



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA

RAQUEL LEITE DO NASCIMENTO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E O CONSELHO ESCOLAR: A PARTICIPAÇÃO COMO  
ENGAJAMENTO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL – NATAL/RN**

NATAL/RN

2016

RAQUEL LEITE DO NASCIMENTO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E O CONSELHO ESCOLAR: A PARTICIPAÇÃO COMO  
ENGAJAMENTO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL – NATAL/RN**

Monografia apresentada ao Centro de Educação da  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN,  
como requisito parcial para a obtenção do título de  
licenciatura em Pedagogia.

**ORIENTADORA:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Goretti Cabral  
Barbalho.

NATAL/RN

2016

RAQUEL LEITE DO NASCIMENTO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E O CONSELHO ESCOLAR: A PARTICIPAÇÃO COMO  
ENGAJAMENTO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL – NATAL/RN**

Monografia apresentada ao Centro de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, como requisito parcial para a obtenção do título de licenciatura em Pedagogia.

**ORIENTADORA:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Goretti Cabral Barbalho.

Aprovada em 14 de dezembro de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Goretti Cabral Barbalho (Orientadora)  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rosália de Fátima e Silva (Examinadora)  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

---

Prof. Ms. Marcos Torres Carneiro (Examinador)  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

*Dedico esta produção monográfica a minha mãe e meus irmãos, amores da minha vida, que presenciaram e compartilharam todas minhas ânsias e felicidades durante todo o processo de realização deste trabalho.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Deus Todo Poderoso, razão da minha existência, Senhor e Salvador da minha vida, meu pai, meu amigo e professor que me concedeu graça e entendimento para a realização deste trabalho.

A minha família, Cleide (mãe), Rafael e Flávio (irmãos), amores eternos, que tanto me ajudaram com palavras de incentivo, força e atitudes a cada obstáculo vencido.

A minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Goretti Cabral Barbalho, que prontamente mediu o processo de elaboração desta monografia e pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu.

A toda a equipe gestora e comunidade escolar do CMEI Claudete Costa Maciel, que gentilmente me possibilitaram a pesquisa sobre o Conselho Escolar como mecanismo de gestão democrática, dando sustentação empírica a esta monografia.

A coordenação do CMEI, em especial, a coordenadora Lucilene Souto que prontamente me ajudou na efetivação da minha pesquisa.

A agradeço a todos que contribuíram de diversas formas, até nos mínimos detalhes, para a realização desta produção monográfica.

Obrigada por tudo!

*Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor,  
mas lutamos para que o melhor fosse feito.*

*Não somos o que deveríamos ser,*

*Não somos o que iremos ser,*

*Mas, graças a Deus,*

*Não somos o que éramos*

*(Martin Luther King).*

## RESUMO

Este trabalho monográfico é resultado de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, sobre a gestão democrática e o Conselho Escolar como mecanismo de participação, cujo objetivo se configura na apresentação de elementos a reflexão acerca do funcionamento do Conselho Escolar com foco na participação em uma unidade de Educação Infantil da cidade do Natal, buscando compreender a gestão democrática nesta escola. Desse modo, propomos a seguinte questão: Qual a contribuição do Conselho Escolar para a consolidação da gestão democrática na instituição? Para a efetivação da gestão democrática é preciso que os mecanismos realmente possibilitem este processo. E o Conselho Escolar tem sido um princípio que promove participação de todos os segmentos escolares e comunidade local. Permite ouvir os segmentos por meio de representantes ou em forma de assembleia geral nos processos decisórias da instituição. Tendo como base o referencial teórico abordando sobre gestão, modelos de gestão, gestão democrática, Conselho Escolar e participação, realizou-se a pesquisa qualitativa com 4 conselheiros, representantes de segmentos do Conselho Escolar e uma funcionária do apoio da escola campo da pesquisa, tendo em vista o olhar desses atores sobre o que pensam sobre a participação. Portanto, uma gestão democrática é movida pela participação ativa e comprometida de todos os que compõem a comunidade escolar, promovendo cidadania e objetivando um bem comum, educação de qualidade.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática; Conselho Escolar; Participação.

## **ABSTRACT**

This monograph is the outcome of a bibliographical, documentary and field research on democratic management and the School Council as a participation tool. The aim of the search is showing the elements to reflection about how the School Council works, it focuses the participation in a Preschool unit from Natal City (RN) and it seeks to understand the democratic management in this school. Thus, it proposes the following question: What is the School Council's contribution to the consolidation of democratic management in the institution? For the implementation of democratic management it is necessary that some mechanisms actually enable this process. The School Council has been a principle that promotes the participation of all school segments and neighborhood, it allows listening to the segments for a decision-making through the representatives or in a general assembly shape. The search was based in the theoretical reference about management, management models, democratic management, School Council and participation, then it was made a qualitative research with four counselors, representatives of segments of the School Council, and an employee of that researched school, in focus their thoughts about the participation of themselves. Wherefore, everyone that make up the school community committed and actively move the democratic management, they promote citizenship and the welfare, with quality education.

**Key-words:** Democratic Management; School Council; Participation.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estrutura Física do CMEI.....	32
Tabela 2 – Respostas das Entrevistas.....	36
Tabela 3 – Respostas das Entrevistas.....	37
Tabela 4 – Respostas das Entrevistas.....	41
Tabela 5 – Respostas das Entrevistas.....	41

## **LISTA DE SIGLAS**

CAIC – Centro de Atenção Integral a Criança

CMEI – Centro Municipal de Educação Infantil

CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MEC – Ministério da Educação

PDDE – Projeto Dinheiro Direto na Escola

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PNE – Plano Nacional de Educação

PPP - Projeto Político Pedagógico

SEMTAS – Secretaria Municipal de Trabalho e Assistência Social

SME – Secretaria Municipal de Educação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 Contextualizando a temática.....	10
1.2 Questionamentos norteadores.....	11
1.3 Tecendo a investigação.....	12
<b>2 GESTÃO EDUCACIONAL.....</b>	<b>15</b>
2.1 Concepções de gestão.....	16
2.2 Gestão escolar.....	18
2.3 Gestão democrática.....	20
2.4 A participação como princípio de gestão democrática.....	22
<b>3 CONSELHO ESCOLAR COMO MECANISMO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA.....</b>	<b>26</b>
3.1 O Conselho Escolar na rede municipal de Natal.....	27
<b>4 O CONSELHO ESCOLAR NO CMEI: ANALIZANDO A PARTICIPAÇÃO.....</b>	<b>30</b>
4.1 Caracterização do CMEI <i>locus</i> da pesquisa.....	30
4.2 Caracterização do Conselho Escolar do CMEI.....	33
4.3 O olhar dos atores no Conselho sobre a participação.....	36
<b>5 PALAVRAS FINAIS.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualizando a temática

O mundo contemporâneo tem sido alvo de inúmeras descobertas e mudanças em diversos âmbitos organizacionais da sociedade no modo de viver, enxergar e organizar os setores sociais, culturais e políticos que englobam nosso cotidiano, e que, por sua vez, foram marcadas por fortes revoluções iniciadas nas duas últimas décadas passadas.

No contexto educacional surgiu um novo modelo de gestão da educação na década de 90, com a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996, estabelecendo normas para o alcance de uma educação de qualidade para a população brasileira. Este modelo foi o de gestão democrática que tem ganhado destaque em discussões na escola pública.

O conceito de gestão democrática defendido pelas normas oficiais como a LDB de 1996 e a Constituição Federal de 1988, no artigo 206, inciso VI, que na forma de lei, também estabelece a gestão democrática como um dos princípios para o ensino público, torna a gestão escolar mais descentralizada, autônoma e democrática, com a participação ativa de todos os membros que compõem a comunidade escolar.

Para entendermos melhor o conceito de descentralização, o pesquisador ABU-DUHOU (2002, p. 32) explica que “é a forma de transferência mais elaborada: a transferência de poder de decisão referente às questões financeiras, administrativas ou pedagógicas tem um caráter permanente e não pode ser anulada pela administração central”. Neste caso, a escola será a responsável pelo seu pleno desenvolvimento e sucesso, passando a ter autonomia na tomada de decisões sobre seus próprios processos sociais, desde as mais burocráticas e administrativas até as de cunho pedagógico que envolva o ensino-aprendizagem do público alvo.

Pensar em gestão democrática leva-nos a reflexão sobre esta descentralização supracitada, que condiciona a uma nova forma dos Estados nacionais organizarem as políticas públicas, transferindo poderes e responsabilidades dos órgãos governamentais centrais para as comunidades locais.

Outro princípio da gestão democrática é a participação. A participação é uma das características fundamentais deste modelo de gestão. Logo, para que os princípios desta maneira de gerir se concretizem com autonomia, planejamento de tarefas, avaliação compartilhada, envolvimento entre escola e comunidade, e outras, tem que se considerar a participação como base para que a democracia no ambiente escolar aconteça de fato. E para que a gestão democrática realmente aconteça, esta vem acompanhada de mecanismos que dão forma a este processo, que dão sentido a participação.

Os mecanismos de participação que impulsionam e consolidam a gestão democrática a tornam eficaz e real nas escolas públicas. Mecanismos como Conselho Escolar (objeto desse estudo), Conselho de Classe, Grêmio Estudantil, Projeto Político Pedagógico, Regimentos, PDDE – Projeto Dinheiro Direto na Escola, são alguns dos exemplos que englobam o universo da gestão escolar democrática.

## **1.2 Questionamentos norteadores**

Esta pesquisa nos condiciona a reflexão acerca de alguns questionamentos norteadores a seguir:

- a) Qual o modelo de gestão implementado na prática cotidiana da unidade escolar?
- b) O Conselho Escolar está contribuindo para a prática de gestão democrática? (Prática da escola)
- c) Qual a configuração do Conselho Escolar no CMEI pesquisado? (O que e quem faz parte deste colegiado)
- d) Como se dá a participação dos atores do CMEI no Conselho Escolar?

O estudo pretende analisar o funcionamento do Conselho Escolar com foco na participação em uma unidade escolar de Educação Infantil da cidade do Natal, buscando compreender a gestão democrática nesta instituição.

De forma mais específica, pretende-se:

- a) Analisar o modelo de gestão desenvolvido no CMEI;
- b) Discutir a contribuição do Conselho Escolar para a consolidação da gestão democrática na instituição;

- c) Identificar a configuração do Conselho Escolar no CMEI;
- d) Analisar a participação dos atores neste colegiado.

### **1.3 Tecendo a investigação**

Levando em consideração as características do objeto em questão, a pesquisa terá uma abordagem qualitativa, utilizando-se de revisão bibliográfica, análise documental e de entrevistas semiestruturadas e observações.

Essa abordagem possibilita a compreensão de que “os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico” (BOGDAN e BIKLEN, 1994, p. 16). É também chamado *naturalista* “[...] porque o investigador frequenta os locais em que naturalmente se verificam os fenômenos nos quais está interessado, incidindo os dados recolhidos nos comportamentos naturais das pessoas” (BOGDAN e BIKLE, 1994, p. 17) interagindo com o meio e os demais sujeitos, onde constroem suas ações significativas.

Sabendo que “[...] os documentos são considerados uma poderosa fonte de informações na medida em que se originam de um contexto específico e, ao mesmo tempo, oferecem informações sobre esse contexto” (BARBALHO, 2006, p. 20). A revisão bibliográfica de documentos, artigos científicos recentes, relatórios, regimentos da escola campo, projetos, assim como cronograma de reuniões do Conselho Escolar, são fontes de dados importantíssimas que utilizamos neste estudo.

Além disso, na pesquisa de campo utilizou-se de entrevistas semiestruturadas que combina perguntas abertas e fechadas, dando total liberdade para o informante discorrer sobre o tema em questão. Nesta técnica, o entrevistador segue o roteiro de questões previamente definido, no entanto, pode levar a entrevista a um contexto próximo ao de uma conversa informal, o que permite um direcionamento maior para o tema em discussão.

Outra técnica foi a observação que também consideramos como fontes para a obtenção de dados sob determinados aspectos da pesquisa in loco. Pois, a observação aproxima diretamente o pesquisador de seu objeto de estudo, ela ajuda a “identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento” (BONI; QUARESMA, 2005, p.71

*apud* LAKATOS, 1996, p.79), por meio de uma técnica que permite registrar e coletar informações sem a utilização direta de instrumentos.

Nessa perspectiva, o Estágio Supervisionado I – Educação Infantil, realizado no período de 2014.2, na instituição campo da pesquisa, possibilitou realizar as observações as quais fortaleceram a escolha pelo objeto de estudo.

As informações foram coletadas em um Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI), campo empírico, no processo do Estágio Supervisionado III – Coordenação Pedagógica, realizado no período de 2016.2, localizado no bairro Cidade Satélite, Natal/RN, junto a cinco pessoas destacadas: coordenadora pedagógica (1), gestora (1), professora (1), funcionária (1) e mãe de aluno (1).

A seleção desses sujeitos de pesquisa deve-se ao papel importante que cada um tem para a efetividade do processo de gestão democrática. A ação conjunta destes atores para um bem comum, se traduz em uma das características fundamentais da gestão democrática, a participação. Assim, a percepção que eles têm sobre a sua participação no processo denota um critério pertinente na conquista dos objetivos propostos para esta pesquisa.

Os conhecimentos adquiridos a partir da coleta dos dados, permitem a reflexão sobre os procedimentos de gestão democrática, partindo do funcionamento do instrumento de participação que é o Conselho Escolar. Na busca pela compreensão sobre este processo, a escrita continuará sendo a técnica representativa usada, no que se refere à sistematização, ordenação e interpretação das informações.

Pensando na forma de levar a discussão todos os pontos levantados, como estrutura, este trabalho distribui-se em: introdução, três capítulos, finalizando com pontos finais a serem considerados sobre o assunto proposto. A introdução expõe alguns enfoques iniciais sobre a temática analisada, questionamentos que norteiam a pesquisa e, por último, as rotas metodológicas utilizadas para a concretização dos objetivos deste processo empírico.

O primeiro capítulo traz a reflexão sobre a gestão educacional, uma visão geral da gestão, o que seria mais abrangente. Não apenas limitada na gestão escolar, mas, na gestão do sistema de ensino, concepções e na maneira de gerir seguindo os ideais democráticos, que desprende realmente do papel e ação meramente administrativa, assegurada pelas leis e defendida por alguns autores como Heloísa Luck (2010), Vitor H. Paro (1995), Dinair Leal da Hora (2003), Luiz F. Dourado (2006), etc.

O segundo capítulo configura-se no estudo sobre o princípio de gestão democrática destacado, o Conselho Escolar. No que se refere ao seu conceito e como este mecanismo é mencionado pela Lei Complementar nº 147, de 04 de fevereiro de 2015, que dispõe sobre a democratização da gestão escolar no âmbito da rede municipal de ensino do município do Natal.

O terceiro capítulo apresenta a análise do Conselho Escolar no Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) *locus* da pesquisa, e sua caracterização em confronto com o real funcionamento e entrevistas com quatro representantes dos segmentos participantes do Conselho e uma funcionária do apoio.

A gestão democrática é uma forma de gerir uma organização, neste caso, uma instituição de ensino, que melhor se adequa ao desenvolvimento social, humano e político do educando, alvo do processo pelo qual se estabelece a organização da escola.

Pensando nisso, priorizamos para estudo mais aprofundado o Conselho Escolar, compreendendo-o como um dos mecanismos que dá suporte a gestão democrática. Tal escolha se deu a partir da experiência vivenciada nos estágios curriculares requeridos pelo curso de Pedagogia da UFRN. Além do mais, o Conselho Escolar é um órgão colegiado que possibilita em suas bases o envolvimento com comunidade escolar, pais, alunos, professores, coordenadores, gestores e demais funcionários entrarem em concordância ou luta por um bem comum, uma educação e funcionamento de qualidade que favoreça o crescimento do cidadão e exercício da democracia no interior da instituição e fora dela. É uma união recíproca, onde líderes e liderados andam em conjunto.



## 2 GESTÃO EDUCACIONAL

**E**ste capítulo abordará assuntos relevantes para o entendimento sobre a gestão educacional, como concepções de gestão, gestão escolar e a participação como sendo um dos fatores importantíssimos para a realização da gestão democrática.

Introduzindo o assunto acerca da gestão educacional é interessante destacar que com a organização dos sistemas de ensino e da própria escola brasileira mediada por uma visão meramente administrativa ficou difícil caminhar em direção a uma gestão e educação de qualidade. Foi então, que a partir de meados da década de 1990, a gestão educacional ganhou bastante destaque e discussão por todo o país, lideradas pelo “Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, que estabeleceu e mantém, desde então, a gestão educacional como uma de suas políticas prioritárias” (LUCK, 2006, p. 26).

Pensando nisso, a gestão educacional surgiu como um tema que abrange toda a organização dos sistemas de ensino, que por sua vez, engloba a gestão escolar. Esta gestão supera as limitações do conceito de administração. A direção dos processos das organizações tem por base o todo em relação a cada parte, e estas entre si, de maneira que promova interatividade entre todos os envolvidos.

A gestão educacional corresponde a área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados (LUCK, 2010, p. 25).

Esta gestão requer um maior envolvimento de todas as partes unidas por um todo, em objetivo comum, que na educação, é um ensino de qualidade de forma que garanta permanência, aprendizagem, inclusão, interação comunidade e escola, diminuição de evasão e democracia neste processo. Sendo assim,

gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinando com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a

implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomadas de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados) (LUCK, 2006p. 36).

A gestão educacional veio para superar as antigas concepções pautadas, meramente administrativas. Trouxe a participação de todos que fazem o processo como fator decisivo para o seu sucesso, orientadas por princípios democráticos e que fundamentam a forma de gestão democrática.

## 2.1 Concepções de gestão

Corroborando com a temática em questão, precisamos entender o que é exatamente gerir e sua relação com a administração. O que alguns autores entendem por gestão. Sendo assim,

o termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir para a obtenção dos resultados desejados. (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2002, p.136)

Este conceito mostra a gestão como um dos princípios gerais da atividade administrativa, numa visão mais gerencialista e conservadora. Paro (1996, p. 123), criou o conceito de atividade administrativa alegando que “a atividade administrativa, enquanto utilização racional de recursos para a realização de fins, é condição necessária da vida humana, estando presente em todos os tipos de organização social”.

Tal concepção de gestão, considerada apenas como atividade administrativa era o que mediava a ação na escola brasileira antes das reformas educacionais. Uma gestão limitada na organização do pessoal e dos procedimentos de trabalho, marcada pelo conservadorismo advindos dos modelos capitalistas de produção. Aqui a escola é vista apenas como mais uma empresa a serviço da sociedade capitalista, que

prepara e controla os clientes e funcionários nos moldes da gerência científica, onde prevalece explica Hora (2003, p. 4), “a mediação da exploração do trabalho pelo capital, garantindo a manutenção da ordem social, marcando-se explicitamente pelo caráter conservador, portanto, excludente”.

Existem ainda modelos de gestão que devemos considerar nesta discussão. Destacamos a denominada gerencialista e a democrática. Sabemos que de certo modo, a gerencialista tem relação com a administração focada na demanda capitalista, e a democrática no desenvolvimento social, baseada na autonomia e participação, que será mais comentada no próximo subitem deste capítulo.

A gestão gerencialista está estreitamente relacionada com administração, no sentido de administrar uma instituição ou organização, onde trabalham pessoas focadas no cumprimento de metas estabelecidas para o seu pleno funcionamento baseando-se nas exigências da sociedade.

Sendo assim, “administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (PARO, 2010a, p. 25). Não importa qual o tipo de administração estejamos falando. De forma geral, administração remete a utilização consciente de recursos para a concretização de determinados objetivos, metas, propósitos, fins. No caso da escola, a administração escolar focará no cumprimento de metas estabelecidas para o bom funcionamento da instituição, de forma que possibilite uma educação de qualidade para o público alvo.

Infelizmente, existem muitos casos no ambiente escolar que tem prevalecido apenas o conceito gerencial, administrativo, como se a instituição de ensino não passasse de uma mera empresa, situada no mecanicismo tradicional. Porém, vimos que para o bom funcionamento de todos os processos do cotidiano escolar é preciso englobar a dimensão pedagógica pela qual a instituição funciona, formar cidadãos, ativos, participantes, conhecedores de seus direitos e deveres que movimentam a vida na sociedade.

Para Dourado (2006) a gestão verdadeiramente democrática é essencial para as instituições educacionais, e não podem dobrar-se às práticas utilitaristas e produtivistas mercantis, mas, sobretudo, devem buscar uma formação humana e política de qualidade para os cidadãos.

Na gestão escolar democrática é fundamental que as dimensões, administrativa e pedagógica, andem juntas em prol de uma educação de qualidade. Combinando a administração dos recursos para a concretização de metas focando o

desenvolvimento administrativo e os aspectos pedagógicos essenciais a formação educacional do público alvo da instituição de ensino. Portanto, Luck (2009, p. 23) explica que,

não se recomenda, nem se justifica, a divisão de trabalho nas escolas, como muitas vezes ocorre, delimitando-se para o diretor a responsabilidade administrativa e para a equipe técnico-pedagógica a responsabilidade pedagógica. Estes profissionais são participantes da liderança pedagógica exercida pelo diretor, exercendo essa responsabilidade em regime de co-liderança.

Como foi supracitado, ao gestor compete zelar pela escola como um todo, focando sua atuação em todas as atividades e em todos os momentos o ensino-aprendizagem e formação dos alunos. O que corrobora com a concepção de gestão democrática defendendo o desenvolvimento social dos educandos em todos os aspectos, a participação de toda a comunidade escolar, a união entre esferas administrativas e pedagógicas, autonomia na tomada de decisões junto ao corpo escolar, envolvimento, e maior proximidade entre liderança e liderados.

A gestão gerencial meramente administrativa é centrada na figura do gestor que se faz mediador entre a instituição e os interesses da sociedade. Não é capaz de mover a interação de seus participantes de maneira que objetivem o desenvolvimento social como a gestão democrática propõe. Está mais ligada ao fato de cumprir exigências do mercado, de cumprir metas enquadradas nos modelos capitalistas, de ser a melhor possível, porém extremante conservadora, e excludente.

## **2.2 Gestão escolar**

A gestão escolar como constituinte de uma das diversas áreas de atuação na educação de pessoas, é um processo extremante complexo e de nível abrangente, no que se refere a responsabilidade pelo pleno desenvolvimento administrativo e pedagógico de uma instituição de ensino pública ou privada.

Dentre suas incumbências, Luck (2009) explica que a gestão escolar destina-se à realização do planejamento, da organização, da liderança, da orientação, da mediação, da coordenação, do monitoramento e da avaliação dos processos

essenciais à efetiva realização dos procedimentos educacionais, orientados para a promoção da aprendizagem e da formação dos educandos.

Além do mais, a gestão escolar como atuação profissional se constitui uma área pelo qual são mediadas ações para o pleno desenvolvimento da escola e para o cumprimento de metas, objetivos e diretrizes com o intuito de oferecer uma educação de qualidade para a população, respeitando as diversas culturas, crenças, raças e gêneros, e focando o desenvolvimento, formação e preparo do aluno para a construção de um cidadão crítico, reflexivo, ativo e conhecedor de sua realidade cultural, social e econômica. E ainda, promover a continuação dos estudos desse aluno, aprendiz de cidadania em uma sociedade marcada por constantes transformações.

Sendo assim, “a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola” (LUCK, 2009, 23).

De acordo com a ideia de gestão democrática, para a realização deste processo de gestão escolar é preciso a participação ativa de toda a comunidade escolar e educadores, e não apenas os mencionados anteriormente. De forma que contribua para o pleno desenvolvimento desta gestão, garantindo qualidade para o público alvo, os alunos. Pois, a participação ativa de todos os segmentos é a base fundamental para a realização de uma gestão democrática efetiva.

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). (LUCK, 2009, p. 24)

Portanto, gerir uma instituição de ensino requer zelo, responsabilidade, coordenação, administração e condução dos segmentos escolares para a realização das práticas educativas, em sintonia com as normas oficiais e regimento interno, objetivando o alcance das metas estabelecidas e missão desta instituição em busca por uma educação de qualidade.

### 2.3 Gestão democrática

Como foi mencionado anteriormente, o termo gestão se refere a administração de ações, ato de gerir para o cumprimento de metas e objetivos propostos.

A gestão democrática é o ato de gerir uma instituição ou organização de forma em que todos os constituintes do corpo participem na tomada de decisões.

Na gestão escolar, a democracia é a característica de participação ativa que engloba professores, gestores e demais esferas da comunidade escolar de forma geral na atividade de tomar decisões para o pleno desenvolvimento e garantia de sua meta, uma educação de qualidade.

Desse modo, no que se refere a gestão escolar democrática estamos amparados pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (9.394/96), em que através desta se torna possível à participação da comunidade na gestão escolar. Assim poderemos assegurar a participação de comunidade/escola, escola/comunidade, passando segurança e transparência.

A Constituição Federal de 1988, no artigo 206, inciso VI, afirma que:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

E também a LDB de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/96), acrescenta no artigo 14 que:

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

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

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Ressaltamos que esta democratização da educação não é apenas possibilitada pela gestão da educação assegurada pelas leis, como a Constituição e a LDB (9.394/96), mas que,

[...] o fundamental dessa democratização é o processo educacional e o ambiente escolar serem marcados pela mais alta qualidade, a fim de que todos os que buscam a educação desenvolvam os conhecimentos, as

habilidades e as atitudes necessários para que possam participar, de modo efetivo e consciente, da construção do tecido da sociedade, com qualidade de vida e desenvolvendo condições para o exercício da cidadania (LUCK, 2010, p. 26).

E também, o Plano Nacional de Educação (PNE) preserva os princípios constitucionais, assim como a gestão democrática e traça objetivos e diretrizes para a educação do país, tendo até dez anos como prazo para o cumprimento de todas elas. Dentre os objetivos principais estão:

- I - a ampliação universal da escolaridade da população;
- II - elevação dos padrões de qualidade da escola e do ensino nos diferentes níveis;
- III - o alargamento das chances de acesso e permanência do aluno na escola pública, como mecanismo e encurtamento das desigualdades sociais, regionais e inter-regionais;
- IV - o fortalecimento dos mecanismos de autonomia escolar e de democratização da gestão e do ensino público (CARNEIRO, 1998, p. 63).

Vemos nos trechos da legislação a cima que a questão da gestão democrática é assegurada pelas leis, e o quanto é importante ela estar inclusa no processo do planejamento educacional, onde é levada em conta tanto a ação da docência quanto a administração escolar, e a participação de pais, alunos e funcionários como integrantes do processo de produção do projeto pedagógico da instituição e do contexto de gestão democrática.

Khoury (2007) em uma monografia apresentada junto a Universidade Veiga de Almeida, corrobora com essa questão afirmando que,

a gestão democrática surge para fixar novas ideias e estabelecer na instituição uma orientação transformadora conforme sustenta a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 em seu artigo 206, inciso VI e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 em seu artigo 14.

Além do mais, ao citarem o V eixo da Conferencia Intermunicipal, Domingos Sobrinho e Barbosa Júnior (2014), explicam que é imprescindível o diálogo e a indicação pelos brasileiros sobre os melhores caminhos, dentre as 21 propostas e estratégias de gestão democrática e participação popular apresentadas neste eixo, para construirmos uma educação pública dentro da gestão democrática e participação popular efetiva.

Para que haja a consolidação da democracia no interior das escolas, é de fundamental importância o planejamento participativo, pois sabemos que ele é fruto de uma construção conjunta, com o intuito de que a comunidade escolar possa interferir nas decisões relacionadas à organização e funcionamento da instituição de ensino. Neste sentido, Dourado (2007, p. 11) menciona que,

as pesquisas e os estudos sobre a Qualidade da Educação revelam, também, que uma educação de qualidade, ou melhor, uma escola eficaz é resultado de uma construção de sujeitos engajados pedagógica, técnica e politicamente no processo educativo, em que pesem, muitas vezes, as condições objetivas de ensino, as desigualdades socioeconômicas e culturais dos alunos, a desvalorização profissional e a possibilidade limitada de atualização permanente dos profissionais da educação. Isso significa dizer que não só os fatores e os insumos indispensáveis sejam determinantes, mas que os trabalhadores em educação (juntamente com os alunos e pais), quando participantes ativos, são de fundamental importância para a produção de uma escola de qualidade ou que apresente resultados positivos em termos de aprendizagem.

Podemos compreender que a participação da comunidade escolar gera muitos benefícios à escola, inclusive o de estabelecer uma boa relação com a escola, provida de respeito e confiança, além de melhorar suas referências de qualidade.

Paro (1995), menciona em seu livro *Gestão democrática da escola pública*, que para se construir uma educação transformadora,

[...] precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É neste sentido que precisa ser transformado o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola (PARO, 1995, p. 10).

Pensando nisso, para que realmente haja uma descentralização e autonomia no interior da escola e na sua gestão, é preciso que todos os setores estejam envolvidos no processo, e não apenas se prender a um sistema hierárquico, onde o poder máximo está nas mãos do diretor, ditador de regras e único responsável pela tomada de decisões relacionadas ao funcionamento da escola.

#### **2.4 A participação como princípio de gestão democrática**



Quando no ambiente escolar um mesmo ideal e entendimento é compartilhado por várias pessoas dispostas e empenhadas na mesma ação, elas começam a apresentar atitudes congruentes adotando representações semelhantes acerca de seu trabalho, o que age como reforço do trabalho dos demais colegas, e assim, tornar o processo educacional uma unidade.

A participação de todos os atores no universo educacional guiados por uma concepção comum e atuar partindo de metas comuns consideradas importantes por todos os que compartilham da mesma ideia, faz uma educação efetiva.

De acordo com o princípio da gestão democrática, “a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos” (LUCK, 2009, p. 23).

A participação é a característica fundamental, base norteadora da gestão democrática que torna possível o envolvimento de todos os profissionais que constituem a instituição, neste caso, a instituição de ensino. A participação promove unidade ao universo educacional na busca pela efetividade de todos os aspectos administrativos e pedagógicos da escola, de maneira que as decisões tomadas no interior deste ambiente sejam compartilhadas e discutidas por cada esfera.

Dando sentido a participação em processos de gestão,

a gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a construir um empenho coletivo em torno de sua realização (LUCK, 2010, p. 22).

E para corroborar Libâneo explica que,

a escola deixa de ser uma redoma, um lugar fechado e separado da realidade, para conquistar o status de uma comunidade educativa que interage com a sociedade civil. Vivendo a prática da participação nos órgãos deliberativos da escola, os pais, os professores e os alunos vão aprendendo a sentirem-se responsáveis pelas decisões que os afetam num âmbito mais amplo da sociedade (LIBÂNEO, 2008, p. 139).

Sendo assim, devemos ainda analisar algumas formas de participação que ocorre no cotidiano da gestão, desde aquela definida por Luck (2010, p. 24) como “participação pela participação”, que na maioria das vezes se despende muito tempo em debates sobre assuntos irrelevantes, deixando as prioridades em segundo plano, até aquela que realmente se porta como princípio ativo na gestão democrática, a participação como engajamento.

Dentre estas formas, Luck (2010) destaca cinco em seu livro da série Cadernos de Gestão, “A gestão participativa na escola”, que são: a) “Participação como presença”, na qual a presença física é o bastante para que um membro seja considerado participante, mesmo sem ter voz ativa; b) “Participação como expressão verbal e discussão de ideias”. Neste caso, o indicador de participação é a frequência de verbalizações, discussões e oportunidades para todos expressarem suas opiniões, sem a promoção de entendimento compartilhado no diz respeito às questões levantadas e tomadas de decisões; c) “Participação como representação”, em que cada ideia, valor, expectativas e direitos de um segmento são traduzidos por seu representante escolhido; d) “Participação como tomada de decisão”, entendida como poder compartilhado. Expressa como prática ligada a preocupação com a solução de problemas, limitada apenas a assuntos operacionais, deixando de lado o significado destes assuntos para o desenvolvimento social e educacional da instituição; e) “Participação como engajamento”, ponderada pela autora como o nível mais pleno de participação, onde envolvimento e comprometimento da comunidade escolar andam em conjunto na busca pela qualidade de ensino.

Dentre estas formas de participação mencionadas, a que mais consideramos mais adequada para a prática cotidiana em uma escola fundamentada na democracia é a “participação como engajamento”. Pois,

implica envolver-se dinamicamente nos processos sociais e assumir responsabilidade por agir com empenho, competência e dedicação visando promover os resultados propostos e desejados. Portanto, é muito mais que adesão, é empenhedorismo comprometido (LUCK, 2010, p. 47).

Esta forma de participação é realmente estabelecida como princípio de gestão democrática, porque a participação é expressa e exercida de maneira plena, onde envolvidos tem a responsabilidade de opinar, expressar seu pensamento, refletir

sobre as questões levantadas, e comprometer-se para o alcance de metas expostas nas tomadas de decisões no intuito de realiza-las.

Em suma, para que a democracia aconteça na escola, a participação deve ser vivenciada pela comunidade escolar como uma ação efetiva, plena, engajada e comprometida. E não expressa, como explica Luck (2010, p. 42), “um arremedo de participação e como uma falsa democracia”, como as formas anteriores de participação, limitadas e inadequadas.

### **3 CONSELHO ESCOLAR COMO MECANISMO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA**

**U**ma escola e gestão democrática implica no fortalecimento da cidadania, tendo a participação de todos os envolvidos no processo educacional, assim como a comunidade local.

Dentre os mecanismos de participação presentes no interior de uma escola com o modelo de gestão democrática em funcionamento, existe o Conselho Escolar, enquanto organismo colegiado, espaço de aprendizado de direitos e deveres, princípio da compreensão e desenvolvimento do conceito de cidadão consciente, envolvido e comprometido.

É extremamente importante que este mecanismo seja participativo e transparente em suas atividades, alertando cada conselheiro acerca de sua função e devido engajamento para a real efetivação das decisões tomadas. A simples reunião de pessoas não é suficiente para demonstrar que existe um Conselho Escolar em exercício. Ele cria vida e movimento a medida que existam pessoas interessadas na melhoria da qualidade da educação, e que tenham objetivos comuns. Dessa maneira, a escola democrática, autônoma, descentralizada e participativa que almejamos dependerá do grau de envolvimento e comprometimento dos seus membros.

Luck (2010, p. 66) explica que “o Conselho Escolar focaliza responsabilidades de influência sobre o cotidiano da escola e todas as suas dimensões”. Por isso, é preciso a devida participação de toda a comunidade escolar para torna-lo real mecanismo de gestão democrática.

Segundo Villela,

a existência do Conselho de caráter deliberativo em todas as escolas públicas de ensino fundamental e médio revela a possibilidade concreta de um espaço efetivo e sistemático, isto é, uma garantia institucional-legal da participação, o que constitui um fator de grande importância. Ao se verem no seio do órgão colegiado de gestão da unidade escolar, regido por normas legais, pelo menos, toda uma série de questões são apresentadas aos membros do Conselho de Escola, enriquecendo suas percepções da estrutura e do funcionamento das escolas (1997, p. 106).

Sendo assim, o Conselho Escolar como órgão colegiado, é concebido como um dos meios de participação da comunidade dentro da escola, o que possibilita, facilita e reforça a descentralização, a autonomia e a democracia no interior da escola, que prioritariamente, acontece na gestão escolar.

### **3.1 O Conselho Escolar na rede municipal de Natal**

O Conselho Escolar constitui-se em um órgão colegiado, espaço de participação social e discussão, negociação e encaminhamentos das demandas educacionais, auxiliando no funcionamento da gestão democrática. Também é uma instância onde ocorre discussão, acompanhamento e deliberação, com o propósito de construir uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista, tradicional e conservadora pela cultura participativa e cidadã. A Lei Complementar nº 147, de 04 de fevereiro de 2015 que dispõe sobre a democratização da gestão escolar no âmbito da rede municipal de ensino do município do Natal, no artigo 17, seção V do capítulo II, descreve o Conselho Escolar como, “órgão consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador dos assuntos referentes a gestão pedagógica, administrativa e financeira da Unidade de Ensino, respeitadas as normas legais vigentes”.

Este órgão e instrumento de participação é composto pela representação de alunos, pais, professores, funcionários, coordenadores e comunidade local, tendo o gestor escolar como membro nato, e com responsabilidades compartilhadas de gestão da escola, propondo uma nova forma de administração onde as decisões são tomadas integral e coletivamente. As reuniões do Conselho são realizadas de forma ordinária (uma vez por mês), e extraordinária (convocado sempre que necessário, por seu Presidente ou por um terço dos seus membros).

O Conselho Escolar é constituído do Diretor-Financeiro ou o Diretor Pedagógico, como membros natos, além das representações paritárias dos alunos, pais, docentes e funcionários, escolhidos entre os seus pares, em processo eletivo, sendo no mínimo um e no máximo dois representantes por segmento, se acordo com a tipologia da unidade escolar e conforme dispuser a s diretrizes educacionais do Município de Natal (NATAL, 2015, p. 7).

Além do estabelecimento dos representantes dos segmentos da instituição escolar, a Lei Complementar nº 147/2015, também menciona que a Assembleia Geral,

instância do Conselho Escolar será convocada quando for necessário, e dessa forma, legitimando a consolidação do processo democrático.

Este mesmo documento em seu artigo 22 estabelece atribuições do Conselho Escolar, são elas:

- I - elaborar seu regimento, solicitando auxílio da Secretaria Municipal de Educação, se necessário;
- II - discutir, acompanhar e avaliar o Projeto Político Pedagógico da Escola, considerando os interesses da Comunidade Escolar e com as diretrizes da política educacional vigente, aprová-lo e encaminhá-lo à Secretaria Municipal de Educação;
- IV - fiscalizar a execução do calendário escolar, assegurando o cumprimento da carga horária mínima anual e do mínimo de dias letivos estabelecidos pela legislação vigente;
- V - realizar avaliação sobre o desempenho da equipe gestora da Unidade de Ensino com base nos critérios previamente definidos pela Secretaria Municipal de Educação;
- VI - emitir parecer sobre docentes e funcionários no exercício de suas funções, quando se fizer necessário, e encaminhá-lo à Secretaria Municipal de Educação;
- VII - discutir e definir as prioridades e metas para o ano letivo com base na avaliação situacional da Unidade de Ensino;
- VIII - analisar e deliberar, redimensionar e aprovar o plano de aplicação dos recursos financeiros disponíveis na Unidade de Ensino;
- IX - apreciar as prestações de contas, observando se os recursos financeiros foram aplicados conforme o plano aprovado pela comunidade escolar;
- X - deliberar sobre a reprogramação de ações contidas no plano de aplicação dos recursos financeiros;
- XI - promover interações pedagógicas que favoreçam o respeito ao saber do aluno e valorizem a cultura da comunidade local;
- XII - acompanhar o aproveitamento significativo do tempo e dos espaços na Unidade de Ensino visando ao melhor desempenho dos docentes e alunos nas atividades pedagógicas;
- XIII - acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (abandono escolar, aprovação e aprendizagem) propondo, quando se fizerem necessárias, ações pedagógicas ou medidas socioeducativas visando à melhoria da qualidade social da educação escolar;
- XIV - promover relações de cooperação e intercâmbio com outros Conselhos Escolares;
- XV - convocar a Assembleia Geral, quando se fizer necessário (NATAL, 2015, p. 8-9).

E ainda, o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, uma iniciativa do Ministério da Educação (MEC), também aponta que aos Conselhos Escolares cabe,

deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola, além de participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico; analisar as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, propondo sugestões; acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola e mobilizar a comunidade escolar e local para a

participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação, como prevê a legislação (MEC, 2016).

Em outras palavras estes documentos delegam funções de caráter consultiva, deliberativa, fiscalizadora e mobilizadora ao Conselho. A função consultiva apresenta-se como conselheira, opina acerca de assuntos, problemas relacionados a instituição, assim como, assessora e encaminha as questões levantadas pelos segmentos da escola, apresentando sugestões de resoluções que poderão ou não ser aceitas pela unidade escolar. A função deliberativa analisa os assuntos apresentados ao Conselho Escolar e em prol de uma decisão, aprova propostas, encaminhamentos e prestação de contas. Já a função fiscalizadora acompanha, supervisiona, monitora e avalia o cumprimento das normas da escola e a qualidade social do cotidiano escolar. E por fim, a função mobilizadora que promove, estimula e articula a participação integrada dos segmentos representativos da escola e da comunidade local.

Observamos que nem todas as instituições de ensino público seguem à risca as normas contidas nos documentos oficiais, isso se dá, entre outros fatores, pela falta de conhecimento, assim como por ser mais conveniente seguir as rotinas já estabelecidas. No caso do Conselho Escolar, muitos desconhecem ainda o poder e a função que este exerce para a promoção da gestão democrática da escola contribuindo para a qualidade do ensino, da aprendizagem, das relações escola-comunidade, entre outros, a ponto de mudar a realidade escolar e local.

No CMEI, loco da pesquisa, até 2014, a realidade não se apresentava nessa perspectiva o que pode ser percebido por meio do relato da gestora pedagógica, ao afirmar que este órgão de gestão colegiada apenas existia como documento legal, não possuindo, portanto, funcionalidade real. Tal fato era decorrente, entre outros, da falta de conhecimento sobre o que significa Conselho Escolar por parte da comunidade escolar.

#### **4 O CONSELHO ESCOLAR NO CMEI: ANALIZANDO A PARTICIPAÇÃO**

**E**ste capítulo analisa o funcionamento do Conselho Escolar, com o foco na participação, em um Centro Municipal de Educação Infantil de Natal no Rio Grande do Norte, a partir do estudo sobre a gestão democrática e sobre o papel desse instrumento de participação colegiada neste novo modelo de gestão.

Para o desenvolvimento desse estudo, foi realizada uma pesquisa com característica essencialmente qualitativa, usando como ferramentas para a efetivação da pesquisa a análise dos documentos e das entrevistas semi-estruturadas e observações. A elaboração das perguntas para a entrevista foi resultado das observações na instituição e dos estudos sobre a temática, desenvolvidos durante o processo de orientação e elaboração desse trabalho. A entrevista foi feita com 5 participantes do Conselho Escolar, sendo um coordenador, um gestor, um pai, um professor e um funcionário do apoio.

Essa análise é advinda das informações coletadas e devidamente fundamentadas pela bibliografia acerca do assunto abordado.

Como primeira parte deste capítulo temos a caracterização do CMEI e seus sujeitos que o compõem. Na sequência apresentaremos uma análise da observação do funcionamento do Conselho Escolar e das entrevistas aplicadas.

##### **4.1 Caracterização do CMEI *locus* da pesquisa**

O Centro Municipal de Educação Infantil (**CMEI Claudete Costa Maciel**), é localizado no Conjunto Cidade Satélite, na cidade do Natal, Rio Grande do Norte. É uma escola da rede pública municipal, e sua missão é trabalhar viabilizando a interação entre as três dimensões, educar, cuidar e brincar, respeitando as singularidades e especialidade da Educação Infantil de forma harmônica com os valores institucionais explicitados pela instituição. De forma conceber a criança como um ser histórico e social, produtor de cultura, capaz de transformar a realidade onde



vivem e contribuir para uma perspectiva de futuro melhor. Em suma, o CMEI objetiva proporcionar o bem-estar da criança e o desenvolvimento de suas potencialidades, ampliando suas experiências por meio das relações interpessoais e de sua inserção na sociedade, tendo em vista a construção da cidadania.

A escola está inserida no Conjunto Cidade Satélite, bairro do Pitimbú. Porém, sua clientela em uma maioria é pertencente ao bairro vizinho Planalto.

O Planalto é um bairro da zona oeste de Natal. E segundo dados do IBGE o bairro é o que mais expandiu em Natal. A população cresceu cerca de 118,1% desde o último censo em 2010. Passou de 14.314 habitantes para 31.206 em dez anos (2000-2010), significando um crescimento populacional de mais de 1.5000 habitantes por ano<sup>1</sup>.

Este crescimento populacional é devido aos avanços econômicos e sociais, transformando a morfologia do bairro, por meio de agentes produtores como Estado, empreendedores imobiliários, em função dos programas de financiamento habitacional como Minha Casa, Minha Vida, contribuindo na introdução de famílias de maior poder aquisitivo, em contraste como os primeiros moradores que apresentavam baixas condições econômicas e trabalhadores informais. Porém, vale salientar que algumas famílias residentes neste bairro, vivem de contribuições de programas do governo federal como o Bolsa Família.

O Planalto é dividido em três etapas principais, a primeira se inicia na “Linha do trem, Av. Monte Rei” Planalto 1, local mais nativo e com comércio superaquecido, onde possibilita a compra qualquer coisa com naturalidade e bom preço sem sair do bairro. A segunda etapa é a central, onde encontramos residências que expandiu o bairro em grande escala de extensão. Estas duas etapas já são pavimentadas em 30%. Agora a terceira etapa possui cerca de cinco anos e faz ligação com o Guarapes, Parnamirim e Macaíba-RN. É muito mais influente por conta do desenvolvimento imobiliário da Caixa Econômica Federal, formada por condomínios e residências de classe média e média alta. Avenidas largas e retas, bem projetadas, respeitando o padrão de bairro promissor, onde também encontramos todos os terminais rodoviários que liga o bairro Planalto ao centro.

---

<sup>1</sup> Notícia divulgada no site do Jornal Tribuna do Norte.

GRILLO, Margareth. População do Planalto cresce 118%. **Tribuna do Norte**. 2011. Disponível em: <<http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/populacao-do-planalto-cresce-118/187497>> Acesso em: 17 de novembro de 2016.

O prédio onde funciona a escola tem a estrutura física de um CAIC – Centro de Atenção Integral a Criança, que na década passada, o governo federal criou para desenvolver ações de atenção integral a criança e ao adolescente, Educação Infantil (creche e pré-escola), educação escolar, esporte e cultura. Porém, o CAIC do conjunto Cidade Satélite por falta de recursos humanos e financeiros, não alcançou seu objetivo primordial, dar assistência integral a criança e ao adolescente. Então, em 2001, o CAIC deixou de funcionar como Centro de Atenção Integral a Criança e ao Adolescente e com o decreto de nº 6.760, de 07 de junho de 2001 passou a funcionar como Escola Municipal Otto de Brito Guerra.

A creche do antigo CAIC continuou funcionando dentro da instituição, atendendo em tempo integral, crianças com idades de 0 a 5 anos. Somente em 2008, através do decreto nº 8.376, de 05 de março de 2008, houve a transferência dessa creche, mantida pela Secretaria Municipal de Trabalho e Assistência Social (SEMTAS), para a rede municipal de ensino da cidade de Natal, tendo como órgão mantenedor da mesma a Secretaria Municipal de Educação (SME), e a antiga creche passa a ser chamada de Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) Claudete Costa Maciel, uma homenagem feita a professora Claudete Costa Maciel que nasceu em 17/09/1946 em Cirinhaém, estado de Pernambuco e que prestou importantes serviços ao município de Natal como professora. Seus pais eram Euclides Rodrigues Maciel e Maria das Dores Costa Maciel. Faleceu no dia 04 de fevereiro de 2006.

Apesar dessa transferência supracitada, a escola ainda funciona no mesmo prédio, localizado na Cerra do Carajás, 3160, Cidade Satélite no bairro Pitimbú.

No que se refere a estrutura física, o CMEI possui instalações adequadas para o atendimento médio de 250 crianças, como mostra a tabela 1 a seguir:

<b>Tabela 1</b>	
<b>1</b>	Guarita de acesso com rampa de entrada para pedestre;
<b>1</b>	Hall de entrada de acesso às instalações internas;
<b>1</b>	Secretaria com janelas de vidro e 01 (uma) porta de acesso à sala de direção;
<b>1</b>	Sala de direção com janelas de vidro;
<b>2</b>	Banheiros para adultos (masculino e feminino);
<b>1</b>	Almoxarifado;
<b>1</b>	Sala de professores com janelas de vidro;

1	Berçário com armários embutidos e bancadas em inox com (83) oitenta e três centímetros de altura, com janelas de vidro e porta de acesso à área reservada para banho de sol;
1	Cozinha com 02 (duas) pias e bancada em inox com porta de acesso ao quintal;
1	Lavanderia com tanque e (01) uma porta de acesso ao quintal;
1	Dispensa para armazenamento de utensílios de cozinha;
1	Vestuário com chuveiro, sanitário e pia de mão;
7	Salas de aula com banheiro (chuveiro, 02 (dois) sanitários, tanque e 02 (duas) pias de mão com bancada em mármore) com janelas de vidro e saída para área de banho de sol;
2	Salas de aula com portas de acesso a um único banheiro; (chuveiros, 02 (dois) sanitários 01 (um) tanque e (02) duas pias de mão com bancada em mármore) com janelas de vidro;
1	Sala de leitura com armários embutidos, e bancadas em inox (83) oitenta e três centímetros de altura, com janelas de vidro e porta de acesso à área reservada para banho de sol;
1	Área de lazer arborizada, com três parques de madeira e 01 (um) trepa-trepa de ferro inadequado para o uso;
1	Pátio coberto com 02 (dois) corredores de acesso às salas separado por 02 (duas) áreas de parque.

Fonte: PPP do CMEI Claudete C. Maciel.

O CMEI Claudete Costa Maciel atende crianças na faixa etária de 06 meses a 05 anos e 11 meses em regime de tempo integral e parcial, distribuídas nas turmas de berçários I e II, níveis I, II, III e IV e mediadas por Educadores Infantis. Atualmente o CMEI conta com a presença efetiva de 19 educadores com formação superior, salvo um com formação em magistério. Destes, 02 assumiram a gestão, as professoras Elizete Alves de Lima e Maria José Rodrigues da Silva; 02 a coordenação pedagógica, Lucilene Souto e Jullyana Araújo Amâncio de Lima e 01 está readaptado assumindo a função de secretário no turno matutino. Contando também com o auxílio pedagógico de 09 estagiários divididos nos dois turnos.

#### **4.2 Caracterização do Conselho Escolar do CMEI**

O Conselho Escolar da escola campo da pesquisa, foi criado em 2008 na gestão anterior a atual. Porém, o que podemos aferir dos relatos e entrevistas com as gestoras e coordenadora pedagógica, professora entrevistada é que não funcionava de fato. Existia apenas no papel, no PPP da instituição, mas não era ativo e efetivo,

não exercia sua função como órgão colegiado, incumbido de fiscalizar, deliberar, consultar e mobilizar como destacado no Projeto Político Pedagógico do CMEI.

Com a nova gestão e coordenação que está atuando desde 2014, o Conselho Escolar se tornou, realmente um mecanismo de gestão pedagógica. Mesmo que de forma iniciante, mas já está havendo frutos. Como estagiária contratada pela Secretaria Municipal de Educação de Natal, trabalhei dois anos (2013-2014) na instituição e realmente pude ver e comprovar de perto o funcionamento deste órgão colegiado.

Os participantes do Conselho Escolar do Claudete C. Maciel são representantes escolhidos de todos os segmentos que incorporam a comunidade escolar, efetivando o que a Lei Complementar nº 147/2105, no artigo 3º dispendo como um dos princípios de gestão democrática nas Unidades de ensino da rede pública municipal de Natal:

IV – participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios e em órgãos colegiados; (NATAL, 2015, p. 1)

E também no artigo 5º que diz que a autonomia da gestão das unidades de ensino, respeitando as disposições legais do sistema municipal de ensino, será assegurada:

I - pela escolha dos diretores administrativo-financeiro e pedagógico, conforme o disposto no parágrafo único do artigo 4º desta Lei, através do Colégio Eleitoral, mediante eleição direta e secreta;  
II - pela escolha de representante dos segmentos da comunidade no Conselho Escolar;  
III - pela garantia de participação dos segmentos da comunidade nas deliberações do Conselho Escolar;  
IV - pela destituição dos diretores administrativo-financeiro e pedagógico, na forma regulada nesta Lei. (NATAL, 2015, p. 2)

No mesmo documento, no artigo 4º, o Conselho Escolar é concebido como órgão que juntamente com a Equipe Gestora corrobora na realização da gestão das unidades de ensino, deixando claro a importância deste mecanismo para a efetivação e real participação da comunidade escolar nas tomadas decisórias, visando o pleno desenvolvimento administrativo e pedagógico de uma instituição de ensino público.

No CMEI Claudete o Conselho Escolar é composto por um representante da gestão, um representante da coordenação, um representante dos funcionários, um

representante dos pais, um representante dos professores, representante dos alunos, o presidente do Conselho, e o secretário. Sendo que cada um dos representantes tem seu suplente.

A escola em seu documento norteador das práticas educativas, o PPP, considera o Conselho Escolar como órgão colegiado, representativo da comunidade escolar, que tem como função deliberar sobre a organização e execução do trabalho pedagógico e administrativo do CMEI em conformidade com as políticas e diretrizes nacionais. Assim como, corresponsável pelas atividades desenvolvidas dentro da instituição, de forma que possa subsidiar a efetivação de um entendimento em que o Conselho possa ser visto como um grande aliado na concretização de uma gestão democrática onde todos os envolvidos possam assumir em conjunto os compromissos com a educação.

Em conformidade com a Lei Complementar nº 147/2015, que dispõe sobre a democratização da gestão escolar no município de Natal, o Conselho do CMEI Claudete C. Maciel se reuni periodicamente de acordo com a necessidade da instituição para o encaminhamento e dar continuidade aos trabalhos pelos quais se propõe, e realiza assembleias gerais, reuniões ordinárias e extraordinárias com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

As funções do Conselho Escolar também são descritas como deliberativas, consultivas, fiscais e mobilizadoras. Atribuindo a função deliberativa nas tomadas de decisões relacionadas as diretrizes e linhas gerais das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, no que se refere ao direcionamento das políticas públicas exercidas no ambiente escolar.

A função consultiva refere-se a emissão de pareceres para sanar dúvidas e tomar decisões quanto as questões pedagógicas no âmbito de sua competência.

A função fiscalizadora diz respeito ao acompanhamento e fiscalização da gestão pedagógica, administrativa e financeira da unidade escolar, garantindo a legitimidade de suas ações.

A função mobilizadora possibilita a participação de forma integrada dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo para a efetivação da democracia e para otimização da qualidade social.

O regimento do Conselho Escolar do CMEI ainda está em processo de estudo e revisão das leis para a construção junto aos conselheiros.

### 4.3 O olhar dos atores no Conselho sobre a participação

A entrevista foi realizada com cinco dos representantes dos segmentos da comunidade escolar. Dentre eles, foram a gestora pedagógica, a coordenadora pedagógica do turno vespertino, uma professora do turno matutino, uma funcionária do apoio e uma mãe. Todos eles membros titulares do Conselho Escolar do Claudete, exceto a funcionária do apoio.

Tendo em vista que o estudo de campo analisou o funcionamento do Conselho Escolar na instituição, as entrevistas foram feitas em horários diurnos (manhã e tarde), com base no roteiro de entrevista elaborado que segue como apêndice desta monografia.

Compreendemos que “participar significa estar inserido nos processos sociais de forma efetiva e coletiva, opinando e decidindo sobre planejamento e execução” (FERREIRA, 1999, p. 11), sendo assim, nas entrevistas buscamos entender a visão sobre a participação que cada entrevistado possui, como representativos dos segmentos no Conselho Escolar, e qual é o grau dessa participação como contribuinte para a efetivação da gestão democrática.

Antes de irmos ao foco que é a participação no Conselho Escolar, foi questionado aos atores o que entendiam por gestão, como descrevem a gestão da escola e sua atuação, para depois adentrarmos no assunto. E com base nas respostas, vejamos as tabelas 2 e 3 a seguir:

<b>TABELA 2</b>		
<b>Entrevistados</b>	<b>O que você entende por gestão?</b>	<b>Como você descreve a gestão da escola?</b>
<b>Gestora (Pedagógica)</b>	Gestão é quando se propõe a fazer algo pela instituição, ou pelo órgão ao qual está inserido. Fazer o melhor para a comunidade.	Hoje nós temos uma gestão bem mais democrática. Todas as decisões que competem ao coletivo são tomadas em conjunto. Mas, existem decisões que competem exclusivamente a gestão.
<b>Coordenadora</b>	Gestão é a forma de conduzir uma escola. Tentar articular as pessoas que trabalham nessa escola. Fazer também com que todos estejam a par da proposta e caminhe na mesma direção para que esta proposta venha de fato acontecer.	Temos uma gestão bem mais participativa. A equipe gestora que é composta pela coordenação e gestoras, não faz nada isolado. Também levamos, conversamos entre nós e levamos para o grupo decidir.
<b>Professora</b>	Gestão é administrar todo e qualquer órgão, que você	Então conseguindo administrar o CMEI, de forma que a equipe tenha condições de trabalhar e atender as crianças. Elas fazem o

	esteja inserido, de forma que funcione em todas as partes.	possível, pois sabemos que não depende só delas, mas de todo o sistema que a Secretaria coloca à disposição da escola.
<b>Funcionária</b>	Uma grande responsabilidade em um cargo que atua. Dar o melhor de si para a melhoria da escola.	Elas fazem um trabalho muito bom. São dedicadas e mesmo com o pouco que temos, procuram dar o melhor de si. Responsáveis pela organização do pessoal do apoio, professores, alunos. E bastante próximas da equipe escolar.
<b>Mãe de aluno</b>	Tomar uma forma de organização em determinado setor.	Uma gestão democrática e nova.

Fonte: Dados obtidos nas entrevistas.

<b>TABELA 3</b>		
<b>Entrevistados</b>	<b>Que tipo de modelo de gestão se realiza na instituição?</b>	<b>Como você avalia a atuação da equipe diretiva?</b>
<b>Gestora (Pedagógica)</b>	Democrático. Ainda estamos engatinhando neste modelo, mas estamos tentando mesmo em meio a erros e acertos.	Como integrante da equipe, estamos fazendo o melhor que podemos aos moldes do modelo de gestão democrática. Estamos sempre próximas do grupo, atentas a cada situação, ouvindo pais, dando oportunidade de exporem opiniões, etc.
<b>Coordenadora</b>	Vivemos uma gestão bem mais democrática e participativa. O que nos compete é discutido entre nós. Mas, na maioria das vezes levamos as discussões, com encaminhamentos e ideias ao grupo para decidirmos juntos.	Hoje a equipe diretiva da escola é muito mais unida, muito comprometida com o que faz. Com as questões pedagógicas, comprometidas em proporcionar o bem-estar da criança. O nosso foco é a qualidade de atendimento a criança. Estamos juntos mesmo como uma equipe comprometida.
<b>Professora</b>	É mais democrática. Porém, ainda com resquícios de outros modelos tradicionais em alguns momentos. Mas é preciso. Sabemos que nem tudo é totalmente democrático. Tem situações administrativas que precisam ser resolvidas entre a gestão, e nós nem chegamos a saber, só depois.	São muito acessíveis, escutam. Mas nem sempre atendem por causa de exigências da Secretaria. Mas, ainda assim são pessoas que dão acesso a qualquer um chegar e falar. Dão abertura nas reuniões para fala, opiniões.
<b>Funcionária</b>	Existe participação de todos os que trabalham aqui. Nós ajudamos muito nas atividades da escola.	Equipe excelente. São muito dedicadas no trabalho, são muito ativas, o que podem fazer, elas fazem.
<b>Mãe de aluno</b>	Democrática.	Ouvem muito, procuram ouvir todas as opiniões dos funcionários e pais.

Fonte: Dados obtidos nas entrevistas.

As entrevistadas que deram uma melhor resposta sobre o que é o ato de gerir, foram a Coordenadora, a professora e a mãe. A coordenadora afirmou que fez curso

de especialização em gestão, e por isso tinha um maior conhecimento sobre a definição. E a mãe já foi professora e conhece o cotidiano de uma gestão escolar. Mas, apesar disso, todas as respostas deixaram explícito que o ato de gerir é uma grande responsabilidade, requer administrar os segmentos, corpo de profissionais, e recursos materiais seja de uma empresa ou escola para oferecer o público alvo uma maior qualidade no atendimento.

Além disso, foi muito perceptível que todas as entrevistadas descreveram a gestão da escola como democrática, ou pelo menos mais democrática e participativa do que a anterior. Pois, notamos nas falas que as gestoras dão espaço para todo o grupo expor suas opiniões, sabendo que existem decisões que só competem a elas, são próximas da equipe e responsáveis pelo que fazem, mesmo com poucos recursos e diversas dificuldades do cotidiano escolar conseguem conduzir o pessoal para a efetivação do processo socioeducativo, como citou a funcionária do apoio afirmando que a equipe gestora é responsável pela organização do pessoal do apoio, professores e alunos e bastante próximas da equipe escolar.

Para corroborar Andrade destaca que,

a expressão gestão escolar em substituição à administração escolar, não é apenas uma questão semântica. Ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade. (ANDRADE, 2004, p. 17).

É essa nova forma de gerir que analisamos na fala da mãe de aluno entrevistada, quando disse que a gestão do CMEI era democrática e nova e que a equipe diretiva procura sempre ouvir todas as opiniões dos funcionários e pais. Pois, em conformidade com o autor na citação anterior, a gestão destacada pelos atores nesta entrevista não é apenas uma administração escolar tradicional, ela envolve os segmentos nas decisões, incentiva a participação e tem autonomia para resolver problemas do dia a dia escolar. Mesmo que engatinhando neste novo modelo de gestão ou com alguns resquícios do antigo modelo, como citou a gestora e a professora respectivamente, ainda assim conseguem realizar uma gestão mais participativa visível e confirmado por todos que colaboraram com a coleta de dados nesta pesquisa.



E ainda, a gestora acrescentou que com a efetivação deste modelo de gestão (democrática), os segmentos se tornaram mais participantes. O trabalho se tornou mais fácil com a participação ativa nos processos decisórios, o que promove maior desenvolvimento das práticas educativas na instituição.

Outro ponto interessante foi que a coordenadora afirmou que gestão é condução, é o desenrolar do dia a dia da escola. E que a participação do grupo na tomada de decisões, tem ajudado muito a fazer um trabalho mais tranquilo. Todos decidem juntos na maioria das vezes.

A professora entrevistada também destacou que alguns assuntos que são resolvidos entre a gestão não são compartilhados porque faz parte da administração. Disse ainda que o nome “democrático” é muito bonito, mas na realidade não funciona por completo, acrescentando no que foi supracitado quando falou que a gestão tinha resquícios do modelo tradicional em alguns momentos, onde certas decisões são tomadas verticalmente, de cima (gestor) para baixo (comunidade escolar) sempre que necessário, em assuntos que competem apenas a gestão ou ordens superiores vindas da Secretaria Municipal de Educação do município.

Agora, no que tange ao olhar sobre a participação no Conselho Escolar ou como contribuinte para o funcionamento da instituição e envolvimento nas discussões e processos decisórios, a gestora pedagógica define a participação como envolvimento e importante para efetivação de uma gestão democrática. E em relação ao grupo (comunidade escolar), acrescentou que a participação destes ainda é receosa, contida e que é preciso melhorar o envolvimento destes nas reuniões. O que acontece aqui é o que Heloisa Luck (2010) chama de “participação como representação”, em que as opiniões, expectativas e direitos de um segmento são traduzidos por seu representante, sem envolvimento de todo o grupo.

A coordenadora define participação como atuação direta. E ainda, ela enxerga a participação como uma atuação conjunta, onde todos dão-se as mãos e tentam lidar com os conflitos que surgem, resolvendo da melhor forma possível. Pois, afirma que entre professores e gestão há espaço para opiniões e novas ideias, assim como para os demais funcionários. Nesta perspectiva, podemos analisar que a forma de participação definida pela coordenadora é a “participação como engajamento” (Luck, 2010, p. 24), onde envolvimento e comprometimento da comunidade escolar andam em conjunto ou de mãos dadas buscando a qualidade das práticas educativas. É o nível mais pleno de participação.

Já a professora entrevistada descreveu a participação exercida pela equipe como sendo ainda muito do “sim”. Mesmo a gestão tentando envolver todos nas decisões, não são totalmente autônomos para falar aquilo que realmente tem consciência. Acredita que o Claudete possui uma boa equipe, bem controlada para o tipo de gestão tradicional, pois não são tão participativos como deveriam por medo, perseguição, etc. Pensando nisso, o que prevalece na fala da professora é a “participação como presença” destacado anteriormente no capítulo II, no subitem 2.4, “A participação como princípio de gestão democrática”. Neste tipo de participação, para que um membro seja considerado participante basta apenas a presença física, mesmo sem ter voz ativa.

Na fala da funcionária também percebemos a “participação como representação”. Pois, nos afirmou que não participa diretamente nas discussões da comunidade escolar, ajuda muito no funcionamento da instituição, nas festividades, mas não como voz ativa nas decisões do grupo, recebe as informações do representante dos funcionários no Conselho Escolar.

Quando entrevistamos a mãe de um aluno, participante e representante titular dos pais no Conselho Escolar, nos disse que procura ser atuante desde que entrou. Mencionou um período em que houve o corte de uma das merendas das crianças integrais e a presença dos pais foi crucial para tomar medidas urgentes para resolver a situação. E como representante conseguiu reunir os pais, levar o problema e tomar providências junto a escola em relação a Secretaria Municipal de Educação.

Realmente, esta mãe nos passou este envolvimento ativo ao presenciarmos uma reunião do Conselho Escolar em que tratavam sobre as vestimentas inadequadas e extravagantes dos pais ou responsáveis ao virem buscar ou deixar os alunos. A gestora pedagógica confirmou a mesma postura dessa mãe, destacando que por várias vezes passou até a manhã inteira ajudando nas festividades, na resolução de alguns problemas com pais, etc. E por já conhecer o cotidiano de uma instituição de ensino de perto, por que já foi professora, sabe como é importante o envolvimento e participação ativa dos pais e de todo os segmentos na escola. Portanto, a forma de participação que mais se encaixa é a “participação como engajamento” mencionado também no subitem 2.4 desta pesquisa, onde o envolvimento e compromisso anda lado a lado, buscando os resultados propostos e desejados em parceria, para a realização de uma gestão mais democrática.

E para consolidar mais o pensamento dos atores entrevistados acerca da temática em questão, separamos alguns pontos interessantes nas suas falas onde expressaram o que sabiam sobre Conselho Escolar, relevância para o CMEI e seu grau de participação neste órgão colegiado, conforme apresentado nas tabelas 4 e 5 a seguir:

<b>TABELA 4</b>		
<b>Entrevistados</b>	<b>Tem Conselho Escolar no CMEI?</b>	<b>Como funciona?</b>
<b>Gestora (Pedagógica)</b>	Sim, existe.	Realiza-se reuniões com representantes de vários segmentos como gestores, coordenadores, pais e alunos, presidente do conselho para discutir assuntos do cotidiano escolar.
<b>Coordenadora</b>	Sim, está funcionando bem.	O Conselho tem função deliberativa, fiscalizadora, mobilizadoras. É um órgão colegiado composto por representantes de todos os segmentos da escola.
<b>Professora</b>	Sim, tem.	Através de reuniões com os segmentos da escola para tomar decisão sobre assuntos relacionados ao cotidiano da instituição.
<b>Funcionária</b>	Sim.	Acha que quando tem algo de errado, se reuni todo mundo para dizer o que pode melhorar nas “coisas” que estão faltando. Diálogo com os diretores para pensar na melhor solução.
<b>Mãe de aluno</b>	Sim.	Reuni uma parte da diretoria, funcionários, pais dos alunos na intenção de reunir para tomar decisões sobre legislação, funcionamento, construção do regimento.

Fonte: Dados obtidos nas entrevistas.

<b>TABELA 5</b>		
<b>Entrevistados</b>	<b>Você considera importante haver Conselho Escolar?</b>	<b>Como é sua participação no Conselho Escolar?</b>
<b>Gestora (Pedagógica)</b>	Sim, extremamente importante. Fortalece a decisão tomada pelo grupo.	Representante titular do segmento da gestão.
<b>Coordenadora</b>	Muito importante. Pois, um Conselho atuante em uma escola faz uma diferença muito grande.	Participa de forma direta como Coordenadora Pedagógica e presidente do Conselho Escolar.
<b>Professora</b>	Sim, é extremamente necessário. Ajuda as decisões serem tomadas mais rápido como, vestimentas no interior da escola, turmas aberta e a serem fechadas, etc.	Representante titular dos professores.
<b>Funcionária</b>	Sim. É um órgão que melhora o cotidiano das atividades escolares.	Não participa. Recebe as informações do Conselho pelo representante dos funcionários.

<b>Mãe de aluno</b>	Sim, é de fundamental importância. Funciona e melhora. É a voz dos pais dentro da escola.	Membra titular como representante dos pais.
---------------------	---	---

Fonte: Dados obtidos nas entrevistas.

Com visto, em todas as entrevistas houve conhecimento por parte dos membros e funcionária a existência do Conselho Escolar no CMEI. E que em contraste com épocas passadas, onde o Conselho só existia no papel, hoje com a nova gestão e coordenação este órgão realmente tem funcionado, mesmo que engatinhando, aprendendo aos poucos como citou a gestora e coordenadora, através do acesso a reuniões com o Conselho Municipal, onde reuni vários segmentos, pais, gestores de escolas, coordenadores, presidentes de conselhos dando testemunhos e trazendo situações, exemplos sobre o funcionamento do Conselho Escolar. Pois, a mesma gestora afirmou que antes quando exercia a função de coordenadora pedagógica no CMEI não sabia nem o que era o Conselho, para que servia e como funcionava. Acrescentou que ninguém queria ser representante, mas ela se tornou representante sem nem saber o que era, pois era coordenadora na época. Hoje, concorda que a existência de um Conselho atuante como deve ser fortalece a decisão tomada, pois explicou que a decisão não está apenas centrada na gestão, quando vier os questionamentos e rejeições, estão amparados pela decisão unanime dos conselheiros.

Assim como a gestora, a coordenadora afirmou a mesma coisa. Disse que o Conselho Escolar melhora, faz uma diferença muito grande no cotidiano da escola, tendo em vista que a função deliberativa, fiscalizadora, mobilizadora e consultiva promove aproximação entre a comunidade local e escola, entre equipe gestora, funcionários e professores. Sabemos que este órgão fortalece os processos administrativos de maneira mais democrática e participativa, mediante interação das condições humanas e materiais garantindo um processo educacional e social de qualidade, de forma que atenda a realidade da comunidade. E mesmo que inicialmente, ou engatinhando tentar promover e envolvimento e democracia nos processos cotidianos da instituição é necessário para que realmente a escola pública possua condições que favoreçam a educação de qualidade, dentro dos moldes democráticos.

Medeiros destaca que,

a gestão democrática da educação formal está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Também a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação. (MEDEIROS, 2003).

É essa gestão escolar que o CMEI Claudete Costa Maciel procura estabelecer, mesmo entre erros e acertos manter acesa a chama da democracia dentro da escola, de maneira que os seus mecanismos legais e institucionais como citou o autor a cima, desencadeiem a participação social nos processos decisórios da escola sobre legislação, funcionamento, construção do regimento, Projeto Político Pedagógico, e outros.

Nas entrevistas podemos aferir que os atores do Conselho Escolar e integrantes da comunidade escolar, concordam que este órgão colegiado é sim uma forma de participação e de aproximação dos funcionários, sejam eles professores, gestores, coordenadores, apoio, secretários, e pais de alunos. E fechamos este capítulo com as palavras de uma mãe assídua e envolvida com os processos escolares, conselheira comprometida, que entende que a participação é a proposta-chave do Conselho Escolar como um dos mecanismos que possibilitam a gestão democrática:

*“É a voz dos pais dentro da escola”.*

## 5 PALAVRAS FINAIS

**A**o final dessa pesquisa, entendemos que gestão democrática é um modelo de gerir uma organização que propõe a participação de seus integrantes, daqueles que compõem o corpo administrativo, funcional, humano nesta instituição.

Entendemos também que gestão é o ato de gerir no intuito de obter resultados esperados. E que no contexto educacional, a gestão corresponde aos procedimentos de gerencia da dinâmica do sistema de ensino de maneira geral, e de modo mais específico, a condução administrativa das escolas públicas em conformidade com as leis e diretrizes estabelecidas para a educação nacional.

Vele salientar que essa gestão educacional deve ser compromissada com os princípios democráticos, de forma a desenvolver autonomia e participação nas instituições de ensino.

Aferimos que a gestão democrática, como um novo modelo, surgiu na década de 1990 para pôr fim aos modelos tradicionais de administração conservador e limitado. Pressupõe-se que este modelo é o mais adequado para a promoção de uma educação de qualidade, onde as dimensões administrativa-financeira e pedagógica andem juntas em prol de objetivos comuns.

No Centro Municipal de Educação Infantil onde foi realizada a pesquisa de campo, percebemos que as gestoras (administrativa-financeira e pedagógica) trabalham em conjunto, buscando o alcance dos objetivos propostos e, além disso, são acessíveis as demandas apresentadas pela comunidade escolar. Isto vem confirmar o trabalho pautado na perspectiva de uma gestão escolar democrática.

A participação é uma das bases para a efetivação da gestão democrática. A criação de mecanismos que dão suporte a este modelo de gestão, a exemplo do Conselho Escolar, do Projeto Dinheiro Direto na Escola (PDDE), do Grêmio Estudantil, vem possibilitar a participação efetiva de todos os envolvidos nos processos de ensino-aprendizagem.

O Conselho Escolar como mecanismo de participação é um órgão que permite a comunidade escolar se envolver com os processos de tomada de decisões, e por meio de suas funções deliberativa, fiscalizadora, mobilizadora e consultiva, constitui-

se uma forma colegiada de gestão democrática. Ele permite que todos os segmentos de uma escola e comunidade local sejam ouvidos por meio de seus representantes, compartilhando poder e responsabilidades.

O Conselho Escolar da instituição, campo empírico, tem cumprido a sua finalidade e, nessa perspectiva, tem melhorado o cotidiano das práticas educativas no interior da escola e, conforme relatos dos entrevistados, percebe-se algumas repercussões fora dela.

Considera-se, pois, que mesmo em meio a dificuldades que todas instituições enfrentam como falta de recursos materiais, estrutura, funcionários, etc., a gestão do CMEI está fazendo um bom trabalho, visto que percebemos durante as observações das reuniões do Conselho Escolar na qual podemos presenciar durante a pesquisa.

Vale salientar, que, embora funcione o Conselho Escolar, o que caracteriza uma gestão democrática, existe também mecanismos como o PDE – Escola (Plano de Desenvolvimento da Educação), que pautam em outros modelos de gestão, como o gerencialista. Este hibridismo foi percebido na fala de alguns entrevistados (gestora pedagógica e professora), respectivamente, afirmaram que ainda existem decisões que apenas competem a gestão decidir e administrar, e ainda, que a gestão faz o possível, dependendo do que a Secretaria de Educação coloca à disposição da escola.

Ponto relevante a ser mencionado neste trabalho, e que será possivelmente aprofundado em estudos posteriores, pois, retrata o que Hypolito (2011) afirmou sobre o hibridismo gerencial incorporado no contexto educacional. E apesar de "muitos avanços nas lutas por uma gestão democrática foram absorvidos e incorporados no discurso gerencialista que assola as escolas públicas" (HYPOLITO, 2011, p. 14), reduzindo os Conselhos Escolares a funções burocráticas fiscalizadoras apenas e enchendo os gestores eleitos de "compromissos com programas oficiais de avaliação, de medidas, de índices, e sendo forçados a firmar contratos de gestão com as secretarias de educação" (HYPOLITO, 2011, p. 14), o que nos leva a entender que nem tudo é democrático nos processos cotidianos de uma escola.

Entretanto, o estudo permitiu a comprovação de que um Conselho Escolar atuante realmente age como instrumento de gestão democrática, quando há participação ativa e comprometida. A participação deve ser realmente vivenciada pela escola e que a melhor possibilidade de acontecer é na participação como engajamento. Em muitos casos, o Conselho Escolar existe apenas como documento,

como era o caso do CMEI pesquisado no início da criação do seu Conselho em 2008, e que por falta de conhecimento deixam de usar um recurso fundamental para a efetivação de uma gestão mais facilitadora e participativa, para continuar com a conveniência das rotinas já estabelecidas.

Mas, se ainda assim, houver um grupo comprometido e disposto a mudar, opinar sem medo, lutar por melhorias, e trabalhar para efetivar a democracia dentro da escola, é possível transformar a realidade escolar, envolver, compartilhar o poder, promovendo a cidadania na busca de um objetivo comum, educação de qualidade, onde todos os segmentos escolares e comunidade local são atores responsáveis por esse processo.



## REFERÊNCIAS

- ABU-DUHOU, Ibtisam. **Uma gestão mais autônoma das escolas**. Brasília: UNESCO, IIEP, 2002. 172p.
- ANDRADE, Rosamaria Calaes de. **A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004. (Coleção escola em ação).
- BARBALHO, Maria Goretti Cabral. **Mudanças nos modelos de gestão: a política educacional e os (des)acertos da experiência no Rio Grande do Norte (1995-1999)**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. In: **Em Tese**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80. Disponível em: <[www.emtese.ufsc.br](http://www.emtese.ufsc.br)> Acesso: 11 de outubro de 2016.
- BOGDAN, Roberto C; BICKLEN, Sari Knoop. Características de investigação qualitativa. In: **Investigação qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto, 1994, p. 47-51.
- BRASIL. **LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. – 5 ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação Edição Câmara, 2010, p. 17.
- CARNEIRO, Moacir Alves. **LDB fácil: leitura crítico-compreensiva: artigo a artigo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
- DOMINGOS SOBRINHO, Moisés; BARBOSA JÚNIOR, Walter Pinheiro. Cultura de gestão democrática no Brasil: participação popular e controle social. In: FRANÇA, Magna; MOMO, Mariângela. **Processo Democrático Participativo: a construção do PNE**. São Paulo: Mercado de Letras, Campinas/SP, 2014 (no prelo).
- DOURADO, Luiz Fernando; OLIVEIRA, João Ferreira de, SANTOS, Catarina de Almeida. **A qualidade da Educação: conceitos e Definições** - Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.
- DOURADO, Luiz F. A escolha dos dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FERREIRA, Rosilda. **Construindo a Educação na Cidade de Camaragibe**. Camaragibe-PE. Secretaria de Educação, 1999.

HORA, Dinair Leal da. Educação e gestão educacional na sociedade brasileira contemporânea: algumas reflexões. In: **Revista Linhas**. Vol. 4, n. 2 (2003). Disponível em: <<http://www.periodicos.udesc.br/index.php/linhas/article/view/1212>> Acesso em 14 de outubro de 2016.

HYPOLITO, Álvaro Moreira. Reorganização Gerencialista da Escola e Trabalho Docente. **Educação: Teoria e Prática** – Vol. 21, n. 38, Período out/dez-2011. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/267987206\\_Reorganizacao\\_gerencialista\\_da\\_escola\\_e\\_trabalho\\_docente](https://www.researchgate.net/publication/267987206_Reorganizacao_gerencialista_da_escola_e_trabalho_docente)> Acesso em: 16 de janeiro de 2017.

KHOURY, Carla Georges. A importância do processo de gestão democrática para o desenvolvimento sócio-moral da criança. Rio de Janeiro, 2007. **Pedagogia em Foco**. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/edinf03.htm>>. Acesso em: 29 de março de 2014.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. Série: Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2007b.

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. Série: Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

LIBANÊO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5.ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF livros, 2008.

MEDEIROS, Isabel Letícia Pedrosa de. **A gestão democrática na rede municipal de educação de Porto Alegre, de 1989 a 2000 - a tensão entre reforma e mudança**. Porto Alegre: Dissertação de Mestrado em Educação.

Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC), Programa Nacional De Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/programa-nacional-de-fortalecimento-dos-conselhos-escolares>> Acesso em: 31 de outubro de 2016.

- NATAL. **Lei Complementar**: nº 147, de 04 fevereiro de 2015, que dispõe sobre a democratização da gestão escolar no âmbito da rede municipal de ensino do município do Natal, e dá outras providências. Natal, RN: Palácio Felipe Camarão, 2015. Disponível em: <<http://leismunicipais.com.br/a/rn/n/natal/lei/lei-complementar/2015/14/147/lei-complementar-n-147-2015-dispoe-sobre-a-democratizacao-da-gestao-escolar-no-ambito-da-rede-municipal-de-ensino-do-municipio-do-natal-e-da-outra-providencias>> Acesso em: 12 de outubro de 2016.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.
- PARO, Vitor Henrique. A utopia da gestão escolar democrática. In: **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Administração escolar**: introdução crítica. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010a [1986].
- \_\_\_\_\_. **Administração escolar**: introdução crítica. 7 ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- SENADO FEDERAL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Secretaria de Editorações e Publicações, 2013, p. 121.
- VILLELA, Delfina Paiva. **O Conselho de Escola**: Impasses, Perspectivas e Busca de Participação, 1997. 197 f. (Tese de Doutorado) FE/UNICAMP, Campinas, 1997.

## APÊNDICES

### Apêndice 1

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
DISCENTE: Raquel Leite do Nascimento  
ORIENTADORA: Prof. Dra. Maria Goretti Cabral Barbalho

**PESQUISA:** Gestão democrática: o Conselho Escolar como mecanismo de participação

#### ROTEIRO PARA ENTREVISTA

1. O você entende por gestão?
2. Como você descreve a gestão da escola?
3. Que tipo de modelo de gestão se realiza na instituição?
4. Como é avaliada a atuação da equipe diretiva?
5. Como você define participação?
6. Tem Conselho Escolar na escola?
7. Como funciona o Conselho Escolar?
8. Você considera importante haver Conselho Escolar na instituição?
9. Como é sua participação no Conselho Escolar?

### Apêndice 2

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – MONOGRAFIA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: O CONSELHO ESCOLAR COMO MECANISMO DE PARTICIPAÇÃO**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a), da pesquisa para a elaboração do trabalho monográfico a ser apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de licenciado em Pedagogia pelo curso de graduação em Pedagogia do Centro de Educação, da Universidade Federal do Rio Grand do Norte - UFRN.

O estudo pretende analisar o funcionamento do Conselho Escolar, como foco na participação, na instituição a qual você está vinculado(a).

Para obter as informações necessárias está prevista a aplicação realização de uma entrevista com membros do Conselho Escolar da referida instituição. Você está sendo consultado(a) sobre sua adesão a esta etapa da pesquisa, o que implica responder as questões propostas, assim como autorizar o uso dessas respostas no âmbito deste trabalho. No caso de haver concordância de sua livre e espontânea vontade em participar, assine a autorização que se encontra ao final deste termo.

**AUTORIZAÇÃO**

Eu, \_\_\_\_\_, declaro que entendi as informações e condições apresentadas neste termo de consentimento e que concordo em participar da pesquisa “Gestão Democrática: o Conselho Escolar como mecanismo de participação”, como entrevistado.

NATAL, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_