

**POR UM CONSELHO ESCOLAR EFETIVAMENTE DEMOCRÁTICO:
UMA PROPOSTA CONCRETA**

***POR UN CONSEJO ESCOLAR EFECTIVAMENTE DEMOCRÁTICO: UNA
PROPUESTA CONCRETA***

***FOR AN EFECTIVE DEMOCRATIC SCHOOL COUNCIL: A
CONCRETE PROPOSAL***

Márden Pádua RIBEIRO¹
Talita Renata Belintani OLIVEIRA²

RESUMO: O presente artigo trata-se de uma reflexão teórica amparada em pesquisa bibliográfica interpretativa nos moldes de Gil (2002). O objetivo é formular uma proposta concreta de estruturação e materialização de um Conselho Escolar efetivamente democrático, no âmbito da gestão escolar pública democrática. Para a formulação de tal proposta, se ampara em normativas oficiais que respaldam a obrigatoriedade da gestão democrática e do Conselho Escolar na escola pública brasileira e trabalha na perspectiva da defesa da importância da participação da comunidade escolar nos processos decisórios da gestão escolar. Concebe ainda o Conselho como uma instância colegiada representativa que potencializa a cidadania no âmbito da gestão democrática. O artigo se utiliza especialmente dos seguintes referenciais: Paro (2004); Luck (2009); Cury (2007); Dourado (2007) e Libâneo (2001).

PALAVRAS-CHAVE: Conselho escolar. Participação. Gestão democrática. Cidadania. Proposta.

RESUMEN: El presente artículo se trata de una reflexión teórica amparada en la investigación bibliográfica interpretativa en los moldes de Gil (2002). El objetivo es formular una propuesta concreta de estructuración y materialización de un Consejo Escolar efectivamente democrático, en el ámbito de la gestión escolar pública democrática. Para la formulación de tal propuesta, se ampara en normativas oficiales que respaldan la obligatoriedad de la gestión democrática y del Consejo Escolar en la escuela pública brasileña y trabaja en la perspectiva de la defensa de la importancia de la participación de la comunidad escolar en los procesos decisivos de la gestión escolar. También concibe al Consejo como una instancia colegiada representativa que potencie la ciudadanía en el marco de la gestión democrática. El artículo se utiliza especialmente

¹ Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUCMG), Belo Horizonte – MG – Brasil. Doutorando em Educação. Professor do curso de Pedagogia – FACISABH. Coordenador do Grupo de Estudos e Pesquisas de Formação Docente - GEPFOR - (FACISABH). E-mail: mardendepadua@yahoo.com.br

² Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Belo Horizonte (FACISABH), Belo Horizonte – MG – Brasil. Pedagoga - Especialista em Psicopedagogia e Coordenação/Supervisão Escolar – FACISABH. Integrante do Grupo de Estudos e Pesquisas de Formação Docente - GEPFOR - (FACISABH). E-mail: mardendepadua@yahoo.com.br

de las siguientes referenciales: Paro (2004); Luck (2009); Cury (2007); (2007) y Libâneo (2001).

PALABRASCLAVE: *Consejo escolar. Participación. Gestión democrática. Ciudadanía. Propuesta.*

ABSTRACT: *The present article deals with a theoretical reflection based on interpretative bibliographical research along the lines of Gil (2002). The objective is to formulate a concrete proposal for structuring and materializing an effectively democratic School Council within the framework of democratic public school management. In order to formulate such a proposal, it relies on official regulations that support the compulsory democratic management and the School Board in the Brazilian public school and works with the perspective of defending the importance of the participation of the school community in the decision making processes of school management. It also conceives the Council as a representative collegiate body that enhances citizenship within the framework of democratic management. The article uses especially the following references: Paro (2004); Luck (2009); Cury (2007); Dourado (2007) and Libâneo (2001).*

KEYWORDS: *School Board. Participation. Democratic management. Citizenship. Proposal*

Introdução

O presente artigo possui um objetivo claro: fornecer uma proposta concreta de materialização de um Conselho Escolar que nomeamos aqui como *efetivamente democrático* cujo foco é a escola pública básica brasileira. Sendo assim, necessitamos primeiramente explicitar que a intenção deste trabalho é essencialmente teórica, fruto de pesquisa bibliográfica interpretativa (GIL, 2002), efetivada a partir dos estudos realizados em um grupo de estudo e pesquisa de um curso de Pedagogia vinculado a uma instituição de ensino superior privado de Belo Horizonte.

Neste grupo, composto por um docente coordenador e estudantes de graduação em Pedagogia, além de ocorrer estudos de pesquisas a respeito da gestão democrática, em especial o Conselho Escolar, também ocorreram pesquisas próprias a respeito da temática, que resultaram na produção de trabalhos de conclusão de curso. Ademais, o docente responsável pelo grupo é também professor da disciplina de Gestão Escolar da Educação Básica há cinco anos; disciplina esta que acopla um estágio supervisionado de responsabilidade do mesmo docente. Nesta disciplina o objetivo do estágio visa propiciar aos graduandos o contato com modelos de gestão democrática na escola

pública, tendo como foco a atuação dos diversos órgãos colegiados pertencentes à escola, especialmente o Conselho Escolar.

É por essa razão que optamos por este artigo. Através deste somatório de experiências no campo da gestão democrática, o Conselho Escolar é o mecanismo que sempre despertou maior interesse em nossas pesquisas, por enxergamos neste órgão um potencializador da cidadania no contexto escolar. Desse modo, ao longo desses cinco anos, como docente da disciplina e coordenador do grupo de pesquisa, pudemos acumular diversos tipos de organização do Conselho, que ora se aproximava de um paradigma democrático, ora se distanciava explicitamente.

Mais do que produzir um texto relatando de forma descritiva e analítica o conjunto dessas experiências, o que por si só seria relevante para a comunidade acadêmica, achamos por bem ir além e oferecer uma proposta concreta de estruturação de um Conselho Escolar efetivamente democrático. Entendemos que dessa forma, está embutida na proposta o acúmulo de experiências positivas e negativas que observamos ao longo dos anos, de modo a acolher e ressignificar aquilo que julgamos positivo e subtrair práticas que consideramos incoerentes com o paradigma democrático que está na essência de um órgão colegiado, tal qual o Conselho Escolar.

Não queremos com isso construir uma proposta que seja uma receita a ser replicada em toda e qualquer realidade educacional brasileira, pois sabemos que além de cada realidade conter singularidades que carecem de ressignificações de toda e qualquer proposta, defendemos também que cabe aos próprios sujeitos da comunidade escolar, os verdadeiros protagonistas, a tarefa de construir um Conselho Escolar efetivamente democrático. Como observado no documento produzido pelo Ministério da Educação: “A composição, funções, responsabilidades e funcionamento dos Conselhos Escolares devem ser estabelecidos pelos sistemas de ensino e pela própria escola, a partir de sua realidade concreta e garantindo sua natureza essencialmente político-educativa”. (BRASIL, 2004, p. 17). No entanto, fornecer um horizonte, uma alternativa, uma saída a estes sujeitos é tarefa da comunidade acadêmica que por muitas vezes, divorciada da realidade, se recusa a fornecer propostas concretas sob o argumento de que não cabe à academia sugerir nada.

Defendemos que se uma das funções da academia não for a de elaborar propostas para a realidade escolar, então qual é o propósito do ensino superior no âmbito das licenciaturas? Diante dessa premissa, o presente artigo, portanto, visa fornecer uma proposta concreta da estruturação e materialização de um Conselho

Escolar no contexto da escola pública brasileira, em meio ao paradigma da gestão democrática. Para cumprir este objetivo geral, pretendemos esclarecer primeiramente o que entendemos aqui como um Conselho efetivamente democrático e sob que aportes teóricos temos compreendido esta questão.

Vale ressaltar, do ponto de vista oficial, a existência do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, criado pela Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação, com a finalidade de auxiliar o Conselho Escolar para que o mesmo funcione como mecanismo de gestão democrática colegiada, assim como na orientação responsável da prática educativa que se desenvolve nas instituições. (BRASIL, 2014). Oficialmente, o Conselho é assim compreendido:

O Conselho Escolar é um órgão colegiado, no qual participam a comunidade escolar e a comunidade local. O Conselho Escolar, em sintonia com a administração da escola, visa tomar decisões coletivas nas áreas administrativa, financeira e político-pedagógica (BRASIL, 2004, p. 18).

Sendo assim, o Conselho Escolar é retratado como um órgão associado à gestão da escola, atendendo características de um instrumento consultivo, decisório e mobilizador. É possível observar também a concepção do Conselho como uma instância colegiada cuja participação coletiva precisa se efetivar. Com isso, importantes conceitos, implícitos ou explícitos já podem ser percebidos: coletividade, participação, deliberação. Estes três conceitos, articulados entre si, ao serem estruturados de modo democrático, para que efetivamente sejam cumpridos, não nos resta dúvida de que os resultados para a escola são os melhores possíveis em termos de estímulo à prática cidadã por parte dos sujeitos que compõem a comunidade escolar.

No entanto, ao longo desses cinco anos observando e pesquisando práticas de gestão democrática nas escolas públicas, conseguimos perceber os enormes desafios de se materializar tais conceitos no chão da escola. Em outras palavras, falar em participação, deliberação e coletivismo torna-se razoavelmente fácil, mas praticar de fato estes conceitos dentro de um paradigma democrático de Conselho Escolar, por vezes apresenta-se uma utopia irrealizável. Entretanto, ainda que minoritárias, algumas escolas públicas conseguem tal façanha, em meio a um processo que não ocorre da noite para o dia, mas sim fruto de uma gradual construção coletiva que perpassa, primeiramente, pela sensibilização acerca da importância do Conselho Escolar, por parte da comunidade escolar.

No aspecto normativo, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, estabelece no art. 206 a gestão democrática como um dos princípios do ensino público, devendo lei complementar explicitar sua forma. Na esteira da Constituição, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) acolhe, como não poderia deixar de ser, a gestão democrática também como um de seus princípios (art. 3º.) mas vai além, como podemos assinalar:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II- participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, s/p).

Entendemos que esta orientação normativa permanece, após vinte anos de LDB, como um desafio. Desafio renovado com a Lei 13.005/14 – Plano Nacional de Educação – que trouxe como uma de suas metas (Meta 19) a necessidade de efetivação da gestão democrática da educação prevendo recursos e apoio técnico da União. Uma das estratégias da Meta 19 diz explicitamente dos Conselhos Escolares: “a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos de educação, assegurando a formação de seus conselheiros” (BRASIL, 2014, p.59).

Quais os desafios observados nas normativas? Ainda que a gestão democrática bem como o Conselho Escolar sejam acolhidos como condição de obrigatoriedade da escola pública, as lacunas em torno de sua materialização são enormes. Não queremos aqui dizer que caberia à LDB/96 modelar tal estruturação, mas seria importante a construção, por parte do Conselho Nacional de Educação, ou de setores técnicos do Ministério da Educação, de diretrizes próprias acerca da estruturação dos Conselhos Escolares no âmbito da gestão democrática. Fazemos aqui essa defesa ao observarmos o modo pelo qual diversos gestores compreendem, cada um a seu modo, o que seria a democracia de sua gestão.

Eis uma faca de dois gumes: por um lado, cada diretor escolar poder significar a sua maneira o que é uma gestão democrática, garante a heterogeneidade e a diversidade de concepções, por outro lado, abre espaço também para práticas autoritárias, segregadoras, unilaterais que se camuflam de democracia, seja em atas fictícias assinadas pela suposta comunidade escolar, seja pelas raras reuniões dos Conselhos nas escolas, seja pela prática de reuniões onde não se efetiva de fato uma participação, pois

apenas se exerce a escuta por parte da comunidade escolar, daquilo que já foi deliberado pela equipe gestora.

Nos encontros de nosso grupo de pesquisa destinados ao estudo de produção bibliográfico a respeito da temática, e na sistematização dessas produções para gerar este artigo, calcado na metodologia da pesquisa bibliográfica interpretativa (GIL, 2002), faz-se necessário detalhar brevemente como se deu esse processo teórico-metodológico que possibilitou a elaboração de uma proposta de materialização de Conselho Escolar efetivamente democrático.

Num primeiro momento, procuramos reunir produções acadêmicas a respeito do conceito de gestão escolar; gestão escolar democrática. Analisamos especialmente os trabalhos de: Paro (2004); Luck (2009); Libâneo (2001); Hora (2006); Dourado (2007) e Cury (2007). Percebemos que todos os autores convergem a respeito dos seguintes pontos: a importância da gestão democrática como um direito conquistado; a centralidade da participação colegiada nas instâncias decisórias da gestão escolar democrática; a importância do papel de liderança, desde que dialógica e democrática, do gestor escolar na condução de uma gestão participativa e nas múltiplas funções (pedagógica, humana, administrativa, social) que um gestor escolar possui na consolidação de uma gestão que tenha a democracia como paradigma. Ainda que os trabalhos possuam nuances diferentes, tais princípios referidos são unânimes entre os autores e fundamentais dentro de nossa proposta.

Posteriormente, procuramos analisar produções mais específicas a respeito do Conselho Escolar e chegamos aos seguintes autores: Libâneo (2001); Ozeika (2015); Paro (2004); Ribeiro, Cornélio e Oliveira (2014); Souza (2009); Vieira e Vidal (2015) além dos cadernos produzidos pelo Ministério de Educação oriundos do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (BRASIL, 2004, 2004b, 2004c).

No terceiro momento, na perspectiva da pesquisa bibliográfica interpretativa, conforme expressa Gil (2002), cabe aos pesquisadores a análise e sistematização dos textos compilados, de modo a procurar semelhanças, diferenças e estabelecer uma síntese criativa trazendo novos olhares a partir das temáticas analisadas. Tal desafio é o que nos propomos a fazer ao elaborarmos nossa proposta de materialização de Conselhos Escolares efetivamente democráticos.

O Conselho Escolar e seus princípios fundamentais

Para abordarmos o Conselho Escolar é necessário, primeiramente, explicitarmos o que entendemos por gestão escolar. Lück (2009) salienta que a gestão escolar possui uma dimensão que envolve planejamento, liderança, organização, orientação, coordenação e avaliação do processo de ações educacionais destinadas, fundamentalmente, mas não só, à aprendizagem dos alunos. Paro (2004) salienta que através da gestão escolar teríamos a emergência das demandas dos coletivos que se tornam presentes na escola, através da construção do diálogo, de um pensar crítico e, principalmente, na ação transformadora da realidade sociocultural. Tal dimensão é o que Ribeiro, Cornélio e Oliveira (2014) entendem por uma gestão democrática para além da lógica do capital.

Para Lück (2009) uma dimensão central da gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, em conjunto com as diretrizes e políticas educacionais públicas para direcionar a implementação de seu projeto político-pedagógico, compromissado com os princípios da democracia e com os métodos que se organizam e criam condições para um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento.

Desse modo, Vieira e Vidal (2015) semelhante ao que advoga Cury (2007), afirmam que a gestão corresponde à materialização de intenções de políticas do poder público colocadas em prática. Há três dimensões essenciais da gestão pública: o valor público, as condições de implementação e as condições políticas. As duas últimas se tornam mais relevantes para uma gestão mais bem-sucedida, pois a intenção de qualquer gestor precisa ser viável (condições de implementação) e aceitável (condições políticas). Sem essas duas dimensões, não há gestão escolar que consiga se sustentar diante da própria realidade escolar.

Conforme versam Lück (2009), Dourado (2007), Hora (2006), Paro (2004) e Cury (2007), uma gestão democrática seria aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção de uma educação de qualidade. Articulando a ideia de gestão democrática e cidadania, Paro (2004) argumenta a respeito da necessidade de unir o significante, *qualidade*, a um viés de democracia, justiça social, coletividade, em oposição a uma lógica que aprisione a ideia de qualidade aos resultados questionáveis das avaliações externas.

Tanto Cury (2007) quanto Libâneo (2001) entendem os conceitos de direito e dever como indissociáveis, se desdobram de forma contínua e recíproca na prática da democracia que se apresenta aberta, flexível e criativa. Seus membros vão

desenvolvendo uma autonomia, a consciência e a responsabilidade social, podendo contribuir para a realização de uma escola democrática e de uma gestão democrática. Portanto, a participação faz parte de uma responsabilidade social, e esta faz parte do processo da democracia. Os membros reunidos tratam de assuntos de interesse comum, em uma íntima interação entre direito e dever, valores compartilhados e esforço coletivo para fins de objetivos educacionais comuns.

Concordando com tais premissas, Paro (2004), Dourado (2007) e Hora (2006) enfatizam que a gestão democrática impulsiona a transparência, a impessoalidade, a autonomia, a participação, a liderança, o trabalho coletivo, a representatividade e a competência, surgindo um anseio de crescimento dos sujeitos enquanto cidadãos. Desse modo, todos os autores citados defendem que a gestão democrática deve transformar as práticas escolares continuamente, através do diálogo sistemático cultivado como princípio fundante da gestão da escola.

De acordo com Lück (2009), existem algumas habilidades do gestor no âmbito da gestão democrática e participativa, tais como:

- a) liderar e garantir a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar;
- b) equilibrar e integrar as interfaces de diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas em torno de um ideário educacional comum;
- c) liderar a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola;
- d) demonstrar interesse genuíno pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos da escola; estimular a participação de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares;
- e) estimular e orientar a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento;
- f) manter-se a par das questões da comunidade escolar; promover práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar;
- g) promover a articulação e integração entre escola e comunidade próxima.

A gestão se faz em interação com o outro, e além do diálogo, a negociação é outro componente importante no trabalho do gestor, pois na gestão escolar estão em voga jogos de interesses e conflitos que cotidianamente testam a capacidade do gestor

de gerir vaidades, interesses, disputas, ou seja, gerir pessoas, através de critérios claros e justos a todos. Portanto, há sempre algumas dificuldades no processo que vão além da dimensão meramente pedagógica e/ou normativa. Porém, conforme ressaltam Ribeiro, Cornélio e Oliveira (2014) o conflito no interior da escola pode ser salutar para um ambiente democrático desde que bem aproveitado e bem trabalho pelas lideranças da gestão. O Conselho Escolar é justamente um órgão cujo conflito costuma se explicitar e por essa mesma razão, o embate de idéias, salutar em qualquer democracia, pode servir como um potencializador para o aprendizado a respeito da importância do convívio com a diferença.

No Brasil, as propostas de instituição de Conselhos surgiram na década de 1980, no contexto da redemocratização do país, em que os movimentos associativos populares passaram a reclamar participação na gestão pública, conforme explicado por Dourado (2007), Cury (2007), Paro (2004) e Vieira e Vidal (2015). Sendo assim, o “Conselho constitui uma assembléia de pessoas, de natureza pública, para aconselhar, dar parecer, deliberar sobre questões de interesse público, em sentido amplo ou restrito” (BRASIL, 2004b, p. 23).

De acordo com Souza (2009) a participação é um elemento importante na prática da democracia. Todo sujeito que se insere em alguma instituição, pode de alguma forma participar dos processos de tomada de decisão. Hora (2006, p. 120) afirma que “A gestão democrática na educação inclui, necessariamente, a participação da comunidade no processo educacional”. Nesta perspectiva, é possível perceber que para a prática da gestão democrática na escola é preciso que exista a participação efetiva da comunidade escolar nos processos decisórios.

O conceito de participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação (LIBÂNEO, 2001, p. 102).

Nesse sentido, o Conselho Escolar tem um importante papel na escola, já que ele oportuniza e potencializa a participação da direção, dos professores, dos alunos, dos funcionários e da comunidade escolar, fazendo com que todos esses segmentos exerçam sua palavra dentro da escola e compartilhem o poder decisório, favorecendo assim, a prática efetiva da gestão democrática. “Os Conselhos Escolares são, primordialmente, o

sustentáculo de projetos político-pedagógicos que permitem a definição dos rumos e das prioridades das escolas numa perspectiva emancipadora” (BRASIL, 2004, p. 35).

Nesse sentido, defendemos que o papel do Conselho Escolar é o de ser o órgão consultivo, deliberativo e de mobilização mais importante do processo de gestão democrática. Cabe destacar as quatro funções primordiais do Conselho:

- a) Deliberativas: **quando decidem** sobre o projeto político-pedagógico e outros assuntos da escola, **aprovam encaminhamentos** de problemas, **garantem** a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino e **decidem** sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas. **Elaboram** normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo ou financeiro.
- b) Consultivas: quando têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e **apresentando sugestões ou soluções**, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares.
- c) Fiscais (acompanhamento e avaliação): quando **acompanham a execução das ações pedagógicas**, administrativas e financeiras, **avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas** e a qualidade social do cotidiano escolar.
- d) Mobilizadoras: quando **promovem a participação**, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, **contribuindo assim para a efetivação da democracia participativa** e para a melhoria da qualidade social da educação. (BRASIL, 2004, p. 41, grifos nossos).

O Conselho Escolar tem papel decisivo na gestão democrática da escola na medida em que reúne a comunidade escolar para decidir, discutir, definir, acompanhar e avaliar o desenvolvimento e as necessidades que a escola apresenta. Garante a plena participação nas tomadas de decisões, possibilitando a aprendizagem da habilidade de lidar com as diversidades de ideias, de opiniões e de concepções de educação.

A participação coletiva nos processos decisórios possibilita aos sujeitos da comunidade escolar tornarem-se protagonistas desse espaço, apropriando-se dele e, portanto, criando um sentimento de pertencimento que resultará em uma ressignificação da escola, não mais como um espaço estranho, mas como um espaço que possui parte de cada um dos seus profissionais, gestores, alunos e comunidade local.

Nesta perspectiva, o trabalho em equipe tem grande chance de ser bem-sucedido, mas é preciso que os gestores reconheçam a necessidade de se trabalhar em conjunto. Entretanto, nesse contexto, trabalhar em conjunto não significa apenas ouvir a comunidade, mas sim permitir sua participação efetiva, sem restrições. “Uma relação

sempre harmônica entre a fala do gestor e o ouvido da comunidade escolar não caracteriza uma gestão democrática, voltada para o exercício de uma cidadania crítica”. (RIBEIRO, CORNELIO E OLIVEIRA, 2014, p. 14).

Souza (2009) e Ozeika (2015) destacam que o Conselho Escolar não pode ser de natureza democrática se os indivíduos que compõem essa organização não pautarem suas ações pelo diálogo e pela alteridade. Souza (2009, p. 134) tece uma pertinente questão: “Até que ponto a participação dos pais e alunos na definição e na avaliação dos rumos da escola é bem-aceita pelos professores e dirigentes?”. Isso nos faz refletir a respeito da não-participação, em que reuniões são construídas sem nenhuma participação da comunidade escolar, sob o argumento de que o diretor seria este representante da comunidade. Em outros casos, a não-participação se configura no exercício de ouvintes estabelecidos pelos sujeitos membros do Conselho. Eles estão lá, mas não participam, a não ser ouvindo as prestações de contas da equipe gestora. Em nossa concepção, participar é muito mais do que isso.

Por essa razão, é necessário defender, primeiramente que toda a comunidade escolar esteja representada no Conselho Escolar. Com isso, entendemos aqui este órgão como uma instância de democracia indireta, isto é, funciona por meio da representação. São sujeitos escolhidos pelos seus pares para representá-los nas reuniões. Em segundo lugar, esses representantes (conselheiros) participam efetivamente de um Conselho quando lhes é permitido usufruir das deliberações, discutindo-as e votando-as.

[...] a participação se constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia. Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. (LÜCK, 2009, p. 71).

Assim, o gestor precisa ser democrático e estar disposto a abandonar a sua vontade individual para lidar e negociar com a vontade da maioria. Porém, este é um dos grandes percalços para implantação de um Conselho efetivamente democrático. No decorrer da sua realização, podem surgir polêmicas, pois existem diferentes sujeitos e distintos modos de pensar. Entretanto, as diferentes opiniões podem ser benéficas, pois a gestão democrática, ao gerar confronto e conflito de ideias, aquece a criticidade do sujeito, colaborando para uma educação que não perca de vista seu componente político.

Nesse sentido, o confronto de ideias além de propiciar aos participantes a oportunidade de desenvolverem o senso crítico, também pode promover o respeito à opinião dos outros participantes. A gestão democrática, ao possibilitar aos sujeitos escolares a plena participação nas decisões, especialmente via voto, através de representações, transforma aquele ambiente escolar em um espaço de confronto de ideias, de embates de concepções fomentando a necessidade de lidar com as diferenças, e de construção de novas idéias, fruto de discussões produtivas. “Nesse sentido, o outro não é mais o competidor e o concorrente e sim aquele que participa das decisões, disputando visões a respeito daquele espaço”. (RIBEIRO, CORNELIO E OLIVEIRA, 2014, p. 13).

Uma dimensão crucial nesse processo é o voto no processo de tomada de decisão dos conselheiros. O embate incansável de idéias e discussões intermináveis não bastam e acabam por burocratizar e cansar os sujeitos. Após discutir, ouvir e refletir é preciso votar. O voto é a materialização concreta da participação autônoma. Através do voto, o sujeito se vê partícipe daquela gestão, e sente na pele a responsabilidade de representar os interesses dos segmentos que lhe confiaram tal missão. O voto precisa se materializar de forma não-hierárquica, ou seja, cada conselheiro vota e este voto tem o mesmo peso em relação aos demais sujeitos que compõem o Conselho. Assim, gestor, estudante, familiar, funcionário, todos estes, membros da comunidade escolar, votam autonomamente e constroem a democracia participativa na escola, via Conselho Escolar

Uma proposta concreta de estruturação de Conselho Escolar

Paro (2004), Ribeiro, Cornélio e Silva (2016), Souza (2009), Libâneo (2001) e Ozeika (2015) são unânimes ao considerar a importância da gestão da escola promover a sensibilização e conscientização da comunidade escolar a respeito da importância do Conselho. No que diz respeito a esta conscientização, seguem algumas propostas:

- Sensibilizar familiares, funcionários e alunos da escola acerca da importância do Conselho escolar, por meio da socialização de materiais informativos.
- Sugerem-se inicialmente os cadernos produzidos pelo Ministério da Educação e posteriormente a produção de materiais elaborados pelas Secretarias de Educação através de seu corpo técnico. Esses materiais devem ter um caráter didático, preferencialmente em forma de cartazes ou *fanzines*, cujo intuito é

despertar a curiosidade a respeito do Conselho e ao mesmo tempo promover informações básicas a respeito do mesmo.

- Produzir grupos de estudo mensais para debate, enfatizando as funções de um conselho escolar e a participação coletiva nas tomadas de decisão. Nos grupos de estudo é necessário a compilação de material mais aprofundado a respeito da gestão democrática e do Conselho escolar. Os materiais devem ser fornecidos a título de sugestão, pelas Secretarias de Educação através de uma listagem a ser encaminhada pelas escolas, de preferências materiais digitais de fácil acesso.
- Tanto o corpo técnico quanto os consultores podem auxiliar na compilação de material bibliográfico acessível e de qualidade a ser socializado com as escolas.
- Estes grupos de estudo de caráter mensal devem ter a participação livre e espontânea da comunidade escolar (estudantes, familiares, funcionários) e deve ser realizado em horário previamente combinado coletivamente.
- É importante que cada grupo de estudo tenha pautas específicas relativas à importância de um Conselho Escolar. Sugerem-se as seguintes pautas: Estrutura, legislação e história do Conselho Escolar (Pauta 1); Funções de um Conselho Escolar (Pauta 2); Múltiplas formas de representação democrática em um Conselho (Pauta 3); A dimensão cidadã da participação nas tomadas de decisão (Pauta 4).
- Cada reunião pode acolher uma e/ou duas pautas, totalizando dois ou quatro meses de reuniões mensais de sensibilização. Vale ressaltar que sensibilizar, estimular e chamar a atenção dos sujeitos da escola para a importância de determinadas questões impõe à gestão um planejamento a médio prazo, de modo que não é da noite para o dia que o processo de sensibilização se consolidará. Por essa razão, as reuniões periódicas com pautas definidas contribuem para o processo de consolidação da importância do Conselho por meio do estudo.
- Elaborar uma reunião pedagógica específica com cada segmento da comunidade escolar (estudantes, familiares, funcionários) para discutir o Conselho escolar como um órgão colaborativo; utilização de vídeos que ilustram experiências semelhantes adotadas em outras escolas públicas.
- Essas reuniões devem contar com a liderança da equipe gestora, no sentido de estimular o debate e a socialização de informações a respeito do Conselho. Nessas reuniões é fundamental que a equipe gestora em parceria com a comunidade escolar, comece a identificar as possíveis lideranças de cada

segmento, que serão fundamentais na articulação para a implantação de um Conselho efetivamente democrático.

- Produzir uma listagem de considerações e sugestões da comunidade escolar a respeito da (re)construção dos órgãos colegiados como: mecanismos efetivos de participação; Sugere-se que tal listagem seja dividida em uma tabela contendo dois eixos: “Como o Conselho dessa escola é organizado”; “Como o Conselho dessa escola poderia ser”
- Em diversas rodas de conversa e entrevistas a dificuldade de se mobilizar, especialmente os familiares, foi um ponto fundamentalmente destacado. Moll (2003) salienta que todo processo inicial de sensibilização encontrará obstáculos e resistências. Mas é preciso insistir e montar uma verdadeira força tarefa de divulgação e estímulo à participação. Tal estratégia vai muito além dos bilhetes oficializando os convites (embora importantes); mas é preciso divulgar também nas redes sociais, em cartazes escolares e especialmente através do contato diário com os sujeitos da escola. A liderança da equipe gestora nesse momento é de suma importância, como salienta Luck (2009). A comunidade escolar deve sentir a empolgação da equipe gestora ao estabelecer o convite à participação, às reuniões e também cabe a esta equipe garantir a flexibilização do horário desses encontros para que se busque acolher o máximo possível a disponibilidade desses sujeitos. Sugere-se ainda, a valorização dos presentes mediante elogios, divulgação dos encontros nas redes sociais, sempre buscando enaltecer esses momentos para que sirva de gatilho motivador para os demais.
- Reunião geral conclusiva estabelecendo sínteses a respeito da socialização dos materiais, dos debates mensais, e da listagem de considerações e sugestões. Produção de um material-síntese que será divulgado nas redes sociais e também encaminhado impresso aos pais. Este material-síntese pode ser feito em formato de mapas conceituais construídos coletivamente por grupos formados no momento.
- Ao final, sugere-se uma exposição dos mapas conceituais com toda a comunidade escolar através da criação de painéis.

O Conselho Escolar é uma instância democrática presente na escola que se estrutura através de representação, isto é, se organiza através de uma democracia representativa indireta que por meio de representantes escolhidos, exerce na escola o

papel de participar das tomadas de decisão dos processos decisórios da gestão. A respeito do processo de formação e consolidação dos representantes que atuarão no Conselho escolar, seguem algumas proposições:

- Após sensibilização e conscientização executadas, a gestão da escola deve auxiliar o processo de escolha dos representantes do Conselho Escolar junto à comunidade. Devem haver representantes dos seguintes segmentos: familiares, estudantes, professores/funcionários. Cada segmento escolherá, via eleição direta ou por aclamação oriunda em reunião geral, no mínimo três membros que por determinado período a ser combinado, representarão seus respectivos segmentos nas reuniões colegiadas.
- Caso a escolha se dê por eleição direta, deve ser organizado um dia específico para que a comunidade escolar vote nos representantes. É necessário haver uma urna a ser disponibilizada pela equipe gestora, bem como o profissional que contabilizará os votos. É preciso ainda estabelecer um prazo mínimo de um mês, para que os candidatos a representação no Conselho possam articular e divulgar suas intenções para seus segmentos.
- Caso a escolha se dê por aclamação mediante reunião, é necessário agendar com antecedência uma reunião a partir de convocação geral para o segmento interessado, em horário viável para a ampla maioria. Nessa reunião, a equipe gestora deve explicar os procedimentos a serem adotados bem como da função do representante no Conselho. Após essa explicação a palavra será passada para possíveis lideranças que queiram se expressar a respeito de variadas questões e ao final, é perguntado aos presentes na reunião a respeito de quem serão os sujeitos que irão representá-los nas reuniões do Conselho.
- Com os representantes escolhidos, é fundamental que se conscientizem da importância e responsabilidade intrínsecas ao papel da representação: ouvir seus representados, lutar por suas pautas, organizar e sistematizar suas demandas, representá-los com transparência e ética.
- Sugere-se a confecção por parte das Secretarias de Educação de uma Cartilha com as possibilidades, direitos e deveres dos conselheiros escolhidos nas escolas. Essa Cartilha deve ser elaborada com auxílio dos consultores, de modo sucinto e de linguagem acessível a toda a comunidade escolar. De preferência as

Secretarias de Educação devem ainda disponibilizá-la também em plataforma virtual.

- São atribuições do Conselho Escolar: participar de todas as reuniões; Participar da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola; Reunir com seus pares para compartilhar ideias e promover eventos educativos; Fiscalizar a execução do calendário escolar, assegurando os duzentos (200) dias letivos e das oitocentas (800) horas anuais estabelecidos conforme legislação vigente; Discutir alternativas para promover o respeito às diversidades étnico-racial, a identidade, gênero e pessoas com deficiência; Apropriar-se das avaliações internas e externas para propor ações para a melhoria da aprendizagem; Reivindicar a melhoria das condições de infraestrutura das escolas; Fiscalizar aspectos orçamentários da escola exigindo a transparência do uso da verba pública; Fiscalizar a qualidade da merenda escolar; Acompanhar a execução da aplicação dos recursos financeiros da escola; Dialogar com a gestão da escola e com a comunidade escolar a respeito de projetos pedagógicos a serem desenvolvidos de forma integrada na escola; Articular ações com segmentos da sociedade que possa contribuir para melhoria da qualidade de ensino-aprendizagem; Participar através do voto das tomadas de decisão da escola que estejam inseridas nas pautas de reuniões do Conselho.
- Cada conselheiro deve se reunir periodicamente com seu segmento de modo a coletar suas demandas, sistematizar suas pautas, exercer o diálogo e a transparência em relação aos processos decisórios, socializar as deliberações ocorridas no Conselho escolar. Toda reunião do conselheiro com seu segmento deve ser devidamente documentada, via ata.
- A marcação dessa reunião é de responsabilidade do conselheiro em articulação com a equipe gestora. Sugere-se um sábado por mês que sirva para o encontro dos conselheiros com seus representados. Tal reunião se dará dentro de salas maiores existentes na escola pois a reunião deve ser aberta aos representados que desejem participar. É necessária ampla divulgação dessas reuniões mediante bilhetes, cartazes e informações cotidianas na escola.
- Após as reuniões, cada Conselheiro deve sistematizar as demandas trazidas e debatidas e apresentar para a equipe gestora em reunião institucional do próprio

Conselho. Essas reuniões do conselheiro com seu segmento servirão de pautas fundamentais a serem discutidas na operacionalização do Conselho Escolar.

Um Conselho Escolar, embora previsto pela LDB/96 a sua existência na escola, encontra ainda muitos obstáculos no tocante a sua estruturação e materialização no cotidiano escolar, tal qual expresso nitidamente no diagnóstico realizado. Dessa forma, sugerem-se aqui ações que possam subsidiar a gestão escolar a respeito de sua implantação efetiva, garantindo assim a vinculação desse órgão a um caráter efetivamente democrático.

- Após sensibilização da comunidade escolar a respeito da importância do Conselho e da escolha de seus representantes, deve-se então iniciar o processo de implantação e institucionalização deste órgão, de modo sistemático e contínuo. Um Conselho plenamente democrático não pode ocorrer uma vez por ano, ou apenas em situações emergenciais. Deve ocorrer no mínimo uma vez ao mês.
- As reuniões devem ocorrer aos sábados em horários previamente acordados, ao menos uma vez a cada mês mediante a participação dos representantes escolhidos anteriormente via votação direta por cada segmento.
- Cada representação possui a responsabilidade de trazer suas pautas bem como propostas concretas de execução das mesmas, para que seja debatida e discutida na reunião. Cabe a equipe gestora reunir as pautas e organizar a sequência das discussões, com o devido cuidado para que não fique nenhuma pauta excluída da reunião. É necessário também ter a devida atenção ao tempo da reunião, sendo necessário em alguns momentos que algumas pautas sejam adiadas para reuniões posteriores.
- Após leitura das pautas de cada representação (inclui-se aqui pautas da própria equipe gestora se assim desejar), inicia-se o processo de discussão das mesmas. Os representantes responsáveis pelas respectivas pautas terão alguns minutos para explicá-las mais detalhadamente e assim passar à discussão e troca de idéias. Nesse momento, alunos, familiares, professores/funcionários e equipe gestora tornam-se um corpo integrado da escola, debatendo a partir de suas percepções de mundo, as possibilidades e viabilidades das pautas trazidas. É

necessário o estabelecimento de um prazo de horário para essa discussão para que não se arraste além do necessário, garantindo assim a discussão também das outras pautas trazidas.

- Após encerramento da discussão, cada integrante do Conselho vota autonomamente em uma opção que julgue adequado àquela pauta específica.
- Após todos expressarem seu voto (estudantes, equipe gestora, familiares, professores/funcionários), pergunta-se se alguém tem alguma mudança a fazer em relação a seu voto, com base na argumentação dos outros conselheiros. Não havendo mais o que acrescentar, é deliberada a questão através de maioria simples, garantindo assim a participação efetiva, coletiva, autônoma e cidadã dos diversos segmentos que compõem a escola, passando a se sentir partícipes da instituição que se inserem.
- É fundamental que a cada deliberação tomada, seja feito o registro em ata e também que se sensibilize a respeito do conselho ser um órgão cujos embates se darão, mas que tal ação é fruto da ação democrática e de que modo algum podem ser potenciais de rivalidade e desarmonia no ambiente escolar.
- Ao final das reuniões, cabe aos conselheiros representantes de cada segmento prestar informações esclarecendo seus representados a respeito das deliberações coletivas estabelecidas nas reuniões.

Considerações finais

Foi intenção deste artigo, primeiramente, discutir teoricamente o que defendemos por um Conselho Escolar efetivamente democrático. Para tal, argumentamos a favor da centralidade do conceito de participação associado à materialização do voto como instrumento garantidor da materialização da participação da comunidade escolar nos processos decisórios da gestão escolar.

Posteriormente, trouxemos uma proposta de estruturação de um Conselho Escolar efetivamente democrático, sugestão esta, fruto de experiências acumuladas tanto no grupo de pesquisa quanto na docência da disciplina de Gestão Escolar, no curso de Pedagogia referido na introdução.

Reiteramos aqui que fornecer uma sugestão concreta não significa trazer uma receita a ser reproduzida fielmente pelas escolas públicas brasileiras. Ao contrário, foi

nossa intenção apontar horizontes a serem refletidos pelos sujeitos das escolas, debatidos e ressignificados diante de suas próprias realidades.

Defendemos que a comunidade acadêmica não pode se divorciar da realidade escolar, e, portanto, não pode abdicar de sua responsabilidade de colaborar na construção concreta de alternativas viáveis para os sujeitos que diariamente, a duras penas, constroem a escola. Sendo assim, essa proposta se chegar nas mãos de gestores escolares, professores, familiares, funcionários, e propiciar alguma reflexão, ainda que sejam discordâncias, já consideramos tendo cumprido nosso objetivo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**: Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania. Brasília-DF: Novembro de 2004. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**: Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Brasília-DF: Novembro de 2004b. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad2.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**: Conselhos Escolares: Conselho escolar e a aprendizagem na escola. Brasília-DF: Novembro de 2004c. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2017.

BRASIL. Ministério de Educação e Desporto. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n° 9394/96**. Brasília, 1996.

BRASIL. Senado Federal. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **RBPAE**. Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 483-495, 2007.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educ. Soc.** Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios de participação coletiva**. 13. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a Gestão da Escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: positivo, 2009.

OZEIKA, Margareth. **A contribuição do conselho escolar na gestão da escola**. Secretaria de Estado de Educação, Esporte e Lazer de Mato Grosso, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2004.

RIBEIRO, Márden de Pádua; CORNELIO, Alice da Silva; OLIVEIRA; Talita Renata Belintani de. A democratização da gestão escolar pública como ferramenta de transformação social para além do capital. e – **hum Revista Científica das áreas de História, Letras, Educação e Serviço Social do Centro Universitário de Belo Horizonte**, vol. 7, n. 1, p. 9 – 18, jan./jul., 2014.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**. Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, dez., 2009.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloisa Maia. Gestão Democrática da Escola no Brasil: desafios à implementação de um novo modelo. **Revista Iberoamericana de Educación**. [S.l.], n. 67, p. 19-38, 2015.

Como referenciar este artigo

RIBEIRO, Márden Pádua.; OLIVEIRA, Talita Renata Belintani. Por um conselho escolar efetivamente democrático: uma proposta concreta. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 22, n. 2, p. 588-607, maio/ago., 2018. ISSN: 1519-9029. DOI: 10.22633/rpge.v22.n2.maio/ago.2018.10864

Submetido em: 04/04/2018

Revisões Requeridas: 05/05/2018

Aprovado em: 17/06/2018