

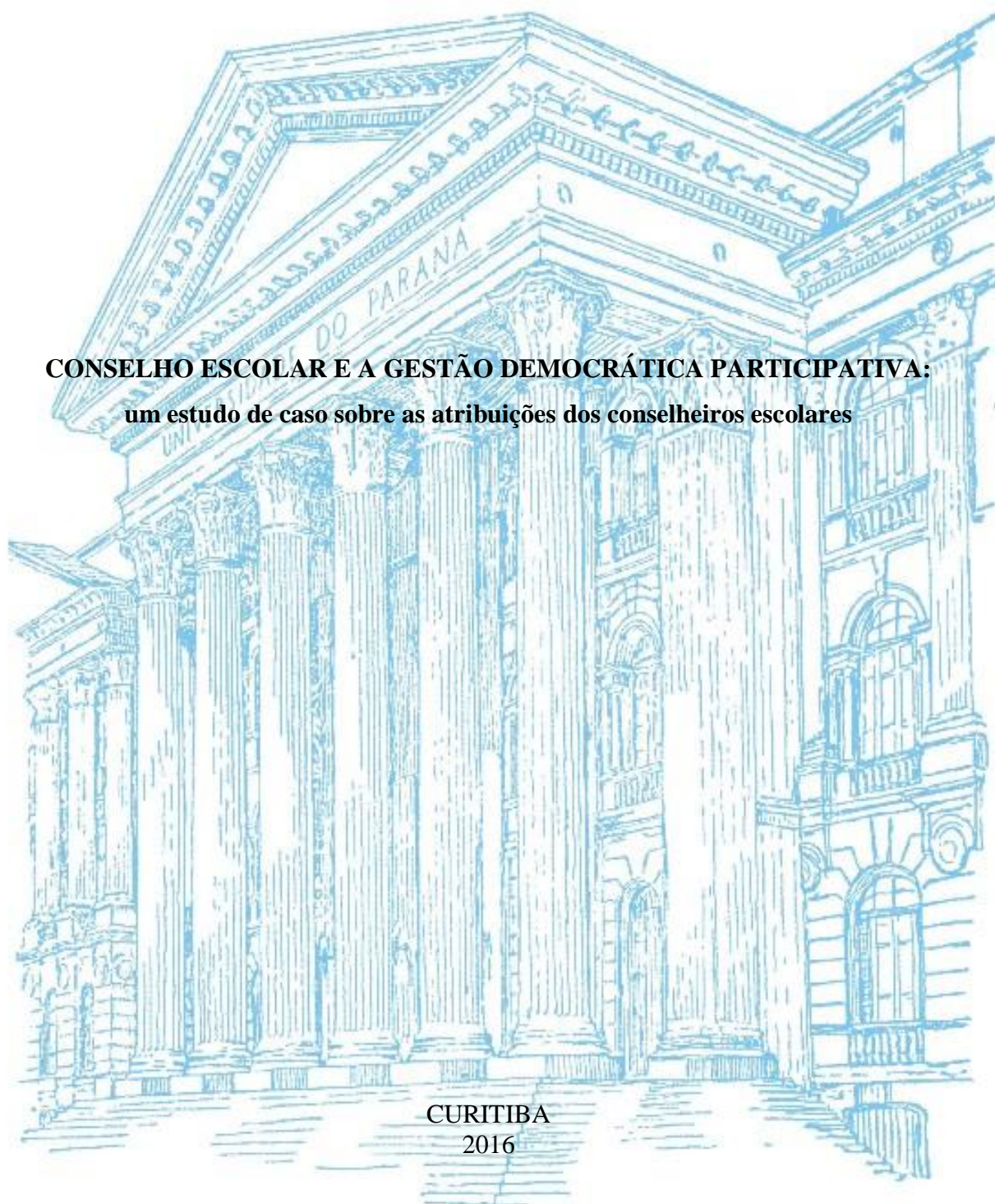
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE EDUCAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

RODRIGO BORDIN

**CONSELHO ESCOLAR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:  
um estudo de caso sobre as atribuições dos conselheiros escolares**

CURITIBA  
2016





UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

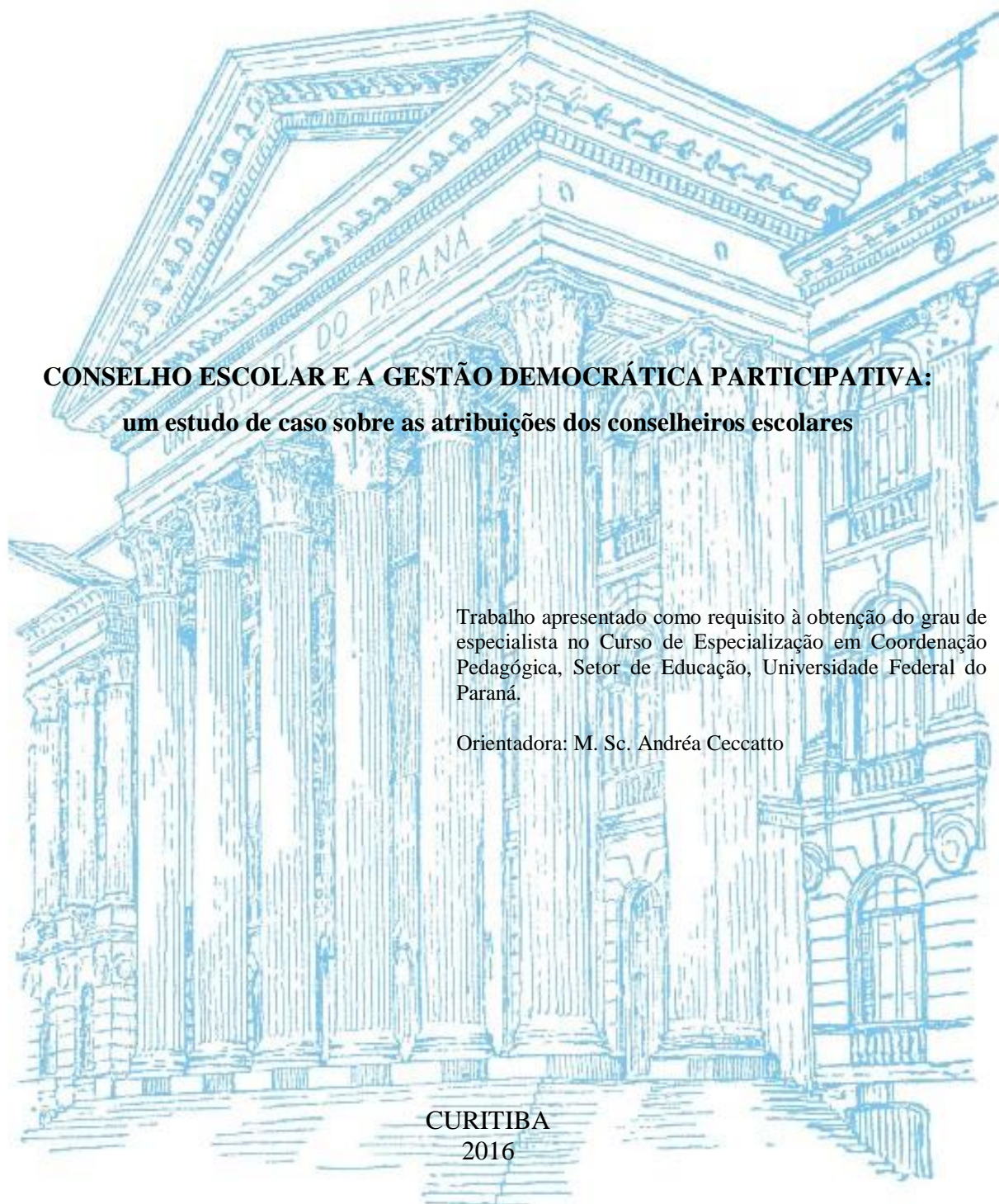
RODRIGO BORDIN

**CONSELHO ESCOLAR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:  
um estudo de caso sobre as atribuições dos conselheiros escolares**

Trabalho apresentado como requisito à obtenção do grau de especialista no Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: M. Sc. Andréa Ceccatto

CURITIBA  
2016



**CONSELHO ESCOLAR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:  
um estudo de caso sobre as atribuições dos conselheiros escolares**

Rodrigo Bordin\*

**RESUMO**

Este estudo tematiza a Gestão Escolar Democrática e Participativa e o Conselho Escolar enfatizando o conhecimento das atribuições inerentes aos seus membros constituintes, conselheiros, a partir de uma pesquisa realizada em um colégio estadual da rede pública de ensino do estado do Paraná. Utilizou-se como abordagem metodológica o estudo de caso e a análise de conteúdo, explorando-se conceitos sobre o conselho escolar, com enfoque às suas funções e composição bem como ao conceito de gestão escolar democrática e participativa no ambiente escolar. Da pesquisa, verificou-se que muitos conselheiros limitavam suas atribuições junto ao Conselho Escolar apenas no que tange à dimensão financeira ou burocrática o que compromete sobremaneira a gestão escolar democrática e participativa e incita reflexões para o fato de que não há como se falar de abordagem participativa de gestão isentando a responsabilidade de todos nas ações da instituição e que para que isso ocorra é necessário um discurso articulado com a prática e o exemplo de atitude democrática.

Palavras-chave: Gestão escolar democrática e participativa. Conselho de Classe. Atribuições.

---

\* Artigo produzido pelo aluno Rodrigo Bordin do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, na modalidade EaD, pela Universidade Federal do Paraná, sob orientação da professora Andrea Ceccatto.  
E-mail: rodrigobordin@seed.pr.gov.br

## **1 Considerações Iniciais**

O Conselho Escolar é um organismo colegiado composto pela representação de direção, equipe pedagógica, estudantes, pais, professores, funcionários e comunidade escolar local, tendo o gestor escolar como membro nato, com responsabilidade compartilhada de gestão da instituição escolar, gerando uma forma de administração em que as decisões são integradas e coletivas. Caracteriza-se como um lugar de participação; um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática. É também “uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca construir uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã” (SOUSA, 2001, p. 15).

Não basta a simples junção de pessoas para afirmar que existe um Conselho Escolar. Ele cria vida e movimento quando existe um processo sistêmico e orgânico, favorecendo o desenvolvimento integral da comunidade escolar. Dessa forma, a instituição escolar democrática, autônoma e inclusiva depende muito da participação integral de seus membros e órgãos colegiados. Este estudo tematiza a Gestão Escolar Democrática e Participativa e o Conselho Escolar enfatizando o conhecimento das atribuições inerentes aos seus membros constituintes, conselheiros, a partir de um estudo realizado em um colégio estadual da rede pública de ensino do estado do Paraná. No texto, são explorados conceitos sobre o conselho escolar dando-se ênfase à sua composição e funções nas instituições escolares; constituição do Conselho Escolar nas instituições escolares da rede pública do Paraná à luz de normativas da Secretaria de Estado da Educação do Paraná e conceito de gestão escolar democrática e participativa no espaço escolar.

## **2 Metodologia**

Este estudo teve a pretensão de averiguar se os integrantes do conselho escolar de um colégio estadual da rede pública do estado do Paraná conheciam as suas atribuições à luz de um estudo teórico e de caso propondo reflexão a respeito das formas de participação, pois “de nada adianta a inclusão de pessoas de diversos âmbitos da sociedade bem como representantes da própria escola se estes não tiverem bem definido qual é seu real papel” (LUCK, 2002, p. 23).

O trabalho caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Trata-se, pois de estudo investigativo, visto que analisou o conhecimento das atribuições dos membros do Conselho Escolar de um colégio estadual da rede pública de educação do Paraná à luz de estudos já realizados e confrontando-os com a realidade encontrada.

Conforme a classificação proposta por Gil (2002, p. 44-45), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Já o estudo de caso, segundo Araújo et. al. (2008, p. 14) trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

A amostragem e a coleta de dados consistiram em entrevistas com os membros do conselho escolar de um colégio estadual da rede pública de educação do Paraná. Para o tratamento dos dados, utilizou-se da análise de conteúdo, a qual considera não apenas a semântica da língua, mas também a interpretação do sentido que um indivíduo atribui às mensagens, ou seja, trata-se de “uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” (VERGARA, 2005, p. 15). Tal material encontra-se nos resultados e discussões deste trabalho.

Por ser uma pesquisa qualitativa, este estudo tem o caráter ou possibilidade de “construir teorias, reformulá-las, focalizá-las, clarificá-las e pode permitir ainda a confirmação ou desconstrução de hipóteses” (MINAYO, 2008, p. 181) e é aí que entra a possibilidade de averiguar a prática da gestão escolar democrática e participativa.

### **3 Concepções sobre Conselho Escolar e Gestão Escolar Democrática e Participativa**

O Conselho Escolar é um mecanismo de democratização da gestão escolar que promove a autonomia da escola. Órgão de representação da comunidade educacional, o Conselho Escolar é uma instância colegiada, da qual “fazem parte representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar e local, sendo o espaço de discussões de caráter consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador”. (MORAES, STELLA e TERUYA, 2001).

O Conselho Escolar fica responsável pelas deliberações a que lhe confere a função, podendo atuar desde a elaboração do projeto político pedagógico da instituição até a utilização dos recursos financeiros. Seu papel é de elaborar, normatizar, bem como de fiscalizar as ações da escola nos âmbitos administrativo, pedagógico e financeiro.

Nesta parte do trabalho são apresentadas as funções, natureza e fins do Conselho Escolar bem como o conceito de gestão escolar democrática participativa além de um estudo das normativas que regem o Conselho Escolar no Paraná em virtude que da realização da pesquisa em um colégio público jurisdicionado à Secretaria de Estado da Educação do Paraná.

### 3.1 Conselho Escolar na rede pública escolar do Paraná: breve histórico, natureza, função e objetivos

De acordo com os Subsídios para elaboração do estatuto do conselho escolar, elaborado pela Secretaria de Estado da Educação do Paraná, no ano de 2009, o Conselho Escolar foi implantado, a partir da década de 80, em várias regiões do país, com a inclusão do inciso VI, do Artigo 206, da Constituição Federal de 1988, que garante a organização democrática do ensino público. (PARANÁ, 2009).

Órgão colegiado, o Conselho Escolar é representativo da Comunidade Escolar tendo natureza deliberativa, consultiva, avaliativa e fiscalizadora, sobre a organização e realização do trabalho pedagógico e administrativo da instituição escolar em conformidade com as políticas e diretrizes educacionais da Secretaria de Estado da Educação observando a Constituição Federal e Estadual, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o Estatuto da Criança e do Adolescente, o Projeto Político-Pedagógico e o Regimento Escolar, para o cumprimento da função social e específica da escola. (PARANÁ, 2009, p. 04).

A função deliberativa refere-se tanto à tomada de decisões relativas às diretrizes e linhas gerais das ações pedagógicas, administrativas e financeiras quanto ao direcionamento das políticas públicas, desenvolvidas no âmbito escolar. (PARANÁ, 2009).

A função consultiva refere-se à emissão de pareceres para sanar dúvidas e tomar decisões quanto às questões pedagógicas, administrativas e financeiras, no âmbito de sua competência. (PARANÁ, 2009).

A função avaliativa refere-se ao acompanhamento sistemático das ações educativas desenvolvidas pela unidade escolar, objetivando a identificação de problemas e alternativas para melhoria de seu desempenho, garantindo o cumprimento das normas da escola, bem como, a qualidade social da instituição escolar. (PARANÁ, 2009).

A função fiscalizadora refere-se ao acompanhamento e fiscalização da gestão pedagógica, administrativa e financeira da unidade escolar, garantindo a legitimidade de suas ações. (PARANÁ, 2009).

O Conselho Escolar não tem finalidade e/ou vínculo político-partidário, religioso, racial, étnico ou de qualquer outra natureza, a não ser aquela que diz respeito diretamente à atividade educativa da instituição escolar, prevista no seu Projeto Político-Pedagógico. Os membros do Conselho Escolar não recebem qualquer tipo de remuneração ou benefício pela participação no colegiado, por se tratar de órgão sem fins lucrativos. (PARANÁ, 2009).

A ação do Conselho Escolar deverá estar fundamentada nos seguintes pressupostos:

- a) a educação é um direito inalienável de todo cidadão;
- b) a escola deve garantir o acesso e permanência a todos no ensino público;
- c) a universalização e a gratuidade da educação básica é um dever do Estado;
- d) a construção contínua e permanente da qualidade da educação pública está diretamente vinculada a um projeto de sociedade;

- e) a qualidade de ensino e a competência político-pedagógica são elementos indissociáveis num projeto democrático de escola pública;
- f) o trabalho pedagógico escolar, numa perspectiva emancipadora, é organizado numa dimensão coletiva;
- g) a democratização da gestão escolar é responsabilidade de todos os sujeitos que constituem a comunidade escolar;
- h) a gestão democrática privilegia a legitimidade, a transparência, a cooperação, a responsabilidade, o respeito, o diálogo e a interação em todos os aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros da organização do trabalho escolar. (PARANÁ, 2009, p. 11).

Os objetivos do Conselho Escolar são:

- I - realizar a gestão escolar, numa perspectiva democrática e coletiva, de acordo com as propostas educacionais contidas no Projeto Político-Pedagógico da escola;
- II - constituir-se em instrumento de democratização das relações no interior da escola, assegurando os espaços de efetiva participação da comunidade escolar nos processos decisórios sobre a natureza e a especificidade do trabalho pedagógico escolar;
- III - promover o exercício da cidadania no interior da escola, articulando a integração e a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar na construção de uma escola pública de qualidade, laica, gratuita e universal;
- IV - estabelecer políticas e diretrizes norteadoras da organização do trabalho pedagógico na escola a partir dos interesses e expectativas histórico-sociais, em consonância com as orientações da Secretaria de Estado da Educação e a legislação vigente;
- V - acompanhar e avaliar o trabalho pedagógico desenvolvido pela comunidade escolar, realizando as intervenções necessárias, tendo como pressuposto o Projeto Político-Pedagógico da escola;
- VI - garantir o cumprimento da função social e da especificidade do trabalho pedagógico da escola, de modo que a organização das atividades educativas escolares estejam pautadas nos princípios da gestão democrática. (PARANÁ, 2009, p. 12).

### **3.2 Conselho Escolar na rede pública escolar do Paraná: constituição e representação**

O Conselho Escolar é constituído por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar tendo como membro nato o (a) diretor(a) do estabelecimento de ensino, eleito(a) democraticamente para o cargo, em conformidade com a legislação pertinente, constituindo-se no Presidente do referido Conselho. “O Conselho Escolar constituído elegerá seu Vice-presidente, dentre os membros que o compõe, maiores de 18 (dezoito) anos”. (PARANÁ, 2009, p. 08).

Os representantes do Conselho Escolar serão escolhidos entre seus pares, mediante processo eletivo, de cada segmento escolar, garantido a representatividade de todos os níveis e modalidades de ensino. “No ato de eleição, para cada membro será eleito também, um suplente”. (PARANÁ, 2009, p. 08).

O Conselho Escolar, de acordo com o princípio da representatividade que abrange toda a comunidade escolar, terá assegurada na sua constituição a paridade (número igual de representantes por segmento) e a seguinte proporcionalidade:

- I – 50% (cinquenta por cento) para a categoria profissionais da escola: professores, equipe pedagógica e funcionários;

II - 50% (cinquenta por cento) para a categoria comunidade atendida pela escola: Grêmios e/ou alunos, pais de alunos, APMF e movimentos sociais organizados da comunidade. (PARANÁ, 2009, p. 13).

O Conselho Escolar, de acordo com o princípio da representatividade e proporcionalidade, é constituído pelos seguintes conselheiros:

- a) diretor;
- b) representante da equipe pedagógica;
- c) representante do corpo docente (professores);
- d) representante da equipe técnico-administrativa e assistentes de execução;
- e) representante da equipe auxiliar operacional;
- f) representante dos pais de alunos ou responsáveis;
- g) representante do Grêmios Estudantil ou alunos (apenas quando o Grêmios não estiver instituído);
- h) representante da APMF;
- i) representante dos movimentos sociais organizados da comunidade (Associação de Moradores, Sindicatos, Instituições Religiosas, Conselhos Comunitários, Conselho de Saúde, entre outros). (PARANÁ, 2009, p. 14).

É válido ressaltar que cabe à direção da instituição escolar suscitar a participação de representantes dos movimentos sociais organizados da comunidade, no Conselho Escolar, que se comprometam com a efetivação da função social e específica da escola pública.

### 3.3 Gestão Escolar Democrática e Participativa

O conceito de participar está intimamente ligado ao se envolver, o que vai além de apenas emitir uma opinião a respeito de algo, é ser parte de um todo. Segundo Marques (1981), a participação de todos nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas fases de atividades é essencial para assegurar o eficiente desempenho de qualquer organização. Assim, valorizando a flexibilidade e o empenho de todos nas decisões, facilita-se a aceitação do real e permite mudanças, gerando crescimento pessoal e do grupo como um todo.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (LUCK, 2002, p. 37).

Observando a postura de LUCK (2002) é possível perceber que a ideia de gestão participativa pressupõe força de atuação que ocorre de maneira consciente, onde todos os membros da instituição escolar a reconhecem e assumem uma postura que influencia na determinação da dinâmica da instituição escolar, de sua cultura e de seus resultados.

Ainda, segundo Heloísa Luck:

Por não haver uma única maneira de se implantar um sistema participativo de gestão escolar, identificamos alguns princípios gerais da abordagem participativa. Nos mais bem-sucedidos exemplos de gestão escolar participativa, observou-se que os diretores dedicam uma quantidade considerável de tempo à capacitação profissional e ao



desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e de experiências pedagógicas pela reflexão-ação. (LUCK, 2000, p. 27).

Essa citação propõe reflexão para o fato de que não há como se falar de abordagem participativa de gestão isentando a responsabilidade de todos nas ações da instituição, porém, para que isso ocorra é necessário um discurso articulado com a prática, com o exemplo de atitude democrática.

Ainda, se pode dizer que participação em seu sentido pleno caracteriza-se por uma força de atuação, seja de fato consciente, pela qual os membros de um dado grupo se manifestam, reconhecendo seu papel na influência da tomada de decisões, que segundo Heloísa Luck, requer certo poder decisório, o qual resulta de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno das questões que lhe são propostas.

Luck (2001, p. 04) relata algumas estratégias para facilitar a participação:

- Identificar as oportunidades apropriadas para a ação e a decisão compartilhada;
- Estimular a participação dos membros da comunidade escolar;
- Estabelecer normas de trabalho em equipe e orientar a sua efetivação;
- Garantir os recursos necessários para apoiar os esforços participativos;
- Prover reconhecimento coletivo pela participação e pela conclusão de tarefas.

Nesse ensejo, encontra-se não mais uma única forma de atribuir funções a um dado grupo, mas independente desta, todos serão envolvidos no intuito das decisões acertadas no trabalho, em outras palavras, deve haver uma responsabilidade coletiva. A construção de uma gestão escolar participativa se coloca como um processo de afirmação da cidadania, que, segundo LUCK (2002), supera as relações verticais estabelecidas oferecendo lugar a um novo padrão de gestão, que atende aos interesses da maioria para a maioria.

Pode-se dizer que para haver de fato um novo espaço nesta forma de gestão, firmada na participação efetiva, significa uma mudança de atitude, não apenas de quem está no comando das ações, mas de todos os pares envolvidos, o interesse é comum, a responsabilidade é de todos e os desafios surgidos serão também preocupação de todos.

O trabalho escolar é uma ação de caráter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar. Portanto, afirmar que a gestão pressupõe a atuação participativa representa um pleonismo de reforço a essa importante dimensão da gestão escolar. Assim, o envolvimento de todos os que fazem parte, direta ou indiretamente, do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição, implementação, monitoramento e avaliação de planos de ação, visando os melhores resultados do processo educacional, é imprescindível para o sucesso da gestão escolar participativa, (Luck, Freitas, Girling, Keith, 2002).

Dentre outros pares que envolvem a escola na condição de instituição, encontram-se os alunos, a família, os professores, a coordenação pedagógica, entre outros que se pode citar neste espaço e que tem o poder decisório no que tange as mudanças necessárias e demais decisões.

A análise das bases epistemológicas da gestão democrática da escola supõe, e até exige, uma análise dos paradigmas que estão na base das formas de organização social e política assumida pela sociedade atual. Inclusive porque os processos de gestão escolar não se fazem no vazio ou de forma neutra, realizando-se, em vez disso, no seio de uma formação econômico social, sendo, portanto, determinados pelas forças concretas, presentes na realidade (PARO, 2001).

Para Freitas (2000) um órgão colegiado na escola pode ser um espaço de decisões coletivas voltadas para os interesses das comunidades escolar e local; é um instrumento permanente de educação política através da participação. “A implantação de conselhos escolares e demais órgãos colegiados pressupõe exemplo de iniciativa, quase sempre política”, buscando incentivar possíveis canais de participação representativa na escola pública (FREITAS, 2000, p. 21).

Dourado (2007) concebe que a efetivação das políticas educacionais deve levar em conta o envolvimento e o comprometimento de diferentes atores, incluindo gestores e professores de diferentes sistemas de ensino.

Nesse caso, pode-se prever que essa proposta deve ir muito além da inclusão de gestores e professores de diferentes sistemas de ensino, mas sim, a inclusão daqueles que de fato se valem da educação que se oferta, sendo estes “constituintes dos usuários da escola, que são, respectivamente, os alunos, as suas famílias e a comunidade em que a escola está inserida”. (GOHN, 2001, p.07).

Conforme já mencionado acima, o Conselho Escolar, observado de acordo com o princípio da representatividade e proporcionalidade, é constituído por representantes de diversos segmentos. Neste momento do trabalho será apresentada a pesquisa realizada com os membros do Conselho Escolar de um colégio público da rede estadual de ensino do Paraná averiguando o que estes conselheiros conhecem acerca de suas atribuições e confrontando os resultados obtidos com os estudos teóricos que permeiam esta pesquisa e com a legislação vigente.

#### **4 Resultados e Discussão**

De acordo com o texto da LDBEN 9394/96, em seu artigo 14, inciso II, está prevista a “participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1996). Mas há que se repensar a respeito das formas de participação, pois de nada

adianta a inclusão de pessoas de diversos âmbitos da sociedade bem como representantes da própria instituição escolar se estes não tiverem bem definido qual é seu real papel.

É comum encontrarmos pessoas fazendo parte de conselhos e demais órgãos colegiados que nem sequer sabem de fato qual é sua função naquele grupo, participam apenas como ouvintes, portanto, não efetivam seu papel, por desconhecê-lo, e aqui encontramos também a questão de autonomia. (PARO, 2001, p. 27).

O fato de estar presente em um colegiado, por exemplo, não é sinônimo de participação efetiva, há que se precisar os limites e as possibilidades de contribuir com as decisões, bem como da forma de interagir com a situação em tela, seja esta qual for.

Escolheu-se um colégio estadual da rede pública de educação do estado do Paraná para verificar se os membros do Conselho Escolar de fato conhecem quais são as suas atribuições neste órgão colegiado, partindo-se da única pergunta, direta e simples: “Como membro de uma importante instância colegiada que é o Conselho Escolar, quais são as suas atribuições neste mecanismo de gestão escolar?”.

A pergunta foi proposta em uma reunião convocada pela direção da instituição escolar no mês de março de 2016 e coletadas naquele mesmo momento. Dos nove integrantes do conselho escolar, três não compareceram e foram entrevistados em momento posterior quando estiverem na instituição escolar para assinatura da ata de reunião e outros encaminhamentos burocráticos.

Foram entrevistados de igual forma e teor, o representante da direção da instituição escolar; representante da equipe pedagógica; representante do corpo docente (professores); representante da equipe técnico-administrativa e assistentes de execução; representante da equipe auxiliar operacional; representante dos pais de alunos ou responsáveis; representante do Grêmio Estudantil ou alunos (apenas quando o Grêmio não estiver instituído); representante da APMF; representante dos movimentos sociais organizados da comunidade (Associação de Moradores, Sindicatos, Instituições Religiosas, Conselhos Comunitários, Conselho de Saúde, entre outros), que são denominados conselheiros conforme preconizam os Subsídios para elaboração do estatuto do Conselho Escolar, da Secretaria de Estado da Educação do Paraná.

Em entrevista à direção da instituição escolar, que atua na presidência do Conselho Escolar, teve-se como resposta:

*“As minhas atribuições junto ao Conselho Escolar desta unidade de ensino se referem a assegurar uma gestão democrática que tenha foco na administração da escola e na aprendizagem dos alunos”.*

Na resposta do representante da direção vê-se a ênfase dada ao papel financeiro e didático-pedagógico do Conselho Escolar. De acordo com Secretaria de Estado da Educação do Paraná, são atribuições da direção da instituição escolar no Conselho Escolar:

- I - convocar, através de Edital e envio de comunicado, todos os Conselheiros, com 72 (setenta e duas) horas de antecedência, para reunião ordinária, em horário compatível com o da maioria destes, com pauta claramente definida na convocatória;
- II - convocar, sempre que justificadas, reuniões extraordinárias com 48 (quarenta e oito) horas de antecedência e pauta claramente definida;
- III - planejar, organizar, coordenar e presidir a realização de assembleias e reuniões do Conselho Escolar;
- IV - diligenciar pela efetiva realização das decisões do Conselho Escolar, tomando medidas que visem a garantir seu bom funcionamento;
- V - estimular a participação de todos os Conselheiros em todas as reuniões do Conselho Escolar;
- VI - providenciar as comunicações e divulgações das decisões tomadas pelo Conselho Escolar, que constam em Ata com a assinatura dos presentes;
- VII - estar inteirado quanto ao andamento do processo pedagógico, acompanhando a implementação do Projeto Político-Pedagógico;
- VIII - submeter à análise e à aprovação o Plano de Ação Anual da Escola;
- IX - diligenciar para o efetivo registro das reuniões do Conselho, indicando secretário;
- X - desencadear o processo de eleição do Conselho de acordo com o previsto neste Estatuto;
- XI - encaminhar ao Núcleo Regional de Educação relação nominal dos componentes do Conselho Escolar, seus respectivos suplentes e o prazo de vigência de seu mandato, logo após a sua constituição ou alteração;
- XII - Encaminhar ao Núcleo Regional de Educação as Atas de eleição de cada segmento, bem como a Ata de posse do Conselho Escolar;
- XIII - representar o Conselho Escolar, quando designado pelos Conselheiros, para qualquer finalidade;
- XIV - exercer o voto para fins de desempate, somente quando esgotadas as possibilidades de consenso das deliberações, conforme o § 3º do Art. 36;
- XV - cumprir e exigir o cumprimento do presente Estatuto. (PARANÁ, 2009, p. 23).

Teixeira (2003, p. 06) afirma que “o diretor da escola é o principal articulador dos interesses e motivações dos diversos grupos envolvidos com a escola”. Partindo dessa afirmação, é importante que o diretor tenha visão administrativa ampliada, com capacidade para diagnosticar o perfil da população a ser atendida pela instituição escolar e as expectativas dos pais de alunos em relação à instituição escolar, pois o foco da educação é fornecer um serviço de qualidade a sua clientela.

O sucesso administrativo depende das políticas educacionais adotadas pelo gestor no decorrer de seu mandato. Isso significa que [...] são orientações de caráter geral que apontam os rumos e as linhas de atuação de uma determinada gestão. Devem ser apresentadas de forma a se tornar de domínio do público interno da instituição de ensino, explicitando as intenções de sua administração (TACHIZAWA e ANDRADE, 2006, p. 103).

Em entrevista à conselheira representante da equipe pedagógica da instituição escolar, teve-se como resposta:

*“Nossa atuação como conselheiro escolar vai desde a elaboração do projeto político pedagógico da instituição até a utilização dos recursos financeiros”.*

Sabe-se que em uma gestão democrática, o professor pedagogo deve auxiliar na percepção das prioridades que envolvem a instituição escolar, as principais necessidades, se preocupando em avaliar os programas pedagógicos, organizando, bem como participando, de programas que primem pelo desenvolvimento e qualificação dos funcionários, pois todos fazem parte do processo. (VASCONCELLOS, 2004).

Ainda, na gestão participativa, requer-se do pedagogo o cuidado na elaboração de seu plano de trabalho, que envolva a comunidade escolar como um todo, se preocupando com os resultados encontrados pelos alunos e, acima de tudo, promova boas relações humanas, evitando e/ou minimizando os conflitos que possam emergir.

Segundo Luck (2000), o pedagogo escolar no processo de gestão tem como função básica coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a instituição escolar, como um todo, produza os melhores resultados possíveis no sentido de atendimento às necessidades dos alunos e a promoção do seu desenvolvimento.

Assim, é essencial o trabalho do pedagogo no Conselho escolar, pois a escola é uma organização constituída essencialmente de sujeitos com diferentes papéis, que interagem e se influenciam mutuamente. Portanto, acredita-se que a excelência do trabalho desenvolvido pelo pedagogo e a efetiva participação de todos os segmentos da escola resultará na melhoria das demais ações pedagógicas da instituição, pois, segundo Luck (2004, p. 10)

[...] qualquer mudança em qualquer dos elementos da escola, produz mudança nos outros elementos, mudança essa que provoca novas mudanças no elemento iniciador, e assim sucessivamente. A interinfluência ocorre, quer tenhamos consciência dela ou não; e o entendimento de como ela funciona na escola é sobremaneira importante, a fim de que esta possa exercer equilibradamente a função educativa.

Do representante do corpo docente no Conselho Escolar da instituição escolar pesquisada, obteve-se:

*“Minhas atribuições são participar do plano de ação da direção e aprovação do destino dos recursos financeiros que vêm para o nosso colégio”.*

O Conselho Escolar abrange toda a comunidade escolar e tem como principal atribuição discutir, aprovar e acompanhar a efetivação do Projeto Político-Pedagógico da escola, eixo de toda e qualquer ação a ser desenvolvida no estabelecimento de ensino.

Ao docente, membro do Conselho Escolar, dá-se a competência de debater e tornar claros suas atribuições, objetivos e valores que devem ser coletivamente assumidos, definindo prioridades e ajudando o cotidiano escolar; suas reuniões devem ser de estudos e reflexões contínuas, que incluam, principalmente, a avaliação do trabalho escolar. (SOUZA, 2006, p. 38).



A democratização da gestão por meio da atuação do professor no fortalecimento dos mecanismos de participação na escola, em especial do Conselho Escolar, pode-se apresentar como “uma alternativa criativa para envolver os diferentes segmentos das comunidades locais e escolares nas questões e problemas vivenciados pelas duas escolas”. Esse processo, certamente, possibilitará um aprendizado coletivo, cujo resultado poderá ser o fortalecimento da Gestão Democrática na escola e a consolidação desse processo por meio do Conselho Escolar. (SOUZA, 2006, p. 37).

Em resposta às atribuições do representante da equipe técnico-administrativa e assistentes de execução, teve-se:

*“Participar de reuniões para tratar de assuntos financeiros da escola e da aplicação do plano de ação dos diretores”.*

Nessa resposta dá-se ênfase à dimensão financeira e da atividade do gestor. De acordo com Secretaria de Estado da Educação do Paraná, há vinte e uma atribuições dos conselheiros no Conselho Escolar elencadas no “Subsídios para elaboração do estatuto do conselho escolar”, destas foram selecionadas as cinco primeiras neste trabalho.

- I - discutir, aprovar e acompanhar a efetivação do Projeto Político-Pedagógico da escola;
- II - analisar e aprovar o Plano de Ação Anual da Escola, com base no seu Projeto Político-Pedagógico;
- III - criar e garantir mecanismos de participação efetiva e democrática na elaboração do Projeto Político-Pedagógico bem como do Regimento Escolar, incluindo suas formas de funcionamento aprovados pela comunidade escolar;
- IV - acompanhar e avaliar o desempenho da escola face às diretrizes, prioridades e metas estabelecidas no seu Plano de Ação Anual, redirecionando as ações quando necessário;
- V - definir critérios para utilização do prédio escolar, observando os dispositivos legais emanados da mantenedora e resguardando o disposto no Art. 10 da Constituição do Estado do Paraná, sem prejuízo ao processo pedagógico da escola. (PARANÁ, 2009, p. 21-22).

Da entrevista com o representante da equipe auxiliar operacional, teve-se:

*“Fui convidado pra fazer parte do conselho escolar e me falaram que eu iria assinar algumas atas quando necessário e participar de algumas reuniões para tratar de assuntos econômicos do colégio.”*

A gestão escolar democrática e participativa só ocorrerá quando os que dela se beneficiarem participarem ativamente das decisões a serem tomadas. Portanto “é preciso fazer com que os membros do Conselho Escolar percebam sua importância enquanto membros, representantes da escola, e que não tragam apenas as suas convicções, mas de seus pares, na construção de uma escola melhor”. (PARO, 2007, p. 25).

Em resposta à entrevista, a representante dos pais de alunos ou responsáveis, pontua:

*“Sou mãe de aluna e também funcionária do colégio, assim facilita quando tem alguma reunião ou ata para assinar”.*

Os processos participativos são fundamentalmente complexos. Demandam revisão sobre ações e propostas da hierarquia do sistema (Delegacia e Secretaria de Educação, Escola), dos indivíduos envolvidos (postura de alunos, pais, professores, direção e especialistas), e da função a relação entre os órgãos formalmente instituídos na escola. A institucionalização de espaços de decisão e participação nas políticas públicas e no interior da escola é, por certo, uma vida de formação e aprendizagem individual e institucional. (ABRANCHES; 2003, p. 41).

É sempre importante considerar que a gestão escolar é um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesma, pois seu objetivo final é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, para desenvolverem as competências que o impacto das transformações sociais, políticas, econômicas e culturais que os novos tempos demandam, sem esquecer de aliá-las aos valores e princípios éticos indispensáveis para o exercício da cidadania responsável (VASCONCELLOS, 2004).

Para o representante do Grêmio Estudantil, suas atribuições no Conselho Escolar, destacam-se em:

*“Representar a voz dos alunos nas decisões tomadas pela direção principalmente na aplicação de recursos financeiros”.*

O Grêmio Estudantil integra a comunidade escolar, o que implica afirmar que participa de todo cotidiano da vida da escola. “Os grêmios devem realizar atividades de naturezas: esportiva, cultural, educacional, social, como também atividades políticas com vistas à organização e conscientização dos estudantes e envolvimento dos mesmos em reivindicações do dia-a-dia”, pois o grêmio se reveste em imprescindível mecanismo de unificação, união e luta de todo o movimento estudantil secundarista. Assim, o grêmio colabora para a formação de um jovem cidadão mais crítico, participativo, condutor e sujeito de sua própria história. (DALRI, 2009, p. 20).

Em resposta à pesquisa, o representante da Associação de Pais, Mestres e Funcionários – APMF da instituição escolar, respondeu que:

*“Minhas atribuições são ajudar o colégio no que for necessário para cumprir as suas obrigações.”*

Visando conhecer a importância da participação APMF na tomada de decisões, a fim de garantir a democratização da escola pública, deve-se ter em mente a promoção da integração entre família e escola, fazendo com que a participação da família no âmbito escolar seja

mais significativa para o aluno e para a escola. Nesse sentido, Azevedo (apud CRUZ, 2005, p. 89) pontua que "é preciso criar no espírito dos pais a consciência da necessidade de amparar a obra da educação e contribuir para a satisfação das necessidades da comunidade escolar de que fazem parte os seus filhos".

É preciso estar ciente de que um Conselho Escolar que representa a comunidade de forma concreta, real e consciente é um passo fundamental para uma escola que também pensa o processo de ensino e de aprendizagem concreto, real e consciente, mas tal ação só se concretizará se aqueles que dele fazem parte acreditarem na sua importância expressa pelo ato de participação: esta é a trajetória a ser construída.

Em entrevista à representante dos movimentos sociais organizados da comunidade, obteve-se que:

*"Faço parte do Rotary e fui convidada a fazer parte do Conselho Escolar desse colégio, procuro sempre participar das reuniões e dar ideias aos membros da direção sobre recursos financeiros e atividades culturais do colégio."*

Com o envolvimento da comunidade através do Conselho Escolar, com certeza há ganhos para todos resultando em uma qualidade educacional mais próxima da desejada. Ângela Antunes (2002, p.98) pontua que: "a real participação popular nos remete a outra discussão: só participa efetivamente quem efetivamente exerce sua cidadania".

Das respostas obtidas, verifica-se que para que haja uma participação efetiva dos conselheiros, é importante: escolher bem os representantes; participar das decisões em igualdade de condições; informar com antecedência a pauta da reunião; expressar sempre as opiniões, mesmo se contrárias às do grupo; garantir o respeito às decisões tomadas; convocar reuniões extraordinárias para assuntos urgentes.

Como se pôde ver, é grande a importância dos Conselhos Escolares para a busca de transformações no cotidiano escolar, transformações essas orientadas pelo desejo de construção de uma sociedade igualitária e justa. Suas atividades são muitas e variadas, devendo sempre ser referenciadas, no imediato, pelas demandas da comunidade e pela realidade de cada escola, que deve primar pelo exercício da sua própria autonomia.

Paro (2001) afirma que não existem modelos pré-determinados de participação. É preciso que cada tentativa construa seu próprio caminho "que se faz ao caminhar" refletindo sobre cada passo. Na escola, isso significará a possibilidade de traçar seu caminho, somando com os demais a corresponsabilidade pelo sucesso da instituição.

Sobre a Gestão Escolar Democrática e Participativa fica evidente a necessidade de dar atenção para todas as formas de representação, pois para que se fale de participação,

anteriormente precisa haver conhecimento de todas as partes, tanto dos pares da própria escola como da sociedade civil participante.

Na escola, isso significará a possibilidade de traçar seu caminho, somando com os demais a corresponsabilidade pelo sucesso da instituição.

Há que se destacar que todas as ações, previstas e conduzidas a partir das deliberações desse locus democratizante, estão sempre pautadas por uma autonomia relativa. Isso porque as ações pedagógicas estão subjugadas ao que diz a legislação presente na política educacional e, também, aos caprichos idiossincráticos de alguns atores que se encontram nos territórios mais altos de poder. Ou seja, a escola se constitui na unidade básica do sistema educacional, ponto de encontro entre as políticas e as diretrizes do sistema e o trabalho em sala de aula (LIBÂNEO *et al.*, 2005, p. 22).

Assim, a escola é um local de democracia, ou de desenvolvimento desta, mas os limites se impõem quando entra em cena a esfera do sistema em si, o que deve ser conhecido e reconhecido por todos os que de uma maneira ou outra participam de suas decisões, como por exemplo, no que tange aos recursos financeiros da escola, fortemente incluso nos discursos dos respondentes da entrevista.

Enfim, vale ressaltar que a participação de todos é tarefa fundamental, e trazer todos os envolvidos a participarem das decisões, e promover esta integração, é papel de quem se encontra a frente do processo, neste caso a pessoa que figura neste momento é quem está na condição de diretor (a), sempre auxiliado pela equipe pedagógica.

## **5 Considerações Finais**

A expressão da democracia na escola pode ser concebida pela organização do coletivo com representatividade por meio das instâncias colegiadas. O trabalho das Associações de Pais, Mestres e Funcionários e dos Grêmios Estudantis, não somente indica as possibilidades de consolidação do fortalecimento da comunidade, como também a garantia de espaços de discussão e de tomada de decisões no âmbito pedagógico, estrutural e financeiro.

Este processo de participação da comunidade organizada nos segmentos de gestão se consolida nos Conselhos Escolares. O Conselho Escolar é o órgão máximo de gestão no interior da escola. É por ele que passam discussões importantes como a construção do Projeto Político-Pedagógico, da Proposta Pedagógica Curricular, do Plano de Ação da escola e do Regimento Escolar.

A garantia de que todas as instâncias da instituição escolar tenham representatividade no Conselho Escolar implica em tornar a escola pública mais democrática e participativa, legitimando-a como espaço de socialização do conhecimento. Este é o maior princípio sobre o qual se entende a função social da escola pública que é a democratização do saber. Para que a

comunidade escolar possa exercer seu papel de “controle” público e acompanhamento das práticas escolares, é preciso que ela tenha os instrumentos necessários para a compreensão deste processo e das questões legais que o sustentam.

A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, quando se pensa em gestão democrática na escola, a participação constitui uma das bandeiras fundamentais a serem implementadas pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar. Para que a participação seja realidade, são necessários meios e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e os processos, normalmente autoritários, de distribuição do poder no seu interior. Dentre os meios e as condições favoráveis à participação, destaca-se a qualificação dos conselheiros escolares para que entendam a participação como um processo a ser construído coletivamente e a implementem na escola.

Do estudo de caso, verificou-se que muitos conselheiros limitavam suas atribuições junto ao Conselho Escolar apenas no que tange à dimensão financeira ou mesmo no processo burocrático de assinatura de atas, o que compromete sobremaneira a gestão escolar democrática e participativa. É válido enfatizar que o trabalho participativo envolve todos os aspectos da gestão e da coordenação, percebendo-as como construto humano de aprendizagens, e, portanto, não pode ocorrer isolada, fragmentada, entre os setores e funções nem sequer ocorrer sem que seus membros conheçam todas as suas atribuições.

De forma resumida, a abordagem participativa de gestão escolar implica na participação direta de todos que de uma ou outra maneira compõe a comunidade escolar, tais como direção, coordenação, professores, funcionários, alunos, pais, dentre outros, cada um contribuindo da forma que lhe confere para o sucesso da instituição como um todo, valorizando os aspectos administrativo, pedagógico e relacional.

De acordo com Luck (2001, p. 21), “a escola é uma unidade social que exige a atuação da liderança no sentido de coordenar o esforço simultâneo dos sujeitos envolvidos na busca dos objetivos traçados conjuntamente”. No exercício da gestão democrática e participativa, as decisões são coletivas, fato que exige a participação de todos os envolvidos com a instituição escolar e que permite à sociedade sentir que a escola não é de responsabilidade somente dos governos e autoridades, o que impele a sociedade a deixar de ser indiferente ao que lhe acontece e dispor-se a contribuir para que os princípios da competência e qualidade efetivem-se na escola pública.

Por fim, deste trabalho, fica a reflexão para o fato de que não há como se falar de abordagem participativa de gestão isentando a responsabilidade de todos nas ações da institui-



ção, porém, para que isso ocorra é necessário um discurso articulado com a prática, com o exemplo de atitude democrática.

## 6 Referências Bibliográficas

ABRANCHES, Mônica. **Colegiado Escolar: espaço de participação escolar**. São Paulo, Cortez. 2003.

ANTUNES, A. **Aceita um Conselho? Como organizar o Colegiado Escolar**. São Paulo: Cortez. 2002.

ARAÚJO, Cidália et al. Estudo de Caso. **Métodos de Investigação em Educação**. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008. Disponível em <[http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo\\_caso.pdf](http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf)>. Acesso em: 10 de fev. 2016.

BRASIL, **Lei 9394**, de 20/12/96. Diário Oficial da União, nº 248, 1996.

CRUZ, M.V. **Atuação do serviço social na associação de pais e professores**. Curitiba, 2005. Monografia (especialização). Setor de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005.

DALRI, N. M. **Organização escolar, gestão democrática e participação dos alunos**. Projeto de Pesquisa. Projeto de pesquisa e intervenção encaminhado para o Núcleo de Ensino de Marília e financiado pela Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Estadual Paulista. Marília, 2009.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas**. Revista Educação & Sociedade. Vol. 28, nº 100, Campinas, out/2007.

FREITAS, Kátia. **Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 47-59, fev./jun. 2000.

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

GOHN, M.G. **Conselhos gestores e participação sociopolítica**. São Paulo: Cortez, 2001. (Coleção questões da nossa época, v.84). Disponível em: [http://revistaescola.abril.com.br/grandes\\_temas/gestao\\_escolar/gestao.doc](http://revistaescola.abril.com.br/grandes_temas/gestao_escolar/gestao.doc).

LIBÂNEO, José Carlos *et al.* **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LUCK, H. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. 22 ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2004.

LUCK, H.; Freitas, K.; Girling, R. & Keith, S. **A escola participativa: O trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

LUCK, Heloísa. **A Evolução da Gestão Educacional, a partir de Mudança Paradigmática.** 2001. Disponível em: LUCK, Heloisa. **Perspectiva da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** In: EM ABERTO, v. 17, n° 72, fev/jun, 2000. p. 11-33.

LUCK, Heloisa. **Perspectiva da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** In: EM ABERTO, v. 17, n° 72, fev/jun, 2000. p. 11-33.

MARQUES, J. C. **Proposta básica para gestão** 81 – 84. Porto Alegre, Educação e Realidade 6 (1): 109 – 20 jan. / abr, 1981.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 11ª Ed. São Paulo: Editora Hucitec, 2008.

MORAES, Denise Rosana da Silva; STELLA, Ivanir; TERUYA, Tereza Kazuko. **O conselho de classe participativo e sua materialidade na escola pública,** disponível in: X Congresso Nacional de Educação. EDUCERE. PUC PR, 2011.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. **Subsídios para elaboração do estatuto do Conselho Escolar /** Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação - Diretoria de Políticas e Programas Educacionais. Coordenação de Gestão Escolar. – 2 Ed. - Curitiba: SEED – PR, 2009.

PARO, Vitor H. **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã, 2007.

PARO, Vitor H. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2001.

SOUSA, Silvana Aparecida. **Gestão Escolar Compartilhada: democracia ou descompromisso?** Xamã. São Paulo. 2001.

SOUZA, Angelo Ricardo. **Perfil da gestão escolar no Brasil.** Tese de Doutorado. São Paulo: PUC/SP, 2006.

TACHIZAWA, Takeshi; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de Instituições de Ensino e Organizações Escolares.** 4. ed. Rio de Janeiro – RJ: Editora FGV, 2006.

TEIXEIRA, Hélio Janny. **Da Administração Geral à Administração Escolar: Uma Revalorização do Papel do Diretor da Escola Pública.** São Paulo – SP: Editora Edgard Blucher Ltda, 2003.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** 5. Editora, 2004.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.