
LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

CAROLINE VALENCISE

**ÓRGÃOS COLEGIADOS: POTENCIALIDADES
PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA
ESCOLA PÚBLICA**



Rio Claro
2017

CAROLINE VALENCISE

ÓRGÃOS COLEGIADOS: POTENCIALIDADES PARA UMA GESTÃO
DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA

Orientadora: Prof^a.Dr^a. Raquel Fontes Borghi

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Instituto de Biociências da Universidade
Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” -
Campus de Rio Claro, para obtenção do grau de
licenciada em Pedagogia.

Rio Claro
2017

371.2 Valencise, Caroline

V152o Órgãos colegiados: potencialidades para uma gestão democrática da escola pública / Caroline Valencise. - Rio Claro, 2017

66 f. : il., quadros

Trabalho de conclusão de curso (licenciatura - Pedagogia)
- Universidade Estadual Paulista, Instituto de Biociências de Rio Claro

Orientador: Raquel Fontes Borghi

1. Escolas - Organização e administração. 2. Gestão escolar democrática. 3. Diretor escolar. 4. Políticas de gestão. 5. Democracia e escola. I. Título.

“Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente”.

Paulo Freire

RESUMO

Tendo em vista os entraves que as escolas públicas têm enfrentado no cenário atual, bem como a deterioração da qualidade do ensino em sua forma mais ampla, destaca-se a relevância em estudar sobre a administração escolar e o papel do diretor nas instituições de ensino. A temática abordada na pesquisa foi capaz de mapear, através de atas do Conselho de Escola e da Associação de Pais e Mestres, potencialidades para uma efetiva gestão democrática na escola pública, da mesma maneira que apresenta o significado do conceito na ótica atual e como está sendo desenvolvido dentro desses espaços, partindo do pressuposto do tempo da existência de leis que preveem este tipo de gestão, como por exemplo, a Lei de Diretrizes e Bases (9.394/1996) e a Constituição Federal de 1988. O problema exposto é foco de diversos pesquisadores, visto que o ambiente escolar apresenta muitas dificuldades desde anos atrás, que notavelmente aumentam a necessidade de uma gestão de qualidade. Foi utilizada uma abordagem qualitativa para caracterizar a temática estudada na pesquisa, na tentativa de compreender e interpretar o problema. Dessa forma, a metodologia aplicada é de levantamento bibliográfico e documental, buscando-se uma coleta de dados em livros, revistas, leis, artigos e teses, além de atas de reuniões do Conselho de Escola e da Associação de Pais e Mestres de uma escola do interior paulista no período de 2006 a 2016, para obtenção das informações que estejam dentro do tema trabalhado. Portanto, foi possível obter resultados reflexivos e que destacam a importância do aprofundamento dentro da gestão escolar, principalmente, como foco da pesquisa: a democrática.

Palavras-chave: Gestão Escolar Democrática. Diretor escolar. Escola pública. Políticas de gestão. Democracia e escola.

ABSTRACT

Considering the obstacles that public schools have been facing faced on nowadays scenarios, as well as the deterioration of education quality in its broadest form, it is important to emphasize the importance of school administration study and the role of the director in educational institutions. The research topic was able to map, through meeting reports from the School Council and the Association of Parents and Teachers, potential for effective democratic management in public schools, as well as presenting the meaning of the concept in the current perspective and how it is being developed within these spaces, based on the presumption of the existence time of laws that predict this type of management, such as the Law of Guidelines and Bases (9.394 /1996) and the Federal Constitution of 1988. The exposed problem is consider as focus of several researchers, once the school environment presents many difficulties from years ago, which greatly increases the need for quality management. A qualitative approach was used to characterize the subject studied in the research, in attempt to understand and interpret the problem. Thus, the applied methodology is a bibliographical and documentary research, seeking collection of data in books, magazines, laws, articles and theses, as well as meeting reports of the School Board and of the Association of Parents and Teachers of a school in São Paulo interior, from 2006 to 2016, in order to obtain the information that is within the approached. Therefore, it was possible to obtain reflective results, and highlighting the importance of school management deepening, mainly as the research focus: democratic.

Keywords: Democratic School management. Director of the school. Public school. Management policies. Democracy and school.

LISTA DE SIGLAS

APM Associação de Pais e Mestres

CE Conselho de Escola

CF Constituição Federal

LDB Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira

MEC Ministério da Educação

PNE Plano Nacional de Educação

PPP Projeto Político-Pedagógico

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. GESTÃO DEMOCRÁTICA: DEFINIÇÕES E DISCUSSÃO TEÓRICA.....	10
3. APONTAMENTOS SOBRE OS COLEGIADOS: CONSELHO DE ESCOLA E ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES.....	23
3.1 O Conselho de Escola.....	23
3.2 A Associação de Pais e Mestres (APM).....	35
4. AS POTENCIALIDADES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA SOB A ÓTICA DOS TEMAS DAS ATAS.....	39
4.1 Análises do ano de 2006.....	41
4.2 Análises do ano de 2007.....	42
4.3 Análises do ano de 2008.....	43
4.4 Análises do ano de 2009.....	44
4.5 Análises do ano de 2010.....	45
4.6 Análises do ano de 2011.....	46
4.7 Análises do ano de 2012.....	48
4.8 Análises do ano de 2013.....	50
4.9 Análises do ano de 2014.....	52
4.10 Análises do ano de 2015.....	52
4.11 Análises do ano de 2016.....	53
4.12 Análises gerais.....	55
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
6. REFERÊNCIAS.....	63

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa trata de elucidar sobre os fatores que contribuem ou não para a existência de uma gestão escolar democrática nas escolas públicas, como também apresenta o seu significado e o contexto atual em que está inserida.

A elaboração desse trabalho tem como principal motivação as indagações pessoais enquanto futura educadora e atuante dentro das instituições de ensino.

Além disso, a atratividade pelo tema se deu em uma disciplina do primeiro ano do curso em que através de diversos conteúdos trabalhados, o objetivo final foi compreender o funcionamento e a estrutura da unidade escolar e também, a partir da realização do estágio não obrigatório em uma instituição de ensino, o interesse se fortificou, já que foi possível compreender melhor sobre a prática vivida nas escolas.

O problema utilizado para a pesquisa tende a objetivar o trabalho, focando e delimitando as propostas. Nesse caso questiona-se: como vem se dando as tomadas de decisão nos órgãos colegiados das escolas e quais as suas potencialidades para a efetivação da gestão democrática na escola pública?

Quanto aos objetivos pretende-se que o objetivo geral seja o de mapear, em atas do Conselho de Escola e da Associação de Pais e Mestres (APM) de uma escola municipal do interior paulista, potencialidades para uma efetiva gestão democrática na escola pública. Já os objetivos específicos são: mapear as temáticas que vêm sendo tratadas no âmbito dos Conselhos de Escola e da Associação de Pais e Mestres (APM); identificar como as decisões vêm sendo tomadas nestes Conselhos e discutir as potencialidades destes órgãos colegiados para uma efetiva gestão democrática na escola pública.

Neste caso foi utilizada uma metodologia com levantamento bibliográfico e documental, baseado não só em uma análise de artigos, livros, revistas, leis, teses, como também uma análise realizada em atas das reuniões da APM e do Conselho de Escola de uma escola do interior paulista, dentro do período do ano de 2006 a 2016.

Foram feitas pesquisas na base de dados do Scielo, Capes e a Revista Brasileira de Política e Administração da Educação e usadas as seguintes palavras-

chave: gestão escolar democrática e conselho de escola.

Para realizar o capítulo um, foi buscado na Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, em um período de dez anos (2006-2016), a incidência do termo gestão escolar democrática e foram selecionados seis artigos de acordo com a temática do trabalho, para apoio no desenvolvimento. Nesse caso, este primeiro capítulo pretende contextualizar, definir e discutir a partir do desenrolar histórico acerca da gestão democrática dentro das escolas.

Falar sobre a gestão escolar, do contexto de redemocratização do país aos dias atuais, sob o respaldo da especificidade do processo pedagógico, requer que compartilhemos da ideia da impossibilidade de generalização, no âmbito escolar, do modo de produção capitalista. Compreendemos que a especificidade do processo pedagógico se constitui a partir de três elementos fundamentais que o distinguem de outros processos de produção, por exemplo, o fabril: o papel do educando no processo de produção pedagógico; a natureza do saber envolvido no processo e, finalmente, o conceito de “produto” da educação escolar (PARO, 1986).

Como analisado adiante, a questão da participação, desde a década de 1990, é recolocada nas políticas educacionais não só pelas orientações das organizações multilaterais frente aos compromissos educacionais do Brasil, mas também pela mobilização social. Assim, é capaz de mudar a precisão do envolvimento dos pais na educação dos filhos, aparentando até então um modo estratégico de democratizar a educação e adequar à ação educativa na cultura e na realidade dos diferentes grupos sociais atendidos pelas diversas instituições de ensino. (ALVES, 2016, p.268).

No segundo capítulo, utilizou-se em grande parte, o documento elaborado pelo MEC para retratar acerca dos conselhos de escola, definindo suas atribuições, contexto histórico, objetivos e finalidades. Além disso, em um segundo momento será apresentada uma breve discussão sobre a Associação de Pais e Mestres (APM).

Já a análise de atas retratada no terceiro capítulo, ocorreu para verificar em tais documentos as decisões e pautas registradas com clareza diante das reuniões e como está se dando a participação e a elaboração de espaços coletivos dentro de uma unidade escolar de educação infantil do interior de São Paulo, implicando em uma gestão democrática, prevista pelas leis que serão explicitadas adiante.

Foi pensado também, na educação infantil enquanto constituída nas lutas

sociais, como uma política pública educacional, capaz de discutir os conceitos da participação da família relativamente ao princípio de uma gestão escolar democrática. (ALVES, 2016, p.269).

Além disso, Alves (2016, p. 277) enfatiza também que, a gestão democrática enquanto conceito na educação infantil é imprescindível para criar condições mais adequadas e melhores, que sejam apoiadas nas interações infantis e que são o centro da mediação na aprendizagem das crianças. Necessita articular uma ampla participação de familiares, educadores e comunidade como um todo, nas decisões da instituição de ensino.

Considerando-se a temática em questão, foi imprescindível estudar e apresentar leis que a subsidiam, como por exemplo, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB 9394/1996) que fundamenta a educação e confirma o direito à educação garantida pela Constituição Federal de 1988.

Tendo em vista a metodologia utilizada, a abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa, buscando explicar e caracterizar a temática em estudo, de modo que auxilie na interpretação do problema.

Destaca-se a necessidade de um pensamento reflexivo frente ao cenário das escolas, partindo do princípio que existem leis nacionais que fundamentam o sistema educacional e deveriam estar sendo seguidas desde a sua implementação, como, por exemplo, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira 9394/96-LDB e a Constituição Federal de 1988, citadas anteriormente. O mesmo ocorre com a maneira de administrar escolas, que é praticamente centenária no Brasil.

Por conseguinte, a figura do diretor destaca-se frente às demais da escola em relação à administração escolar na tomada de decisões, como se este fosse o único responsável e enfatizando uma relação hierarquizada e em sentido vertical (de cima para baixo) quando comparada aos outros, distanciando do princípio de gestão escolar democrática. (PARO, 2010).

[...] diz respeito a um “processo criativo de buscar formas de ampliar horizontal e verticalmente os valores da democracia” (APPLE; BEANE, 2001, p. 30), reconhecendo-se que a participação da comunidade, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar e que demanda reflexão acerca dos obstáculos e potencialidades no campo da ação (PARO, 1997).

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA: DEFINIÇÕES E DISCUSSÃO TEÓRICA.

A partir de 1980 se intensificaram no Brasil, movimentos sociais populares e debates pela democracia e pelos direitos dos cidadãos brasileiros, em favor de mudanças na relação de poder entre a sociedade civil e o Estado. É um momento de pressão social por parte dos educadores, educadoras e timidamente da comunidade – já que esta tinha demandas como o acesso à educação-, para que os direitos civis (até então cortados pela ditadura militar em um processo de vinte anos); a igualdade de condições e a liberdade de expressão fossem garantidas em face de uma maior participação social. Foi nesse contexto de luta por redemocratização que a gestão democrática apareceu. (DIAS, 2016, p.21)

Assim, o movimento e, conseqüentemente, as premissas da gestão democrática voltada ao fenômeno educativo tinham alicerces firmados sobre uma concepção radical de democracia que se vinculava também à organização social, aos direitos sociais como educação, saúde e moradia e, partindo da contraposição ao autoritarismo, continham um forte elemento fincado na auto-organização dos membros da comunidade escolar. (MARTINS, 2012, p.4)

O conceito mais abrangente de administração, segundo Paro (2010, p.765), afirma que a “[...] administração é sempre a utilização racional de recursos para realizar fins, independentemente da natureza da coisa [...]”, isto é, inclui todos os processos e objetivos a que ela se envolve direta ou indiretamente e é a mediação para a conclusão dos fins. Essa mediação se dá de forma em que tanto às atividades-meio (direção, zeladoria, secretaria, atendimento de alunos e pais, vigilância, assistência escolar e atividades complementares...) quanto às atividades-fim (representada pela reação ensino-aprendizagem que se dá principalmente em sala de aula) estejam imersas dos fins da educação. Caso isso não aconteça, resulta na perda dos objetivos da educação escolar, já que consiste na elevação dos meios aos fins, burocratizando-se a atividade escolar.

Além da diversidade conceitual acerca do conceito de gestão democrática e em torno de sua prática, há outro aspecto de

diferenciação a ser considerado: as diferenças dos *locus* escolares nos quais as práticas de gestão são efetuadas. Considerando que a gestão democrática está ligada, indissociavelmente, à natureza da participação da comunidade escolar nas decisões, as condições materiais, ou, nos dizeres de Paro, os recursos são elementos consideráveis para o exercício de tal perspectiva de gestão. Promover a gestão democrática de escolas dotadas de especificidades requer o reconhecimento e a inserção de tais especificidades nas práticas de gestão. (MARTINS, 2012, p.6).

As lutas e mobilizações tiveram como ápice a promulgação da nova Constituição Federal (CF) em 1988, sob os princípios de um Estado Democrático, capaz de reconhecer e garantir os direitos individuais, sociais, de liberdade, de segurança, de desenvolvimento, de justiça, de igualdade e de bem-estar como preceitos de uma sociedade sem preconceitos, fraterna e diversificada. (BRASIL, 1988).

Por isso, o movimento de uma gestão escolar democrática se intensificou com o processo de redemocratização, em face das lutas de educadores e dos movimentos sociais, após os anos de ditadura e com a volta das eleições diretas dando maior voz ao povo e suas lutas. Além disso, esse processo chegou ao Congresso Nacional onde houve a criação do primeiro documento que trazia a expressão de uma gestão democrática no ensino público, a Constituição de 1988. Esta foi reforçada em 1996 com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), lei 9394. (HEIDRICH, 2009, p.1).

Analizando as leis para fins de uma gestão escolar democrática, o conceito está previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB - 9394/96) em que no Título II “Dos princípios e fins da educação nacional” no Art.3º define os princípios que o ensino deve ser ministrado e particularmente em seu inciso VIII determina a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Já no Título IV “Da organização da educação nacional” em seu Art. 14 da maior importância para os gestores em sua função dirigente, onde:

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

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

Com o pouco avanço em sua construção, aparece na LDB uma transferência aos sistemas de ensino quanto as suas regras específicas, apontando para um condicionamento da gestão democrática por parte dos municípios, estados e Distrito Federal. Conforme esclarecido no Art.14, os sistemas devem atender as necessidades locais, de acordo com a participação efetiva tanto no projeto político-pedagógico como nos conselhos escolares e demais tomadas de decisões, partindo do princípio da gestão democrática. (NARDI, 2015, p.654).

Percebe-se também que todo gestor educacional acaba lidando de uma forma ou de outra com os recursos financeiros da escola, tendo em vista que o Art. 15 da LDB trata da autonomia administrativa e pedagógica das instituições escolares em seus graus progressivamente e inclui de forma condicionada pelas normas gerais do direito financeiro público, a autonomia da gestão financeira. Nota-se que o poder de decisão presente na estrutura institucional é parte fundamental na constituição do princípio de autonomia da escola e também é essencial na condição de gestão democrática, como reconhecido no art.15 citado acima, partindo do ponto de que o conselho escolar não atua como complemento, nem é independente, mas é inserido na estrutura própria de poder de institucionalidade da escola. (BRASIL, 2004a, p.56).

Para tanto é necessário ainda um incentivo na tomada de consciência frente à importância das ações administrativas que são elaboradas nos regimentos internos, sendo um momento de ressalva a autonomia das instituições escolares (como estabelecido no art.15 acima), de modo que o conselho de escola crie propostas desenvolvidas internamente na escola e seja articulado com as famílias e comunidade escolar. Estas regras internas são elaboradas como incentivo as formas de diálogo superando os conflitos e as tensões, utilizando-se de todos os recursos pedagógicos antes de se por em prática determinadas medidas punitivas disciplinares. (CURY, 2007, p.9).

A LDB define de modo geral, as responsabilidades dos Municípios, Estados, o Distrito Federal e a União. Estabelece ainda, os deveres do Estado em relação à educação escolar pública, bem como regulamenta o sistema educacional privado ou público da educação básica ao ensino superior. (BRASIL, 1996).

Em consonância com os princípios estabelecidos pela Constituição Federal em seu Art. 206 em que “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei [...]” está a LDB no quesito “Dos princípios e fins da educação nacional” em seu Art. 3º, aonde

ambas visam oferecer o ensino com condições de qualidade e apresentam o princípio de gestão democrática.

É necessário que haja conhecimento dessas normas para que sejam implementadas dentro das instituições de ensino e seja superado um paradigma autoritário, hierárquico e burocrático.

A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, por injunção da nossa Constituição (art. 37) (BRASIL, 1988): transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimentos dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta. Por que concreta? porque o concreto (cum crescere, do latim, é crescer com) é o nasce com e que cresce com o outro. Este caráter genitor é o horizonte de uma nova cidadania em nosso país, em nossos sistemas de ensino e em nossas instituições escolares. Afirma-se, pois, a escola como espaço de construção democrática, respeitado o caráter específico da instituição escolar como lugar de ensino/aprendizagem. (CURY, 2007, p.12)

Vista como um direito humano, a participação social e sua efetivação na rotina escolar são necessários para uma formação cidadã, como previsto na LDB em seu Art.14 e na Constituição Federal em seu Art. 205. “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Nesse sentido, Paro (1986) argumenta da educação para a democracia e o aspecto formativo da gestão democrática, para que a gestão escolar se contraponha e não se limite aos interesses capitalistas que acabam por burocratizar e rotinizar as atividades no interior da escola, mas que o gestor atue na transformação e criação de um espaço na escola que implique a criticidade, a reflexão e a participação social da cidadania.

Já o Plano Nacional de Educação (PNE), reafirma a imprescindibilidade da garantia à regulamentação e ao estímulo na construção de ferramentas e empenho na gestão democrática, em seu artigo 9º. Avançando no monitoramento e na implementação destes mecanismos, mesmo com grandes desafios é possível obter melhores análises. (REPULHO, 2017, p.1).

Art. 9º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade. (BRASIL, 2014).

A proposta de práticas participativas e políticas na educação é também uma solicitação histórica dentro da sociedade, permeada por lutas, instituições, movimentos sociais e pessoas que desejam obter uma sociedade mais igualitária, justa e democrática. Nesse sentido, a Constituição Federal define que a gestão democrática enquanto princípio da educação pública reconhece como direito a participação. (ALVES, 2016, p. 268).

Nessa perspectiva, Krawczyk (2008) denota que “[...] a gestão constituía parte do debate político mais amplo sobre o direito de participação da sociedade civil como condição de uma cidadania ativa.”.

Além do mais, de acordo com os autores Krawczyk (1999), Paro (2003) e Dourado (2003) é necessário afastar e diferenciar a administração empresarial da administração educacional, de modo que a gestão da educação seja saturada de finalidades pedagógicas em recusa as concepções de mercado. Partindo do pressuposto de que as empresas são organizadas para o lucro, com o aproveitamento abusivo do trabalho do homem; necessitando, pois, que a gestão da educação compreenda a formação omnilateral para a evolução de suas capacidades, como por exemplo, a de criação e a de realizar-se em suas dimensões, não se submetendo a produtividade mercadológica e suas exigências. (ALVES, 2007).

Em todo caso, o termo democracia originado do grego *dēmokratía*, de *dēmos* “povo” + *kratía* “força, poder” é definido como o poder nas mãos do povo, ou seja, um governo em que o povo exerce maior força, com maior liberdade, exerce o voto em eleições periódicas e há participação em tomadas de decisões.

No entanto, refletindo sobre a análise do autor Ghanem (2004, p.19) este diz que a democracia é como um “regime que reconhece os indivíduos e as coletividades como sujeitos, protegendo-os e estimulando sua vontade de dar sentido a sua própria experiência” e está sendo estruturada conforme os sujeitos democráticos.

A democracia, portanto, passou a se constituir como o espaço institucional de organização de vivências e experiências no qual se desenvolveu esse trabalho do sujeito sobre si mesmo, trabalho pelo qual as pessoas encontram o papel de criadoras e produtoras, não somente de consumidoras (GHANEM, 2004, p. 23).

Para tanto, observando o significado dos conceitos acima explanados, pode-se dizer que a gestão democrática é uma forma de encontro entre as pessoas e busca a solução de conflitos, sendo uma abertura para o diálogo. À medida que não se restringe apenas nas mãos de uma pessoa, o gestor/ diretor, mas também descentraliza, ou seja, submete-se a uma partilha em que todos os que possuem interesse no processo educativo sejam eles, professores; funcionários da escola; pais; a comunidade e os alunos, poderão agregar no meio de ensino aprendizagem (CURY, 2007, p.12).

Entra em debate a discussão sobre essa forma de gestão no âmbito da escola pública, a qual propõe uma participação efetiva dos educadores, alunos, funcionários da escola, pais e a comunidade local; a construção do projeto pedagógico; a eficácia de um conselho de escola e da associação de pais e mestres (APM).

“É fundamental que a escola sintonize com os movimentos sociais e se descubra como parte de um coletivo capaz de controlar socialmente o poder, caminho para atingimento de uma democracia, pois que na verdadeira democracia é a sociedade que controla o poder” (HORA, 1994, p.140).

Neste caso, a atuação do diretor se faz construtivamente todos os dias junto com o coletivo, em um ambiente em que todos atuem na garantia de um objetivo comum e sejam consideradas as opiniões e posicionamentos. Considera-se que:

[...] qualquer que seja a forma assumida em sua concretização, a Administração Escolar democrática terá como característica a participação efetiva dos diversos setores da escola e da comunidade. Para que isso aconteça, é preciso que a coordenação do esforço humano coletivo seja função de grupos e não de indivíduos aos quais são reservados poder e autoridade irrestrita sobre os demais. (PARO, 1986, p. 161).

De acordo com Paro (2001, p.11), o diretor de escola vive uma dupla contradição atualmente, de um lado se tem um sistema hierárquico, que coloca o poder todo em suas mãos, não sendo passível de mudanças no sistema autoritário

dentro da escola e por outro, está em busca de uma participação completa de todos os setores dentro da escola. Ou seja:

Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado [...] A segunda contradição advém do fato de que, por um lado, ele deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola tornam uma quimera a utilização dos belos métodos e técnicas adquiridos (pelo menos supostamente) em sua formação de administrador escolar. (PARO, 2001, p.11).

Por outro lado, sob a perspectiva de Alves (2016, p. 276-277) a constituição da gestão democrática é dada de uma forma complexa, já que para a sua concretização no cotidiano escolar é preciso se articular dimensões múltiplas e pressupõe a criação de dispositivos e sistemas colegiados de coletiva participação em suas demandas de decisão, como por exemplo, na sua constituição de elaboração, definição, avaliação e execução da proposta educativa, como também nos recursos financeiros e seu gerenciamento.

Coincidentemente com esse pensamento, Libâneo (2001, p.7), afirma que a execução do trabalho escolar refere-se à gestão e a organização, ou seja, à coordenação do coletivo e à racionalização do trabalho que atuam na escola e envolve fatores materiais, físicos, o conhecimento, as relações, a administração, o planejamento e avaliação, que buscam atingir propósitos finais. Por isso, ao mesmo tempo em que as instituições escolares necessitam de uma ação mais estruturada, buscando resultados, por outro lado é preciso que haja uma coletividade com objetivos comuns e ações coordenadas compartilhadamente.

Logo, aparece a importância da criação e execução de um Conselho de Escola, na intenção de atuar como intermediário entre a sociedade e o Estado. Além disso, a sua etimologia supõe a participação em decisões por parte de alguns convocados; traduzindo opiniões e pareceres da sociedade e da educação, que no desenrolar histórico, é capaz de influenciar as políticas educacionais enumeradas. (TEIXEIRA, 2004, p.692).

Esta participação mostra-se em conformidade com muitas óticas sob uma perspectiva de observação e entendimento conceitual, das experiências, propostas e políticas nas instituições e em âmbito educativo. Nesse caso, a multiplicidade de sentidos da palavra em questão e sua amplitude sucedem em diversas formulações sobre a gestão democrática, resultando em atitudes de participação funcional e restrita relacionadas aos novos modos de domínio social e a qualidade, como também na busca de uma participação completa, cidadã. (DOURADO, 2006, p.79).

Outro ponto argumentado por Freitas (2005) é referente às definições políticas e pedagógicas, que são inseridas nas relações de poder, através das diversas formas de participação, por exemplo: das crianças, professores, família e comunidade permitindo ser composta como uma contra regulação, ou seja, é uma “resistência propositiva que cria compromissos ancorados na comunidade mais avançada da escola (interna externa), com vistas a que o serviço público se articule com seus usuários [...] tendo como norte a convocação de todos para o processo de transformação social” (FREITAS, 2005, p.912).

Nessa lógica, Paro (1996), fomenta a discussão de que é fundamental que se dê maior autonomia à educação para mudar a sociedade. A fim de que as pessoas passem a construir uma consciência crítica, é necessária uma transformação com mudanças pequenas no senso comum implícito em cada um, do mesmo modo que em uma gestão escolar democrática, as famílias e a comunidade local devem escolher o melhor diretor, capaz de agir diretamente na transformação da realidade, com participação de todos em todo o desenvolvimento escolar e no projeto político-pedagógico.

O projeto político-pedagógico elaborado apenas por especialistas não consegue representar os anseios da comunidade escolar, por isso ele deve ser entendido como um processo que inclui as discussões sobre a comunidade local, as prioridades e os objetivos de cada escola e os problemas que precisam ser superados, por meio da criação de práticas pedagógicas coletivas e da co-responsabilidade de todos os membros da comunidade escolar. Esse processo deve ser coordenado e acompanhado pelos Conselhos Escolares. (BRASIL, 2004b, p.35).

Em vista disso, designada como um conceito da educação nacional, a gestão democrática, deve ser de obrigatória presença em instituições públicas escolares, de forma comunicativa, cooperativa, dialógica e participativa entre a comunidade

pertencente, para que o projeto político pedagógico seja criado com qualidade e a partir de participantes ativos e compromissados com a sociedade e enquanto profissionais. (CURY, 2007, p.7).

Em se tratando de diversos participantes, tomando como partida a sociedade diversificada a qual se pertence, o contexto marcado na participação emerge uma vasta pluralidade de identidades, objetivos e interesses, o que inclui diferentes possibilidades dentro da democracia e seus atores escolares. Ainda assim, com distintas circunstâncias e seus envolvidos, é possível reconhecer os desafios e as influências presentes para melhores condições, a viabilidade e o valor político dessa participação para a democratização da gestão escolar. (MOISÉS, 1995).

Conforme os apontamentos baseados em Paro (1986, p.18), a gestão escolar constitui em seu sentido literal e clássico, um papel de mediação, ou seja, a sua atividade de administração ou de gestão, só fará sentido se os fins a que ela servir forem relacionados e de acordo com a comunidade escolar. Aliás, como já dito, a administração é a tomada do uso de recursos para obter a realização de determinados fins, por isso é possível afirmar que são os objetivos que dão condição para a administração. (PARO, 2007, p.554).

Consequentemente orientar, educar, ensinar para a democracia é uma possibilidade realizável e praticável, no entanto, é necessário notar a sua manifestação, mais ainda, vivenciar e batalhar para que seja posta em prática e para que o seu pronunciamento não aconteça de modo abstrato e sim um ensino experimentado. (Freire, 1994, p.193-194).

[...] aprender democracia pela prática da participação (FREIRE, 1994, p. 117), que tem resultado no estabelecimento de uma práxis educacional baseada, sobretudo, no pensar coletivo, com base na “lógica científica” e na “lógica da prática cotidiana”. (ABDIAN; HERNANDES, 2012, p.159-160).

Aliás, a participação, quesito principal para a gestão democrática, é vista como um desafio e um ideal frente às decisões tomadas por diferentes participantes para um objetivo comum, considerando-se as transformações culturais, políticas e sociais que se modificam ao longo. Vale ressaltar que no desenrolar da história da sociedade, algumas cenas de participação ocorreram, como por exemplo, o movimento pela redemocratização do Brasil, em 1980. Em contrapartida, aconteceram outras experiências frente ao autoritarismo, na medida em que fosse

possível fazer parte dos movimentos políticos. Assim, nota-se, que ao longo da história foi possível tirar lições de acordo com cada momento, como também a educação, intrinsicamente ligada nas transformações e práticas democráticas exercidas no país, é capaz de incluir e constituir a formação de alguns espaços e de alguns mecanismos institucionalizados, conforme considerados pela Constituição Federal de 1988. (NARDI, 2015, p.650).

Referimo-nos, pois, ao valor da participação política, entendendo-a como via de aperfeiçoamento das condições de democratização da gestão escolar, ainda que sejam recorrentes os recursos e as estratégias de simplificação dessa via, principalmente por aqueles segmentos que se nutrem da sua ausência. Participação aqui entendida como o envolvimento das pessoas na construção da realidade político-social (BORDENAVE, 1985) - base dos mecanismos que dão concretude à gestão democrática (MENDONÇA, 2000) - e como ação política em processos decisórios decorridos da identificação de problemas e demandas, acompanhamento, controle, fiscalização e avaliação (LIMA, 2003), constituindo um processo de aprendizado e de luta política, característico da forma democrática de gestão (DOURADO, 2000).

Ademais, como apontam Abdian e Hernandez (2012, p.149), para alcançar os objetivos mediante a função social da escola, é preciso conceber a gestão como mediadora, a qual valoriza a elaboração coletiva de fins, e deve possuir a mesma natureza filosófica e política da ação que deva servir, de certa forma.

Sendo assim, é oposta a visão tecnicista e empresarial que apresenta instrumentos de origem mercadológica inseridos na política educacional e também ações praticadas pela gestão empresarial que não consideram as realidades e os contextos enfrentados pela escola pública. (BARROSO, 2005; OLIVEIRA, 2005; OLIVEIRA, 2009).

No entanto, Paro (2001, p.9) descreve que a gestão democrática é considerada como utópica por muitos, frente às implicações nesse processo. Utopia esta que é designada como algo que não existe, mas não quer dizer que não possa vir a acontecer. Como apresentado no excerto do autor abaixo:

Na medida em que não existe, mas ao mesmo tempo se coloca como algo de valor, algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola, a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concretas, ou das contradições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola. (PARO, 2001, p.9).

Por isso, considerando a prática democrática dentro da sociedade atual e sua função no processo de educação como sendo: aquela capaz de conceber projetos sociais de democracia de acordo com suas particularidades e sujeitos envolvidos em um contexto de igualdade social, seu caráter imaginário se deve pela natureza das relações éticas, políticas e sociais a que todos estão subjugados no modo de produção capitalista. Mas não é possível tomar a democracia como algo inalcançável, utópico, sustentando a escola sob o capital e sim pensá-la conforme aqueles que a constroem e por ela lutam, aproximando o projeto político pedagógico, a sociedade e seus aspectos sociais e o mundo que se pretende construir; para que a democracia seja em todos os contextos escolares e da vida. (MARTINS, 2012, p.127)

No entanto, Heidrich (2009, p.1) expressa uma abordagem crítica acerca da LDB e da Constituição Federal, em que ambas trazem princípios para exercer uma gestão democrática, dizendo que:

Nenhuma das duas normas, porém, resolveu um problema que permanece até hoje: afinal, como fazer a gestão democrática? Basta consultar a equipe sobre as decisões internas? Abrir os portões para a comunidade é suficiente? Promover a flexibilização do currículo? Ou será a combinação de tudo isso e mais alguma coisa? (HEIDRICH, 2009, p.1).

Além disso, Martins (2012, p.2) complementa esse pensamento crítico relacionando as leis existentes com o projeto político pedagógico em que argumenta que:

A democratização da gestão escolar é um fenômeno que, além de constar de todos os documentos que normatizam a ação educativa no Brasil (marco constitucional, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), é reafirmada na totalidade dos projetos educativos das unidades escolares brasileiras. Ao menos formalmente, nos projetos políticos pedagógicos escolares, a gestão democrática da escola está presente. O distanciamento entre o pretendido em 1980 para a democratização da escola e o expresso nos documentos referenciados pode ser indicativo do porquê de tantas abordagens distintas sobre tal fenômeno, que são de matizes, até mesmo, opostas. (MARTINS, 2012, p.2).

Isto posto, propõe-se que a efetivação da gestão democrática é um processo de constante aprendizado e vivência, estritamente pedagógico, que envolve, discussão; conhecer a legislação, participar nas categorias do cargo de dirigente e a

consolidação e implantação de ferramentas de participação, como o Conselho de escola. Em uma instituição escolar, aquele que desempenha o papel de coordenar as atividades gerais, é o diretor, por isso responsabiliza-se por diferentes deveres que são partilhados com as diversas partes da escola. (BRASIL, 2004b)

Nessas circunstâncias, alguns temas passam a ser decididos e contar com a participação dos funcionários, professores, pais, estudantes e a comunidade, acerca de questões que compreendem todo o contexto escolar (calendário, festas, atividades, projeto político-pedagógico, planejamento escolar, calendário, avaliação educacional, escolha de diretores e etc). Apresentando que tais mudanças foram sendo executadas e permeadas por todo o contexto histórico em que a sociedade perpassava e mostram que é preciso refletir sobre as ferramentas de participação, a organização da escola e ainda mais sobre a estruturação da gestão com participações da equipe gestora, professores, funcionários em geral que trabalhem em coletivo para buscar alternativas e soluções pensando no funcionamento e formas de melhorar a escola colaborando assim, na reflexão do papel do diretor, comunidade local e escolar e na gestão escolar, contrapondo o poder do Estado. (BRASIL, 2004b, p.53-54)

Portanto, seguindo toda essa lógica de pensamentos que se complementam, a gestão democrática ocorre aliada a participação em sua plenitude no processo educativo, principalmente nas decisões que são tomadas enquanto gestão pedagógica, financeira e administrativa. É compreendida também, como uma atividade educativa e sociopolítica, integrada pelo coletivo escolar, as suas atitudes, valores, práticas e processos educativos, modos de pensar e agir. Além do mais, mostra-se de forma diversa, ou seja, não sendo uniforme e emergindo não só as ações daqueles que compõe as comunidades escolar e local, mas também as diretrizes do sistema educativo. (DOURADO, 2003, p.18-19).

Logo, caracteriza-se por um espaço de encontro e embates entre a comunidade escolar presente na sociedade e o Estado, sendo marcada pelas relações de poder que são estabelecidas em todos os espaços envolvidos (sistema educativo, instituição e na sociedade), construindo o ato educativo através da democratização e da resignificação com qualidade e cumprindo sua função social. (KRAWCZYK, 1999; DOURADO, 2003).

Assim sendo, sob a ótica do autor Alves (2016, p. 281) uma gestão escolar democrática necessita considerar o envolvimento e a participação de diferentes

atores no sistema de ensino e na escola, lutando pela democratização dos espaços em uma perspectiva transformadora.

.

3. APONTAMENTOS SOBRE OS COLEGIADOS: CONSELHO DE ESCOLA E A ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES.

O presente capítulo pretende discutir e definir acerca dos órgãos colegiados: Associação de Pais e Mestres (APM) e Conselho de Escola, enquanto fundamentais mecanismos para a participação, principalmente na gestão democrática. Partindo do exposto no capítulo anterior de que um dos princípios das leis educacionais brasileiras é a gestão democrática, enquanto fruto das aclamações por participação da sociedade civil nos movimentos sociais da década de 1980 nas políticas públicas educacionais brasileiras. Assim sendo, houve nas legislações uma regulamentação, desde a Constituição Federal de 1988, que normatizava que a comunidade escolar participasse em colegiados (como por exemplo, o Conselho de Escola e a APM), em assembleias e reuniões e no Projeto Político-Pedagógico.

Para uma melhor abordagem, em um primeiro momento será exposto sobre o Conselho de escola, utilizando-se primordialmente o “Material Didático do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares” elaborado e disponibilizado para orientação aos Conselhos Escolares, produzido em módulos e publicações pelo Ministério da Educação (MEC). Já em um segundo momento versará sobre a Associação de Pais e Mestres (APM) e as suas devidas definições baseadas em determinado referencial bibliográfico.

3.1 O Conselho de Escola

Os documentos utilizados como base para desenvolvimento crítico do presente capítulo foram desenvolvidos pela “Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação” e buscam ações para implementar o “Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares”. Para atuar em colaboração com os sistemas de ensino, esse programa, pretende ainda fortalecer e implantar os Conselhos Escolares nas escolas de educação básica públicas, contando com a

participação de órgãos internacionais e nacionais, com o propósito de analisar, discutir e propor medidas para a implementação. (EDUCAÇÃO; BÁSICA, 2004a).

O material é dividido em doze cadernos e foram produzidos no ano de 2004. São instrucionais, como forma de subsídio e estimulação de debate sobre o Conselho Escolar e a sua importância como colegiado na execução da gestão democrática.

Além disso, no caso dessa pesquisa foram utilizados três documentos, são eles: “Conselhos Escolares: Uma Estratégia de Gestão Democrática da Educação Pública”; “Conselhos Escolares: Democratização da Escola e construção da cidadania” e “Conselho Escolar, Gestão Democrática da Educação e Escolha do Diretor”.

Para início de conversa os conselhos escolares são órgãos de deliberação coletiva dentro da gestão dos sistemas de ensino e sua estrutura. Sua etimologia representa:

Conselho vem do latim Consilium. Por sua vez, consilium provém do verbo consulo/consulere, significando tanto ouvir alguém quanto submeter algo a uma deliberação de alguém, após uma ponderação refletida, prudente e de bom-senso. Trata-se, pois, de um verbo cujos significados postulam a via de mão dupla: ouvir e ser ouvido. Obviamente a recíproca audição se compõe com o ver e ser visto e, assim sendo, quando um Conselho participa dos destinos de uma sociedade ou de partes destes, o próprio verbo consulere já contém um princípio de publicidade (CURY, 2007, p. 47).

Desde as origens, os conselhos existentes, poderiam ser colegiados de representação popular, anciãos e/ou notáveis e eram constituídos para apresentar as vozes diversas dos grupos sociais, no início como assembleias legítimas e no decorrer por normas escritas com os assuntos de maior interesse ao Estado. Algumas características fundamentais quanto ao funcionamento destes conselhos aparecem desde as suas origens, como por exemplo, a pluralidade das vozes da comunidade, seu caráter público e de deliberação coletiva, a tutela pelos interesses dos cidadãos e se sentir pertencido. (BRASIL, 2004c, p.23).

O termo colegiado aparece no sentido do exercício de poder através de um coletivo, com a pluralidade na deliberação e com pessoas reunidas que possuem o mesmo poder. Derivado de colégio, o termo é relacionado ao modo de funcionar dos conselhos, já que estes só possuem poder para deliberar no coletivo, independente

da categoria que representem. É utilizado ainda, genericamente, para especificar a execução dos conselhos, porém sua especificidade é assumida propriamente nas instituições de ensino, uma vez que, em sua origem, eram contemplados apenas por professores, que se reuniam para decidir sobre temas de natureza institucional. É por isso que:

Os conselhos de educação inserem-se na estrutura dos sistemas de ensino como mecanismos de gestão colegiada, para tornar presente a expressão da vontade da sociedade na formulação das políticas e das normas educacionais e nas decisões dos dirigentes. Os conselhos, embora integrantes da estrutura de gestão dos sistemas de ensino, não falam pelo governo, mas falam ao governo, em nome da sociedade, uma vez que sua natureza é de órgãos de Estado. O Estado é a institucionalidade permanente da sociedade, enquanto os governos são transitórios. Assim, os conselhos, como órgãos de Estado, têm um duplo desafio: primeiro, garantir a permanência da institucionalidade e da continuidade das políticas educacionais; e, segundo, agir como instituintes das vontades da sociedade que representam. (BRASIL, 2004c, p.24).

Nesse sentido, um conselho corresponde à comunidade local e escolar, sendo atuantes conforme o coletivo e definindo deliberações de sua responsabilidade. Pretendem intensificar uma cultura democrática e também uma cultura participativa e cidadã em detrimento de uma cultura patrimonialista. Possui natureza pública, como modo de dar um parecer e aconselhar acerca de questões de interesse público, seja elas financeiras; administrativas; em âmbito escolar e político-pedagógicas, no seu sentido restrito ou amplo. (BRASIL, 2004a, p.35).

Cabe aos conselhos, representar na escola, um espaço de decisão e participação, de discussão, de negociação e encaminhamento das necessidades educacionais, para que as finalidades da escola sejam contempladas através dos meios e ações utilizados e podendo possibilitar uma gestão democrática e uma sociedade participante. Supondo que a escola pública seja fundamental para desenvolver cidadãos participativos, tomando como ponto sua construção coletiva e permanente, será visto que os Conselhos Escolares são aquilo que sustentam o projeto político-pedagógico e permitem definir os caminhos e as prioridades da escola, numa concepção emancipadora e que considere de fato as necessidades e os interesses da sociedade em sua maioria. (BRASIL, 2004a, p.35)

O Conselho Escolar tem papel decisivo na democratização da educação e da escola. Ele é um importante espaço no processo de

democratização, na medida em que reúne diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do projeto político-pedagógico da escola, que deve ser visto, debatido e analisado dentro do contexto nacional e internacional em que vivemos. (BRASIL, 2004c, p.22).

Estes conselhos não dizem pelos governantes (dirigentes), mas aos governantes em denominação da sociedade. Por isso a sua composição necessita representar a pluralidade, os diferentes pontos de vista e a diversidade das vozes da comunidade, para poder dizer aos dirigentes (da escola) em nome das comunidades local e escolar.

Desse modo, partindo do princípio que o Conselho de Escola é uma ferramenta importante para democratização de uma gestão escolar, quanto mais ampla e ativa seja a participação dos seus membros, melhores serão as formas de fortalecimento nas decisões e participações coletivas. A atuação deste órgão, representa que realmente age nos processos implementados para construção de um ambiente coletivo e corresponsável em uma gestão democrática. Como por exemplo, esta participação ser efetiva no procedimento de escolha do diretor da instituição de ensino, já que será apresentada como uma organização capaz de juntar às forças dos diferentes membros e segmentos que compõem. Nesse caso, as escolas procedem em forma de divulgar, consultar e receber as devidas inscrições, propostas dos candidatos e debates que podem ocorrer definidas pela comunidade e escola. Todo esse processo provoca reconsiderar a participação e a organização da escola, para que sejam discutidos os mecanismos, as ações, as metas e as finalidades que serão desenvolvidas no coletivo diversificado que compreende toda a escola ou dela participa. (BRASIL, 2004b, p.47-48).

Isto é, como recurso na tomada de decisão, o Conselho Escolar, se integra na própria expressividade da escola, refletindo a escola e o modo de expressão da comunidade e cidadania, a que pertence no sistema de ensino. Tendo como pressuposto a participação das devidas comunidades e o exercício de poder, suas estratégias são concebidas pela LDB na educação básica, em seu art.14. (BRASIL, 2004a, p.36).

De acordo com o documento elaborado pelo MEC (EDUCAÇÃO; BÁSICA, 2004a, p.41), os conselhos têm as seguintes funções:

1. Deliberativas: é quando determinam sobre alguns assuntos da escola e sobre o projeto político-pedagógico; autorizam os encaminhamentos dos problemas; elaboram e garantem as normas internas e o seu cumprimento nos sistemas de ensino, até mesmo nas questões quanto ao funcionamento dos tópicos financeiros, administrativos e pedagógicos e também quanto ao Regimento Escolar (normas que regulamentam toda a escola) e o Regimento Interno do Conselho escolar (normas para o funcionamento do órgão colegiado); decidem sobre o funcionamento e a organização geral das escolas, indicando as ações a serem desempenhadas à direção.

2. Consultivas: é quando tem uma especificidade de assessoria, capaz de apresentar soluções e sugestões após a análise das questões que são encaminhadas pelas diferentes partes da escola, que podem ou não ser consideradas pela direção dos sistemas de ensino.

3. Fiscais (avaliação e acompanhamento): quando complementam a execução das ações financeiras, administrativas e pedagógicas, garantindo e avaliando a efetivação das normas das escolas e a qualidade do cotidiano escolar social.

4. Mobilizadores: quando proporcionam a participação, de modo integrado, da comunidade local e os fragmentos representativos da escola nas atividades diversas, colaborando para a efetiva participação democrática e melhoria na qualidade da educação social.

Nesse caso, uma tática para gestão democrática da educação, seria valorizar os conselhos, principalmente dando maior relevância a sua função mobilizadora, que apresenta a concepção de pertencimento da cidadania ao bem público, tendo em vista que a mobilização de todos os envolvidos por um mesmo objetivo é contribuinte para a renovação, formação e criação de cidadãos mais solidários e autônomos. Em resumo, o conselho de escola define as questões administrativas e as pedagógicas, já as entidades de apoio desempenham aquilo que é de suas atribuições; ficando, assim, coerentes com as finalidades das entidades de apoio complementares e também com os princípios da gestão democrática e da autonomia, fundamentais para a cidadania da escola. (BRASIL, 2004b, p.57).

Em relação aos membros dos conselhos de escola, devem fazer parte: a comunidade local; os funcionários (não docentes) da educação; os professores; pais ou responsáveis dos estudantes; os estudantes e a direção da escola. Em se

tratando de um órgão colegiado, esse toma as decisões coletivamente e só existe de forma reunida, não tendo ninguém com autoridade diferenciada. Contudo, para a efetivação do projeto político-pedagógico como construção do trabalho de educação e como articulador de todas as partes e suas ações, o diretor, é atuante na execução das deliberações como coordenador; podendo ser ou não o presidente de acordo com os critérios estabelecidos pelo Regimento Interno de cada conselho. Os representantes de cada divisão são os membros efetivos e os suplentes podem estar nas reuniões apenas com direito de falar caso o representante esteja presente. Além disso, é recomendado que sejam formados por um número ímpar de participantes, observando as diretrizes da escola e a proporção dos segmentos, por isso varia entre os estados, municípios e instituições educativas, já que depende do número de estudantes e do tamanho que a instituição possui; admitindo que os diretores são os “membros natos”, ou seja, tem a participação legitimada no conselho de escola. (BRASIL, 2004a, p.44).

Pautando-se na efetiva participação, isto é, no compromisso, disponibilidade e na representatividade, a escolha dos membros dos conselhos deve seguir essas possibilidades, para que seja possível dialogar e ouvir, representando e acatando aquilo que for assumido pela maioria, sem deixar de opinar e dizer as devidas propostas, sendo devidamente um ambiente de liberdade e exercício de participação. (BRASIL, 2004a, p.45).

Assim sendo, a escolha dos participantes, deve ser traçada de acordo com as diretrizes que subsidiam o sistema de ensino e as experiências já possibilitadas para escolha dos Conselhos de Escola. Além do mais, alguns aspectos presentes no desenrolar do processo são: a forma de seleção (eleições ou aquilo que decidirem devendo ser observado o modo de execução para a garantia de transparência e proporcionalidade nos planos de trabalho); mandatos dos conselheiros; convocação de assembleias gerais para supostas deliberações; existência de participantes efetivos e suplentes e a existência de uma Comissão Eleitoral. Quando for realizada a escolha, um prazo deverá ser agendado para a posse de tais. (BRASIL, 2004a, p.46)

Por outro lado, os conselhos escolares também definem as suas atribuições que são determinadas pelas comunidades escolar e local conforme as diretrizes do sistema de ensino. Uma das principais atribuições é a criação de ferramentas de participação e sua função coordenativa do coletivo dentro da escola e também o

documento a ser construído em coletivo é o Regimento Interno, que constitui legalmente o funcionamento da unidade e é fundamental para que a instituição possua autonomia para sua elaboração. (BRASIL, 2004a, p.45).

Conforme o documento, algumas atribuições identificadas nos Conselhos escolares são:

- Elaborar o Regimento Interno do Conselho Escolar;
- Coordenar o processo de discussão, elaboração ou alteração do Regimento Escolar;
- Convocar assembleias-gerais da comunidade escolar ou de seus segmentos;
- Garantir a participação das comunidades escolar e local na definição do projeto político-pedagógico da unidade escolar;
- Promover relações pedagógicas que favoreçam o respeito ao saber do estudante e valorize a cultura da comunidade local;
- Propor e coordenar alterações curriculares na unidade escolar, respeitada a legislação vigente, a partir da análise, entre outros aspectos, do aproveitamento significativo do tempo e dos espaços pedagógicos na escola;
- Propor e coordenar discussões junto aos segmentos e votar as alterações metodológicas, didáticas e administrativas na escola, respeitada a legislação vigente;
- Participar da elaboração do calendário escolar, no que competir à unidade escolar, observada a legislação vigente;
- Acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (abandono escolar, aprovação, aprendizagem, entre outros) propondo, quando se fizerem necessárias, intervenções pedagógicas e/ou medidas socioeducativas visando à melhoria da qualidade social da educação escolar;
- Elaborar o plano de formação continuada dos conselheiros escolares, visando ampliar a qualificação de sua atuação;
- Aprovar o plano administrativo anual, elaborado pela direção da escola, sobre a programação e a aplicação de recursos financeiros, promovendo alterações, se for o caso;
- Fiscalizar a gestão administrativa, pedagógica e financeira da unidade escolar;
- Promover relações de cooperação e intercâmbio com outros Conselhos Escolares. (BRASIL, 2004a, p.48-49).

Dessa maneira, cada Conselho Escolar deve priorizar as suas atribuições conforme as normas da legislação em vigor e do seu sistema de ensino. Nos casos da sua capacidade e aconselhamento aos dirigentes, sua atribuição é deliberar naquilo que for necessário, sobre as ações e meios para empreender e utilizar para alcançar os fins. Deve ser considerada a autonomia da escola, determinada pela LDB e o comprometimento com a construção de um projeto político-pedagógico que

esteja de acordo com suas prioridades e objetivos, definidos em coerência com a realidade da comunidade local e escolar. (BRASIL, 2004c, p.49).

É importante considerar que as atribuições definidas tal qual a autonomia da escola tem a intenção de atingir a qualidade social, ou melhor, a execução de um trabalho educativo que seja vivido no coletivo, com crescimento afetivo, social, político e intelectual dos envolvidos, baseando-se na transformação da realidade do Brasil e não medindo ou avaliando apenas por índices e estatísticas oficiais. (BRASIL, 2004c, p.50).

No que diz respeito às reuniões, são sugeridas reuniões mensais, com certa periodicidade e pautas previamente elaboradas e distribuídas aos integrantes, para que todos sejam informados sobre o que será discutido e as decisões tomadas em grupo. É indispensável que as relações entre a direção, comunidade escolar e o conselho tenham uma convivência corresponsável e harmônica, assumindo que os conselhos mesmo que sejam um núcleo de poder, não podem assumir uma oposição frente às direções das escolas. (BRASIL, 2004c, p.51).

Outra recomendação se refere ao acontecimento de assembleias-gerais, contando com toda a participação da comunidade e complementando as reuniões, para que as decisões sejam deliberadas e apresentadas devidamente em todo o meio comum. São convocadas assembleias para averiguar as atividades que foram e estão sendo realizadas; para divulgação das propostas de trabalho e para esclarecimento sobre os conselhos gerais. Tanto as reuniões, como as assembleias do conselho escolar precisam ser executadas com a presença da maioria dos integrantes, sendo que todas as decisões, votações e discussões devem ser registradas em atas, assinadas, lidas e aprovadas para estarem à disposição da comunidade. (BRASIL, 2004c, p.53).

Fica claro, portanto, que a implantação dos conselhos escolares como pilar sustentador do projeto político-pedagógico das escolas, traz vantagens como, por exemplo: a legitimidade das ações; maior transparência nas decisões tomadas; a pluralidade de visões e interesses que existem entre os diferentes envolvidos são refletidas nas decisões; nota-se que as decisões são tomadas em coletivo; a política educacional é executada sobre a capacidade de controle da sociedade civil e sua fiscalização e as soluções são buscadas diante das discussões dos problemas e da expressividade das necessidades e ideias de toda a comunidade escolar. (BRASIL, 2004b, p.54-55).

Ainda assim, a importância dos conselhos de escola pode ser vista através da busca de modificações no cotidiano escolar, ou seja, transformações que mostram o desejo de construir uma sociedade justa e igualitária e também suas atividades variadas são demandadas e referenciadas pela realidade escolar e da comunidade, devendo favorecer o exercício da autonomia própria da escola. (BRASIL, 2004b, p.55).

A participação nos espaços existentes dentro da escola (associações de pais, professores, grêmio estudantil, entre outros) beneficia os conselhos escolares e agrega na aprendizagem do jogo democrático e da função política da educação. Nessa perspectiva, essas vivências de participação e discussão fortalecem a organização política dos conselhos e assim a democratização da educação e a autonomia das escolas exige a participação de diversos integrantes numa construção da gestão democrática. Para isto, a implantação e os modos de escolha dos conselhos e outros segmentos de participação existentes são importantes nos processos de tomada de decisão democráticos e possibilitam uma cultura nova em suas instituições através da partilha do poder e do aprendizado em coletivo. (BRASIL, 2004a, p.45).

O processo de mudança enfrentado dentro da política educacional brasileira amplifica o estabelecimento de atitudes compartilhadas nas instituições de ensino e desenvolve o modo de organização coletivo, com a atuação e criação dos conselhos escolares e a estruturação da equipe gestora, são alguns caminhos para proceder na democratização da gestão escolar. Nessa sequência, determinar de forma precisa o papel político do conselho escolar e da equipe gestora, tal como as atribuições de ambas é indispensável para a possível articulação político-pedagógica. (BRASIL, 2004c, p.52-53).

A esse respeito, Paro (2001, p. 81-82) afirma que, inteirado o conselho numa política mais ampla da gestão escolar, parece que outra importante questão a ser enfrentada refere-se à necessidade de uma definição mais precisa de suas funções, dotando-o de atribuições e competências que o tornem corresponsável pela direção da escola, sem provocar choque de competências com o diretor [...]. (BRASIL, 2004c, p. 53).

Tal como exposto no capítulo 1, segundo Teixeira (2004, p.697), na década de 80, as lutas pela democratização na sociedade brasileira, possibilitaram uma

participação social em diferentes campos da administração pública, dessa maneira influenciaram a constituição de conselhos municipais na educação pela legislação federal, em espaço aberto. Sendo que as questões abordadas eram participativas e esses conselhos eram espaços de discussão.

À medida que os sistemas de ensino foram se fortalecendo e estruturando após a Constituição de 1988 houve a necessidade de uma ampliação do campo de autonomia da escola, como um fator que gera tensões em sua atividade de poder. Esta autonomia remete a institucionalidade que cobre a escola de identidade própria e personalidade e é situada no centro das discussões da gestão democrática como fundamental na participação. Nesse caso, trazendo o conselho escolar para a discussão, este órgão e a escola são entidades distintas, mas constituem uma institucionalidade e, sendo inserido nesta institucionalidade e no poder estruturado da escola, o conselho escolar não age como complemento. Assim, para conquistar alguns graus progressivos de autonomia, é necessário reforçar a institucionalidade da escola de acordo com as estratégias da gestão democrática e seu poder estruturado interiormente. (BRASIL, 2004a, p.55-56). Ou melhor:

O fundamento da gestão democrática situa o poder de decisão na estrutura de gestão da escola. Situá-lo fora daí equivaleria a privar a escola de autonomia, arrancar-lhe a essência da gestão democrática, da pedagogia cidadã. Se colocarmos ao lado ou sobre a escola uma outra entidade com poder deliberativo sobre ela, mesmo que constituída pelas categorias integrantes da própria escola, estaremos negando o que queremos afirmar, ou seja: despojando a escola de sua autonomia, de sua essencialidade educativa, cidadã. (BRASIL, 2004a, p. 56)

Seguindo esta lógica histórica, na década de 90, as mudanças propostas nas políticas educacionais do Brasil, eram firmadas e apoiadas na Constituição Federal de 1988. Alguns princípios desta corroboraram para a constituição dos conselhos de educação mais representativos e fazendo mais forte na estrutura de ensino, a concepção dos órgãos colegiados, como por exemplo, através da garantia de qualidade e a gestão democrática do ensino público garantidas pelo art.206, inc. VI e VII; a afirmativa de educação como direito público subjetivo previsto no art.208, parágrafo 1º e a descentralização administrativa do ensino de acordo com o art.211. (TEIXEIRA, 2004, p.698).

Como órgãos da esfera pública, os conselhos possuem uma estrutura mista, que conta com a presença da sociedade civil, vinculada ao Estado. Essa composição cria a possibilidade de uma ação mais articulada e global das organizações e define as bases para uma ação política sobre as esferas de decisão do poder. Nos conselhos municipais, nos fóruns, nas conferências, a participação constitui, atualmente, instrumento de controle social e político do Estado pela sociedade, possibilitando aos cidadãos atuarem na definição de critérios e parâmetros para orientarem a ação pública. (TEIXEIRA, 2004, p.698).

O princípio estabelecido pelo art.206, para constituir uma gestão democrática efetiva, requer um processo de autonomia, cidadania emancipadora, participação e posicionamentos coletivos que sejam críticos aos níveis de decisão, para que reprovem a ideia de hierarquia burocrática. É preciso que haja também, uma análise da realidade local e nacional, manifestada em seu projeto político-pedagógico, que traga a sua singularidade caracterizada, como forma de acompanhar e avaliar por todos os participantes da comunidade escolar (direção, funcionários, professores, pais e estudantes). (BRASIL, 2004b, p.24-26).

Para experimentar uma gestão participativa, a autonomia da escola está norteada no art.17 da LDB, afirmando que “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público”. Sendo que a LDB é ainda mais precisa, em seu art.14, como mencionado já anteriormente, quando evidencia a participação da comunidade e dos profissionais da educação, para garantia de um projeto político-pedagógico, como também as normas para uma gestão democrática. (BRASIL, 2004b, p.26).

Para construção do projeto político-pedagógico da escola, em seu processo concerne ao Conselho escolar, discutir e tornar mais exatos os valores e os objetivos que serão coletivamente admitidos; desencadear e estimular a avaliação e realização do projeto; interferir e acompanhar as estratégias de ação; colaborar para a organização do currículo escolar, com reuniões e reflexões de estudo que incluam a avaliação do trabalho que está sendo desenvolvido na escola e estabelecer as prioridades que incluem decisivamente um novo contexto escolar, em que comunidade e escola identificam-se e são capazes de enfrentar os desafios e problemas sociais que se vive dentro da realidade do Brasil. Seguindo esse procedimento, será possível alcançar a qualidade, as prioridades e os objetivos da

escola que foram definidos e combatem as práticas e improvisos que muitas vezes se mostram incompatíveis. (BRASIL, 2004b, p. 38)

Aliás, a construção do projeto político-pedagógico não é algo realizado de modo fácil e rápido, levando em consideração que a comunidade e a escola vivem uma realidade complexa, necessitando de um fomento do poder público; a responsabilidade dos gestores com todo o processo e um espaço institucional favorável que assegure e objetive a sua concretização, já que seu acompanhamento e desenvolvimento são importantes e demandam tempo e espaço para discussão, análise e reelaboração constantes. Como explícito anteriormente, o papel dos conselhos é de suma importância na criação desse ambiente, assegurando as condições necessárias e tratando de refletir acerca da qualidade do trabalho e do cotidiano a que a escola se insere. (BRASIL, 2004b, p.40)

Aprovado tal como lei n. 13.005 em 25 de junho de 2014, o Plano Nacional de Educação (PNE), estabelece prioritariamente e objetivamente orientações, metas, estratégias e diretrizes para as políticas públicas de educação em um período de dez anos. É destacado pelos objetivos de: democratização da gestão de ensino público, salientando a participação dos profissionais engajados na educação e consequente elaboração do projeto pedagógico da escola e também da participação da comunidade local e escolar nos conselhos escolares ou equivalentes; descentralização da gestão, fortalecendo a autonomia da escola e a garantia de uma maior participação da sociedade na gestão da educação e da escola. Além do mais, o PNE e a LDB são instrumentos legais, que dão aporte as políticas e fortalecem a gestão democrática das escolas públicas, sendo capaz de produzir uma educação básica cidadã. (BRASIL, 2014).

Outro ponto manifestado pelo PNE dentro da meta 19 como uma estratégia (19.5) é a necessidade de instituir os Conselhos escolares ou outros órgãos que sejam equivalentes e universalizem em até, dois anos, a promoção de uma comunidade mais participativa na gestão das escolas. Destacando que seja cabível aos representantes das comunidades local e escolar ou ao diretor da escola, a criação e convocação ao conselho de escola, para que todos organizem as eleições do colegiado. (BRASIL, 2014).

[[...] 19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos

de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo. (BRASIL, 2014)

Portanto, a discussão acerca do Conselho de Escola, principalmente propostas pelos documentos utilizados acima, refletem que este órgão possua as funções diretivas parecidas com as que o diretor possui, sendo que o conselho passaria em corresponsabilidade com o diretor, a ser o responsável pela instituição. Ademais, pensando em sua condição como órgão colegiado, é suposto que o Conselho tenha uma força política maior, com mais legitimidade, já que representa os segmentos da escola para reivindicar os benefícios, quando comparado ao diretor sozinho diante de uma pressão. Nesse sentido, através do fortalecimento dos mecanismos de participação na escola, a democratização da gestão por meio do conselho escolar, se deve a sua constituição como um importante espaço de interlocução e mediação e mostra uma alternativa diferenciada para envolver as diversas partes das comunidades local e escolar nas questões e devidos problemas vivenciados no cotidiano escolar, permitindo um aprendizado coletivo e um resultado favorável no fortalecimento da gestão democrática da escola. Logo, para a garantia da organização colegiada e possibilidades reais de participação, o conhecimento da legislação e o redimensionamento, são fundamentais na democratização do poder e das relações da unidade de ensino; como também, as formas de participação ativa dos funcionários, pais de estudantes, equipe gestora, professores e comunidade local são essenciais para o efetivo projeto de gestão inovador, capaz de exprimir as possibilidades de uma cultura escolar construída de forma nova. (BRASIL, 2004c, p.54).

3.2 A Associação de Pais e Mestres (APM)

Um órgão de caráter jurídico, a Associação de Pais e Mestres (APM), é constituído sem fins lucrativos, sem caráter político, religioso ou racial. Sua organização é administrativa, com participação dos responsáveis dos estudantes e de educadores da instituição. Este colegiado tem os representantes registrados em

cartório e com próprio estatuto. Sua atribuição é no auxílio dos recursos financeiros e seu gerenciamento, incluindo as verbas públicas (PDDE ou no caso em estudo, de subvenção municipal), parcerias, convênios e doações. Assim, ao final do ano deve ser organizado e elaborado uma prestação de contas dos recursos utilizados. Envolvendo o Conselho de escola e demais órgãos colegiados existentes, deve discutir e mostrar o caminho para a comunidade sobre as atividades propostas, como também estabelecer atividades de melhoria para a qualidade de ensino, parcerias e mobilizar recursos materiais e humanos. (SOUZA, 2015, p.1).

O objetivo é o de que os responsáveis dos alunos e demais integrantes da escola, sejam eleitos em assembleias gerais por meio do voto para mandatos de dois anos e possam junto, chegar a comum opinião para colaborar com a gestão financeira, impactando positivamente na qualidade da Educação e na aprendizagem dos alunos, oferecidos pela escola. É permitido nesse caso, que a escola e a família dialoguem, construindo uma integração da instituição com a comunidade de modo democrático. Não deve representar motivos que não sejam educacionais, já que é um órgão colegiado instituído. (REPULHO, 2017, p.1)

Visando a realidade da comunidade a que pertence, alguns objetivos da Associação de Pais e Mestres são: integrar a comunidade no contexto escolar, promovendo encontros entre os membros, para refletirem sobre a política educacional vigente; representar os reais interesses dos pais dos alunos e da comunidade juntamente com a gestão da escola, respeitando as decisões tomadas pelo Conselho de Escola e contribuindo com sugestões para adoção de medidas que se julgam necessárias; discutir, decidir e colaborar sobre as ações para assistência ao educando, integração da família-escola-comunidade e o aprimoramento do ensino; conservação do aparelhamento do estabelecimento de ensino e contribuição para possíveis melhorias dentro das prioridades e critérios previamente estabelecidos, sendo que as condições dos educandos estejam sempre à frente; colaborar para o sucesso das ações estabelecidas no Projeto Político Pedagógico da escola; promover entrosamento entre todos os membros da escola e da comunidade, através de atividades que estejam em comum acordo com a gestão e aprovação do Conselho de Escola e também promover palestras e debates envolvendo pais e educadores, de acordo com as necessidades apontadas por eles. (SOUZA, 2015, p.2)

Diferentemente do Conselho de escola, segundo Repulho (2017) não existe uma legislação federal que trate especificamente da gestão e da criação das Associações de Pais e Mestres dentro do sistema educacional do Brasil, a não ser as leis estaduais, tratando de estatutos criados e estabelecidos ali. A obrigatoriedade da sua existência se dá apenas quando a escola recebe verbas federais, como por exemplo, do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Nas escolas que recebem esta verba, as APM's precisam ser entidades registradas em cartório, com estatuto e jurídicas de direito privado.

Além disso, está prevista indiretamente no art.14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), no sentido de garantia de uma gestão democrática, através da participação de profissionais da educação e da comunidade local e escolar e também como uma estratégia (19.4) da meta 19 do atual Plano Nacional de Educação (PNE), o qual trata do fortalecimento dessas associações.

([...]19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações. (BRASIL, 2014)

De acordo com um levantamento realizado pelo consultor Ricardo Martins, no ano de 2015, para maiores resultados do Observatório do PNE, através da implantação do PDDE, as associações sem fins lucrativos que compreendem mestres e pais e também as unidades executoras existentes, compõem estatisticamente 70% das 130 mil escolas beneficiadas pelo programa.

Além disso, segundo o Estatuto da Associação de Pais e Mestres (APM), do ano de 2007, para que a associação possa receber recursos financeiros de órgãos federais, estaduais ou municipais é preciso que ela apresente: ata da eleição da diretoria atual, registrado em cartório; estatuto registrado em cartório de títulos e documentos (registro civil de pessoas jurídicas) e cartão de inscrição do cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ).

É dever da Associação de Pais e Mestres, auxiliar a diretoria escolar para que seja possível cumprir as intenções e os objetivos do projeto político pedagógico. Deve retratar os interesses de familiar e pais em benefício da educação das crianças frente à comunidade. Tem por objetivos o caráter pedagógico e administrativo, porém é mais conhecida pela atuação em seu caráter financeiro na escola, já que as

instituições de ensino não possuem autonomia para gerir de modo direto as verbas que forem recebidas. Decidem como os recursos serão gastos; registra e divulga estes gastos para a comunidade escolar, como também as aplicações do dinheiro ganho em eventos e festas. (REPULHO, 2017, p.1).

Reunidas em assembleias gerais, as APM's, estabelecem reuniões com todos os associados eleitos como membros do conselho, para reuniões semestrais. Sua composição se dá pela direção (responsável pela execução das reuniões); conselho fiscal (responsável pelas decisões da associação, reunindo junto ao outro conselho –deliberativo- e pelo controle das atividades) e o conselho deliberativo (responsável pelas decisões das ações da associação que deve se reunir); sendo que não há dados referentes à quantidade exata de escolas com a APM e o número de integrantes que deve possuir. Além do mais, os dados disponíveis sobre isso, correspondem ao PDDE, que obriga as instituições de ensino a instalar tais conselhos escolares e associações com professores e pais, uma vez que recebem a verba, para que o objetivo seja a forma democrática que o dinheiro venha a ser utilizado. (REPULHO, 2017, p.1).

Finalmente, de acordo com Pistrak (2009, p.129) é preciso realçar, que a partir da realidade, instrumentalmente e ativamente, alguns segmentos precisam compor os mecanismos gestores da escola e os espaços, como por exemplo, os movimentos sociais, associações e espaços coletivos em geral, compostos pela comunidade. Excede-se a ideia de associação de pais e mestres tradicional, em que apenas alguns sujeitos ligados à realidade escolar são agregados, como ferramenta de gestão.

A inserção da comunidade nos mecanismos gestores (mecanismos de poder) reforça a concepção de conselhos [...], que insere a categoria de auto direção no debate: Se nós queremos criar pessoas que conscientemente se relacionem com suas obrigações sociais, elas devem claramente compreender as suas necessidades; mais que isso, elas próprias devem estabelecê-las e livre e voluntariamente subordinar-se a elas. Em igual medida, isto diz respeito à escola. É impossível imaginar-se na escola uma auto direção correta, segura, e que atinge seus objetivos, se as crianças não são chamadas para a organização ativa de todos os aspectos da vida escolar (PISTRAK, 2009, p.129).

4. AS POTENCIALIDADES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA SOB A ÓTICA DOS TEMAS DAS ATAS

Estabelecidas as bases da pesquisa em questão pelos capítulos anteriores, este versará sobre as atas de reuniões do Conselho de Escola e da Associação de Pais e Mestres (APM) de uma escola do interior paulista no período de 2006 a 2016, para obtenção das informações que estejam dentro do tema trabalhado e de modo a compreender como tem se dado a gestão democrática a partir do uso desses órgãos e as temáticas presentes nas atas registradas, tendo em vista as suas atribuições, definições e o contexto histórico.

Em se tratando da escola utilizada na pesquisa, através do Projeto Político Pedagógico foi possível obter informações quanto aos dados mais técnicos da escola. Esta foi fundada em 1955, contando atualmente sessenta e dois anos de funcionamento. Ganhou o prêmio de “Jubileu de Ouro” ao completar os cinquenta anos e recentemente foi realizada uma reforma. É de cunho municipal/pública e está situada na zona sul de um município do interior de São Paulo, tornando-se de fácil acesso e reconhecida dentre as demais escolas. Em 2006 passou de EMEI (Escola Municipal de Educação Infantil) para EMEIEF (Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental).

Atende crianças de três a seis anos, sendo de educação infantil (creche e pré-escola) e em média 260 alunos matriculados, que se identificam nas classes sociais baixa ou média e compreende doze turmas que frequentam o período matutino, vespertino ou o integral.

Quanto as suas dependências, conta com uma infraestrutura de boa qualidade, que supre as devidas necessidades escolares dos estudantes em questão. Dessa forma, apresenta: aparelhos eletrônicos (TV, computadores, DVD, videocassete, impressora, aparelho de som, projetor e câmera fotográfica); acesso a internet; diversos tipos de brinquedos; mini biblioteca e respectiva sala de leitura; água filtrada; brinquedoteca; energia elétrica; coleta de lixo; sete salas de aulas; trinta funcionários; sala da diretoria; sala dos professores; quadra de esportes

descoberta; cozinha; rampa de acessibilidade; parque infantil; banheiros; refeitório; pátio; área verde com campo; almoxarifado; despensa e banheiros.

Nesse sentido, traçando um percurso histórico como norte, a análise das atas foi feita de acordo com uma ordem sequencial e ininterrupta dos anos em cronologia (2006-2016).

Levando em consideração a existência da lei nº 12.527/2011 que decreta o direito constitucional de acesso às informações tidas como públicas, esta entrou em vigor em maio de 2012 e desenvolveu formas que possibilitam a qualquer pessoa, jurídica ou física, sem necessidade de expressar motivos, o acesso e recebimento das informações contidas das entidades e órgãos públicos. Essa lei merece destaque considerando-se o receio de muitos diretores quando se trata da consulta de alguns documentos arquivados na escola, mas que são de toda a comunidade e merecem acesso e conhecimento da sua existência.

Baseando-se nesse dado, o acesso à escola para obtenção das devidas informações, bem como das atas, foi satisfatório e sem problema algum na relação com a gestão e com o compartilhamento desses documentos. O único momento de contratempo deve-se ao fato de que a atual diretora assumiu o cargo há pouco tempo, por isso, apresentou certa dificuldade e tomou tempo para encontrar todas as atas documentadas que haviam sido pedidas, principalmente levando em consideração que são atas dentro de um período de dez anos e arquivadas de diferentes modos (isto se arquivadas, já que em alguns anos não havia essa forma de registro atestando a ocorrência das reuniões e possíveis tomadas de decisão; levando ao questionamento se de fato existiam os órgãos colegiados e as reuniões e apenas não foram feitas atas, mas por que não foram feitas ou se estavam arquivadas em local que a diretora não soube realizar a busca).

Nos anos em que não foi obtido acesso as atas foi disponibilizado o projeto político-pedagógico (PPP), em que apresenta de uma forma muito sucinta e apenas atesta a existência, não a ocorrência de reuniões como é previsto nas atas com as respectivas datas.

A associação de pais e mestres (APM) começa a ser discutida em setembro de 2006, quando é criada uma lei municipal pelo prefeito dispondo sobre os repasses financeiros mensais para a associação de pais e mestres e também sobre as atribuições que ficariam para tal órgão. No entanto, sua fundação se deu na escola em questão no ano de 2007.

Quanto ao conselho de escola, não se tem registro da fundação do conselho de escola na instituição, porém o conselho municipal de educação do município foi instituído no ano de 1997.

Em relação ao material obtido sobre a Associação de Pais e Mestres (APM) é vago e pouco quando comparado às atas do conselho de escola, encontrando-se mais papéis relacionados à prestação de contas, daquilo que estaria sendo comprado; os valores e autenticações junto ao tribunal de contas, uma vez que a entidade não possui fins lucrativos. As atas analisadas foram emitidas em duas vias, uma referente ao caixa escolar e outra ao PDDE; autenticadas em cartório; digitadas e assinadas pelos presentes, seguindo um mesmo formato.

Tanto as atas do conselho de escola como as da associação de pais e mestres (APM) seguem um mesmo modelo e são arquivadas em cadernos específicos.

Em relação a composição desses órgãos citados: O conselho de escola é composto por: 50% de professores titulares; 10% de funcionários; 10% para classe de suporte pedagógico – coordenador pedagógico e 30% de pais dos alunos, cada qual com seus respectivos suplentes. Já a Associação de Pais e Mestres é composta pela diretoria executiva (diretor e vice-diretor executivo, secretário, diretor e vice-diretor financeiro, diretor cultural, diretor de esportes, diretor social e diretor de patrimônios); conselho fiscal e conselho deliberativo.

No período observado (2006-2016), foram passadas quatro diretoras na função de gestor da instituição. Sendo que de 2006 a 2011 foi assumido por uma; de 2012 a 2014 outra; em 2015 outra e de 2016 até o momento, está outra.

4.1 Análises do ano de 2006

Começando o estudo de caso no ano de 2006, observam-se que foram registradas quatro atas no ano, duas no primeiro semestre e as outras duas no segundo semestre do ano referentes ao Conselho de Escola. Conforme o quadro abaixo:

TIPO DE ATA	QUANTIDADE DE ATAS NO ANO	DATAS REALIZADAS
Conselho de Escola	4	Fevereiro Março Setembro Novembro
Associação De Pais e Mestres	Neste ano, não havia sido instituída na unidade.	

Fonte: Quadro Produzido pela autora da Pesquisa, baseado nas atas disponibilizadas.

As reuniões iniciaram em fevereiro, com a presença da diretora, coordenadora pedagógica e assessora de organização para escolha dos integrantes do conselho de escola. A escolha dos respectivos membros foi realizada através de reuniões explicativas sobre as regras que regulamentam, bem como as atribuições cabíveis, tratando-se de uma adesão por livre escolha e concordância com os demais.

Após a escolha, realizou-se uma reunião com todos para a tomada da posse, com boas vindas e elucidados cada item que compõem e a importância da sua existência, baseada na constituição legal do conselho de escola. As atas registradas apresentam assinatura de todos os membros, ao final.

Os temas presentes nas atas desse ano referem-se principalmente as festas temáticas que iriam ocorrer na escola tais como: o dia das mães; a semana da criança; a festa de natal e a formatura daqueles que estavam no último ano. As atas são descritas de acordo com as decisões obtidas nas reuniões e ocorreram nos meses de fevereiro, março, setembro e novembro.

Além disso, neste ano ainda não havia sido instituída a Associação de Pais e Mestres (APM) na instituição de ensino.

4.2 Análises do ano de 2007

TIPO DE ATA	QUANTIDADE DE ATAS NO ANO	DATAS REALIZADAS
Conselho de	3	Fevereiro Maio

Escola		Agosto
Associação De Pais e Mestres	1	Fevereiro

Fonte: Quadro Produzido pela autora da Pesquisa, baseado nas atas disponibilizadas.

De acordo com o quadro, no ano de 2007 foram registradas apenas três atas referentes ao conselho de escola.

A primeira reunião realizada em fevereiro retrata a organização para decidir os membros. Alguns permaneceram do ano anterior e outros foram substituídos.

Em maio, na segunda reunião, apareceu a discussão referente a festa junina, com escolha da data e a forma que seria conduzida (comes e bebes e arrecadação de prendas). Foi ressaltado um agradecimento sobre o dia das mães e também sobre a aceitação e colaboração destes. Alguns recados simples foram dados sobre o lanche escolar.

Já na última reunião, em agosto, foi escrito pouco e sobre a substituição de um membro que iria sair.

Em relação às atas sobre a Associação de pais e mestres (APM) é visto que este órgão foi fundado na escola em 2007. Apresenta ata de fundação, com atestado de existência e funcionamento; aprovação do Estatuto (com as devidas explicações nas reuniões) e eleição dos membros em março.

Foi disponibilizado para consulta o Estatuto padrão da associação de pais e mestres da instituição de ensino analisada, cujo contém os devidos objetivos e aplicações a que compete à natureza e as finalidades da APM.

4.3 Análises do ano de 2008

TIPO DE ATA	QUANTIDADE DE ATAS NO ANO	DATAS REALIZADAS
Conselho de Escola	4	Fevereiro Maio Outubro Dezembro
Associação De	1	Fevereiro

Pais e Mestres		
-----------------------	--	--

Fonte: Quadro Produzido pela autora da Pesquisa, baseado nas atas disponibilizadas.

Em fevereiro de 2008 foi realizada a primeira reunião do Conselho de escola, sendo organizada para decidir os membros e tratar algumas substituições, mesmo que alguns integrantes continuaram de anos anteriores.

Já no mês de maio houve a tomada de decisão acerca da festa do dia das mães e da festa junina. Decidido que haverá recolhimento de prendas junto à comunidade e aos pais, para a realização das festas, como também a divulgação por todos, para que haja um comparecimento em massa.

No segundo semestre, a primeira reunião aconteceu em outubro e foi sobre a realização da festa da semana da criança (a respeito de cardápio e lembrancinhas); homenagem ao dia dos professores; homenagem ao funcionário público; dia “D” combate a dengue com objetivo de conscientização da comunidade; dia da consciência negra; escola viva e provas municipais.

No mês de dezembro houve a última reunião acerca da festa de natal; coquetel que viria a ser servido aos alunos que estavam se despedindo da escola; encerramento do ano letivo com a presença dos pais.

Quanto às atas da Associação de Pais e Mestres (APM) em março foi realizada uma assembleia geral, em que se reuniram pais de alunos; professores e funcionários, conforme convocação feita nos termos do estatuto pela diretora para eleger os membros do Conselho Deliberativo; Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. A diretora fez a leitura do estatuto da APM da escola e após, foi realizada a votação para escolha dos membros.

4.4 Análises do ano de 2009

TIPO DE ATA	QUANTIDADE DE ATAS NO ANO	DATAS REALIZADAS
Conselho de Escola	4	Abril Junho Outubro Novembro
Associação De Pais e	1	Março

Mestres		
----------------	--	--

Fonte: Quadro Produzido pela autora da Pesquisa, baseado nas atas disponibilizadas.

Sobre o ano de 2009, a primeira reunião do Conselho de Escola ocorreu no mês de abril para a decisão dos membros, com a permanência de uns em detrimento da substituição de dois outros membros.

Em junho, na segunda reunião, foi decidido sobre a festa junina, deliberando sobre os brinquedos que seriam usados; as doações de prendas; refrigerantes que viriam a ser doados por parte dos pais dos alunos e a divulgação e o convite para a comunidade pelos envolvidos na comunidade escolar.

No mês de outubro, ocorreram decisões acerca da festa da semana da criança (com decisões de lanches e realização do baile do hawaí com as frutas doadas pelos pais e pela prefeitura municipal e as crianças levarão presentes para a casa); homenagem ao dia do professor e do funcionário público com lanches especiais e esclarecimento de reposição de aulas em virtude da H1N1 que houve suspensão de aulas em certo período.

A última reunião ocorrida em novembro apresenta discussão sobre a escola viva e a consciência negra com a realização de atividades no sábado, uma vez que necessita de reposição de aulas.

Na ata da Associação de Pais e Mestres, no mês de março, foi atestado o funcionamento e a existência descritos que estão funcionamento plena e regularmente, cumprindo as devidas funções estatutárias e sendo a diretoria composta por: diretoria e vice-diretoria executiva; diretor e vice-diretor financeiro; diretoria cultural; diretoria de esportes; diretoria social; diretora de patrimônios e secretária.

Houve também, a possibilidade de consultar o comprovante de inscrição emitido pelo site da república federativa do Brasil e também as instruções para o envio da ata da APM para o Delegado (consistindo em determinados documentos assinados por todos e na prestação de contas, que deve ser enviado ao final de cada ano).

4.5 Análises do ano de 2010

TIPO DE ATA	QUANTIDADE DE ATAS NO ANO	DATAS REALIZADAS
Conselho de Escola	4	Março Abril Setembro Dezembro
Associação De Pais e Mestres	1	Março

Fonte: Quadro Produzido pela autora da Pesquisa, baseado nas atas disponibilizadas.

No ano de 2010 a primeira reunião ocorrida do Conselho de escola, aconteceu em março, com decisão e composição dos membros, bem como das permanências e devidas substituições.

Em abril foram definidas as datas de festa do dia das mães e da festa junina, sendo que houveram de decidir sobre as lembranças e devidas características de cada apresentação.

Com relação ao mês de setembro, ocorreu na reunião, um esclarecimento sobre a reforma da escola iniciada em julho e possível data prevista para término, aonde haverá uma solenidade com os membros da secretaria municipal de educação e apresentação dos alunos.

Para encerramento do ano letivo, em dezembro, a reunião do Conselho tratou de algumas festividades; prestação de contas; apresentação da APM e PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola); subvenção da festa de natal das crianças, com decisão de data e abertura aos pais e agradecimento a compreensão de todos pelos transtornos da reforma.

No que concerne a Associação de Pais e Mestres, em março, aconteceu à assembleia geral para a eleição dos conselhos e diretoria da APM no formato de registro civil de pessoas jurídicas do município e a ata foi devidamente assinada pelos presentes, sendo que houve uma lista de presença da assembleia para as eleições.

4.6 Análises do ano de 2011

TIPO DE ATA	QUANTIDADE DE ATAS	DATAS REALIZADAS
--------------------	---------------------------	-------------------------

	NO ANO	
Conselho de Escola	3	Fevereiro Maio Agosto
Associação De Pais e Mestres	1	Fevereiro

Fonte: Quadro Produzido pela autora da Pesquisa, baseado nas atas disponibilizadas.

A respeito do ano de 2011, em fevereiro, aconteceu na reunião do conselho de escola, a eleição dos membros, com substituição; permanência e eleição dois novos membros.

No mês de maio, iniciaram agradecimentos pelo comparecimento a festa das mães; discussão sobre o horário da festa junina (onde aconteceu a festa do brigadeiro, com doação das famílias para angariar fundos para a compra de alguns itens que são necessários na unidade); comunicação da diretora em relação ao seu afastamento do cargo para tratamento de saúde e ficando seu cargo para a coordenadora e determinada professora passará para o cargo de coordenadora pedagógica.

Em agosto, no segundo semestre, a reunião do Conselho de Escola tratou da prestação de contas do dinheiro arrecadado na festa junina e sua distribuição nas despesas, como também a sua incorporação no caixa. Esta arrecadação e gastos foram documentados no livro-caixa.

No que diz respeito à Associação de Pais e Mestres, foi consultado o Projeto Político-Pedagógico na falta de um registro documentado em formato das atas. Nota-se que em termos decisórios e consultivos faz parte o Conselho de Escola e a APM, com representantes das diversas áreas de ensino e da comunidade. Os procedimentos pedagógicos, financeiros e administrativos são conforme as diretrizes e as normas vigentes nas leis e prestadas às contas às devidas repartições.

Quanto aos recursos financeiros recebidos são provenientes da contribuição mensal espontânea pelos pais; a verba quadrimestral da subvenção municipal e a verba anual do PDDE. Já a aplicação e a prestação de contas destes recursos, de acordo com o PPP seriam feitos através de reuniões da APM, registrado em atas, aberto aos integrantes desta associação e os relatórios entregues ao órgão competente, porém nenhuma apenas uma ata foi encontrada e está anexada no PPP, descrevendo sobre a ocorrência da assembleia geral com os nomes,

assinaturas e autenticação. Além disso, apresenta ainda, as datas das reuniões que deveriam ocorrer do conselho de escola e da APM. Em relação à APM, as reuniões estão previstas para os meses de fevereiro; maio; setembro e novembro.

Obteve-se acesso também aos gastos das unidades escolares neste ano, relatando o valor da verba recebida; a aplicação; o total de recursos; os gastos com: higiene/limpeza; escritório; cozinha; esportes/segurança; apoio pedagógico e as despesas bancárias.

4.7 Análises do ano de 2012

Como citado anteriormente, neste ano outra diretora assumiu o cargo, notando-se eleições e temáticas diferenciadas nas atas.

TIPO DE ATA	QUANTIDADE DE ATAS NO ANO	DATAS REALIZADAS
Conselho de Escola	4	Fevereiro Março Maio Agosto
Associação De Pais e Mestres	5	Fevereiro Maio Agosto Setembro Novembro

Fonte: Quadro Produzido pela autora da Pesquisa, baseado nas atas disponibilizadas.

Em fevereiro de 2012, houve reunião para eleição do componente de suporte pedagógico (eleito em assembleia distinta conforme o Regimento Escolar das Escolas Municipais de Educação Infantil do Município em questão) do Conselho de Escola. Esclarecimento pela diretora que o Conselho de Escola é de natureza deliberativa, eleito anualmente e compõe-se de um total mínimo de dez e máximo de vinte membros fixados, proporcionalmente ao número de classes da instituição de ensino. Foram eleitos também, os professores; os funcionários e os pais.

No mês de março, a primeira reunião do Conselho de Escola tratou da tomada de posse dos eleitos, com as informações e deliberações fundamentadas legalmente.

Para o mês de maio, foi apresentado o livro-caixa referente a contribuição mensal dos alunos, nos meses de fevereiro, março e abril, com as respectivas notas fiscais e recibos. Houve apresentação de todos os documentos, relatórios, extratos bancários e notas fiscais relativas à verba municipal e do PDDE; os materiais que foram comprados com o dinheiro da verba municipal e da contribuição espontânea; os projetos desenvolvidos nos meses acima citados; exposição do projeto político-pedagógico; sugestão de uma festa da sobremesa para arrecadação de fundos para a festa junina e compra de materiais necessários ao desenvolvimento dos projetos pedagógicos e materiais de capital. Foram prestados esclarecimentos sobre as questões levantadas pelos representantes do conselho de escola e os membros emitiram parecer favorável a tudo.

Em agosto continuaram não só as mesmas pautas da reunião anterior, mas também foi apresentado o plano gestor de 2011-2014; sugestão de uma festa do pastel para arrecadar fundos para a festa do dia das crianças. Ao final com os devidos esclarecimentos, obteve-se entendimento favorável.

Quanto a Associação de Pais e Mestres, a primeira medida acontecida, refere-se à assembleia geral, em fevereiro, relatando os membros eleitos e as autenticações.

Para dar início a prestação de contas dos meses de fevereiro, março e abril, aconteceu uma primeira reunião em maio; em que foram analisados: a contribuição espontânea; o livro caixa; as notas fiscais e os recibos dos meses; o valor da verba municipal e do PDDE e em seguida a diretora expôs as reais necessidades da escola dentro do primeiro quadrimestre (verba da subvenção municipal) e foi descrito aquilo que seria comprado e por quais motivos. Esclarecendo as dúvidas e obtendo parecer favorável ao final da reunião. Uma segunda reunião foi realizada em maio para analisar e dar parecer final sobre a aplicação da verba da subvenção municipal. Foi entregue aos membros do conselho, os documentos comprobatórios sobre a aplicação de tal (referente ao repasse municipal estabelecido por lei federal) para o primeiro quadrimestre. Após as explicações dadas, foi mostrado parecer favorável e aprovado.

Foi realizada outra reunião no mês de agosto, para explanar sobre a prestação de contas dos meses de maio, junho e julho, junto ao livro caixa; contribuição espontânea; notas fiscais e recibos da verba municipal e do PDDE. Expostas as necessidades da escola pela diretora, foi decidido aquilo que seria

comprado, com qual tipo de verba seria destinado e para que o material houvesse de ser usado, contribuindo para os devidos pareceres favoráveis ao final da reunião.

Em setembro reuniram-se para apreciar a aplicação dos recursos financeiros, transferidos a APM em questão pelo repasse da prefeitura municipal com seu devido valor e também para a aquisição de determinados materiais. Logo, ao final da reunião, após dar-se conta dos materiais adquiridos, documentos comprobatórios, e que os recursos foram aplicados nas finalidades próprias, foi possível obter parecer favorável para a aplicação da verba.

Para finalizar o ano, ocorreram duas reuniões no mês de novembro. Em um primeiro momento foi para prestação de contas dos meses de agosto, setembro, outubro, com os documentos descritos acima (nas reuniões anteriores), devidamente mostrado nas reuniões, para que após a exposição da necessidade de compras de determinados materiais, fosse possível decidir e ser favorável quanto as tomadas de decisões. Já em um segundo momento, ocorreu para apreciação e aplicação dos recursos financeiros transferidos para tal APM, de acordo com o repasse da prefeitura, para a realização da compra de determinados materiais que se faziam necessários e para que ao analisar todos os documentos, obtivesse parecer favorável na tomada das decisões.

Além disso, foi obtido acesso: ao relatório quadrimestral das atividades desenvolvidas, em que consiste nos gastos feitos com a verba recebida e com qual tipo de material; ao plano de trabalho para o ano, justificando que o repasse financeiro é necessário para que a escola municipal pública seja definida como espaço organizado, funcionando de forma que todos tenham acesso a ela, nela permaneçam e ocasionem na melhoria da qualidade de ensino oferecida pelo sistema municipal e também quais as naturezas das despesas de custeio (plano de aplicação dos recursos financeiros, inserido no plano de trabalho) e o cronograma de desembolso financeiro.

4.8 Análises do ano de 2013

TIPO DE ATA	QUANTIDADE DE ATAS NO ANO	DATAS REALIZADAS
Conselho		Fevereiro

de Escola	4	Maio Agosto Dezembro
Associação De Pais e Mestres	2	Fevereiro Março

Fonte: Quadro Produzido pela autora da Pesquisa, baseado nas atas disponibilizadas.

No ano de 2013, em se tratando do Conselho de escola, em fevereiro ocorreu à primeira reunião referente à eleição para a composição dos membros do conselho e em março os membros tomaram a posse e foram informados sobre as devidas fundamentações legais e suas deliberações baseadas no regimento escolar.

Foi apresentado, no mês de maio, o livro caixa relativo à contribuição mensal pelos alunos, nos meses de fevereiro, março e abril; as notas fiscais, recibos e extratos bancários (sobre o PDDE e a verba municipal); a proposta curricular para a educação infantil; o plano gestor de 2011-2014 e o calendário escolar. Houve ainda, sugestões para o acontecimento de uma festa do pastel com o intuito de contribuir para a compra de materiais pedagógicos, utensílios de cozinha, telefone para a escola, jogos pedagógicos e materiais para a manutenção da escola. Ao final, as questões levantadas foram esclarecidas e favoráveis.

No mês de agosto algumas pautas permaneceram iguais ao mês de maio, porém referentes aos meses de maio, junho e julho e, também, foi mostrado o plano de trabalho relativo à verba do PDDE, com as possíveis sugestões de investimentos; comentários acerca das atividades pedagógicas desenvolvidas pela escola e também sobre a reunião de pais e mestres. Sobre as questões surgidas, foram explicadas e de comum acordo ao final.

A última reunião, ocorrida em dezembro, apresentava ainda as pautas do mês de maio, mas objetivavam a respeito dos meses de agosto, setembro, outubro e novembro, mostrando todos os extratos bancários correspondentes a verba municipal que não houve repasse neste ano e do PDDE foi exposto os documentos e as prestações de contas, dos materiais comprados com tal verba. Além disso, houve opiniões sobre as reuniões de pais e mestres e sobre as reuniões informativas, como também esclarecimento das questões levantadas e devidos pareceres.

Quanto à Associação de Pais e Mestres, a primeira reunião aconteceu no mês de fevereiro realizando a convocação para a eleição e constituição dos membros eleitos. Já no mês de março foi feito o registro comprovando o funcionamento e a existência deste órgão.

As demais informações obtidas sobre a APM foram informadas através do projeto político-pedagógico fornecidas pela escola, em que apresenta dados referentes à: ausência dos pais nas reuniões informativas em 55%; toma-se como objetivos a utilização dos recursos da subvenção da contribuição espontânea e do PDDE para solucionar os problemas da escola; apresenta como uma das metas a participação da APM nas decisões das prioridades na escola; em suas ações são definidas as datas das reuniões bimestrais tanto do conselho de escola, como da APM, nos meses de fevereiro, maio, agosto e dezembro e também apresenta as atas da assembleia geral com as eleições devidamente ocorridas e os atestados de funcionamento e existência.

4.9 Análises do ano de 2014

Em relação ao ano de 2014, não foi encontrado muitos materiais que dessem base para a discussão acerca dos temas pertinentes que vem sendo retratados pelas atas e nem o projeto político pedagógico que afirmasse a existência e o funcionamento do Conselho de escola.

Foram vistas apenas duas atas gravadas em CD, que se referiam a Associação de pais e mestres, atestando o seu pleno funcionamento e existência e aqueles que dali faziam parte.

4.10 Análises do ano de 2015

No ano de 2015, nova diretora assumiu o cargo e ficou nele apenas até o final do ano.

Não foram encontradas atas que diziam respeito aos órgãos analisados em questão (Conselho de Escola e APM), mas foi possível consultar o projeto político-pedagógico da escola.

O documento descreve que um dos objetivos da instituição é utilizar os recursos do PDDE e da contribuição espontânea dos pais/responsáveis para solucionar os problemas da escola.

Uma das metas é que haja maior participação da Associação de Pais e mestres (APM) nas decisões prioritárias da escola.

Quanto às ações, é previsto reunião de pais e mestres; existência de APM e do Conselho de escola. Além disso, as reuniões dos órgãos em estudo tinham data prevista para os meses de fevereiro, abril, junho e setembro.

As únicas atas presentes no PPP referem-se às assembleias gerais que ocorreram para eleger os membros dos órgãos colegiados, a sua posse e as devidas deliberações e informações pertinentes para o pleno funcionamento e existência.

4.11 Análises do ano de 2016

Por intermédio de concurso público, outra diretora assumiu a função e outras atas foram consultadas para reflexão sobre os temas, ao longo do ano.

TIPO DE ATA	QUANTIDADE DE ATAS NO ANO	DATAS REALIZADAS
Conselho de Escola	3	Maio Setembro novembro
Associação De Pais e Mestres	4	Fevereiro Abril Agosto setembro

Fonte: Quadro Produzido pela autora da Pesquisa, baseado nas atas disponibilizadas.

Começando pelo Conselho de escola, em maio os integrantes foram eleitos e tomaram posse sabendo das informações fundamentadas legalmente. Ao final do mês, aconteceu a primeira reunião para decisão da aplicação dos recursos financeiros, que seriam transferidos para a APM em 2017 pelo PDDE, da mesma maneira que foram decididas as porcentagens referentes ao investimento de custeio

e de capital para o ano seguinte. Além do mais, foi discutida sobre a festa junina, a data; os recursos utilizados pela contribuição espontânea para a compra daquilo que fosse necessário para a festa e mais um pequeno valor contribuído espontaneamente pelos pais para complementar; alguns membros do conselho também se dispuseram a conseguir doações e foram favoráveis a existência de um bazar da sobremesa contando com as doações de todos os integrantes da comunidade escolar e local.

No mês de setembro aconteceram duas reuniões. A primeira, no início do mês, relata sobre o acontecimento da festa da família, com o tema escolhido de primavera e a doação de brigadeiros por parte de todos os envolvidos (pais, professores, funcionários e equipe gestora). O dinheiro arrecadado será utilizado para o benefício dos alunos e para homenagem no dia dos professores e do funcionário público. Ficou decidido ainda, sobre as atividades e lanches que seriam distribuídos na semana da criança e a complementação do valor por doação espontânea dos pais e responsáveis para o baile do hawaí que aconteceria na festa das crianças. Já a segunda reunião tratou sobre assuntos financeiros, decidindo a sua aplicação e transferência para a APM da instituição de ensino. Foram distribuídos e aplicados de acordo com os materiais de capital e de custeio que necessitavam investir, citando cada material que viria a ser comprado na presente ata.

A última ata do conselho de escola analisada aconteceu em novembro do ano de 2016. Iniciou agradecendo os presentes que ali estavam; houve explanação dos saldos e extratos de mês a mês do ano todo de acordo com as contas bancárias, as notas fiscais, a contribuição espontânea; os gastos e os produtos adquiridos com a verba do PDDE durante o primeiro e o segundo semestre do ano e foi esclarecido que não restou saldo desta verba; acontecimento da festa de natal com a utilização do dinheiro da contribuição espontânea para a compra de materiais para as apresentações e para as lembrancinhas das crianças; realização de um piquenique para a confraternização dos alunos e com qualquer dúvida pode ser procurada a escola. Com tudo esclarecido e os pareceres favoráveis, foi encerrada a reunião.

Já em relação às atas das reuniões da associação de pais e mestres, a primeira aconteceu em fevereiro com a assembleia geral para a eleição dos integrantes e tomada de posse.

No mês de abril, a reunião aconteceu para decidir a aplicação dos recursos financeiros, transferidos para esta Associação de Pais e Mestres, pelo PDDE com a presença da diretora, os membros da APM e o corpo docente. Foram definidas as devidas aplicações com o saldo da verba, para os destinos de material de custeio; material de capital e os juros de aplicação que podem ir para qualquer tipo de material, como também aquilo que viria a ser comprado.

Em agosto foram realizadas duas reuniões com emissão de pareceres do conselho fiscal e da diretora. Na primeira foi estabelecido quanto à aplicação dos recursos financeiros do caixa escolar recebidos no primeiro semestre do ano e, após analisarem os documentos comprobatórios: notas fiscais, extratos bancários; recibos; cupons fiscais; balancetes e preservando que os recursos foram investidos para a necessidade adequada, a reunião foi encerrada. Em contra partida, na segunda reunião, foi analisado os documentos comprovantes referentes à aplicação do PDDE e seu investimento para as finalidades próprias.

No mês de setembro ocorreram duas reuniões e as atas não só aparecem redigidas com os mesmos temas já descritos anteriormente nas atas do conselho de escola do mesmo mês, como também no mês de novembro aconteceu o mesmo ocorrido.

4.12 Análises gerais

Realizando a análise de todas as atas do Conselho de Escola e da APM, é possível concluir que todas as primeiras reuniões referem-se às atas de escolha dos membros, sua eleição e posse. Ao final de cada ata, aparecem os nomes dos membros e as respectivas assinaturas, compreendendo aqueles que estavam presentes ou não. São registradas em um caderno só com atas, um voltado para o Conselho de Escola e outro para a APM. Além disso, alguns membros fazem parte tanto da APM, como do Conselho de Escola, principalmente professores e funcionários da escola.

Cada reunião acontecia em determinado horário, não tendo, necessariamente, um pré-determinado, levando a questionar se de fato os integrantes estavam participando das reuniões, como também da tomada de

decisões, ou apenas assinando embaixo daquilo que já está posto, estabelecido. Assumindo assim, que estes órgãos até então, criados como suporte para uma gestão efetivamente democrática, criadora de espaços de debate, constituam apenas mais um caráter burocrático.

Percebe-se uma maior documentação em formato de atas acerca do Conselho de Escola quando comparada com os disponibilizados para a Associação de Pais e Mestres. Mesmo com a consulta do Projeto Político-Pedagógico disponibilizado nos anos em que não se teve acesso as atas, a pesquisa apresentou-se mais deficitária nesse quesito.

Quanto aos temas retratados e explícitos nas análises anuais do Conselho de Escola, percebe-se que demandam pouca opinião e importância da comunidade escolar e local, tratando-se mais datas comemorativas, do que outro caráter decisório que seria mais relevante para que todos participassem e soubessem do valor que possuem diante da constituição de uma gestão democrática. Além disso, os demais temas que aparecem registrados nas atas não são para refletir acerca daquilo que foi deliberado, mas para apresentar as datas e seus objetivos, como por exemplo, as provas municipais; e ainda, as questões relatadas ao final das atas, aparecem como esclarecidas no geral, sem apresentar aquilo que foi questionado e posteriormente discutido, definido. Nesse sentido, estas atas são escritas apenas com aquilo que ficou decidido, sem poder saber como de fato são esses espaços; se todos podem opinar ou se as temáticas já vêm previamente decididas nas reuniões, sem muita escolha para os membros.

Em relação às atas da Associação de Pais e Mestres é analisado que não apresente discussões sobre como o dinheiro deve ser gasto e como se vê no ano de 2012, a escola precisou “fazer” recursos para comprar devidos materiais necessários. Onde estaria o Poder Público e as suas responsabilidades?!

Dessa forma, após analisar as atas e relacioná-las com o capítulo anterior, percebe-se que o Conselho de Escola e a Associação de Pais e Mestres, ainda são órgãos burocratizados, que tem as suas atribuições infringidas, quase nenhuma delas realizada no dia-a-dia e pouco caráter democrático, de participação dos membros eleitos. Aquilo que é efetivamente feito diz respeito apenas para atestar que de fato os órgãos existem, já que supostamente aparecem na legislação e funcionam para cumprir isto e o preenchimento “mecânico” dos documentos. Suas

execuções ainda são muito falhas e necessitam de uma melhor estruturação na prática escolar cotidiana.

Logo, de acordo com Brasil (2004a, p.-56-57) as fundações e associações com finalidades de apoio à escola e assistência ao estudante, foram instituídas tradicionalmente como entidades jurídicas próprias, complementares ou paralelas, na educação básica e na superior; possuindo um caráter de execução, apoio e complementar, não podendo assumir ou substituir o local da institucionalidade da escola. São importantes para produzir a mobilização de estudantes, comunidade e os pais que se comprometem com a escola, representando suas categorias para gestão de recursos e nos conselhos de escola. Por isso:

Nada impede que as execuções de algumas decisões do Conselho Escolar sejam atribuídas a entidades de apoio complementar, juridicamente instituídas para esse e outros fins de apoio e assistência escolar. Em síntese: o Conselho Escolar decide sobre as questões pedagógicas e administrativas e as entidades de apoio executam o que é pertinente a suas atribuições. Essa é a situação ideal, coerente com os princípios da progressiva autonomia da escola e sua gestão democrática, fundamentos da escola cidadã. E coerente, também, com a natureza e as finalidades das entidades complementares de apoio à escola. (BRASIL, 2004a, p.57).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após realizar esse trabalho, percebe-se que a luta pela democratização dos espaços, das decisões e das vozes diversas necessita transpassar que uma gestão participativa e democrática é aquela transformadora, com uma perspectiva de igualdade e que supere as dominações ou qualquer tipo de hierarquias. É fundamental que a gestão democrática escolar considere a participação de diversas partes e pessoas da escola e da instituição de ensino, para que o trabalho coletivo; a autonomia dos profissionais; a eleição direta para diretores; a efetivação e a criação de ferramentas colegiadas para a tomada das decisões e a participação na construção do projeto político pedagógico sejam medidas efetivas. (LIMA, 2016, p.280-281).

.Além disso, sendo um dos princípios constitucionais garantidos no ensino público segundo a Constituição Federal de 1988 em seu art.206, a gestão escolar democrática nas instituições e sistemas de ensino, como também é confirmada na LDB, enquanto princípio e reconhecimento de organização federativa, surgindo consequentemente à necessidade de participação dos profissionais na elaboração do projeto político pedagógico e a participação da comunidade local e escolar nos conselhos. Logo, a gestão democrática envolve a garantia de alguns marcos legal, através da regulamentação em leis específicas e pelos entes federativos (PNE) desse princípio constitucional; sendo efetivadas ferramentas concretas para a participação de todos na implementação, discussão e elaboração de determinados planos de educação, projetos políticos pedagógicos das unidades e também efetivando a autonomia dessas unidades articulando-se com os sistemas de ensino. (BRASIL, 2014b, p.59).

Seguindo esta lógica de raciocínio, é dever da gestão escolar democrática, a capacidade de envolver as instituições e os sistemas educativos, considerando as etapas, modalidades, os níveis de ensino e as ferramentas para participação coletiva. Entretanto, ocorre a exigência de definir alguns conceitos, como por exemplo, democratização, autonomia, qualidade, descentralização e não menos importante a participação, devendo ser discutidos coletivamente para aumentar a legitimidade, a compreensão e concretude no cotidiano. Sendo assim, a gestão democrática da educação não é constituída em um fim em si, porém é um princípio

importante contribuinte para o aprendizado e o exercício efetivo da coletiva participação nos temas pertinentes à gestão e à organização da educação. (BRASIL, 2014b, p.60)

Acreditando que valores podem ser criados por decretos, foi depositado este histórico legado no inconsciente coletivo, percebendo uma tendenciosidade ao novo valor da gestão escolar democrática pública, já que pela Constituição foi instituído como fruto de uma mobilização popular e de garantia a sua efetivação através de decretos e leis. Criadas pelo coletivo e aspirações da cidadania, as leis são consolidadas e instituídas para determinados objetivos. Neste caso questiona-se se a gestão democrática é um valor que deve ser cultivado, e tratando-se afirmativamente, mostra-se que a LDB e a Constituição a garantiram para serem alcançadas, como também as normas complementares definem ações e processos para sua efetivação. (BRASIL, 2004c, p.54).

Nesse sentido, a sociedade é instituinte e, por um processo histórico, induz a mudança do instituído. Aqui reside a função essencial do legislador: captar, perceber a convergência dos objetivos da cidadania para instituí-los na lei. Esse é o significado e o papel da democracia representativa. Assim, não é a lei que institui novos valores ou transforma a realidade, mas o cotidiano da prática social. A lei vem para estatuir, consolidar o já criado pela ação social instituinte. Nesse sentido as leis são sempre conservadoras, estabilizadoras, em certo sentido engessadoras dos objetivos. Por isso a necessidade de reformulações periódicas. A questão central é que as leis firmam valores, não criam cultura. (BRASIL, 2004c, p.55)

Logo, para efetivar um novo princípio da gestão democrática da educação requer um procedimento instituinte de uma nova cultura da gestão escolar. Gestão que não deve ser confundida com o poder centralizado nas mãos do diretor, nem com o gestor, porém que seja vista como organização colegiada e de cunho coletivo. Refere-se à constituição de um novo modelo gestão escolar, cujo não provem da lei. Nasce das concepções, ideias e práticas do pensamento que possam arruinar o velho para fundar o novo. Por isso, os objetivos não podem ser contrariados pelas formas; no caso da gestão democrática negar aquilo que quer garantir e afirmar, ou seja, o exercício da democracia e da autonomia. (BRASIL, 2004c, p. 55-56).

A partir do momento em que todos os envolvidos estão cientes entendem aquilo que acontece em seu meio são capazes de participar e exigir seu poder na

tomada de decisões. Formando indivíduos críticos, participativos e criativos, que de fato compõem as instituições públicas de ensino em sua pluralidade e diversidade.

Ação democrática é exercício de poder, autocriação, auto instituição, autogestão. Gestão democrática se constrói no cotidiano escolar, no espaço do exercício da autonomia, instituída pela vontade e segundo os valores e objetivos coletivos. Para que a gestão da escola pública seja efetivamente democrática é fundamental que ela tenha seu espaço de autonomia, inclusive para decidir que tipo de exercício democrático deseja praticar. Para garantir o espaço de autonomia da escola é preciso que a lei da gestão democrática afirme diretrizes e princípios, como estratégias do alcance dos objetivos legais. Garantidos os princípios, a norma deve ser sucinta o suficiente para não invadir rotinas e práticas do cotidiano escolar e padronizar o diferente, matando no nascedouro a possibilidade de singulares e ricas experiências. Nesse sentido é importante que a escola possa regulamentar em seu regimento normas relativas a seu conselho e à gestão democrática que concebe e deseja praticar. (BRASIL, 2004c, p.56).

Refletir sobre a gestão democrática provoca a ampliação dos horizontes políticos, culturais e históricos a que se instalaram nas instituições educativas, resultando no alcance de maior autonomia. Esta autonomia ocorre quando a comunidade possui um grau de liberdade e independência para discutir, planejar, pensar, construir e executar seu projeto político pedagógico coletivamente, entendendo que neste documento está estabelecido o projeto de educação da escola que todos os envolvidos almejam e também os processos de participação no cotidiano da escola. Ou seja, entende-se a gestão democrática e a autonomia como lugares relacionados e de construção diária, que resultam no envolvimento e na mobilização de todos que partilham do poder e do aprendizado político comprometido neste processo que efetiva a construção do cotidiano dos vários modos de participação e seu exercício. Além do mais, para construir a autonomia trata-se de um processo e de articular no maior esforço da democratização da escola. A Gestão democrática e a participação efetiva são indispensáveis para que a autonomia na escola seja produto da construção democrática e coletiva de projetos na instituição e seja capaz de atender aos anseios da comunidade escolar. Consequentemente, a efetivação da participação cidadã sendo garantida, sugere a vivência de participação e dinâmicas coletivas nos meios de decisão e de poder, tendo em vista que esses processos possuem finalidades e caráter para a implementação de tais espaços coletivos, o que implica no compromisso com a

partilha do poder através de ferramentas de participação que envolve o papel e os seus atores dentro desse processo. (BRASIL, 2004a, p.48-50).

Outro ponto conclusivo refere-se à reflexão a partir do trabalho com as atas, após as explicações previstas por leis em seus documentos legais. Alguns pontos democráticos podem ser vistos nestas participações existentes e previstas nas atas, porém pode-se pensar que seja apenas parte de um discurso previamente elaborado, para cumprir as burocracias existentes e verificam-se certa resistência da parte gestora quanto à efetiva participação da comunidade, pais e alunos nas decisões de natureza administrativa, financeira e pedagógica da unidade analisada. Em alguns casos é alegado o desinteresse por parte dos pais pela direção, já que não comparecem quando são solicitados. Porém, no decorrer da análise, em alguns pontos a presença desses segmentos passa a ser desejável e importante para a qualidade da gestão escolar, tendo em vista as leis propostas que garantem as funções do conselho de escola enquanto atuante ao núcleo da direção, orientando, decidindo e atuando.

Assim sendo, para que as políticas públicas educacionais sejam compreendidas é preciso considerar a complexidade dos relacionamentos entre educação, sociedade e estado, refletindo sobre o confronto entre trabalho e capital, como também sobre o projeto social governamental. (LIMA, 2016, p. 270). Assumindo um complemento no caráter da ação da família e da instituição educativa, pode ser inserido nas políticas públicas, as quais permitem o direito dos responsáveis e dos pais tomarem conhecimento e participarem da execução, avaliação e elaboração da proposta pedagógica da escola, como também possui direito de ter acesso à informação periódica e sistemática sobre o desenvolvimento e a aprendizagem das crianças. (LIMA, 2016, p.275).

Para fortalecer algumas instâncias de participação, sejam elas, conselhos ou associações, requer ações concretas do poder público, como por exemplo, o financiamento; a formação; abertura e disponibilidade para uma discussão republicana com as diversas partes da sociedade, que não negligenciem as instâncias citadas. (REPULHO, 2017, p.3)

É preciso refletir sobre a coerência no processo educativo iniciado na sala de aula na relação dos professores que são capazes de construir e cultivar atitudes nos estudantes mais cidadãos e participativos, através não só daquilo que dizem, mas principalmente no modo que desempenham. Embora a nossa concepção de poder e

a cultura política ainda sejam impregnadas pela tradição e origem patrimonialista, dificultando a implantação efetiva da gestão escolar democrática nas escolas públicas; o papel dos dirigentes e todos os envolvidos no meio escolar é o de educar e desempenhar atitudes que muitas vezes servem de modelo. Logo:

. Os dirigentes dos sistemas de ensino precisam nutrir sua ação nos fundamentos da efetiva gestão democrática do ensino público, para disseminar nas escolas a cultura democrática. Enquanto não superarmos a cultura patrimonialista, que gera atitudes de donos do poder ou do saber, não florescerá nas escolas o hábitat adequado para o efetivo exercício da gestão democrática, fundamento da cidadania. (BRASIL, 2004a, p.60).

Portanto, a partir da análise de todo o aporte teórico e os principais temas nas atas de Conselho de Escola e da APM, foi possível verificar quanto à garantia estabelecida pelas políticas de gestão, o papel do diretor e da escola enquanto espaço de vivências, valores e contextos sociais diversificados, que deveriam abarcar a pluralidade e diversidade de todo o coletivo, com participação necessariamente democrática e com a efetiva construção de conselhos escolares, porém ainda é muito deficitário e necessita de reformulações.

REFERÊNCIAS

ABDIAN, G. Z.; HERNANDES, E. D. K. Concepções de gestão e vivência da prática escolar democrática. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 28, p. 144–162, 2012.

ALVES, N. N. de L. **Coordenação pedagógica na Educação Infantil**: trabalho e identidade profissional na rede municipal de ensino de Goiânia. 2007. 315 f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2007.

ALVES, N. N. de L. Educação da infância: o lugar da participação da família na instituição educativa. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 32, p. 267–285, 2016.

BARROSO, J. O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas. **Educação e Sociedade**. Revista de Ciência de Educação. Campinas CEDES, vol.26. n.92, outubro de 2005.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação?** 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2017.

_____. **Lei Aprova o Plano Nacional de Ensino – PNE**. Lei 13.005 de 25 de junho de 2014. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm>. Acesso em: 25 de maio de 2017.

_____. **Lei de Acesso a Informações**. Lei 12.527 de 18 de novembro de 2011. Brasília, DF, 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 5 de junho de 2017.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Brasília, DF, 1996. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2017.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania. p. 1–57. Brasília, 2004a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf>. Acesso em: 10 de maio de 2017.

_____. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. Conselhos Escolares, gestão democrática da educação e escolha do diretor. p. 1–61. Brasília, 2004b. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf>. Acesso em: 20 de maio de 2017.

_____. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. Conselhos Escolares: Uma estratégia de gestão democrática da educação pública. p. 1–61. Brasília, 2004c. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_gen.pdf>. Acesso em: 25 de maio de 2017.

CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 3, p. 483–495, 2007.

DIAS, A. M. G. Gestão democrática, educação e cidadania: um olhar crítico a partir de fontes bibliográficas. Araraquara, 2015.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.) **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000. p. 77-95.

_____. Escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. (org.) **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

_____. (Org.). **Gestão escolar democrática**: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de ensino de Goiânia-GO. Goiânia: Alternativa, 2003.

FREIRE, Paulo. **Cartas a Cristina**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

FREITAS, L. C. Qualidade negociada: avaliação e contra-regulação na escola pública. **Educação & Sociedade**, v. 26, n. 92, p. 911-933, out. 2005. Edição Especial.

GHANEM, E. **Educação Escolar e Democracia no Brasil**. SP: Autêntica, 2004.

HEIDRICH, G. Rumo à democracia. **Revista Gestão Escolar**, 4.ed. p.1-2, 2009. Disponível em: <<http://gestaoescolar.org.br/formacao/rumo-democracia-520828.shtml>>. Acesso em: 5 de março de 2017.

HORA, D. L. da. **Gestão democrática na escola**. Campinas: Papirus, 1994.

KRAWCZYK, N.R. A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educação & Sociedade**. Ano XX, n. 67, p. 112-149, ago. 1999.

_____. Em busca de uma nova governabilidade na educação. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; ROSAR, Maria de Fatima Felix (orgs.). **Política e gestão da educação**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008. p. 61-74.

LIBÂNEO, J. C. O sistema de organização e gestão da escola. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4 ed. p. 1-7, 2001. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, L. **A escola como organização educativa**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MARTINS, F. J. Gestão democrática e educação do campo. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 28, p. 112–128, 2012.

MENDONÇA, E. F. **A regra e o jogo**: democracia e patrimonialismo na educação brasileira. Campinas: LaPlane/FE/UNICAMP, 2000.

MOISÉS, J. A.. **Os brasileiros e a democracia**: bases sócio-políticas da legitimidade democrática. São Paulo: Ática, 1995.

NARDI, E. L. Itinerários da participação na gestão de escolas públicas de educação básica. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 31, p. 649–666, 2015.

NASCIMENTO, P. X. S. do; MARQUES, L. R. As interfaces da participação da família na gestão escolar 1. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 28, p. 68–85, 2012.

REPULHO, C. Estamos avançando na construção de uma gestão educacional democrática ? **ESTADÃO**, n. Todos Pela Educação, p. 1–3, 2017.

SOUZA, R.O. O sistema de organização e gestão da escola pública. p.1-13, 2012. Disponível em:

<http://www.redemebbox.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=27313:o-sistema-de-organizacao-e-gestao-da-escola-publica&catid=317:309&Itemid=21>. Acesso em: 23 de fevereiro de 2017.

OLIVEIRA, D. A. Regulação das políticas educacionais na América Latina e suas consequências para os trabalhadores docentes. **Educação e Sociedade**. Revista de Ciência de Educação. Campinas CEDES, vol. 26. n. 92, outubro de 2005.

OLIVEIRA, R. P. de. A transformação da educação em mercadoria. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 108, p. 739-769, out. 2009.

PARO, V.H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.36, n.3, p.763-778, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>>. Acesso em: 10 de março de 2017.

_____. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2001.

TEIXEIRA, L.H.G. Conselhos Municipais de educação: autonomia e democratização do ensino. **Cadernos de pesquisa**, v.34, n.123, p.691-708, 2004.