Nessa perspectiva, elaboramos o quadro 4 com esses projetos e pretendemos estudá-los e reconfigurá-los em uma ação coletiva que envolverá toda a comunidade escolar.

Quadro 4 – Projetos existentes na Escola Nossa Senhora de Lourdes, Pará de Minas, MG, 2020

Projetos existentes na escola pesquisada.	Como funcionam atualmente.
Aulas de xadrez	As aulas são ofertadas a todos estudantes matriculados na escola e ocorrem no contraturno.
Projetos de leitura, e aulas específicas na biblioteca	Toda semana temos um horário específico de leitura na biblioteca para incentivar a leitura entre nossos alunos.
Gincanas com a participação e envolvimento da comunidade	Gincanas e jogos que incentivam a interação entre a comunidade e a escola, além de também aproximar os alunos de seus familiares.
Comemorações em datas especiais	Programação de eventos festivos em datas comemorativas com a participação da comunidade.
Participação da comunidade em mutirões efetuados com o intuito de trazer melhorias estruturais	Infelizmente, a estrutura da escola precisa de melhorias e, sem o apoio dos governantes, acabamos realizando mutirões de reformas e manutenção da parte elétrica, hidráulica e de pintura da escola. A comunidade oferece sua mão de obra e os materiais são adquiridos a partir de doações.

Projeto de dança	Moradoras do bairro ofertam aulas de dança gratuitas para a comunidade.
Capoeira	Projeto desenvolvido por um morador do bairro em parceria com a escola, no qual todas as crianças da região podem participar de aulas gratuitas de capoeira. Esse projeto já existe há mais de dez anos.
Horta solidária	A escola possui um terreno muito grande, onde, em parceria com um morador do bairro e com a professora de ciências, desenvolvemos um projeto de uma grande horta comunitária. Os alunos participam do plantio até a colheita e os vegetais e hortaliças são distribuídos para a comunidade do bairro.
Arrecadação e doação de brinquedos, natal solidário	No mês de dezembro, fazemos uma grande ceia natalina para os alunos e, com o empenho de todos os funcionários da escola, distribuimos presentes para todos os alunos do Ensino Fundamental Anos Iniciais. Os alunos escrevem suas “cartinhas” e, a partir daí, os funcionários arrecadam os presentes. Essa festa ocorre desde 2017 e é uma celebração que muito nos alegra.
Arrecadação e doação de roupas	Durante todos os invernos, os funcionários da escola arrecadam roupas e fazemos um dia de doação, em que os familiares dos alunos podem escolher as peças no pátio da escola. Muitas famílias do bairro passam por graves problemas econômicos.
Arrecadação e doação de alimentos	Ocorre durante o ano inteiro, mas se intensifica nos períodos que antecedem as férias, pois muitos alunos dependem da merenda escolar como fonte de nutrição.
Arrecadação e doação de materiais escolares	Todos os anos, no início do ano letivo, arrecadamos materiais escolares para os alunos com maior carência econômica.

Fonte: Quadro elaborado pelo autor.

Os projetos efetuados na Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes são de suma importância para a integração entre a instituição e a comunidade, além de trazerem grandes benefícios a todos os participantes. Apesar da importância desses, necessitamos de implementar ações que tornem tais projetos mais adequados a uma gestão democrática e participativa. Somado a isso, também são necessárias uma maior divulgação e uma participação mais ativa da comunidade do bairro.

Primeiramente, destacamos a importância da participação da comunidade escolar na construção, na implementação, na avaliação e no replanejamento do projeto político pedagógico (PPP) na escola. Toda a comunidade tem o direito e o dever de revisar o projeto político pedagógico sempre que as soluções dos problemas diagnosticados não estejam mais de acordo com a realidade da escola.

Como sequência do aperfeiçoamento de nossos projetos e com a intenção de gerar maior aproximação da comunidade escolar com a escola aqui estudada, seria

importante ampliar a abertura das portas da escola à comunidade. Nossa gestão vem, desde o início, implementando essa abertura, e a comunidade do bairro utiliza nossa quadra para desenvolver eventos esportivos, o pátio para eventos culturais e as salas de aulas para reuniões ou discussões relacionadas a assuntos do bairro, para o projeto de dança e de capoeira. Tais projetos necessitam de uma maior visibilidade e de uma intensa associação aos valores da gestão democrática. Desse modo, as ações serão divulgadas nos murais da escola e também na rádio, com intuito de criar uma maior interação entre escola e comunidade. Isso porque, ao ampliarmos a abertura da escola à comunidade, pretendemos aproximar esses dois segmentos sociais e desenvolver ações conjuntas na tentativa de fortalecer a participação da comunidade no dia a dia da escola.

É relevante apontar que nossa escola conta atualmente com projetos de leitura e aulas específicas na biblioteca. Isso ocorre, principalmente, nos horários de Língua Portuguesa e nas turmas da Educação Integral que incentivam o uso da biblioteca com apresentações semanais sobre livros selecionados por professores e alunos. Além disso, nossos professores estão envolvidos em aulas de reforço e aprendizagem diferenciada para alunos com maior dificuldade de aprendizagem.

Com relação aos projetos desenvolvidos na instituição, podemos perceber que alguns foram criados a partir da iniciativa dos funcionários, a exemplo das cestas de leitura que visam a distribuir livros para alunos e promover o incentivo à leitura e ao desenvolvimento escolar. Também podemos citar as gincanas com a participação e o envolvimento da comunidade, as comemorações em datas especiais, os eventos e torneios esportivos, e enaltecemos a participação da comunidade em mutirões efetuados com o intuito de trazer melhorias à estrutura física de nossa instituição. Assim sendo, alguns pais e a comunidade participaram da pintura, dos consertos hidráulicos e elétricos, entre outros mutirões voltados para o benefício escola.

Assim sendo, percebemos que há muitas ações que fortalecem a interação entre escola e comunidade que precisam ser mais divulgadas e trabalhadas com a intenção de fortalecer a participação democrática, fazendo com que toda a comunidade possa participar e opinar sobre o futuro da instituição – a prática democrática deve ser efetivada e difundida na escola e em toda a comunidade. Nossa Magna Carta nos permite vislumbrar a ampliação da cultura participativa nas escolas.

4.3 CRIAR UM CRONOGRAMA DE REUNIÕES

Pretendemos, a partir de um consenso do colegiado, criar um cronograma de reuniões com o intuito de facilitar a presença de todos nos encontros e de ampliar o número desses. Esse cronograma deverá ser elaborado de forma coletiva, pois, além de assim praticarmos a democracia, verificamos, a partir das respostas obtidas nos questionários e entrevistas, que a falta de tempo é vista como o maior empecilho para a existência de um colegiado que seja mais eficaz. O fato dos funcionários, em sua grande maioria, trabalharem em duas ou mais escolas e ainda possuírem outras responsabilidades, faz com que esse cronograma seja muito importante.

4.4 PROMOVER REUNIÕES SEMANAIS

Pretendemos ampliar o número de encontros para, assim, termos mais tempo para melhor discutirmos as deliberações do colegiado e também a fim de monitorar e avaliar o desenvolvimento das ações.

A partir dos dados obtidos em nossa pesquisa, observamos que a grande maioria dos membros do colegiado da escola estudada acredita que os assuntos deliberados em reunião são de grande importância para a instituição: ao analisarmos as respostas dos questionários, notamos que em nenhum há respostas constando que as reuniões não tratariam de temas importantes. Apesar de estarmos trabalhando com entrevistas efetuadas com funcionários que poderiam estar tentando emitir opiniões “politicamente corretas”, uma das conclusões a que podemos chegar é que, para esses participantes, os temas comumente trabalhados durante as reuniões poderiam de fato ser necessários ao bom funcionamento da instituição. Desse modo, se tais temáticas são, com efeito, consideradas relevantes, poderiam ser efetuadas reuniões com maior frequência para que houvesse a possibilidade de participação de todos nas discussões. Em contrapartida, percebemos que a dificuldade de efetuar reuniões com horários propícios à participação de todos.

Desse modo, faríamos reuniões semanais em forma de rodízio em que os dias seriam estabelecidos de forma coletiva, fazendo com que haja maior possibilidade de participação na maioria das vezes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este caso de gestão teve como objetivo principal a análise da efetiva participação dos membros do colegiado escolar da Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes, no município de Pará de Minas, em Minas Gerais, tendo como base a importância da participação da comunidade escolar na gestão das escolas públicas, dentro de uma perspectiva de gestão democrática.

No decorrer desta pesquisa, foram verificadas situações que demonstraram a forma como o colegiado escolar se comportava durante as reuniões e situações nas quais deveria compartilhar responsabilidades com a gestão. Os estudos também nos mostraram que havia várias fragilidades nas ações da equipe gestora e nos projetos desenvolvidos pelo coletivo. Assim sendo, notou-se que tal contexto estava prejudicando o compartilhamento de responsabilidades entre o colegiado escolar e a direção dentro de um processo que deveria ser de gestão democrática.

Ao analisarmos as palavras de Paço-Cunha (2018), observamos que, mesmo após as várias décadas que se passaram desde o advento da “nova república”, a democracia participativa ainda não logrou êxito no Brasil e ainda está sendo estabelecida aos poucos em nossa nação. Em parte, tal fato poderia vir da ausência, historicamente, de uma cultura democrática.

Nessa perspectiva, realizamos a análise dos dados da escola aqui pesquisada e da legislação que trata sobre o assunto, evidenciando alguns desencontros entre a nossa realidade e um cenário ideal. Este estudo nos proporcionou maior conhecimento da nossa realidade como escola, além das suas potencialidades e fragilidades. Diante disto, buscamos como referencial teórico autores que abordam a questão da participação do colegiado escolar dentro de uma perspectiva de gestão democrática. Foi possível, a partir disso, perceber que o comportamento dos membros do colegiado dessa escola pesquisada não estava adequado ao desempenho necessário a um órgão de tamanha importância, surgindo, então, a necessidade de um estudo aprofundado sobre tal participação. Por fim, através desse estudo, sentiu-se a necessidade de propor soluções para esses problemas.

Nossa dissertação seguiu o método da pesquisa qualitativa que, segundo a concepção de Deslauriers e Kérisit (2008), pode estar centrado nas preocupações

dos atores sociais, no cotidiano de uma sala de aula, de uma empresa ou, em nosso caso, de um colegiado. Assim, esses seriam objetos privilegiados de uma abordagem qualitativa que seria capaz de apreender informações com uma grande riqueza de detalhes, permitindo maior interação entre o pesquisador e os sujeitos investigados.

Diante disto, para melhor analisarmos o problema em questão, lançamos mão de dois instrumentos de pesquisa: o questionário, aplicado a todos os funcionários da escola, e a entrevista com os membros do colegiado escolar. Assim, foi possível analisar o problema sob uma ótica diferente da do gestor.

A partir de toda pesquisa efetuada, construímos um PAE que foi gerado pelos anseios e desejos de toda comunidade escolar. Desse modo, o trabalho em equipe seria a ferramenta certa para promover as mudanças necessárias na busca de um projeto que fortaleça o colegiado escolar e toda a gestão democrática e participativa. Nessa perspectiva, este trabalho propõe a adoção de estratégias diversificadas que foram elaboradas tendo como foco os problemas identificados a partir da coleta e análise de dados. O PAE foi organizado em torno de quatro eixos principais, compondo um projeto coletivo que tem, como objetivo final, o fortalecimento da gestão democrática e da democracia em si.

REFERÊNCIAS

ABREU, Janaina do Nascimento. **Plano De Intervenção Para Aumento Da Adesão Ao Tratamento Não Farmacológico Para Os Diabéticos Tipo II Da Area Adscrita A Estratégia Saúde Da Família Alto Santos Dumont. Pará De Minas, Minas Gerais.** Disponível em:

<<https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/4676.pdf>>. Acesso em: 7 mar. 2020.

ABRUCIO, F. A dinâmica federativa da educação brasileira: diagnóstico e propostas de aperfeiçoamento. In: OLIVEIRA, R.P.; SANTANA, W.

(Org.). **Educação e federalismo no Brasil: combater as desigualdades, garantir a diversidade.** Brasília, DF: UNESCO, 2010, p. 39-70. Disponível em:

<<http://ppgp4.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=3051>>. Acesso em: 28 out. 2018.

ABRUCIO, F. **Gestão escolar e qualidade da Educação: um estudo sobre dez escolas paulistas.** Fundação Getúlio Vargas, 2010. Disponível em:

<https://pesquisaeaesf.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/abruciogestao_e_scolar_e_qualidade_da_educacao_um_estudo_sobre_dez_escolas_paulistas.pdf>.

Acesso em: 21 out. 2019.

ALVES, Z. M. M. B.; SILVA, M.H.G. F. Dias da. **Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta.** Ribeirão Preto: Paidéia, n. 2, p. 61-69, 1992.

ANDRÉ, M. **Pesquisa em Educação: buscando rigor e qualidade.** Cadernos de Pesquisa, Salvador, n.113, p. 51-643. jul. 2001.

ANDRÉ, M. O que é um Estudo de Caso Qualitativo em Educação?. **Revista Educação e Contemporaneidade.** Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103. jul./dez. 2013.

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

BRASIL. [Constituição 1998]. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, 1998. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 2 dez. 2018.

BRASIL. **LEI No 9.394 de 20 de dezembro de 1996.** Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf> Acesso em: 2 dez. 2018.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação 2014-2024: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014,** que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014. 86 p. – (Série legislação; n. 125); Acesso em: 10 set. 2019.

BRASIL. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.** 2004.

Apresentação S/d. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/programa-nacional-defortalecimento-dos-conselhos-escolares/publicacoes/>>. Acesso em: 10 set. 2019.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. São Bernardo do Campo: Anpae, v. 18, n. 2, p. 163-174, jul./dez. 2002.

_____. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007.

DESLAURIERS, J. P.; KÉRSIT M. O delineamento de Pesquisa e Amostragem. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.

FERNANDES, Maria Cristina; RAMOS, Géssica Priscila. **Lutas, contradições e conflitos: a construção histórica do conselho escolar no Brasil**. São Paulo: Xamã, 2010.

FILGUEIRAS, Fernando. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 71-88, jan./fev. 2018.

FILHO, José Camilo dos Santos. O Recente Processo de Descentralização e de Gestão Democrática da Educação no Brasil. *Revista brasileira de Estudos Pedagógicos*. **R. bras. Est. pedag.**, Brasília, v.73, n.174, p.219-241, maio/ago. 1992.

FRANKLIN, Y.; NUSS, L. F. **Ferramenta de Gerenciamento**. Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Universidade Aberta do Brasil/ Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

GOHN, M. G. M. Teorias sobre a participação social: desafios para a compreensão das desigualdades sociais. **Cadernos CRH**, v. 32, p. 63-84, 2019. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792019000100063>. Acesso em: 8 mar. 2020.

_____. 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. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v14n50/30405.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2019.

LIMA, S. A. B. **A participação social no cotidiano**. 5. Ed. São Paulo: Cortez Editora, 1983.

ESCOLA ESTADUAL NOSSA SENHORA DE LOURDES. Livro de Ata do colegiado escolar. Pará de Minas, MG.

LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP & A Editora, 2002.

_____. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em:
<https://edisdisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf>. Acesso em: 24 out. 2019.

LUIZ. M. C. **Conselho Escolar: algumas concepções e propostas de ação**. São Paulo: Xamã. 2010.

MAY, T. **Pesquisa social. Questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artemed. 2001. Disponível em:
<http://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/necio_turra/PPGG%20-20PESQUISA%20QUALI%20PARA%20GEOGRAFIA/Pesquisa%20Social%20Quest%F5es,%20m%E9todos%20e%20processos.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2019.

MENDONÇA, L. C. **Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas**. São Paulo: Atlas, 1987.

MINAS GERAIS (Estado). **Resolução SEE/MG nº 2958**, de 29 de abril de 2016. Diário Legislativo, Belo Horizonte, MG, 30 abr. 2016. Disponível em:
<http://srebarbacena.educacao.mg.gov.br/images/dipe/digep/arquivos/.../Resolucao-SEE-2958-de-29_04_16.doc>. Acesso em: 26 set. 2019.

NEUBAUER, R.; SILVEIRA, G. T. Gestão dos Sistemas Escolares – Quais caminhos perseguir?. In: SCHWARTZMAN, S; COX, C. (Ed.). **Políticas Educacionais e Coesão Social. Uma Agenda Latino-americana**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2009.

PAÇO-CUNHA, E.; REZENDE, T. D. H. **Participação e Miséria Brasileira: O Participacionismo nas Condições de Possibilidade do Capitalismo no Brasil**. X Revista de Administração Pública (Impresso), v. 52, p. 345-362, 2018.

PARO, V. H. **Administração Escolar: introdução crítica**. 6.ed. São Paulo: Cortez, 1993.

_____. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Cortez, 2017. Disponível em:
<<https://books.google.com.br/books?id=pfVADwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=para+o+gestao+democratica+da+escola+pública+de+pará+de+minas&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi-rcjHzcblAhW1JrkGHTIhDgsQ6AEIMzAB#v=onepage&q=paro&f=false>>. Acesso em: 31 out. 2019.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **Website**. Disponível em:
<[http://administracaograduacao.blogspot.com.br/2015/09/tabulacao-e-analise-de-](http://administracaograduacao.blogspot.com.br/2015/09/tabulacao-e-analise-de)

[dados.html](#)>. Acesso em: 25 mar. 2020.

RISCAL, Sandra Aparecida. **Considerações sobre o Colegiado Escolar e seu papel mediador e conciliador**. São Paulo: Xamã, 2010.

SANTOS, Almir Paulo dos. **Gestão Democrática nos Sistemas de Ensino de Santa Catarina**: Implicações da avaliação em Larga Escala. Tese de Doutorado. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, 2012.

SHULTZ, Theodore William. Investimento em capital humano, In: BROOKE, Nigel (org.). **Marcos históricos na reforma da educação**. Belo Horizonte, MG: Fino Traço, p. 61,67, 2012.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro, Resende Lúcia Maria Gonçalves de (orgs). As instâncias colegiadas da escola. In: VEIGA, Zilah de Passos Alencastro. **Escola: Espaço do projeto político pedagógico**. 2^a ed. Campinas: Papirus, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE A: Questionário Direcionado aos Membros do colegiado escolar da
Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes**

**Desafios para a participação no colegiado escolar de uma escola estadual de
Minas Gerais**

Este questionário é parte do projeto de pesquisa Desafios Para a Participação no Colegiado Escolar da Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes /MG, a qual foi desenvolvida por Lucas Nogueira Amim durante o mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGP/UFJF). As informações serão coletadas de forma anônima e tratadas com absoluto sigilo, sendo de grande valia para nossa pesquisa. Agradecemos a sua contribuição.

01) Qual o seu sexo?

- Masculino
- Feminino
- Outro

02) Qual a sua faixa etária?

- Entre 21 e 25 anos
- Entre 26 e 30 anos
- Entre 31 e 35 anos
- Entre 36 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Entre 51 e 60 anos
- Acima de 60 anos

03) Qual seu estado civil?

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Separado(a) / divorciado(a) / desquitado(a)
- União estável
- Viúvo(a)

4) De acordo com as categorias do IBGE, qual sua cor/etnia?

- Branco.
- Preto.
- Pardo.
- Amarelo/Oriental.
- Indígena.

5) Possui Filhos?

- Não.
- Sim, 1 filho.
- Sim, 2 filhos.
- Sim, 3 filhos.
- Sim, mais de 3 filhos.

6) Qual sua renda familiar?

- Até 01 salário mínimo.
- De 01 até 03 salários mínimos.
- De 03 até 05 salários mínimos.

De 05 até 08 salários mínimos.

Acima de 08 salários mínimos.

7) Quantas pessoas vivem desta renda mensal familiar?

Uma.

Duas.

Três.

Quatro.

Cinco ou mais.

8) Qual nível de escolaridade de seu pai?

Nenhum.

Ensino fundamental anos iniciais incompleto.

Ensino fundamental anos iniciais completo.

Ensino fundamental anos finais incompleto.

Ensino fundamental anos iniciais completo.

Ensino médio incompleto.

Ensino médio completo.

Ensino superior incompleto

Ensino superior completo.

9) Qual nível de escolaridade de sua mãe?

Nenhum.

Ensino fundamental anos iniciais incompleto.

Ensino fundamental anos iniciais completo.

Ensino fundamental anos finais incompleto.

Ensino fundamental anos iniciais completo.

Ensino médio incompleto.

Ensino médio completo.

Ensino superior incompleto

Ensino superior completo.

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

Professor

Demais servidores da escola

Pai De Aluno

Aluno

Não sou membro do atual colegiado

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

Sim, sempre

Sim, frequentemente

Às vezes

Não, raramente

Não, nunca

12) As opiniões dos membros dos segmentos do colegiado escolar são ouvidas pela Direção Escolar?

Sempre

Frequentemente

Às vezes

Raramente

Nunca

13) As opiniões da comunidade escolar são ouvidas e acatadas pelo presidente do colegiado escolar?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

15) Na sua opinião, o conselho tem colaborado com a gestão, discutindo e compartilhando responsabilidades no campo administrativo, pedagógico e financeiro da escola?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

16) Você entende como atuante aquele membro que está sempre presente nas reuniões, dá opinião e discute as questões apresentadas?

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

17) Você entende como atuante aquele membro que está sempre presente nas reuniões, mesmo sem opinar sobre as discussões?

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

18) Você se classifica como um membro atuante durante as reuniões do colegiado escolar?

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

19) Monitoro a gestão escolar sobre as decisões acordadas nas reuniões do colegiado escolar?

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

20) A SEE/MG incentiva a operacionalização de ações que favoreçam a concretização da participação e da gestão democrática nas escolas?

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

() Não, nunca

21) As resoluções estabelecidas pela SEE/MG, que tratam sobre a disposição hierárquica e sobre os direitos e deveres dos servidores, incentivam a operacionalização de ações que favoreçam concretização da participação e da gestão democrática nas escolas?

() Sim, sempre

() Sim, frequentemente

() Às vezes

() Não, raramente

() Não, nunca

Questionário complementar:

QUAL A SUA OPINIÃO EM RELAÇÃO ÀS SEGUINTE QUESTÕES:	Sempre	Freq.	Às Vezes	Raramente	Nunca
22. Frequência às reuniões do colegiado.	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
23. Participação (opiniões, posicionamentos e propostas) durante as reuniões do colegiado.	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
24. Incentivo da SEE/MG para favorecer a participação no colegiado.	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
25. Ações da SEE/MG para favorecer a gestão democrática nas escolas.	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
26. Com que frequência o conselho compartilha com a gestão responsabilidades dos campos administrativo, pedagógico e financeiro?	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)

**APÊNDICE B: Roteiro de Entrevista Semiestruturada Direcionada aos
Funcionários da Escola Estadual Nossa Senhora de Lourdes**

1. Em sua opinião, quais são as atribuições e funções do colegiado escolar?
2. Na sua concepção, qual a importância do colegiado escolar para a escola?
3. Já participou de algum outro colegiado escolar?
4. O Conselho Escolar tem fortalecido a gestão democrática na escola? Em caso positivo: de que forma? Em caso negativo: por quais motivos?
5. Você acredita que haja um dificultador; um empecilho para a efetiva participação dos membros do colegiado escolar? Em caso afirmativo, qual seria ele?
6. Descreva como você vê a forma como é conduzida a gestão escolar desta escola.
7. Na sua opinião, o colegiado tem colaborado com a gestão, discutindo e compartilhando responsabilidades nos campos administrativo, pedagógico e financeiro da escola? Descreva como vem acontecendo essa colaboração. Como funciona, no dia a dia, esse contato entre os membros do colegiado e a direção?
8. Em sua opinião, como o colegiado escolar pode contribuir para que a gestão escolar se torne democrática?
9. Com base em sua experiência acompanhando a atuação dos colegiados, pode sugerir alguma possibilidade de melhoria na atuação efetiva dos membros do colegiado escolar?

ANEXO A - RESOLUÇÃO SEE Nº 2.958, DE 29 DE ABRIL DE 2016

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.

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

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

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

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

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

CAPÍTULO I: DA ASSEMBLEIA ESCOLAR

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

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

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

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

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

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

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

- I – com antecedência mínima de 5 (cinco) dias úteis, podendo o prazo ser reduzido para até 48 horas, quando se tratar de assunto de caráter urgente, devidamente justificado;
- II – acompanhada de pauta na qual constem com clareza os itens que serão discutidos.

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

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

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

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

CAPÍTULO II: DO COLEGIADO ESCOLAR

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

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

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

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

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

- a) magistério: Professor de Educação Básica e Especialista em Educação Básica;
- b) administrativo: Assistente Técnico de Educação Básica, Auxiliar de Serviços de Educação Básica, Analista de Educação Básica.

II – Comunidade Atendida pela Escola, constituída dos segmentos:

- a) estudante regularmente matriculado e frequente:
 - a.1 – em qualquer nível de ensino com idade igual ou superior a 14 anos.
 - a.2 – no ensino médio ou educação profissional, com qualquer idade.
- b) pai, mãe ou responsável por estudante regularmente matriculado e frequente na escola.
- c) entidades e grupos comunitários pertencentes à comunidade na qual a escola está inserida e que atuam na promoção, defesa e garantia dos direitos de crianças, adolescentes e jovens.

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

§ 2º Para ter validade, a declaração de vínculo deve ser homologada pela direção da escola, mediante apresentação de cópia do estatuto da entidade ou cópia de registro em cartório ou ata de constituição, que evidencie sua atuação em caráter contínuo por um período mínimo de 01 (um) ano.

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

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

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

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

- I –50% de representantes da categoria Profissional em Exercício na Escola;
- II –50% de representantes da categoria Comunidade Atendida pela Escola.

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

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

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

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

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

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

- I – escolas com até 500 estudantes: 6 membros titulares e 6 suplentes;
- II – escolas com 501 a 1400 estudantes: 12 membros titulares e 12 suplentes;
- III – escolas com mais de 1400 estudantes: 18 membros titulares e 18 suplentes.

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

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

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

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

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

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

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

- I – profissionais em exercício na escola;
- II – estudantes regularmente matriculados e frequentes:
 - a) em qualquer nível de ensino com idade igual ou superior a 14 anos;
 - b) no ensino médio ou educação profissional, com qualquer idade.
- III – pai, mãe ou responsável por estudante regularmente matriculado e frequente na escola.

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

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

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

Art. 17 Compete ao Colegiado Escolar:

- I – convocar e realizar assembleias com a comunidade escolar;
- II – aprovar o Projeto Político Pedagógico da Escola e o Regimento Escolar, *ad referendum* da Assembleia Escolar, e acompanhar a sua execução;
- III – discutir e aprovar o Calendário Escolar e suas devidas alterações;
- IV – aprovar e acompanhar a execução do Plano de Gestão do diretor;
- V – aprovar os critérios complementares para atribuição de turmas, aulas, funções e turnos aos servidores efetivos e estabilizados do Quadro de Pessoal da escola, observadas as normas legais pertinentes;
- VI – acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (avaliações externa e interna, matrícula e evasão escolar) e propor, quando necessário, intervenções pedagógicas e medidas educativas, visando à melhoria da qualidade do processo de ensino e de aprendizagem;
- VII – indicar, nos termos da legislação vigente, servidor para o provimento do cargo de diretor e para o exercício da função de vice-diretor, nos casos de vacância e de afastamentos temporários;
- VIII – atuar como agente de apoio ao diretor na transição entre uma gestão escolar e outra;
- IX – apresentar e avaliar propostas de parcerias entre escola, pais, comunidade, instituições públicas e organizações não governamentais (ONG);
- X – propor e acompanhar a adoção de medidas que visem à promoção de uma cultura de paz e à convivência democrática no ambiente da escola;
- XI – propor adoção de medida administrativa ou disciplinar em caso de violência física ou moral envolvendo profissionais de educação e estudantes, no âmbito da escola, respeitadas as normas legais pertinentes;
- XII – propor a utilização dos recursos orçamentários e financeiros da Caixa Escolar, observadas as normas vigentes, e acompanhar sua execução;
- XIII – referendar ou não a prestação de contas aprovada pelo Conselho Fiscal;
- XIV – manter diálogo permanente com os pares de cada segmento sobre as decisões do Colegiado Escolar;
– manter atualizadas as informações dos membros do Colegiado Escolar no Sistema Colegiado (SICOL).

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

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

Art. 19 As reuniões do Colegiado Escolar devem ocorrer por convocação de seu presidente ou por maioria simples de seus membros titulares ou a pedido do diretor da

Superintendência Regional de Ensino à qual a escola pertence:

- I – ordinariamente, uma vez por mês;
- II – extraordinariamente, sempre que necessário.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(a)

MACAÉ MARIA EVARISTO DOS SANTOS Secretária de Estado de Educação

ANEXO DA RESOLUÇÃO SEE Nº 2.958, DE 29 DE ABRIL DE 2016.

CRONOGRAMA PARA A ELEIÇÃO DOS MEMBROS DOS COLEGIADOS ESCOLARES

Ação	Data Prevista
Planejamento, organização e divulgação do processo de eleição pelo atual Colegiado Escolar	02 a 20/05/2016
Planejamento e realização da capacitação dos diretores para o “Dia do Colegiado Escolar” pelas SRE’s	05 ou 06/05/2016
Convocação da comunidade escolar para participar do “Dia do Colegiado Escolar”	09 e 10/05/2016
Realização do “Dia do Colegiado Escolar”, com a participação da comunidade escolar, para estudo da Resolução SEE nº 2.958/2016	11/05/2016
Inscrição dos candidatos por segmento	12 a 17/05/2016
Divulgação dos candidatos para a comunidade escolar	18 a 20/05/2016
Votação, apuração dos votos e proclamação dos membros eleitos por segmento	21/05/2016
Transição de mandato	23 e 30/05/2016
Posse dos membros eleitos	31/05/2016
Cadastro dos membros dos Colegiados, pelas escolas estaduais, no Sistema Colegiado (SICOL)	Até 13/06/2016