



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO: PRÁTICAS**  
**PEDAGÓGICAS INTERDICINARES**

**MARIA TEREZA DE JESUS BARBOZA**

**OS CONSELHOS ESCOLARES E A DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA: A**  
**EDUCAÇÃO BÁSICA EM AGUIAR-PB**

**ITAPORANGA – PB**  
**2014**

**MARIA TEREZA DE JESUS BARBOZA**

**OS CONSELHOS ESCOLARES E A DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA: A  
EDUCAÇÃO BÁSICA EM AGUIAR-PB**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Fundamentos da Educação: Práticas Pedagógicas Interdisciplinares da Universidade Estadual da Paraíba, em convênio com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, em cumprimento à exigência para a obtenção do grau de especialista.

**Orientador:** José do Egito Negreiros Pereira

**ITAPORANGA – PB  
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

M917c Barboza, Maria Tereza de Jesus

Os conselhos escolares e a democratização da escola: a educação básica em Aguiar-PB [manuscrito] : / Maria Tereza de Jesus Barboza. - 2014.

42 p. : il.

Digitado.

Monografia (Especialização em Fundamentos da Educação: Práticas Ped. Interdisciplinares) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.

"Orientação: Prof. Me. José do Egito Negreiros Pereira, Departamento de História".

1. Educação. 2. Gestão democrática. 3. Participação escolar  
I. Título.

21. ed. CDD 370

**MARIA TEREZA DE JESUS BARBOZA**

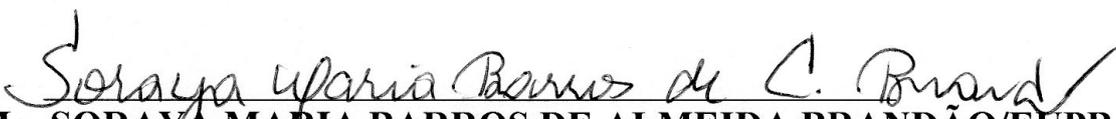
**OS CONSELHOS ESCOLARES E A DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA: A  
EDUCAÇÃO BÁSICA EM AGUIAR-PB**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Fundamentos da Educação: Práticas Pedagógicas Interdisciplinares da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para a obtenção do grau de especialista.

**APROVADO EM 17/05/2014**

**BANCA EXAMINADORA**

  
PROF. Me. JOSÉ DO EGITO NEGREIROS PEREIRA/UEPB  
(ORIENTADOR)

  
PROF<sup>a</sup>. Ma. SORAYA MARIA BARROS DE ALMEIDA BRANDÃO/EUPB  
(EXAMINADORA)

  
PROF<sup>o</sup>. Dr. ALEX DA SILVA/UEPB  
(EXAMINADOR)

**ITAPORANGA – PB  
2014**

Dedico esta monografia a minha família pela fé e confiança que depositaram em mim.

## **AGRADECIMENTO**

Quero agradecer em primeiro lugar a Deus pois sem ele eu não teria forças para essa longa jornada.

Ao meu esposo Zilmar, aos meus filhos Felipe e Felícia e a toda minha família que, com muito carinho e apoio não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Aos professor e coordenadores do Curso, pelo convívio, pelo apoio e pela compreensão.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constante.

Ao meu orientador José do Egito Negreiros pereira pelo suporte no pouco tempo que lhe coube pelas suas correções e incentivos.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha conclusão, o meu muito obrigado.

## **RESUMO**

O termo gestão significa administrar, governar, dirigir. De alguns anos para cá tem crescido no Brasil um movimento pela busca da qualidade. No âmbito da educação, esta busca está relacionada, entre outros à gestão democrática do ensino público. A Gestão Democrática pode ser definida como uma forma de gestão que privilegia a participação e democracia com todos os sujeitos envolvidos. No caso da educação, seriam pais, professores, funcionários, diretores e diversos segmentos da comunidade, denominado de Conselhos Escolares. Nossos objetivos serão mostrar que papel o conselho exerce para a melhoria pedagógica e a integração da escola e da comunidade; Apresentar a historicidade da gestão democrática; Desenvolver uma abordagem acerca dos conselhos escolares; Identificar os conselhos escolares na democratização da escola: E.E.E.M. Agenor Mendes Pedrosa. A metodologia empregada foi um estudo bibliográfico com o propósito de constituir um referencial teórico sobre o tema, onde utilizamos os autores : Brasil (2004), Ferreira (1995), Fonseca (1997), Melo (2000), Paro (2005), entre outros; Realização de uma análise escrita atentando para a importância do tema enfatizado de forma teórica; Organização do estudo em texto escrito, para atender a seleção das informações que deverão conter no trabalho. Fizemos, também a aplicação de um questionário aos professores, para coleta de dados, e para melhor compreensão dos dados, foram distribuídos em gráfico e tabela. A gestão democrática eficiente dos recursos públicos destinados à educação pode, além de promover maior qualidade no ensino, também promover o pleno exercício da cidadania a todos os envolvidos neste processo. No entanto, para se efetivar de maneira satisfatória, uma gestão financeira democrática da educação implica, antes de tudo, em uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar.

**Palavras-Chaves:** Educação. Gestão Democrática. Participação Escolar.

## ABSTRACT

The term management means managing, governing, directing. A few years here in Brazil has grown a movement for the pursuit of quality. Within education, this search is related, among other democratic administration of public education. The Democratic Management can be defined as a form of management that emphasizes participation and democracy with all those involved. In the case of education, would be parents, teachers, employees, directors and various segments of the community, called School Boards. Our goals will show what role the board plays for pedagogical improvement and the integration of school and community; Presenting the historicity of democratic management; Develop an approach on the school board; Identify the school boards in the democratization of school: EEEM Agenor Mendes Pedrosa. The methodology used was a literature study in order to provide a theoretical framework on the subject, where the authors use: Brazil (2004), Ferreira (1995), Fonseca (1997), Melo (2000), Paro (2005), among other; Conduct an analysis written attentive to the importance of theme emphasized in a theoretical way; Organization of the study in written text, to meet the selection of information that should contain the trabalho. Fizemos also applying a questionnaire to teachers, data collection, and to better understand the data, were distributed graph and table. Efficient democratic management of public resources for education can, and promote higher quality in teaching, also promote full citizenship to all involved in this process. However, to accomplish satisfactorily, a democratic financial management education entails, above all, a change of all members of the school community mindset.

**Key Words:** Education. Democratic management. School participation.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>09</b>
<b>CAPÍTULO I - HISTORICIDADE A CERCA DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL</b>	<b>11</b>
1.1 O VALOR DA GESTÃO ESCOLAR	14
1.2 ASPECTOS IMPORTANTES NA ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR	18
1.3 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR	21
<b>CAPÍTULO II - CONSELHOS ESCOLARES</b>	<b>23</b>
2.1 ORIGEM DOS CONSELHOS	26
2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E O CONSELHO ESCOLAR	28
2.3 O CONSELHO ESCOLAR E OS PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS	29
2.4 FUNÇÕES DO CONSELHO ESCOLAR	31
<b>CAPÍTULO III – OS CONSELHOS ESCOLARES NA DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA: E.E.E.M. AGENOR MENDES PEDROSA</b>	<b>33</b>
3.1 FORMA DE ESCOLHA DOS REPRESENTANTES NO CONSELHO ESCOLAR	33
3.2 O QUE DIZEM OS ATORES ESCOLARES SOBRE O FUNCIONAMENTO DO CONSELHO ESCOLAR	35
3.3 PRINCIPAIS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELO CONSELHO ESCOLAR	36
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa tem como tema “Os conselhos escolares e a democratização da escola: a educação básica em Aguiar-PB”. Faz perceber que é possível desenvolver um trabalho participativo e transparente na execução dos recursos públicos recebidos pela referida escola. O ponto de estudo que papel o conselho exerce para a melhoria pedagógica e a integração da escola e da comunidade.

Sendo assim, esta investigação pretende, através da pesquisa, abordar e responder basicamente três perguntas:

- Que papel o Conselho Escolar exerce na escola?
- Quem são os conselheiros e quais os meios de seleção?
- Existem capacitação para os membros do Conselho escolar?

A gestão democrática está assinalada na Constituição Federal de 1988 que fala da democracia participativa, criando instrumentos para que o exercício popular. O artigo 206 da Magna Carta estabelece como princípios básicos o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e a gestão democrática do ensino.

Assim, os princípios que norteiam a Gestão Democrática são: a descentralização que inclui formas não hierarquizadas de discussão, tomada de decisão e implementação de ações. A participação implica, como foi dito, que todos os envolvidos no cotidiano escolar participem da gestão, desde professores até a comunidade que existe ao redor da escola. E, por fim, a gestão democrática implica em transparência, já que qualquer decisão ou ação implantada na escola tem que ser de conhecimento de todos.

A gestão democrática busca a autonomia da escola em três grandes áreas: a financeira; a administrativa; e, a pedagógica. A respeito da relação entre gestão democrática e qualidade do ensino Gadotti (1994) faia que:

Ela certamente não solucionará todos os seus problemas, mas há razões, teóricas e experimentais, para crer que ela é um condicionante imprescindível da qualidade. Participar da gestão significa inteirar-se e opinar sobre os assuntos que dizem respeito à escola, isso exige um aprendizado que é, ao mesmo tempo, político e organizacional (GADOTTI, 1994 p. 32)

Fala também que a gestão democrática é importante, e, principalmente, fundamental para promover melhorias gerais no ensino. Segundo ele, como a escola deve formar para a cidadania, ela deve dar o exemplo.

A gestão democrática é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesmo. Ela está a serviço da comunidade. Nisso, a gestão democrática da escola está prestando um serviço também à comunidade que a mantém (GADOTTI, 1994 p. 22).

Além disso, nas palavras de Gadotti (1994) "a gestão democrática pode melhor que é específico da escola: o seu ensino". Isso se explica pelo fato de que o envolvimento dos diferentes atores no processo educacional propiciará um contato maior e permanente entre eles, o que pressupõe um conhecimento mútuo.

Para que haja uma gestão participativa e transparente. Outro ponto que cabe ao conselho da escola é rever os objetivos e metas pedagógicos que a escola pretende alcançar, e suas fragilidades no decorrer do ano letivo. Outro papel de suma importância que o conselho escolar exerce na escola, é a de garantir aos alunos, professores e demais da comunidade escolar a defesa dos direitos humanos

## **CAPÍTULO I - HISTORICIDADE A CERCA DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL**

O presente capítulo tem por finalidade abordar o surgimento da gestão e democratização escolar no Brasil, apresenta-se também o valor da gestão escolar e os aspectos importantes na atuação do gestor escolar. Dando início ao presente trabalho, define-se os problemas educacionais na atualidade implicando assumir uma postura histórica, investigando aspectos políticos, econômicos e sociais, no cenário nacional e no presente exposto estabelecer as políticas educacionais e a batalha dos educadores ao longo das últimas décadas. O presente capítulo tem por finalidade abordar a historicidade a cerca da gestão escolar no Brasil.

Diante da complexidade crescente do funcionamento dos sistemas educacionais, “em razão da diversidade de situações com que se defrontam e das diferenciações quanto aos perfis sociais de alunos e profissionais, a estrutura burocrática e altamente centralizadora existente na escola torna-se inoperante” (FONSECA apud DALILA 1997. p 40).

De acordo com Saviani (1985, p. 14), desde as primeiras décadas do século XX, os rumos da educação do país estiveram na pauta de discussão de vários setores organizados da sociedade. A fundação da Associação Brasileira de Educação, em 1924, com a função de promover debates em torno da questão educacional; a influência da Escola Nova e seus defensores, movimento que se empenhou em dar novos rumos à educação, questionando o tradicionalismo pedagógico, e os embates da Igreja no seu confronto com o estabelecimento de novos modelos para a educação tornam evidente a diversidade de interesses que abrangia a educação escolarizada.

A Constituição de 1934 constituindo a obrigação de um Plano Nacional de Educação, estabelecendo um ensino rudimentar, e as Reformas Educacionais nos anos de 1930 e 40 mostram que, nesse período, existiu transformações formais e substanciais na educação escolar do país.

Nesse contexto de expansão das forças produtivas, a educação escolar foi considerada um instrumento fundamental de inserção social, tanto por educadores, quanto para uma ampla parcela da população que almejava uma colocação nesse processo. Às aspirações republicanas sobre a educação como propulsora do progresso, soma-se a sua função de instrumento para a reconstrução nacional e a promoção social (ANDREOTTI, 2010 p. 2).

De acordo com Lima e Rodrigues (2002), esse ideário progressista gerou também uma grande reflexão sobre infância, de maneira que a carência da criança passou a ser

relacionada com a situação social da população pobre, revelando a concepção dicotômica da sociedade sobre a criança/jovem e o “menor”, quando o filho do trabalhador pobre é alvo do campo de ação da assistência social.

Acompanham esse quadro, as discussões em torno dos modelos educacionais. Do ponto de vista do ideário, o liberalismo se consubstanciou na Primeira República no país e se fez presente nas políticas educacionais, tomando lugar, paulatinamente, da ideologia educacional católica.

O discurso pedagógico liberal por sua vez proclamou-se e divulgou-se na escola nova, com isso o até então movimento criou uma nova escola mais renovada que se ampliou com o passar dos tempos em diversos países, chegando logo mais ao Brasil por volta da década de 1920, produto advindo das grandes mudanças essenciais à metodologia de desenvolvimento capitalista, com novos valores, necessitando, segundo seus defensores, de uma renovação da escola.

Na década seguinte, a de 1930, a educação foi bastante produtiva. Os anos de 1930 foram férteis em relação à nova educação. As propostas sobre educação do Manifesto dos Pioneiros, publicado em 1932, foram defendidas por educadores que ocuparam cargos na administração pública e que implementaram diretrizes educacionais, respaldados por essa visão de educação (LOURENÇO FILHO, 1978).

O período da Era Vargas constituiu um campo pioneiro dos novos métodos de ensino, divulgando assim a criança como ideia central no processo de aquisição do conhecimento. Ainda que, desde o início era limitado, pois acatando a uma parte da população, tal ensino renovado se consolidou, abrangendo diversos setores educacionais, dando início a uma discussão perante os princípios norteadores de sua forma de ensino, que por vezes não acolhe as necessidades de parte da população escolar.

Tempos atrás, a ditadura militar que acondicionou os acasos do Brasil consentiu seus marcos até os dias atuais. Esse período foi marcado pela centralização do poder de decisão nas mãos do poder executivo. De acordo com Fonseca (1997, p. 2), “A sociedade civil era sufocada através da repressão política e de restrição às liberdades individuais e coletivas”.

O autor supracitado ainda nos mostra que:

Os aparelhos de repressão em todo o território nacional controlavam a organização dos trabalhadores e dos movimentos sociais. Os tecnocratas influenciaram em muito no plano administrativo que dava ênfase ao planejamento centralizado das ações do governo, “o país vive uma política de arrocho salarial que vai aumentar a concentração de renda e aprofunda as desigualdades sociais” (FONSECA, 1997, p.2).

Contudo, por volta de 1978, começa uma luta de retorno à democracia e a comunidade se organiza em busca de melhorias de vida, até mesmo conseguindo umas de suas exigências, como a liberdade de imprensa, a anistia política, a organização partidária, as eleições diretas para os governos estaduais, entre outras vitórias.

Nas palavras de Warde:

No decorrer da década de 1980 aprofundou-se o processo de democratização política da sociedade brasileira e aumentou a pressão para que o diretor revelasse sua face de educador, chegando-se a questionar a direção da escola por um só indivíduo. Ao longo desse processo, foi ganhando força a proposta de direção colegida, formada por representantes de todos os membros envolvidos no processo educativo (WARDE, 1992, p. 2).

Atualmente, a sociedade cogita contradições geradas durante o período da ditadura militar. Uma sociedade onde a lei maior está no consumir, na competitividade: o ter vale mais do que o ser. Este é o mundo da globalização, no qual a tecnologia avança cada vez mais, em consonância com a exceção de enorme parte da população.

De acordo com Rodrigues (1993, p. 62), “o saber com que a escola lida é um saber organizado, é um saber das elites dos grupos que possuem e produzem um determinado tipo de saber”. Mas a escola deve pensar no educando em sua totalidade, inclusive considerando a classe social a qual ele pertence. Só assim poderá instrumentalizá-lo adequadamente para o exercício da sua cidadania.

A gestão democrática implica que a comunidade, os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores, e não apenas os seus fiscalizadores ou, menos ainda, os meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, mães, alunos, alunas, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola (GADOTTI, 1997, pág. 35).

Em 1998, o “Fundescola que integra a atual política de descentralização e municipalização do ensino fundamental brasileiro” lança o PDE com o objetivo de “mudar a organização, gestão e o trabalho escolar” (FONSECA, 2009 p. 239).

Em 2007, no governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva, assume-se o objetivo de “prover um aporte maior de recursos para manutenção e desenvolvimento da educação nos próximos dez anos na ordem de R\$ 8 bilhões de reais” (DANTAS, 2009, p. 5). O plano é composto de 47 medidas, e cria-se o IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – para medir a qualidade do ensino.

É preciso que na escola todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem tenham espaço para debater, gerar ideias, administrar conflitos e, acima de tudo, buscar e apresentar alternativas, tanto no aspecto pedagógico, como no administrativo e no político, “ e que tenham a clareza sobre o fato de que a democratização não é um estágio no qual a escola um dia chegará, mas todo um processo em constante renovação, a exemplo da Ação Integrada do Colegiado” (RODRIGUES, 1993).

O gestor precisa ter essa visão mais global para poder resenificar sua ação, comprometer-se, tomar pacto de cidadania e compreender a abrangência do momento histórico, e entender que não é mais tempo de perceber apenas que a escola não está bem, mas acima de tudo mediar discussões, envolvendo os componentes do Conselho Escolar (alunos, pais, professores, diretores, etc.) com a intenção de levá-los a compreender que queremos uma escola para todos e que todos devem um compromisso para com a escola.

Com o bom emprego da política da universalização do ensino deve-se estabelecer como prioridade educacional a democratização do ingresso e a permanência do aluno na escola, bem como a segurança da qualidade social da educação.

Se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como "titulares de direito", mas também como "criadores de novos direitos", é preciso que a educação se preocupe com detalhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se, portanto, a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata (PARO, 2000, p. 78).

Neste sentido, a participação constitui uma das bandeiras basais a estarem inseridas pelos diversos atores que edificam o dia-a-dia escolar. Compete, deste modo aos gestores garantir no contexto escolar a viabilização de distintos mecanismos de participação e aos elementos que constituem o processo educativo como: equipe-pedagógica, professores e demais funcionários, alunos, pais e comunidade, para participar com mais ênfase por meio desses mecanismos contribuindo para tomada de decisões que favoreçam o aprendizado e a construção de uma sociedade mais responsável e colaborativa.

## 1.1 O VALOR DA GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar tem como objetivo tornar a escola mais forte para garantir uma atuação de qualidade dos alunos. Neste tipo de gestão são elaboradas estratégias que visem ao bom crescimento das escolas e que admitam a autonomia dos gestores (um gestor autônomo

precisa ser eleito pela comunidade escolar, pois na condição de comissionado, sempre estará nas mãos do prefeito), o acesso dos alunos a uma boa educação, além de integração e da família na escola e sua participação.

A concepção de Educação para o desenvolvimento humano também permitiu um segundo avanço em relação a nossa compreensão do ato de educar. Mais do que gerar aprendizagens, a educação é capaz de desenvolver potenciais, tem de gerar competência” (ANDRÉ; COSTA, 2004, p. 29).

À escola não faz falta uma chefe, ou um burocrata: à escola faz falta um colaborador, alguém que, embora tenha atribuições, compromissos e responsabilidade diante do Estado, não esteja somente atrelado ao seu poder e colocado acima dos demais. Para que isso aconteça, é preciso pensar na substituição do atual diretor por um Coordenador Geral de Escola que não seja o único detentor da autoridade, que deve distribuir, junto com a responsabilidade que lhe é inerente, entre todos os membros da equipe escolar (PARO, 2005, p. 112).

Deve ser reconhecido pelo gestor escolar a autonomia provocada em uma decisiva atuação do Colegiado Escolar, em que tem como papel amparar o diretor na preparação e implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola.

O gestor escolar é fundamental. Ele exerce a liderança e, por meio desta, estimulando e assegurando a participação de todos, professores e pais, na construção desse projeto. Lidera o acompanhamento e avaliação, o ajuste de rumos, a revisão de metas e afirma condições impostas para que os docentes obtenham a execução do PPP, que precisa ser um referencial para preparação do plano de curso e plano de aula de cada disciplina.

É necessário que a gestão escolar foque suas ações nos docentes, funcionários, alunos e demais membros da comunidade escolar. Mas, o foco real deve recair no processo de ensino e aprendizagem dos discentes e na formação de cidadãos capazes de terem um futuro digno e condizente com uma realidade social melhor.

Aguarda-se que a gestão escolar: mostre interesse pelas suas tarefas adotando uma posição de administrador-gestor que ache alianças com outros lugares educativos; implemente novidades educacionais que melhor ponha estratégias de aprendizagem conjuntas. Contudo isso é importante criar mudanças no ambiente no aspecto escolar, por meio de tarefas extracurriculares atrativas que valorizem o papel da escola perante os seus alunos.

A gestão democrática da educação está associada ao estabelecimento de mecanismos institucionais e à organização de ações que desencadeiem processos de participação social: na formulação de políticas educacionais; na determinação de objetivos e

fins da educação; no planejamento; nas tomadas de decisão; na definição sobre alocação de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações dos órgãos colegiados; nos momentos de avaliação.

Esse exercício de participação oportuniza significativas aprendizagens para todos os membros da escola à medida que assumem responsabilidades, constroem novas formas de trabalho em equipe, e colaboram com um fazer coletivo no âmbito escolar. Para que haja esse fazer coletivo, conceitos como a autonomia e a descentralização precisam ser internalizados, mediante processos de democratização, assim sendo, tendo a prática democrática como centro.

É de extrema importância e necessidade lembrar que a articulação dessas dimensões é essencial para que a escola possa atingir o seu papel social. Porque de nada adiantariam seus processos sociais de participação voltados para si próprios e obtidos a qualquer custo, mas sim pelos resultados que possam promover em termos educacionais.

Na visão de Lück (2000, p 11):

Numa gestão democrática, é preciso lidar com conflitos e opiniões diferentes. Para isso, o Conselho Escolar funciona como uma estratégia para a efetivação do princípio constitucional da gestão democrática da educação pública, assim, certos princípios devem ser observados, no que se refere ao papel do gestor:

Conforme Lück (2000), o gestor escolar tem como função coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola, como um todo, produza os melhores resultados possíveis no sentido de atendimento às necessidades dos educandos e a promoção do seu desenvolvimento.

A participação pode ser classificada em diferentes graus que começa com simples informação até a autogestão. Para o autor, quando uma decisão é tomada sem haver consulta aos demais participantes e estes são apenas informados, tem-se a participação com simples informação.

O Conselho Escolar representa a voz e o voto dos diferentes atores da escola, internos e externos, desde os diferentes pontos de vista, deliberando sobre a construção e a gestão de seu projeto político-pedagógico.

No entanto, a participação dos atores escolares nesse campo não têm se mostrado efetiva. Apesar do aparato legal, os Conselhos Escolares ainda permanecem agindo timidamente, dando espaço à atitude autoritária nos mais diversos espaços. Esse traço demonstra que:

A histórica cultural de submissão em nosso país e a herança da ditadura ainda estão vivas, explícitas nas atitudes de resistência entre diretores, professores, pais de alunos dentre outros. Além disso, a cultura brasileira herdou e carrega consigo um ranço de autoritarismo, explicitado em toda a sua história política. Contudo, a escola precisa encontrar uma forma de educar para a cidadania e para a autonomia (DALBERIO, 2009, p. 88).

É certo que a falta de participação nesse processo leva o indivíduo a não ter o sentimento de pertencimento. Na verdade, muitas pessoas não fazem parte do Conselho Escolar porque não se sentem acolhidas pela instituição, ou não se sentem co-responsáveis pelas questões que envolvem o espaço escolar. Nesse caso, assumem uma atitude de passividade diante do que ocorrem em sua volta. Tal atitude as deixam protegidas em uma zona de conforto. O não se envolver em conflitos colocam as pessoas em sua situação bem mais confortável. Para Dalberio (2009, p.81) “a apatia política, e a inércia dos cidadãos diante dos assuntos políticos tornam-se um problema estrutural da democracia moderna”, pois esses seres vêem a política como algo particular, desfazendo-se, assim, o sentido comunitário da participação.

Esse sentimento de indiferença e apatia está presente na comunidade escolar, que coloca o seu filho na escola com a visão de que cabe à escola resolver todos os problemas e ter a resposta para tudo. É necessário aprofundar essa questão que permeia o espaço escolar.

Sabe-se que a qualidade da educação perpassa por um envolvimento de toda a comunidade, e tanto essa instituição como a escola precisa refletir sobre a sua natureza social e democrática.

É necessário, no entanto, que se reflita sobre o conceito de autonomia escolar e se explore o seu significado e suas repercussões, uma vez que concepções conflitantes estão sendo expressas, gerando desentendimento e confusão sobre a questão, que, na prática, promovem desarticulação de ações e de propósitos.

É importante ter a compreensão de que os conflitos, as contradições e as tensões são decorrentes do próprio processo de aprender a trabalhar de forma compartilhada, diante disso, o exercício da prática de autonomia implica a necessidade da prática de mediação que envolve saber equilibrar interesses diversos, sem desconsiderá-los. A mediação implica um processo de ganha-ganha, em que todos os segmentos envolvidos têm suas necessidades mais importantes reconhecidas e atendidas, assim como contribuem, com sua competência, para a efetivação da educação.

O desenvolvimento dessa autonomia pode ser realizado através do Conselho Escolar que, em seu processo, adquire maior consciência e importância sobre seus atos: não agir sob impulso, votar conscientemente, discernir os fatos de acordo com seus conceitos.

Nessa perspectiva, o Conselho Escolar deverá ser um espaço no qual seus membros devem expor suas vontades, suas opiniões, mas tendo em vista o consenso coletivo.

O gestor escolar tem de garantir várias condições: um ambiente tranquilo, recursos didáticos e professores estimulados em fazer um bom trabalho.

Para que o gestor escolar desenvolva um trabalho eficiente, torna-se necessário que sejam implantadas as três autonomias: financeira, pedagógica e administrativa, no qual as mesmas possam determinar a economia de recursos, incluindo a participação ativa e envolvimento de toda a comunidade escolar no processo de ensino. Para que a escola possa oferecer um aprendizado de qualidade a mesma deve estabelecer todas essas condições acima citadas.

## 1.2 ASPECTOS IMPORTANTES NA ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

A figura do gestor, quando selecionado por critérios de competências, em substituição ao clientelismo, tem função importante para atingir a educação de qualidade, “Quando o dirigente administra comprometido com os resultados, a escola avança”. (ELLIOT, 2003, p. 1).

De acordo com a especialista em direito educacional e coordenadora do AUGÉ Tecnologia e Sistemas LTDA, Zaponi (2003, p. 02), o gestor “é fundamental. Ele exerce a liderança e por meio desta, coordena a elaboração e implantação da Proposta Pedagógica, estimulando e assegurando a participação de todos, professores e pais, na construção dessa proposta. Ele lidera o acompanhamento e avaliação, o ajuste de rumos, a revisão de metas e assegura todas as condições para que os professores consigam executar a proposta pedagógica. A proposta deve ser um referencial para elaboração do plano de curso e plano de aula de cada disciplina.”

Portanto, o gestor deve exercer uma liderança democrática, que “divida o poder de decisão sobre problemas escolares com professores, funcionários, alunos, pais e comunidade escolar e estimule a participação de todos nas instâncias próprias da unidade que dirige” (GADOTTI, 1977 p. 102).

As pesquisas educacionais voltadas para a gestão escolar têm mostrado a importância da ação do gestor da escola para garantia da efetivação das conquistas e objetivos da escola e da classe. Autores como Victor Paro, Celso Vasconcelos e Ilma Passos não tem medido esforços para discutir e publicar os resultados sobre as pesquisas sobre o processo de gestão educacional.

Uma prática democrática e já estabelecida e exercida em diversas unidades da federação é a eleição de gestores por meio da comunidade escolar.

De acordo com Paro, (2000):

[...] Escolher o gestor através de eleição democrática, construir o projeto político pedagógico e organizar o conselho escolar ou outra ação de forma democrática, não tem garantido a democratização da gestão da escola. Essas ações configuram o mínimo, nunca o máximo, de autenticidade na democratização da gestão da escola. No cotidiano do fazer escolar é que se consolida, ou não, um processo democrático. Muitas vezes, a dificuldade em aglutinar interesses ou objetivos educacionais nas discussões e nas tomadas de decisões resulta no distanciamento entre gestor e os demais atores que compõem a escola, (PARO, 2000 apud MONTEIRO).

Pesquisas realizadas por Bertran (1997) demonstraram que muitas das práticas eleitorais direcionadas pelo gestor, por falta de reflexão teórica do papel que têm no interior da escola, acabam por expressar modelos autoritários construídos historicamente como o clientelismo, o assistencialismo, o coronelismo e/ou o autoritarismo.

Essa falta de participação e reflexão do conjunto dos funcionários da escola nas questões relacionada à gestão escolar, somada a legitimidade do cargo de gestor – garantida pela escolha democrática conduz o grupo a transferir ou, simplesmente, deixar a responsabilidade de “dirigir” a escola ao gestor. Assim, revestido do poder que lhe é conferido pelo seu grupo, o gestor passa sentir-se um pouco dono da escola.

Essas ações reafirmam que o caminho da transformação constrói sua força a partir da base. Portanto, lutar pela gestão democrática da educação é lutar pela gestão democrática da escola, (MONTEIRO, 2005). Contudo, pensar ou construir uma gestão da escola pautada em relações democráticas passa, necessariamente, pela ação de seu gestor. Desta forma, tem-se, que o gestor, na expressão de Paro (2000, p. 23), “é a autoridade máxima dentro da escola” tanto para manter as relações autoritárias como para construir um caminho que se propõe romper com a forma como se constrói ou como se processam essas relações autoritárias.

Assim nessa perspectiva de discussão democrática inflige-se sobre o verdadeiro papel que o gestor deve assumir e a relação de líder que ele deve ter com seus parceiros e as

condições que ele deve estabelecer para que se atinja o mérito maior que é o aprendizado dos alunos.

Estudar a participação dos sujeitos internos e externos da escola através de mecanismos adotados pela legislação, que regulamenta a gestão democrática para as escolas públicas, constitui como finalidade, compreender esse dispositivo legal, na prática, até a escola e seus sujeitos componentes.

Segundo Demo (2001, p. 18), [...] “participação é em essência autopromoção e existe enquanto conquista processual”. Na visão do autor, [...] “não existe participação suficiente, nem acabada. Participação que se imagina completa, nisto mesmo começa a regredir”. No âmbito da Gestão democrática, a participação não pode ser entendida, como dádiva, como concessão, como algo já preexistente, pois não seria produto de conquista.

As dificuldades que os sujeitos apresentam, no sentido de atuarem nas instâncias internas de participação escola podem ser condicionadas pela cultura burocrática e centralizadora que esteve e continua presente na escola, em que os sujeitos participam apenas em épocas e lugares que lhes são permitidos. Impedidos de participar, eles foram, com o tempo, desaprendendo coisas importantes como à própria participação e o exercício da autonomia (MONTEIRO, 2005).

O gestor passa a centralizar e tomar decisões sozinhas, excluindo professores, funcionários, pais e alunos da participação. Esses segmentos, por sua vez, acabam por atribuir ao gestor e aos conselhos a responsabilidade de representá-los em todas as decisões. Há alguns anos, a escola vem se transformando, buscando romper com o modelo centralizador de administrar a escola, mas os valores autoritários apreendidos e incorporados modificam-se a passos lentos.

Cabe também aqui ressaltar que atitudes como essas ferem o princípio da autonomia em que a escola deve atingir.

De acordo com Lück, (2000):

A autonomia é uma necessidade, quando a sociedade pressiona as instituições para que realizem mudanças urgentes e consistentes, para que respondam com eficácia e rapidamente às necessidades locais e da sociedade globalizada, em vista do que, aqueles responsáveis pelas ações devem tomar decisões rápidas, de modo que as mudanças ocorram no momento certo, a fim de não se perder o momentum de transformação e da realização de objetivos. E esse momentum é, sobretudo, dependente de comprometimento coletivo.

A autora também lembra que a autonomia é a capacidade de resolver seus próprios problemas. Tal conceito apresenta uma série de implicações, sendo a mais forte, a de que quem resolve seus próprios problemas não necessita de outrem para ajudar-lhe a fazê-lo, (FERREIRA, 1995). Corresponde, portanto, esse significado, a uma autonomia plena e total desligamento de outros setores. Nesse caso, a escola não necessitaria do governo, nem da comunidade para realizar seu trabalho: seria auto-suficiente. Ora, tal condição é inadequada, em todos os seus aspectos. A escola é uma organização social, instituída pela sociedade e organizada para prestar-lhe um serviço que deve ser, portanto, coordenado e orientado por organismos sociais que detêm esse estatuto, ao mesmo tempo em que se articula com sua comunidade local, de modo a desempenhar sua missão adequadamente.

A autora ainda pondera que:

A autonomia não se resume, portanto, à questão financeira, nem é mais significativa nessa dimensão, e sim na política, isto é, no que se refere à capacidade de tomar decisões compartilhadas e comprometidas e usar o talento e a competência coletivamente organizada e articulada, para a resolução dos problemas e desafios educacionais, assumindo a responsabilidade pelos resultados dessas ações, vale dizer, apropriando-se de seu significado e de sua autoria. Portanto, a descentralização é um meio e não um fim, na construção da autonomia, assim como esta é, também, um meio para a formação democrática dos alunos, (LÜCK, 2000).

Portanto, o papel do gestor escolar é mais do que gerir a escola tocando-a como uma empresa que deve dar lucros, sendo que se pré-estabelecermos esse paradoxo, os lucros em que a escola deve dar é a aprendizagem dos alunos e para isso o gestor deve ser além de democrático, um articulador de ações integradas entre professores, alunos e comunidade, a fim de promover a participação social e política da escola na sociedade a que ela se insere.

### 1.3 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

Tornar a escola mais forte e propícia para garantir um bom comportamento dos alunos é o objetivo da gestão escolar. Neste tipo de gestão são elaboradas estratégias que visem a boa ampliação das escolas e que aceitem a autonomia dos gestores, o acesso dos alunos a uma boa educação, além de integração e participação da família na escola.

O gestor escolar tem um papel fundamental para transformar a escola é um lugar com espaço acolhedor, que dê probabilidades ao aluno de mostrar seu desenvolvimento humano. “A concepção de Educação para o desenvolvimento humano também permitiu um

segundo avanço em relação a nossa compreensão do ato de educar. Mais do que gerar aprendizagens, a educação é capaz de desenvolver potenciais, tem de gerar competência” (ANDRÉ; COSTA, 2004, p. 29).

Ajudar no desenvolvimento de um ser com competências e habilidades que lhe permitam viver, conviver, produzir e ampliar seus conhecimentos acerca de si mesmo e do mundo em que se vive é uma das missões do gestor escolar.

Para que isso aconteça, é preciso pensar na substituição do atual diretor por um Coordenador Geral de Escola que não seja o único detentor da autoridade, que deve distribuir, junto com a responsabilidade que lhe é inerente, entre todos os membros da equipe escolar (PARO, 2000, p. 112).

O gestor escolar deve reconhecer que a autonomia implica em uma decisiva participação do Colegiado Escolar, o qual tem como função apoiar o diretor na elaboração e implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola.

Envolver-se com o PDE da escola, cujas metas são aprovadas pelo colegiado escolar, é um dos objetivos a serem alcançados para a efetivação da gestão. Ser líder e requerer, no âmbito da escola, a articulação com a Secretaria de Educação faz parte do papel exercido pelo gestor escolar, cuja atuação é imprescindível.

O gestor escolar é fundamental. Ele exerce a liderança e, por meio desta, coordena a elaboração e implantação do Projeto político Pedagógico, estimulando e assegurando a participação de todos, professores e pais, na construção desse projeto. Lidera o acompanhamento e avaliação, o ajuste de rumos, a revisão de metas e assegura todas as condições para que os professores consigam executar o Projeto político Pedagógico, que deve ser um referencial para elaboração do plano de curso e plano de aula de cada disciplina. O gestor escolar deve assegurar diversas condições: um ambiente tranquilo, recursos didáticos e professores estimulados em fazer um bom trabalho.

Para que o gestor escolar desenvolva um trabalho eficiente, torna-se necessário que sejam implantadas as três autonomias: financeira, pedagógica e administrativa, as quais gerem a economia de recursos, tendo a participação ativa e envolvimento de toda a comunidade escolar no processo de ensino. A escola deve ter todas essas condições para oferecer um aprendizado de qualidade.

## CAPÍTULO II - CONSELHOS ESCOLARES

A partir da década de 80 foram implantados em várias regiões brasileiras os Conselhos Escolares. A proposta dos movimentos que defendem a escola pública desde os anos 80 vem marcada pelo princípio da administração escolar colegiada. Este princípio fundamenta-se na perspectiva da tomada de decisão coletiva, buscando uma nova postura e organização do trabalho escolar tendo como meta a gestão democrática.

A instituição escolar para cumprir o seu papel e efetivar a gestão democrática, precisa criar espaços de discussão possibilitando a construção do projeto educacional com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar através de espaços que possibilitem a participação. Neste sentido o Conselho Escolar é o espaço privilegiado para essa construção, pois é o órgão de representação da comunidade escolar.

O Conselho Escolar tem sido apontado nas últimas décadas por vários autores, entre eles: Rodrigues (1993); Gonçalves (1994); Antunes (2002), como um espaço fundamental para o processo de democratização da escola pública brasileira. Contribuindo de forma positiva pela socialização do poder do Estado e para a organização do trabalho da escola na direção democrática do conhecimento. Esse posicionamento também é aceito pelos profissionais da educação que defendem a escola pública.

O Conselho Escolar referido é o órgão colegiado máximo e deliberativo de direção escolar. Constituído e representado por meio de eleição direta entre seus pares, como um instrumento de democratização do espaço escolar. Garantido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. (LDBEN/96, Art. 14, inciso II) e no Plano Nacional de Educação.

Procedem dos princípios da gestão colegiada, e são instrumentos de democratização da gestão escolar. Seu pleno funcionamento demanda uma reorganização política e administrativa da escola, e sua atuação é regida por um conjunto de medidas políticas que visam a democratizar a gestão e elevar o padrão de qualidade da escola pública (MURIBECA, 2001).

O Conselho Escolar é um colegiado com membros de todos os segmentos da comunidade escolar, cuja função é gerir coletivamente a escola. A LDB, Lei nº. 9394/96, no Artigo 14, que trata dos princípios da Gestão Democrática no inciso II, estabelece que a "participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes". Estes conselhos devem ser implantados para se ter uma gestão democrática. Porém, como diz

Carlos Drummond Andrade: "as leis não bastam. Os lírios não nascem das leis" (CORTELLA, 1998, p. 44).

Os Conselhos Escolares podem convier apenas para debater problemas burocráticos, ser compostos apenas por professores e diretores(as), funcionando como um Conselho de Classe. Mas, se estiver dentro dos princípios da Gestão Democrática, este conselho terá que discutir politicamente os problemas reais da escola e do lugar no qual está inserida, com a participação de todos os sujeitos do processo, para que se garanta a constituição de um Conselho Escolar com as características apresentadas.

Esse importante conjunto de indivíduos é o mecanismo que fortalece a gestão democrática, quando desenvolvido por componentes empenhados com as ações vivenciadas na escola.

Nas palavras de Muribeca (2001, p. 110), o conselho escolar deve ser formado pelos seguintes componentes: diretor da escola; orientador educacional; supervisor educacional; secretário educacional; representante do corpo docente (um por série); representante da Associação de Pais e Mestres; representante dos funcionários da escola (um por turno); representante do corpo discente (um, maior de dez anos, por série e por turno, a partir do 4º ano fundamental).

Os membros serão eleitos por seus pares mediante voto direto, secreto e facultativo, em reunião especificamente convocada com essa finalidade. O diretor, orientador e supervisor serão membros natos.

O conselho escolar deve superar práticas burocráticas e rotineiras e tomar parte apropriada a tornar mais fortes os exercícios de gestão pautadas pela participação e democracia. Os conselheiros devem atuar com compromisso individual e coletivo com uma escola democrática e com ensino de qualidade; abertura ao diálogo e à negociação; interesse em colaborar nas ações desenvolvidas pela escola; apresentação de estratégias para uma participação mais efetiva; evidência de engajamento na prática educativa escolar.

Sabe-se que uma educação de qualidade é direito de todos, e é preceito básico para o exercício da cidadania. Os conselheiros precisam compreender a estreita relação entre gestão democrática e qualidade do ensino, que é um direito humano básico.

Com a eclosão dos anos 80, as lutas sociais tiveram como resultado de suas práticas a ampliação dos espaços de exercício da cidadania para práticas democratizantes e participação dos educadores na gestão escolar.

Mesmo assim, nos dias atuais encontram-se inúmeras dificuldades na formação do Conselho Escolar: muitos educadores não querem mais responsabilidades dentro da escola.

Alegam que seu salário não corresponde à dedicação e compromisso como educador, por exemplo, o que dificulta mais para o gestor inculcar a ideia de importância desta participação para o cotidiano escolar.

O Conselho da Escola era feito por convite da gestão anterior para atuar nas assinaturas de cheques para recebimento das verbas federais, e dela faziam parte: gestores, secretária, alguns representantes dos educadores, apenas para registro oficial em ata.

O objetivo central de tal formação é fortalecer o poder de atuação na escola por parte dos diversos segmentos existentes na comunidade, ajudando na construção de uma gestão democrática, seguindo princípios de igualdade.

Os órgãos colegiados que fazem parte da instituição escolar são: o Conselho Escolar, o Grêmio Estudantil, a APMF (Associação de Pais, Mestres e Funcionários), eleitos por todos num pleito direto.

Os Conselhos Escolares situam-se como órgãos de deliberação coletiva, na gestão do sistema escolar.

Seguindo os princípios de Gestão Democrática o Conselho deverá discutir os problemas escolares com a participação de todos os membros. Entre as atribuições está: elaborar seu regimento interno; participar da elaboração, avaliação e aprovação do projeto político pedagógico; criar e garantir formas de efetiva participação da comunidade escolar; discutir e aprovar os planos de aplicação financeira dos recursos da escola. Assim percebemos que o Conselho Escolar desempenha essencialmente quatro funções: deliberativa – quando decide, delibera, aprova ou elabora; consultiva – quando opina, emite parecer, discute, participa; fiscal – quando acompanha, supervisiona, analisa a prestação de contas; mobilizadora – quando promove, apoia e estimula.

A gestão democrática dentro da escola pública institucionaliza a divisão do poder desmontando, aos poucos, os valores sociais trazidos pelos colonizadores europeus e adotados pelo sistema capitalista globalizado. Não é mero acaso que o ensino superior foi criado para a elite e servindo aos seus interesses. Nossa concepção de poder ainda está calcada na tradição patrimonialista, o que dificulta de fato o pleno exercício da democracia mesmo que seja num círculo tão pequeno quanto o ambiente de uma escola pública. Cabe-nos, como educadores que somos, pautar nossos atos na verdadeira democracia propiciando à comunidade o exercício da cidadania por meio de um trabalho efetivo de preparação política desta mesma comunidade.

## 2.1 ORIGEM DOS CONSELHOS

Tudo que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer neste sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós, que é o de assumir esse país democraticamente Paulo Freire (Caderno 1- MEC, p.9).

Ainda no Caderno I – MEC, sobre o fortalecimento dos Conselhos Escolares, há uma referência à origem dos conselhos:

“A origem dos conselhos se perde no tempo e se confunde com a história da política e da democracia. A institucionalização da vida humana gregária, desde seus primórdios, foi sendo estabelecida por meio de mecanismos de deliberação coletiva. Os registros históricos indicam que já existiam, há quase três milênios, no povo hebreu, nos clãs visigodos e nas cidades-Estado do mundo greco-romano, conselhos como formas primitivas e originais de gestão dos grupos sociais. A Bíblia registra que a prudência aconselhara Moisés a reunir 70 anciãos ou sábios. Para ajudá-lo no governo de seu povo, dando origem ao Sinédrio, o Conselho de Anciãos do povo hebreu”. (Caderno Conselhos Escolares: Uma estratégia de gestão democrática da educação pública -Mec p.13)

Destes conselhos se originaram os Poderes Legislativo e Judiciário como forma de organização representativa.

A Comuna de Paris, considerada como a primeira autogestão operária através dos conselhos populares, propunha substituir a organização capitalista por outra socialista, democrática e popular. Em suas oficinas fixaram salário, jornada de trabalho e escolha de chefias pelos comitês de trabalhadores organizados. A Comuna de Paris tem sua importância histórica na luta popular pela gestão pública com a participação direta da comunidade trabalhadora articulada com a produção num projeto político libertador.

Para Gramsci (1981:28-29), “o verdadeiro segredo da Comuna está aqui: ela era, acima de tudo, um governo da classe operária, o resultado da luta entre a classe que produz e a classe que se apropria dos produtos, a forma política finalmente descoberta, na qual era possível realizar a emancipação do trabalho”.

Novas experiências libertadoras surgiram na Rússia, pioneira na implantação de uma sociedade socialista e com base de poder nos “soviets” ou conselhos. Entretanto o governo perseguiu os sindicatos até a quase extinção. Após a revolução vitoriosa de 1917, os conselhos ressurgiram e passaram a desempenhar tarefas nas áreas de segurança, saúde e

direção nos processos de produção. Contudo, logo são minimizados, para no ano seguinte exercerem apenas execução de atividades revolucionárias.

Apesar das dificuldades enfrentadas, os conselhos proliferam na Europa, principalmente na Alemanha de 1918 até 1923; na Itália e posteriormente na Espanha (1934-1937), na Hungria (1950) e na Polônia (1969-1970).

Na Alemanha surgiram os Conselhos Operários atuando nas fábricas como órgãos de administração municipal e educativa, questionando relações capitalistas e, não apenas se restringindo às relações de autoridade e dominação dentro das fábricas (Gohn, 1989).

Na Itália, Gramsci, adepto da Revolução Soviética, se propõe a elaborar a teoria e a prática que levariam à conquista da sociedade socialista a partir das Comissões Internas de Fábrica que já existiam desde 1906 e que seriam os embriões dos Conselhos Operários. Os conselhos promoveriam o operário, da condição de assalariado para a condição de produtor, superando a condição de subordinação ao capital. Após a queda do fascismo (1945), os Conselhos de Fábrica foram esquecidos pelo Partido Comunista Italiano preocupado com outras ações junto ao governo, mas voltam à tona por volta de 1970.

O movimento operário espanhol surgiu da necessidade de defesa dos trabalhadores frente à exploração do capital. Estes conselhos se organizaram segundo cada região e de acordo com a concentração industrial.

Na Polônia, os conselhos apareceram na primeira metade de 1956 com a eclosão de greves, que veio a fortalecê-los. Os Conselhos Operários avançaram nas reivindicações, chegando a intervir na escolha dos diretores das empresas, ao invés da sua nomeação pelos organismos estatais.

Esta experiência dos conselhos foi a base para o renascimento das “Comissões Operárias” alguns anos mais tarde (ANTUNES/NOGUEIRA, 1981).

As instituições sociais e políticas na Iugoslávia eram baseadas na tomada de decisões pelos trabalhadores. Eles próprios se transformaram nos administradores diretos das empresas em que trabalhavam. (CARVALHO, 1983).

Segundo Ricardo Antunes e Arnaldo Nogueira (1981), a organização dos trabalhadores no Brasil, surge através das Comissões de Fábrica, na década de 40, por grupos de trabalhadores que debatiam as condições precárias de trabalho.

Nesses moldes surgem entidades sociais como Associação de Moradores, Amigos de bairro as quais se desenvolvem a partir de meados do século XX fortalecendo-se a partir dos anos 70, ligados à Igreja Católica, através da Teologia da Libertação.

Os Conselhos Populares foram alternativas propostas por setores da esquerda, de oposição ao regime militar, tendo como centro a participação popular, reivindicada pela sociedade civil ao longo de décadas de lutas. Os conselhos foram criados como instrumentos que possibilitam mudanças sociais para a descentralização do poder.

É pertinente registrar que apesar destas conquistas as escolas ainda preservaram a hierarquia centralizadora e autoritária arraigadas nos espaços de gestão pública e o que vemos até nossos dias são Conselhos Escolares que não atuam democraticamente, submissos à vontade de diretores e sem a menor participação nas decisões da escola. Não é raro deparar-se com escolas cujo diretor permanece no cargo por mais de uma década, inviabilizando qualquer possibilidade participativa dentro da escola. Estas práticas centralizadoras, presentes nas instituições escolares e em todos os escalões do governo, respondem pela gestão de políticas educacionais oriundas da cultura capitalista e hierárquica gerada na ditadura e ainda presente em nosso meio.

Entretanto, se faz necessário vontade política do poder público e uma população comprometida, condições imprescindíveis a serem conquistadas e mantidas, sem as quais não ocorrem mudanças significativas.

## 2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E O CONSELHO ESCOLAR

Desde que o tema de autonomia e gestão escolar se insere no discurso sobre a escola pública de qualidade, o Conselho Escolar representa uma conquista de liberdade de ação e de decisão. Durante o processo de democratização do país a sociedade brasileira exerceu pressão questionando o fato de que a escola pública era gerida por um só indivíduo ao mesmo tempo que a proposta de gestão colegiada, formada por representantes de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, ia ganhando força.

Nas décadas anteriores, mesmo com o regime militar, já era anseio dos educadores que a escola tivesse mais autonomia para rebater os projetos e ações administrativas, alheios à sua realidade.

Embora o Ministério da Educação e Cultura – MEC tenha lançado propostas claras de gestão democrática, poucos avanços ocorreram nesta área.

De acordo com o MEC, a Gestão Democrática é formada por alguns componentes básicos: Constituição do Conselho Escolar; Elaboração do Projeto Político-Pedagógico de maneira coletiva e participativa; definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade

escolar; divulgação e transparência na prestação de contas; avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica; eleição direta para diretor(a).

De acordo com Brasil (2008), são princípios de gestão escolar:

- \* Descentralização: A administração, as decisões, as ações devem ser elaboradas e executadas de forma não hierarquizada.
- \* Participação: Todos os envolvidos no cotidiano escolar devem participar da gestão: professores, estudantes, funcionários, pais ou responsáveis, pessoas que participam de projetos na escola, e toda a comunidade ao redor da escola.
- \* Transparência: Qualquer decisão e ação tomada ou implantada na escola tem que ser de conhecimento de todos (BRASIL, 2008.).

Sintetizando, Gestão Democrática é uma forma de gerir uma instituição, de maneira que se possibilite participação de todos os segmentos com transparência e democracia. Em relação à escola, este conceito esbarra na evidência de que a responsabilidade destas decisões é assumida pela direção.

Faz-se necessário conciliar liderança, autoridade, democracia, competência com confiança na tentativa de administrar a escola de forma que contemple as expectativas de todos os segmentos tendo como cerne o comprometimento ético profissional.

### 2.3 O CONSELHO ESCOLAR E OS PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS

A Constituição Brasileira de 1988 foi fruto da luta de vários movimentos organizados. Entre as várias contribuições para o campo da educação analisaremos o artigo 3º.

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

- I. construir uma sociedade livre, justa e solidária;
- II. garantir o desenvolvimento nacional;
- III. erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;
- IV. promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. CF 1988

O Inciso I do art 3º da constituição federal refere-se aos princípios relativos á organização da sociedade. O principio da livre organização social, da convivência justa e da solidariedade. Se avaliarmos que a escola é a instituição social encarregada historicamente de repassar o arcabouço cultural da humanidade ás gerações futuras e que a criação de conselhos

escolares é, em sua essência, uma forma de democratização das relações no interior da escola, veremos que essa organização deve refletir a livre organização e expressão dos vários segmentos da comunidade escolar e local quanto ao modelo de educação, à organização administrativa e organizacional que essa instituição deve adotar.

O conselho escolar é medida em que se faz síntese de interesses diversos e busca no desempenho de suas funções articular, mobilizar a comunidade escolar e local em torno do bem comum, da ética e do desenvolvimento humano traduz o princípio da independência e do desenvolvimento nacional contidos no inciso II do artigo supra.

Sendo o conselho escolar, essa instancia articuladora, que consegue mobilizar a comunidade escolar e local para o debate em torno das questões relativas ao processo de formação das gerações, com vistas a torná-la consciente das suas limitações, anseios e perspectivas, é capaz de com ações cotidianas, formativas, coletivas garantir a efetivação do princípio da justiça social e da não discriminação, presentes no Inciso III e IV do artigo em análise. Afinal, ações voltadas ao combate do analfabetismo, da erradicação da pobreza e redução das desigualdades sociais, ao combate de todas as formas de preconceito e discriminação acontecem e/ou se materializam em ações concretas. O conselho pode e deve iniciar esse processo de forma clara, ética com ações pequenas que alcançam para além dos muros da escola.

“Conforme asseverou Ulysses Guimarães, a Constituição de 1988, "Diferentemente das sete constituições anteriores, começa com o homem. Graficamente testemunha a primazia do homem, que foi escrita para o homem, que o homem é seu fim e sua esperança. É a constituição cidadã. [...] "O homem é o problema da sociedade brasileira: sem salário, analfabeto, sem saúde, sem casa, portanto sem cidadania." (Anais da Assembléia Nacional Constituinte, Centro Gráfico do Senado Federal, Brasília-DF, 1988).”

Prescreve o art. 205 da Constituição Federal: "A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.”.

O Conselho Escolar nesse universo é síntese da comunidade humana com todas as suas particularidades, é síntese da necessidade de ser co-partícipe do/no processo de educação, é ator no enredo da vida em meio à bulling, homofobia, racismo, e tantas outras formas de exclusão que começam ou se reproduzem na escola e precisam ser debatidas e condenadas.

O conselho escolar é o grande aliado da sociedade no espaço escolar capaz de articular, mobilizar e reivindicar o acesso, a permanência e o sucesso da escola que prepara a vida.

Se os conselhos escolares estiverem firmados no princípio da Gestão Democrática terão que discutir politicamente os problemas reais da escola e do lugar que ela está inserida com a participação de todos os sujeitos do processo. Compreendendo a educação como prática social que visa o desenvolvimento de cidadãos conscientes, autônomos e emancipados, construtores de seu destino. Os conselhos escolares são, concebidos pela LDB como uma das estratégias de gestão democrática da escola pública, que tem como pressuposto o exercício do poder, pela participação, das “comunidades escolar e local” (LDB, art 14).

A educação é um processo coletivo e o sucesso ou fracasso na aprendizagem é coletivo, ou seja, da escola como um todo. O Conselho Escolar pode ensinar a construir valores como participação, autonomia, democracia e cidadania através de reuniões realizadas pela escola, discutindo e “mostrando” quais são as reais funções dos conselheiros dentro do Conselho Escolar, como também sua participação consciente na vida da escola e na resolução dos problemas que venham a surgir.

O compartilhamento de decisões e informações, a preocupação com a qualidade da educação significa envolver pais, alunos, professores, funcionários e outras pessoas da comunidade na administração da escola.

## 2.4 FUNÇÕES DO CONSELHO ESCOLAR

O conselho escolar tem papel respeitável para que a escola siga uma gestão democrática, ou seja, que a gestão deixe de ser exercida por uma pessoa e passe a ser uma gestão colegiada, em que todos os segmentos escolares e comunidade se unem para edificar uma educação de qualidade, respeitando as diferenças. Assim, o conselho contribui com desenvolvimento da prática pedagógica, acompanhando o responsável pela ação educativa que se desenvolve na escola.

Para que esta formação seja atuante, seus membros devem saber qual o verdadeiro papel de cada representação dentro da escola. A principal função é garantir a participação de todos os segmentos da escola na prática democrática, priorizando o trabalho escolar e o processo ensino aprendizagem, em detrimento a questões particulares que por ventura possam ser levantadas.

O Conselho Escolar pode lutar para garantir aos sujeitos que possuem necessidades e potencialidades diferentes um espaço para seu pleno desenvolvimento, no sentido pessoal e social. A diversidade dos alunos deve ser respeitada, de forma que cada sujeito em aprendizado tenha oportunidade de desenvolver livremente – sem preconceitos ou impedimentos de qualquer natureza – suas virtudes, sem negligenciar o devido atendimento às suas necessidades, que podem destoar do restante do grupo.

Neste contexto, o projeto político pedagógico surge como instrumento que garante a melhoria do ensino, fortalecendo toda a comunidade escolar, uma vez que tem em seus preceitos a participação de todos em sua formação. A junção de interesses e visões da realidade ajudará na formação de um projeto democrático.

A função do Conselho Escolar é o acompanhamento responsável e participativo da prática educativa que se desenvolve na instituição, avaliando os aspectos necessários para formar uma escola cidadã e de qualidade, destacando o contexto social na qual a mesma está inserida: as condições da unidade para uma aprendizagem relevante e justa; os meios utilizados na gestão democrática; a participação da prática do professor no processo educativo; e o desempenho dos alunos.

Outra ação importante do Conselho Escolar é a transparência nas ações da escola. Sendo a escola um equipamento social público, o conselho é corresponsável e parceiro da direção da escola, sempre coletando e analisando dados e informações sobre o processo educativo escolar, garantindo assim uma avaliação das ações desenvolvidas, analisando avanços e retrocessos, buscando metas de superação para uma educação emancipadora, a qual requer autonomia, participação e transparência, bem como levando em consideração as desigualdades.

## **CAPÍTULO III – OS CONSELHOS ESCOLARES NA DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA: E.E.E.M. AGENOR MENDES PEDROSA**

### **3.1 FORMA DE ESCOLHA DOS REPRESENTANTES NO CONSELHO ESCOLAR**

O Conselho de Escola é um colegiado formado por pais, por alunos, professores, diretor, funcionários não-docentes e membros da comunidade. Pode e deve ser um espaço de construção do projeto de escola voltado aos interesses da comunidade na qual está inserida. Nesse sentido, através do Conselho, a população poderá controlar a qualidade do serviço educacional prestado pelo Governo, definindo e acompanhando a educação que lhe é oferecida.

A existência da legislação que possibilita a criação dos Colegiados para acompanhar a vida da escola não garante, por si só, a efetivação da gestão democrática nas mesmas. É preciso a atuação desses Colegiados para que seja feita a diferença (diferença essa para mais - positiva) na vida diária das escolas. Como bem salientam Ciseski e Romão (1997, p.66 - 67)

[...] é necessário que a gestão democrática seja vivenciada no dia-a-dia das escolas, seja incorporada ao cotidiano e se torne tão essencial à vida escolar quanto é a presença de professores e alunos. Para isso, há que se criar condições concretas para seu exercício. Condições essas que implicam, entre outras providências, em: construção cotidiana e permanente de sujeitos sócio-políticos capazes de atuar de acordo com as necessidades desse novo que-fazer pedagógico-político, redefinição de tempos e espaços escolares que sejam adequados à participação, condições legais para encaminhar e colocar em prática propostas inovadoras, respeito aos direitos elementares dos profissionais da área de ensino [...].

Para o aperfeiçoamento da atuação dos Conselhos junto às escolas, entendemos ser extremamente importante o conhecimento de experiências já vividas, bem como a tomada de consciência dos limites e das possibilidades de atuação dos Colegiados, em um processo contínuo de prática e reflexão, buscando superar as falhas cometidas, aperfeiçoar os aspectos positivos, bem como criar novas propostas de ação para os problemas que ainda persistem no cotidiano escolar.

Nesse sentido é que defendemos a ideia de que a participação exige aprendizado. Aprendizado esse que se dá na vivência cotidiana e no desempenho das funções de conselheiro, mas também aprendizagem que se dá por meio da formação continuada,

lendo, refletindo e discutindo coletivamente sobre o papel e a atuação dos Conselhos junto às escolas.

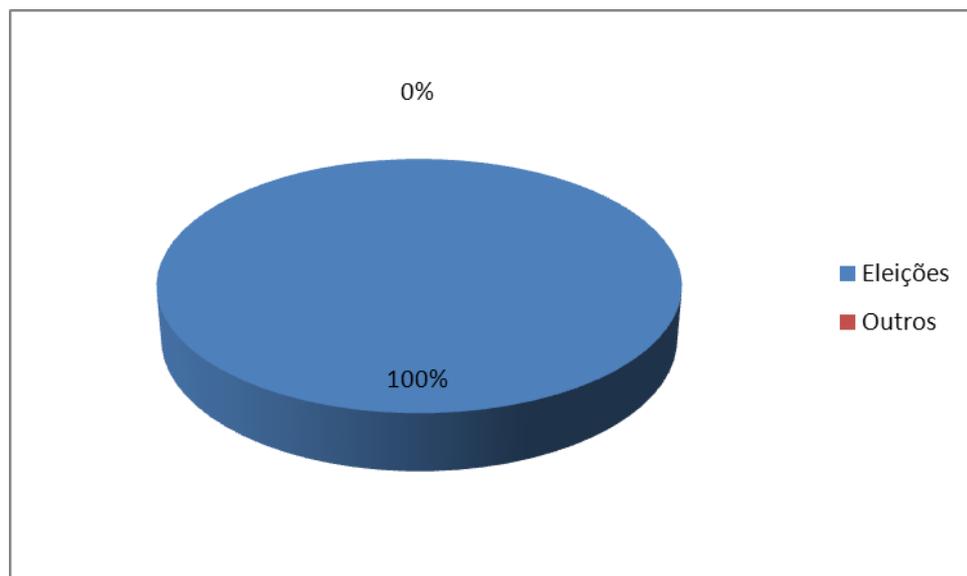
As experiências revelam que tanto a comunidade externa quanto a comunidade interna à escola apresentam limites à participação. Para o efetivo exercício da gestão democrática da escola é necessário capacitar todos os seus segmentos, principalmente pais e alunos, respondendo às exigências dessa prática (CISESKI; ROMÃO, 1997, p. 67).

Poderíamos nos perguntar, no entanto, a quem cabe a promoção dessa formação? Entendemos que as Secretarias de Educação, estaduais e municipais, que deveriam comprometer-se com a mesma, em parceria com as escolas e os conselhos de seus respectivos sistemas / redes de educação. No entanto, os conselhos ficariam a mercê da boa vontade (ou não) de políticos e programas de governo, que sabemos nem sempre democráticos.

A análise sobre a forma de escolha dos representantes do Conselho Escolar permite evidenciar que há uma concordância entre os atores entrevistados, a respeito do processo de escolha utilizado pela escola para a incorporação dos segmentos no Conselho Escolar. Entre os atores pesquisados, 100% deles afirmaram que a forma de escolha dos participantes do Conselho Escolar foi por meio de Eleição.

A amostra pode ser melhor visualizada no gráfico a seguir, no qual exibe-se seu percentual de acordo com os dados coletados.

**GRÁFICO 1** – Distribuição da amostra quanto à forma de escolha dos representantes do Conselho Escolar.



Se refletirmos sobre o que dizem esses autores escolares, pode-se supor que a instituição utiliza-se de mecanismos de uma gestão democrática, como a Eleição, para promover as escolhas dos representantes do seu Conselho. De acordo com a literatura existente sobre o tema, sem ela não podemos falar em um verdadeiro processo de gestão democrática realizado pela escola. Melo (2000) assinala que mesmo com a convicção de que só a prática das eleições não garante força suficiente para assegurar a democratização da gestão no âmbito escolar, sem elas não podemos configurar um processo realmente democrático de gestão. Ela afirma ainda que a importância das eleições não se acaba com o ato em si, mas no conjunto de informações que elas tematizam, mobilizam e questionam no interior da escola.

### 3.2 O QUE DIZEM OS ATORES ESCOLARES SOBRE O FUNCIONAMENTO DO CONSELHO ESCOLAR

De acordo com o Regimento Interno do Conselho da Escola pesquisada, O Conselho Diretor reunir-se, ordinariamente, duas vezes por mês e, sempre que for necessário as reuniões acontecem antes do prazo.

De acordo com Werle (2003), em algumas escolas, acredita-se que a principal função do Conselho Escolar refere-se à aprovação do plano de aplicação financeira da escola e à apreciação da prestação de contas do Diretor. No caso do Conselho da Escola pesquisada, uma vez que ele se reúne apenas quando surge uma eventualidade, nos cabe a indagação: O Conselho Escolar desta instituição se responsabiliza pelo todo da escola ou apenas por uma parte do que nela acontece?

Essa realidade evidenciada na referida escola demonstra que o Conselho Escolar contribui para o desenvolvimento da instituição, uma vez que existe uma sistemática de reuniões, onde os conselheiros discutem temas pertinentes para o bom desenvolvimento da escola. Há espaço sistemático para discutir assuntos de cunho pedagógico, como o Projeto Político-Pedagógico da escola, a divulgação das atividades realizadas pelo órgão, uma avaliação da gestão desenvolvida na instituição além de uma imensidade de outros assuntos importantes, e que devem ser considerados com regularidade para que se possa desenvolver uma prática participativa no ambiente escolar.

Segundo Werle (2003), pode-se afirmar que todos os assuntos, e não apenas os financeiros, devem submeter-se aos Conselhos Escolares. Entretanto, isso não quer dizer

que o Conselho constitua um poder paralelo ao da direção, mas que seja um organismo com propostas convergentes em questões de filosofia e de objetivos com a direção da escola. Assim sendo, levar um assunto ao Conselho não pode constituir um mecanismo para legitimar decisões. Ouvir o conselho significa que ele tem algo a dizer e que o que disser será considerado nas negociações, produzindo revisão de posições. Este compartilhamento não descaracteriza a competência de cada um. A necessidade de compartilhamento é essencial para que se programem as decisões.

É importante destacar também que, além das decisões, o Conselho é responsável por informar a todos sobre o que foi decidido pelos conselheiros, por esse motivo, ao invés de se reunir apenas quando achar que surgiu uma necessidade é importante que se reúna também para informar aos demais componentes da instituição escolar sobre que ações estão sendo desenvolvidas pelo Conselho da referida escola.

### 3.3 PRINCIPAIS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELO CONSELHO ESCOLAR

A implantação do Conselho Escolar deve possibilitar a utilização de novas formas de Gestão por meio de um modelo de administração coletiva em que todos podem e devem participar das atividades realizadas (tomada de decisões e a execução e avaliação das ações realizadas na instituição escolar), envolvendo questões administrativas, pedagógicas e financeiras da escola.

Nesse sentido, é importante sabermos qual a opinião dos atores da Escola pesquisada a respeito das atividades desenvolvidas pelo conselho da sua instituição.

Sendo assim, o quadro 1, nos mostra o que os autores pesquisados aludem à respeito das principais funções exercidas pelo Conselho Escolar.

#### QUADRO 1 – Qual o papel que o conselho exerce na escola?

<b>QUAL O PAPEL QUE O CONSELHO EXERCE NA ESCOLA?</b>	<b>RESPOSTA</b>
PROFESSOR 1	“O conselho escolar exerce um papel de fundamental importância para a democratização da escola, acima de tudo, tem um papel decisivo, o mesmo fiscaliza os recursos recebidos pela escola, além de ajudar a somar junto com a direção os problemas que afetam a aprendizagem dos alunos.”

PROFESSOR 2	“O conselho escolar exerce a função de fiscalizar os recursos recebidos e ajuda nas questões administrativas e pedagógicas da escola”.
PROFESSOR 3	“O conselho escolar exerce principalmente a fiscalização dos recursos recebidos e gastos pela gestão democratizando esses gastos”.
PROFESSOR 4	“O conselho escolar tem um papel fundamental, pois ultrapassa as questões de administração, financeira e também as questões pedagógicas”.
PROFESSOR 5	“Exerce um papel democrático na escola além de ser muito fundamental procura se envolver com frequência nas decisões do âmbito escolar, para juntos criarem soluções nos problemas existentes na escola”.

A esse respeito, Werle (2003) destaca que o Conselho Escolar é um órgão formado por um grupo de pessoas que são diferentes entre si, mas que se reúnem para solucionar problemas e desenvolver atividades na escola, contribuindo, assim, de alguma forma para o crescimento e desenvolvimento da instituição.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do atual contexto em que vivemos a tendência é que cada vez mais se exijam respostas da escola, especialmente no que diz respeito à sua função formadora de pessoas capazes de contribuir para com a sociedade. Isso implica em que haja uma gestão eficiente dos recursos destinados à educação, o que contribuirá, entre outros, para que haja melhoria do ensino.

O papel do Conselho escolar por sua vez confirma preponderância fundamental para a democratização gestão escolar, portanto, o Conselho Escolar é um instrumento de grande importância para as escolas, no sentido de fortalecer a autonomia e promover uma maior participação popular nas discussões e tomadas de decisão que afetarão não somente a comunidade escolar, como a própria sociedade onde a escola está inserida e da qual faz parte.

Conclui-se também que umas das grandes deficiências existente no conselho é a ausência de formação específica para atuarem com esses diversos aspectos que exige dos conselhos atribuições muitas vezes desconhecidas.

## REFERÊNCIAS

- ANDREOTTI, A. L. O Governo Vargas e o equilíbrio entre a pedagogia tradicional e a pedagogia nova. In: **Navegando pela História da Educação Brasileira**. J.C. Lombardi, D. Saviani e M.I. Moura (Orgs.) Campinas: Graf FE, HISTEDBR, 2006.
- ANTUNES, Ricardo e Arnaldo Nogueira. O que são Comissões de Fábrica? São Paulo, Brasiliense, 1981.
- BERTRAN, Tereza Canhadas. Cargos de direção das escolas públicas no Paraná: a trama da relação de poder. Tese (Dourado) – Faculdade de Educação, Campinas - SP: UNICAMP, 1997.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de fortalecimento dos Conselhos Escolares. 2004. CADERNOS.
- BRASIL. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. Conselho escolar e direitos humanos. Brasília, 2008. 104 p.
- Caderno 1 – Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania. MEC. 2004. Disponível em: <http://comunicagemstao.blogspot.com/2007/11/gesto-democrtica.html>. site acessado na data 02/03/2014.
- CARVALHO, N. V. Autogestão: o governo pela autonomia. São Paulo, Brasiliense, 1983.
- CISESKI, Ângela Antunes; ROMÃO, José Eustáquio. Conselhos de Escola: coletivos instituintes da escola cidadã. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (Orgs.). Autonomia da escola: princípios e propostas. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1997, cap. 5, p. 15 – 28.
- CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Capítulo da Educação.
- CORTELLA, Mario Sérgio. Associação das escolas católicas: pedagogia da inclusão. In: Congresso da AEC. Porto Alegre: 1998.
- DALBERIO, Maria Célia Borges. Neoliberalismo, políticas educacionais e gestão democrática na escola pública de qualidade. São Paulo: Paulos, 2009.
- DANTAS, Éder; SOUSA JÚNIOR, Luiz de. Concertação e gerencialismo: dilemas da política educacional do governo Lula da Silva. In: Cadernos Anpae nº 08, 2009.
- ELLIOT, Lígia Gomes (coord.). Avaliação externa dos indicadores de gestão e eficiência. Programa Escola Campeã. Fundação Cesgranrio, 2003.
- FERREIRA, Lize Helena. OS mecanismos de controle da organização capitalista contemporânea na gestão escolar pública paranaense, 1995.

FONSECA, Marília. O Banco mundial e a gestão da educação brasileira. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade.(Org.). Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos. Petrópolis: Vozes, 1997.

FONSECA, Marília; OLIVEIRA, João Ferreira. A gestão escolar no contexto das recentes reformas educacionais brasileiras. RBPAAE - v. 25, p. 197-209, mai/ago. 2009.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (Org.) Autonomia da escola: princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (Org.) Autonomia da escola: princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 1997. p. 33-41.

GRAMSCI, A. e Amadeo BORDIGA. Conselhos de Fábrica. São Paulo, Brasiliense, 1981.

SAVIANI, D. Pedagogia histórico crítica: primeiras aproximações. São Paulo: Autores Associados, 2009.

LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL N.93934/96.

LIMA, A. L. G.; RODRIGUES, Flavia Silvia. Instituições de assistência a infância no Brasil nas décadas de 1880 a 1960: um estudo da legislação federal. In: II Congresso Brasileiro de Historia da Educação, 2002, Natal. II Congresso Brasileiro de Historia da Educação - Historia e Memória da educação brasileira. **Anais**. Natal: Nucleo de Arte e Cultura da UFRN, 2002. p.11-466.

LOURENÇO FILHO, M. B. Introdução ao estudo da Escola Nova. São Paulo, Melhoramentos, 1978.

LÜCK, H. et al. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

MELO, Maria Teresa Leitão. Gestão Educacional: os desafios do cotidiano escolar. In FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Orgs.). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000, p. 243-254.

MURIBECA, Maria Lúcia Maia, A pedagogia e o pedagogo e a prática escolar em João Pessoa. João Pessoa: 2001.

PARO, Vitor Henrique. Administração escolar: introdução crítica. São Paulo: Autores Associados, 2000.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática na escola pública. 3. ed. São Paulo: Ática, 2005.

RODRIGUES, N. Por uma nova escola – o transitório e o permanente na educação. 9. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

WARDE, M. Jorge. Considerações sobre a autonomia da escola. Revista Idéias: O diretor-articulador do projeto de escola. São Paulo: FDE, 1992.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

LUCKEST, C. C. Avaliação da aprendizagem escolar. São Paulo: Cortez, 1996

ZAPONI, Margareth. A função do gestor na escola. *Jornal Escola Campeã*, Belo Horizonte, V. 3, n. 5, ago/out. 2003.