

Conselhos Escolares como Instrumento de Gestão Democrática: uma análise em Escolas de Referências no contexto Pernambucano

Bruna Lourenço de Oliveira¹
Ericka do Nascimento Rolim²
Ana Lúcia Borba de Arruda³

Resumo

O presente trabalho teve por objetivo geral investigar a gestão de duas escolas de referência da rede estadual de Pernambuco, tendo como base os Conselhos Escolares, a fim de analisar se sua atuação nesse espaço está pautada na gestão democrática. Realizamos uma pesquisa de cunho qualitativo; utilizamos como instrumento para coleta de dados a entrevista semiestruturada. Entrevistamos gestores, professores, funcionários, pais e alunos membros do Conselho Escolar. Concluímos que os sujeitos possuem clareza sobre o que é gestão escolar democrática e Conselho Escolar, no que diz respeito a suas concepções; porém na prática, há fragilidades quanto à discussão de questões de caráter pedagógico e administrativo, havendo uma maior ênfase na resolução de problemas latentes da realidade, e de questões financeiras, negligenciando o debate e planejamento de ações para a escola.

Palavras-chave: Gestão Escolar Democrática. Conselho Escolar. Escola de Referência.

INTRODUÇÃO

Pensar gestão escolar remete-nos a conceitos, cujas perspectivas políticas necessárias para bem conduzir a escola, foram se construindo e consolidando ao longo dos tempos. Partindo das concepções da administração escolar, gestão democrática e gerencial muito se formulou e agregou nas formas de se gerir as instituições escolares até então, sendo a busca pela participação ativa da comunidade local e escolar uma forte tendência.

¹ Concluinte de Pedagogia ó Centro de Educação ó UFPE. bruna.ninha27@hotmail.com

² Concluinte de Pedagogia ó Centro de Educação ó UFPE. erickasjc@hotmail.com

³ Professora Adjunta do Departamento de Administração Escolar e Planejamento ó Centro de Educação ó UFPE. anaborba@hotmail.com

A promulgação em lei constitucional⁴, a qual pontua a gestão democrática como um princípio importante, representa para a educação o início de reformulações de um sistema, tendo em vista o contexto histórico anterior de desestruturação e práticas autoritárias.

Lück (2006) ressalta que, a democratização dos processos de gestão da escola, estabelecida na Constituição Federal (1988), na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96) e no Plano Nacional de Educação (2001-2010) acentua a necessidade da ação coletiva compartilhada (p.96). Percebe-se, que na prática tais regulamentações contribuíram para que, nos últimos anos, tenha-se buscado inserir mecanismos de ideal democrático, os quais sejam garantidos a participação de todos; dentre eles podemos citar: o Conselho Escolar, o Conselho de Classe, a Associação de Pais e mestres, o Grêmio Estudantil e o Projeto Político Pedagógico (P.P.P).

Consideramos nesse estudo os Conselhos Escolares como um importante mecanismo de democratização da escola. Segundo Werle (2003), os Conselhos Escolares podem constituir um espaço de participação, desafiador e instigante, como promessa a ser construída dentro da escola pública estadual (p.58). A efetivação do Conselho Escolar envolve a participação de todos os agentes da comunidade escolar, que partilham com o gestor o poder de decidir sobre o modelo de escola que a comunidade deseja. Em processos democráticos, todos se tornam sujeitos.

Em contraponto às concepções da gestão escolar democrática, a gestão denominada Gerencialista, que atualmente vem se sobressaindo, tem por critério básico tornar a administração pública mais efetiva, em harmonia com o mercado, a que se submete (HYPOLITO, 2011). Tal perspectiva caracteriza-se por expressar o favorecimento de métodos, os quais chega à gestão escolar, dando ênfase na eficiência, eficácia, elevação dos índices educacionais, qualidade de ensino atrelada a qualidade total.

Nesse sentido, damos importância a esse estudo, haja vista que, a partir de levantamento sobre o estado da arte quanto aos Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) e dissertações e teses publicadas pelo Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) do Centro de Educação da Universidade Federal de Pernambuco, constatamos que no período de 2005 a 2012⁵ foram produzidos onze TCCs em que em seus títulos incluíam os termos Conselho Escolar e Gestão Democrática. Quanto às teses e dissertações encontradas através de busca pela plataforma do PPGE, no período de 2003 a 2013 foram produzidos dez

⁴ Aqui nos referimos a Constituição Federal de 1988 (CF/88), mais precisamente o art. 206, inciso VI.

⁵ Os Trabalhos de Conclusão de Curso que estão catalogados correspondem apenas a esse período.

trabalhos entre teses e dissertações, em cujos títulos eram recorrentes os termos *Conselho Escolar* e *Gestão Democrática*. Não se constatou a busca de relação entre o Conselho Escolar e as Escolas de Referência nessas fontes, haja vista o pouco tempo de existência desse modelo de instituição escolar, sendo essas atualmente bem aceita e a cada dia, ampliada a rede de oferta, constituindo-se num campo de pesquisa promissor.

Neste sentido, o estudo teve como objetivo geral investigar a gestão de duas escolas de referência da rede estadual de Pernambuco, tendo como base os Conselhos Escolares, a fim de analisar se sua atuação nesse espaço está pautada na gestão democrática. De forma mais específica, buscamos: analisar quais as implicações do modelo de modernização da gestão pública, vigente no Estado de Pernambuco, para o cotidiano das escolas de referência da rede estadual de ensino com relação às perspectivas democráticas; compreender como os sujeitos envolvidos com essas instituições de ensino se percebem nesse modelo de gestão; analisar como o Conselho Escolar vem se materializando nesse novo modelo de gestão.

O artigo está organizado da seguinte forma: primeiro realizamos uma breve discussão acerca da gestão escolar, abordando conceitos desde as perspectivas administrativas à gestão gerencial. Paralelo a tais questões, consideramos pertinente versar sobre as escolas de referência, a participação e os Conselhos escolares, a fim de contextualizarmos o objeto de estudo. Na sequência, os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, os resultados e discussões. Por fim, tecemos nossas considerações finais.

1. GESTÃO ESCOLAR: DAS PERSPECTIVAS ADMINISTRATIVAS E DEMOCRÁTICAS À GESTÃO PÚBLICA GERENCIAL

Para início de discussão acerca da gestão escolar democrática, sendo esta concebida como uma conquista histórica pela democratização das políticas educacionais; faz-se necessário traçar anteriormente as transformações ocorridas no campo conceitual da administração escolar, sendo notórias as influências das Teorias da Administração Empresarial em suas bases iniciais. Defendia-se a aplicabilidade dessas teorias às demais organizações da sociedade, incluindo a escola, pois se vislumbravam os bons resultados obtidos nas empresas, as quais eram administradas a partir do seguimento de regras gerais e sistemáticas, procurando atender as exigências de mercado e do capital.

Ribeiro (1978, p.59, apud HORA, 2002, p. 42) apresenta claramente esta afirmativa, quando salienta:

[...] a complexidade alcançada pela escola, exigindo-lhe cada vez mais unidade de objetivos e racionalização do seu funcionamento, levou-a a que se inspirasse nos estudos de Administração em que o Estado e as empresas privadas encontraram elementos para renovar suas dificuldades decorrentes do progresso social. Sendo evidente a semelhança de fatores que criam a necessidade de estudos de administração pública ou privada, a escola teve apenas que adaptá-la à sua realidade. Assim a Administração Escolar encontra seu último fundamento nos estudos gerais de Administração.

Nesse sentido, a escola é tida como um organismo, cuja racionalidade técnica e econômica visa à busca de bons resultados, a priori em capacitar minimamente os indivíduos para o mercado de trabalho, adequando os meios e os fins de seu funcionamento. Defende-se um sistema aperfeiçoado e estruturado, voltado para o equilíbrio interno e externo, na intencionalidade de se alcançar os objetivos almejados, cumprindo assim a sua missão social de fornecer profissionais competentes às demandas da estrutura capitalista. Outro aspecto pertinente a ser analisado é a burocracia, onde o saber técnico aliado à especialização desta, visa à eficiência e um maior controle. Eis as similaridades com a Administração Geral⁶.

As lutas de educadores e movimentos populares em defesa de uma escola pública de qualidade social e democrática há algumas décadas, resultaram debates acerca da gestão democrática no campo educacional. Demos destaque inicial e embasamento legítimo a partir da CF/88, que institui a "democracia participativa" e a possibilidade do povo exercer o poder "diretamente" através da Gestão Democrática do Ensino Público (Art.206). O princípio da Gestão Democrática será, posteriormente, reafirmado no Artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) n.º 9.394/96, bem como nas Constituições de vários Estados e no Plano Nacional de Educação (2001-2010).

Para Oliveira, Moraes e Dourado (2007),

A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola (p.4).

A construção da gestão democrática na escola implica a participação dos segmentos da comunidade escolar em todos os âmbitos da gestão: planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das atividades executadas na instituição. Segundo Santos (2009):

⁶ Conceitos defendidos pela escola clássica, tendo como fortes colaboradores Taylor, teórico da Administração Científica; Fayol, pensador da Administração Geral e Max Weber defensor da Administração Burocrática. Tais teóricos se sobressaíram pela organização científica do trabalho, buscando maior eficiência e eficácia nos processos de trabalho das grandes empresas, em busca do aumento na produtividade. (HORA, 2002).

(...) um processo de gestão democrática consiste em elaboração, execução, acompanhamento e avaliação do projeto educativo que deve estar expresso no PPP, que por sua vez deve ser monitorado e avaliado pelo conselho escolar, e ser conhecido por toda comunidade escolar (p.49).

Nota-se que uma das formas como a gestão democrática se efetiva pode ser verificada no nível e nos processos de participação da comunidade nas decisões das questões que lhes dizem respeito.

Paralela a tais discussões, outra perspectiva se sobressai. Buscando atender às novas exigências de mercado, a perspectiva gerencialista evidencia-se por trazer para a gestão pública características da iniciativa privada, e vem também influenciar na rotina da gestão da escola. Delinearemos tal perspectiva no ponto a seguir.

1.1 Gestão Gerencialista

Dentro de um cenário, onde o neoliberalismo torna-se o modelo político, social, cultural e econômico vigente nas últimas décadas do século XX, as perspectivas com relação às políticas educacionais atrelam-se as demandas pela competitividade e resultados. Para tanto, mudanças no que concerne à gestão escolar visam novos formatos, sendo o sistema gerencial de gestão um novo modelo para atender os anseios das exigências de então. Assim, conforme Peters, Marshall e Fitzsimons (2004) o gerencialismo é um dos principais elementos numa mudança para um discurso neoliberal das políticas educacionais (p. 82).

Sob tais aspectos, vale entender que o Estado, frente aos ideais neoliberais, segundo Sousa (2006) é levado a reformular o seu papel em relação ao setor econômico e produtivo, bem como diminuir suas funções relacionadas com o bem estar social (p.60), contudo no que tange aos sistemas educacionais, atua como agente regulador, promovendo políticas de forma centralizada.

Para tanto, segundo Rocha (2011, p.4), no que diz respeito ao Estado,

[...] há um alastramento regulatório do Estado nas reformas educacionais e nada mais apropriado para sua materialização do que pelo currículo, pela produção de documentos oficiais, pelos livros didáticos, programas de formação continuada, pelas avaliações externas, onde enfatizam o estabelecimento das competências e habilidades necessárias a serem atingidas por professor/a e aluno/a e sem dúvida, pela gestão adequada para executar tais políticas, leia-se, pelo modelo gerencialista baseado principalmente na gestão por resultados.

Nesse sentido, o gerencialismo fundamenta a ação gestora, adotando uma lógica da iniciativa privada na gestão pública, tendo em vista os resultados como forma reguladora da ação estatal.

Conforme documento publicado pela Secretaria de Educação de Pernambuco chamado *Plano de Modernização da gestão pública/ Metas para a educação*, o Estado de Pernambuco vem desenvolvendo, nos últimos anos, um modelo de modernização da gestão pública. Consta que, tal perspectiva, visa à eficiência de suas instituições, dentre elas a Rede de Ensino. Aponta que, o principal objetivo está na melhoria dos indicadores educacionais do Estado, implicando para o sistema educacional conquistas de mais recursos financeiros tanto para o Estado, quanto para as escolas, contribuindo com o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) no Brasil, que visa à melhoria na qualidade ampla (estrutural, profissional e de aprendizagem) do sistema educacional.

Nesse sentido, as escolas de referência são apresentadas pelo Governo do Estado de Pernambuco como estratégia de modernização do ensino. Tais implicações poderão ser analisadas no parágrafo a seguir.

1.2 Escolas de Referência

Com o intuito de tornar a administração pública mais eficiente, seguindo critérios de produtividade, orientação para o cliente, modelos descentralizados, eficiência dos serviços, introdução de mecanismos de mercado na administração pública e programas de responsabilização ó *accountability* ó e avaliação, o Governo do Estado de Pernambuco e a Secretaria Estadual de Educação publicaram, em 2008, documento intitulado: *Programa de Modernização da Gestão Pública ó Metas para a Educação*, que ressalta a importância de *assegurar, por meio de uma política de Estado, a Educação Pública de Qualidade, focada em resultados, visando garantir o acesso, a permanência e a formação plena do aluno, pautada nos princípios de inclusão e cidadania* (p.8). O texto aponta um conjunto de iniciativas que, calcadas no modelo de gestão gerencial, privilegia a ideia de eficiência e eficácia da rede de ensino, o foco nos resultados (estes apontados como sinônimo de qualidade) intensificando o fazer do gestor nas dimensões administrativas e burocráticas em detrimento do pedagógico.

Atualmente, temos nas Escolas de Referência o local por excelência de tais aspirações, pois, segundo Falcão (2012),

Esse novo modelo de escola é apontado, no portal da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco (SEE/PE), como responsável pela melhoria no Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco (Idepe). O indicador mede o aproveitamento dos estudantes em provas anuais de matemática e português, associado a taxas de aprovação ao final do ano letivo. O aumento no Idepe de 2008 para 2010 nessas escolas foi de 0,7 pontos, alcançando média de 4,6 pontos e superando a média esperada pelo Ministério da Educação, de 4,5 pontos (p.11).

Como estratégia de gestão educacional gerencialista são agregadas às Escolas de Referência demandas, as quais são exigidas dessas uma formação de qualidade capaz de elevar os índices, a partir de uma carga horária integral ou semi-integral, na qual o aluno é levado a interagir não apenas com o conteúdo regular, mas com projetos que possibilitem a formação profissional, cultural e/ou educativa.

As Escolas de Referência, antes de assim serem denominadas, através do Decreto-lei nº 105 de 10 de julho de 2008, eram chamadas de Centros Experimentais, fruto da gestão do Governador Jarbas Vasconcelos, que iniciou a Reforma do Estado de Pernambuco através da lei complementar n.049, de 31 de janeiro de 2003.

O Programa de Desenvolvimento dos Centros de Ensino Experimental (PROCENTRO) foi uma ação do governo do estado de Pernambuco para enfrentar os desafios do Ensino Médio e teve início em 2002. O primeiro Centro foi implantado em 2004 e, em 2008, havia 33 Centros, sendo que aproximadamente 19.000 alunos compuseram o Programa (MAGALHÃES, 2008). Ainda segundo o autor,

Trata-se de um novo modelo de gestão pública não-governamental. Uma nova forma de institucionalidade foi estabelecida, por meio da qual o setor privado, representado pelo ICE (Instituto de Co-responsabilidade na Educação), participa de forma solidária e co-responsável do conteúdo, método e gestão dos Centros. Não se trata de um mero aporte de recursos para complementar deficiências de caixa do governo. O ICE é um parceiro ativo que aporta uma proposta concreta para lidar com as questões de conteúdo, método e gestão dos Centros. (p. 29)

Como podemos perceber, a proposta desse novo modelo de gestão interfere de forma direta na logística da escola, denominada de Centro, cuja lógica foi/é adotada pelas Escolas de Referência de Pernambuco. Em 2010, o número de Escolas de Referência foi ampliado pelo Governo do Estado para 160, sendo 60 delas com funcionamento integral. Esse número cresce a cada ano, com previsão de 300 escolas em tempo integral até 2014.

2. O CONSELHO ESCOLAR COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

As experiências de gestão colegiada nos sistemas de ensino público começaram a germinar no final dos anos 1970, a partir das pressões dos movimentos populares, pleiteando a participação e a luta pela redemocratização.

Os Conselhos Escolares se tornaram um instrumento para a efetivação da gestão escolar democrática nas instituições de ensino. Para Werle (2003),

(...) os Conselhos Escolares apresentam-se como um espaço de participação efetiva e democrática da comunidade escolar e um elemento importante e indispensável de gestão; como um órgão administrativo da escola, é constituído por representantes de segmentos da comunidade escolar ó pais, alunos, professores e funcionários ó, e desempenha funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras relacionadas às questões pedagógicas, administrativas e financeiras (p.46).

Nem sempre os conselhos escolares possuíram um caráter deliberativo, inicialmente tinham um caráter consultivo. As experiências com conselhos deliberativos começam a se consolidar, através da õparticipação popular efetiva, sem mera adesão, com o surgimento dos Conselhos de Saúde e depois os Conselhos de Direitos da Criança e do Adolescente e os de Assistência Social, na década de 1990ö (CYRINO, 2000, p.256). Um dos fatores que contribuíram para a transição dos conselhos consultivos para os deliberativos dá-se ao contexto de abertura política e redemocratização do país. Entendemos que há muito a se avançar nesse sentido, pois a participação popular nos processos de decisão ainda se faz de forma tímida, devido à cultura centralizadora e dominante instituída no país.

Essas mudanças sociais trouxeram mudanças também para a escola, segundo Lima (2011),

As mudanças ocorridas no contexto social chegaram também ao espaço escolar, provocando transformações no paradigma administrativo, modificando a visão do gestor como pessoa que centraliza todas as decisões sobre o cotidiano da escola. A instituição escolar passa a abarcar outros objetivos dentre os quais: atender as demandas de participação que vêm se instituindo como imprescindíveis no processo de redemocratização, viabilizando assim a criação de instâncias como Associação de Pais e Mestres, Grêmios Estudantis e os Conselhos Escolares (p. 61).

Os Conselhos Escolares podem vir a favorecer a desconcentração do poder sobre a Educação, que é dividido com a comunidade. Nesse sentido destacamos a posição de Werle (2003),

Os Conselhos não existem somente por definições legais, mas na medida em que as pessoas dispõem-se a contribuir para o grupo, a (re) construir a proposta da escola pública. Por sua participação no Conselho, pais, alunos, professores e funcionários comprometem-se com a gestão da escola, o que não é simplesmente resolver o problema do muro, da caixa d'água ou das lajotas do pátio, mas comprometer-se com o perfil de pessoas que está sendo formado ali dentro, com os valores que estão sendo passados em sala de aula (p.60).

Já segundo Andrade (2007), os Conselhos Escolares favorecem a materialização dos princípios democráticos,

(...) reconhecemos a possibilidade de exercício do papel do conselho escolar para a materialização dos princípios democráticos no âmbito educacional em função de que o diálogo possível de ser realizado nesse espaço público inclui uma possibilidade imprescindível ao debate democrático, que é a pluralidade de pontos de vista exteriorizados, parte pelos sujeitos que representam o poder público instituído, parte pelos sujeitos que representam a sociedade civil, com o recorte do local no qual a escola está inserida (p. 61)

Quanto à institucionalização dos Conselhos Escolares nos sistemas de ensino, são apresentadas controvérsias. A dificuldade de se colocar em prática novas formas de gestão configura na correlação de forças entre grupos representativos, cujos interesses em muitos casos se divergem, acerca do processo de gestão democrática na escola. (BASTOS, 2002)

Nesse sentido, a autora destaca os diferentes interesses que são lançados sobre a gestão escolar democrática, que podem ser antagônicos, quanto ao projeto de sociedade que será vislumbrado. A autora chama a atenção para duas propostas, uma que é resultante do Estado, cuja política é embasada na política neoliberal, voltada para os interesses de mercado; e outra que nasce do desejo da classe popular, dos movimentos de base, e volta-se para a participação da sociedade civil na elaboração de políticas públicas, estabelecendo o controle social sobre o Estado, rompendo com os princípios de administração centralizadores e hierárquicos. (TABORDA, 2009).

Dessa maneira, é preciso analisar como vem sendo consolidada a gestão escolar democrática, através dos seus mecanismos de democratização, no sentido de lançar um olhar investigativo sobre as propostas e políticas que são pensadas para a escola, a fim de verificar as suas intencionalidades e consequências para o empoderamento, por parte da população, daquilo que é público. É necessário verificar, na prática, se os Conselhos Escolares estão atendendo a demanda de descentralização do poder, ou apenas como desconcentração, que se caracteriza por pôr nas mãos da população apenas a execução dos projetos que já são pensados nas esferas do Estado, sem que se oportunize a participação dos cidadãos nesses projetos voltados para a educação (SOUSA, 2006).

2.1 Participação

A participação da comunidade tem sido objeto de discussões em diversos setores, sejam eles públicos ou não. Bordenave (1994, p. 12), ao tratar do tema participação, chama atenção

sobre o fato de que õ(...) estão a favor dela tanto os setores progressistas que desejam uma democracia mais autêntica, como os setores tradicionalmente não muito favoráveis aos avanços das forças popularesö. O autor afirma que a participação é o meio natural para o homem manifestar sua disposição inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo, dominar a natureza e o mundo.

Corroborando com a discussão acerca da participação, Libâneo (2004) ressalta a importância nas relações entre escola, comunidade e famílias na concretização de uma gestão democrática:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais (p.79).

Essa participação da comunidade nas decisões pode se dar de diferentes formas, para Lück (2006),

A participação tem sido exercida sob inúmeras formas e nuances no contexto escolar, desde a participação como manifestação de vontades individualistas, algumas vezes camufladas, até a expressão efetiva de compromisso social e organizacional, traduzida em atuações concretas e objetivas, voltadas para a realização conjunta de objetivos (p.35)

A autora conceitua as formas de participação como: presença, expressão verbal e discussão, representação política, tomada de decisão e como engajamento.

Já Werle (2003), destaca as formas de participação através de níveis,

Num primeiro nível, não há contribuição voluntária, apenas a presença em reuniões, por exemplo. Nesse patamar, a presença, muitas vezes, legitima decisões, encaminhadas por outros, sem abranger o interesse de todos os presentes. Quando há participação em atividades delegadas pode-se afirmar que há um nível de ativação de participação política. Num terceiro nível, haveria, de fato, incremento de participação com a possibilidade de a pessoa contribuir, direta ou indiretamente, para a decisão política (escolha dos dirigentes, que são investidos de poder para analisar alternativas e tomar decisões que vinculem toda a sociedade). (p. 22)

Desse modo, faz-se necessária, na escola, que sejam promovidos espaços para formação aos sujeitos, para que sejam capazes de contribuir para as decisões da escola, gerando uma maior responsabilização e participação. A autonomia é um importante princípio que leva a uma participação mais efetiva, na qual os sujeitos são capazes de tomar decisões, elaborar propostas, implicando a uma construção coletiva do ambiente de trabalho e, neste caso, opõe-se às formas autoritárias de tomadas de decisão.

Apesar da proposta de participação anunciada, não podemos perder de vista que, na prática, esta passa por entraves no cotidiano das escolas. Lima (2011) destaca,

(...) existe a necessidade de participação e ela é aclamada de forma consensuada, mas no chão das escolas as práticas diferem dos discursos e documentos. Entendemos que essas tensões relacionam-se ao caráter autoritário que durante anos marcou nosso processo histórico e ainda se faz muito presente em nossas escolas (p.36)

Cada escola, com suas especificidades, cria suas formas de participação que obedecem à perspectiva cultural do contexto social que adentra no ambiente da escola. Para que seja realizada uma gestão escolar democrática, que atenda aos princípios da ética democrática, como a participação, o inacabamento, a pluralidade, a visibilidade e a transparência, a igualdade, a liberdade (SANTOS, 2006), entendemos que se deve incentivar um ambiente de desenvolvimento, aprendizagem e revisão dos processos participativos, podendo-se utilizar, dentre os mecanismos de democratização, o Conselho Escolar e, dentro dele, promover práticas que estimulem a participação de forma ativa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De cunho qualitativo, a pesquisa em questão delegou relevância ao aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. (...) Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas. (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 31-32).

Nessa perspectiva, Silveira e Córdova (2009), citando Minayo (2001), afirmam que:

a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Aplicada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante, tem alargado seu campo de atuação a áreas como a Psicologia e a Educação (p. 32).

O campo das ciências sociais, que foi o caso da nossa pesquisa, teve suas especificidades, as quais não podem ser adotadas em um modelo único (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009), sendo assim, a pesquisa qualitativa melhor respondeu ao campo, onde estivemos inseridas.

A investigação se constituiu num estudo de múltiplos casos⁷, realizado em Escolas de Referência da Rede Pública Estadual de Pernambuco que, através do Plano de Modernização da sua gestão, vêm apresentando peculiaridades, se comparadas com as escolas públicas estaduais regulares, que nos chamaram a atenção. Em princípio, segundo o discurso oficial (PERNAMBUCO, 2008) tais escolas possuiriam uma estrutura diferenciada tanto para os alunos como para o gestor.

O campo empírico foi constituído por duas escolas de referência localizadas na mesma Gerência Regional de Educação (GRE) Metropolitana Norte, com o maior número de escolas. O critério para escolha das escolas campo foi dado pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco (IDEPE), visto que os Conselhos Escolares atuam na perspectiva de mobilizar toda a comunidade em busca da melhoria da qualidade do ensino, do acesso, da permanência e da aprendizagem dos estudantes⁸, desse modo selecionamos uma escola cujo IDEPE cresceu nos dois últimos anos, e outra que decresceu. Cabe ressaltar que os Conselhos Escolares das escolas selecionadas foram reestruturados recentemente. Tal reestruturação se deu em função da posse dos novos gestores eleitos⁹.

Os sujeitos da nossa pesquisa foram os membros do Conselho Escolar das unidades de ensino de referência selecionadas as quais denominamos de E1 e E2. Realizamos entrevistas com os gestores, docentes, funcionários, pais e estudantes, esses foram identificados da seguinte forma: G (Gestor), D (Docente), F (Funcionário), P (Pais) e A (Aluno). A entrevista semiestruturada constituiu-se em um dos procedimentos para a coleta de dados. No caso da entrevista, segundo Lüdke (1986),

Mais do que outros instrumentos de pesquisa, que em geral estabelecem uma relação hierárquica entre o pesquisador e o pesquisado, como na observação unidirecional, por exemplo, ou na aplicação de questionários ou de técnicas projetivas, na

⁷ Vários estudos são conduzidos simultaneamente: vários indivíduos (como, por exemplo, professores alfabetizadores bem-sucedidos), várias instituições (como, por exemplo, diferentes escolas que estão desenvolvendo um mesmo projeto) (ALVES-MAZZOTTI, 2006).

⁸ Chamou-nos atenção o fato de nem todas às escolas de referência visitadas (três escolas anteriores às duas selecionadas), possuírem o Conselho Escolar constituído na GRE pesquisada. Ao questionarmos os gestores, na ocasião das visitas, informaram estar trabalhando apenas com as Unidades Executoras (UEX), que se caracterizam como uma sociedade civil com personalidade jurídica de direito privado, vinculada à escola, sem fins lucrativos, que pode ser instituída por iniciativa da escola, da comunidade ou de ambas. Percebemos que com a implantação das UEX, os Conselhos Escolares deixaram de ser foco o principal da gestão escolar para a resolução das questões da escola, pois o mesmo também pode adquirir essa função.

⁹ Na Escola 01, o Conselho Escolar foi criado em 12/11/1999, sendo esse reestruturado em 2005 unindo-se a UEX na ocasião; segundo gestor, assim que assumiu o cargo foi realizada uma nova reestruturação no qual foram incorporados novos membros e exonerados outros. Na Escola 02, o Conselho Escolar possui seis anos, porém esse também foi reestruturado, no ano de 2013, após a lotação da nova gestora.

entrevista a relação que se cria é de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde (p. 33).

Lüdke (1986) ainda ressalta que... A grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos (p.34).

Além das entrevistas, fizemos a análise dos documentos que fundamentam o Modelo de Modernização da Gestão Pública (PERNAMBUCO, 2008), como também outros documentos que vieram a estabelecer as bases da implementação das Escolas de Referência.

Após a coleta dos dados, realizamos o tratamento desses que se constituiu por meio da análise de conteúdo. Segundo Bardin (1979, apud FERREIRA, 2000), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Ainda segundo Barros e Leffeld (1996, p.70, apud FERREIRA, 2000), é atualmente utilizada para estudar e analisar material qualitativo, buscando-se melhor compreensão de uma comunicação ou discurso, de aprofundar suas características gramaticais às ideológicas e outras, além de extrair os aspectos mais relevantes. As etapas da análise seguiram os fundamentos de Bardin (1979) a partir dos quais foram realizadas a pré-análise, exploração do material e através desses foram selecionadas as categorias adotadas nesse estudo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente faremos uma breve caracterização das escolas de Referência visitadas, seguida do perfil dos sujeitos entrevistados nessas escolas. Posteriormente, trataremos sobre o que revelam os dados quanto a Gestão Escolar e o Conselho no que diz respeito ao seu funcionamento nas Escolas de Referência pesquisadas.

As escolas de Referência visitadas estão localizadas nas cidades de Paulista e Olinda, que fazem parte da GRE Metropolitana Norte. A Escola 01 possui um quantitativo de 800 alunos, atendendo a turmas de Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos (EJA). Possui um regime escolar semi-integral nas terças e quintas-feiras, funcionando no horário da manhã e tarde. É uma escola bem conservada e com grande área interna, possui um pátio. Suas instalações estão compreendidas em um prédio de primeiro andar, que é composto por 05 salas de aula, secretaria, cozinha, sala dos professores e sala de informática. A Escola 02 possui um quantitativo de aproximadamente 1200 alunos, atendendo o Ensino Fundamental II e Médio. Também possui um regime semi-integral para o Ensino Médio. É uma escola de

grande porte, porém necessitando de alguns reparos na estrutura, e na manutenção no que se refere à limpeza dos ambientes. Possui grande área interna e externa, contando com dois pátios amplos. Suas instalações estão compreendidas em um prédio térreo composto por aproximadamente 15 salas de aula, banheiros, cozinha, secretaria, sala dos professores, sala de informática e uma quadra de esportes.

Foram entrevistados dois gestores, uma do sexo feminino e outro do sexo masculino. Os entrevistados possuíam idades compreendidas entre 20 a 39 anos. Um dos gestores possui graduação em Letras e Teologia e a outra Licenciatura em Educação Física. As graduações dos gestores foram concluídas entre as décadas de 90 e 2000. Os dois sujeitos entrevistados possuem pós-graduação, e um deles mestrado. O tempo de atuação como docente na rede variou entre 0 a 10 anos e o tempo como gestor a mesma variação. Um dos gestores entrevistados foi inicialmente escolhido para o cargo através de indicação e, em seguida, por eleição, já a outra por meio da eleição.

Do segmento docente, foram entrevistados quatro sujeitos, 03 do sexo feminino e 01 do sexo masculino. Suas idades variaram de 40 e acima de 50 anos. Os entrevistados são graduados em Ciências Biológicas (2), Educação Física (1), e História e Geografia (1), sendo concluídas as graduações entre as décadas de 80 a 2000. Quanto à pós-graduação, dos quatro entrevistados, três são pós-graduados, sendo dois docentes com especialização e um com mestrado. O tempo de atuação como docente na rede variou de 05 a mais de 10 anos, bem como o tempo de atuação na escola.

Entrevistamos 02 funcionárias participantes do Conselho Escolar, sendo um de cada escola, com idades compreendidas de 30 a 49 anos. As suas funções nas respectivas escolas são de Educadora de Apoio e Secretária. Atuam no Conselho na função do Conselho Fiscal e Secretaria. O tempo de atuação no Conselho variou de 03 a mais de 06 anos, assim também como o tempo de atuação na escola.

Do segmento pais, entrevistamos dois sujeitos, sendo um em cada escola respectivamente, um do sexo masculino e outra do sexo feminino. Suas idades variaram de 40 a 49 anos. Suas profissões - vigilante e professora. Atuam no Conselho como representante dos pais, por um período compreendido de 0 a 3 anos. Apenas um dos sujeitos especificou que seus filhos estudam na escola há 02 anos. Do segmento alunos, entrevistamos apenas uma aluna do 3º ano do Ensino Médio, de 19 anos, a mesma estuda na escola há 04 anos.

4.1 Sobre a Gestão Escolar: o que apontam os entrevistados

Sobre a gestão escolar, interrogamos os gestores das instituições pesquisadas quanto ao campo de atuação desses na escola. Os dois (G1E1 e G1E2), em suas respostas, levantaram três pontos interessantes para nossa discussão. Afirmaram que o gestor atua nas diversas áreas funcionais da escola, sendo aquele que delega atribuições aos diversos membros dessa e atende as demandas provenientes dos alunos e das famílias. Vejamos a fala dos gestores:

... ser gestor é realmente agregar essas habilidades em troca das necessidades que a própria escola tem. Então você faz o papel administrativo, faz o pedagógico, trabalha com formação do professor, como também do aluno, você passa também a fazer a gestão financeira, passa também fazer a gestão de RH também, porque você trabalha atuando com os diversos setores como o professor que tem uma formação específica, o pessoal de serviços gerais, que já tem outro grau de formação, o pessoal de merenda, o pessoal de secretaria... e não esquecer da atuação também da gestão do educando, do alunado, como também da família. (G1E1)

Gestão escolar como, o próprio nome está dizendo, é você conseguir gerir bem uma escola, de que forma? Fazendo com que ela funcione você estando ou não, delegando as funções, para que cada funcionário consiga desempenhar bem. (G1E2)

Nesse ponto, os gestores se veem como elemento importante na vida da escola, pois necessitam estar diretamente envolvidos em todas as áreas relacionadas a ela e seu entorno. Ao mesmo tempo, é aquele que procura estar ligado e agregando responsabilidades aos diversos atores do meio escolar para que, mesmo em sua ausência, a escola venha a funcionar. Vislumbramos, nesse sentido, ao menos no discurso, uma busca por interagir com os sujeitos, demandando-lhes não apenas atribuições institucionais, mas delegando-lhe valor quando se afirma que a escola deve funcionar bem mesmo em sua ausência.

Questionamos aos sujeitos, em ambas as escolas, o que entendiam por gestão escolar democrática, os mesmos explicitaram em suas falas que a gestão escolar democrática pode caracterizar-se pela participação dos diversos atores na gestão escolar (G1E1, D1E1, F1E1, P1E1, F1E2, P1E2), onde há a escuta e abertura de espaço para exposição de opiniões (G1E1, D1E1, D2E1, P1E1, G1E2, D1E2, F1E2), o poder é descentralizado (D2E2), é mais prática que teórica (G1E1), e um não respondeu a questão (A1E1). Vejamos a seguir fragmentos que exemplificam tais observações:

Onde deixe que todo mundo participe, né? Não só professor: o aluno, a comunidade, os pais estarem presentes (D1E1).

Para mim, uma gestão democrática é aquela onde ela escuta as opiniões, revê, estuda realmente àquelas que foram sugeridas e vê qual é a melhor para a escola, para os alunos, para os profissionais de um modo geral, ela realmente escuta (D2E1).

Interessante ressaltar que, D2E1, F1E1 e D2E2 mencionaram que é uma gestão onde há um maior poder de decisão, em que esse poder é descentralizado. Nesse ponto, chamou-nos atenção que, nenhum dos gestores levanta a força decisiva, um poder compartilhado como ponto relevante sendo essa uma das marcas da gestão democrática.

As falas dos entrevistados coadunam com o que trata a literatura, nos estudos de Oliveira, Moraes e Dourado (2007), que tratam da gestão democrática como a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, na construção do projeto pedagógico escolar.

Além de questionar aos sujeitos sobre o que entendiam por gestão escolar democrática, foi-se questionado também se estes consideravam a gestão da escola, a qual cada um representava democrática, e quais as suas principais características. Os entrevistados foram unânimes em classificar a gestão tanto da Escola 01, como da Escola 02 como sendo democráticas. As características e os sujeitos em destaque foram: uma Gestão Ouvinte (D2E1, F1E1, G1E2 e F1E2), em que há a valorização dos profissionais (D1E1 e D2E2), e Transparência nas Ações (P1E1 e P1E2). Tais características convergem com os ideais da gestão escolar democrática. Destaquemos as seguintes falas,

É, às vezes até demais. Eu classifico a gestão, como uma gestão muito ouvinte, entendeu? Tanto dos alunos, como dos professores, como dos funcionários. (D2E1).

... de início ela está sendo boa. Tá convocando o pessoal, dando oportunidade aos professores, está também valorizando mais os trabalhos docentes, certo? É uma gestão que tem menos de um ano e que já sinalizou com grandes mudanças. Ela está sendo democrática (D2E2).

Chamamos a atenção para o fato de que, a forma como a gestão democrática se efetiva, pode ser verificada no nível e nos processos de participação da comunidade nas decisões das questões que lhe dizem respeito. Para tanto, constatamos nas falas da maioria dos entrevistados (D1E1, F1E1, P1E1, A1E1, G1E2, D1E2, D2E2, F1E2 e P1E2), que a forma de participação mais recorrente nas escolas pesquisadas, se dá através de reuniões diversas, sendo essas gerais, pedagógicas ou do Conselho Escolar. Segue exemplos:

Há sim, o gestor é uma pessoa muito aberta, conversa, há sugestões principalmente quando tem reunião, o que é que a gente vai, ele dá os pontos dele, o que ele quer abordar, mas também escuta se a gente tem algum pra colocar na pauta. (D1E1).

Sim, tem, assim, quando vai tomar alguma decisão, quando chega as verbas, o que deve priorizar, o que deve ser feito, além disso, o Conselho também se reúne para decidir, alguns pontos assim, e o que vai dar prioridade, certo, e também quando qualquer decisão, qualquer... ela chama o corpo docente para informar e pedir opiniões, pra decidir juntos (D2E2).

A fala dos entrevistados aponta para o que é destacado em artigo desenvolvido por Lück (2006), que trata dos níveis de participação dos sujeitos em reuniões. Apesar da reunião se caracterizar como um dos mecanismos de uma gestão escolar democrática, a forma como essa participação se dá é diferenciada e direciona para o nível de uma democratização real ou não. Podemos destacar que através das falas, há a busca para que os sujeitos participem, através dos segmentos do Conselho Escolar que são uma fatia da comunidade escolar que a representa, para que se posicionem, deem a sua opinião, pelo menos no que diz respeito ao âmbito escolar local.

Porém percebemos que essa participação está muito ligada à preocupação com a resolução de problemas, definidos anteriormente pelo dirigente, sendo segundo Lück, uma participação para a tomada de decisão, onde não se discute qual o papel de todos e de cada um na vida da escola, qual o significado pedagógico e social das soluções apontadas na decisão, que outros encaminhamentos podiam ser adotados de modo a obter resultados significativos, limitando-se apenas a questões operacionais, sem que as pessoas envolvidas se apropriem das ideias orientadoras das ações em si (LÜCK, 2006). Como a participação ela assume diversas formas, nem sempre há a clareza de como se está participando, sendo assim todos os sujeitos, tanto da Escola 01 como da Escola 02, foram unânimes quanto ao sentimento de participação nos processos de tomada de decisão das escolas, mesmo que essa não seja em um nível mais pleno.

4.2 Conselho Escolar: o olhar dos agentes institucionais

Sobre o Conselho Escolar, os sujeitos entrevistados das respectivas escolas (G1E1, P1E1, A1E1, D1E2 e P1E2) o entendem como sendo um órgão responsável que ajuda a gestão na resolução de problemas, sejam eles pedagógicos ou financeiros e que é destinado à tomada de decisões. O que é decidido no Conselho está acima das decisões do gestor, e é um órgão que representa os vários segmentos da escola. Ilustrando essas afirmações, destacamos os seguintes trechos de falas:

O Conselho Escolar, eu aprendi que é o principal órgão de gestão de uma escola, é o órgão que vai resolver grande parte dos problemas existentes na escola, porque não cabe só ao diretor resolver o problema, cabe ao conselho, porque se acontecer qualquer coisa mais grave, foi o Conselho Escolar que tomou a decisão. Eu acho importantíssimo. (P1E2)

Conselho escolar, na minha opinião é assim, é para resolver todos os problemas da escola. As funções, bom, tomada de preço das coisas, um material que vai ser comprado. Em relação aos alunos, que tem aluno que apronta, então o conselho escolar tem que ser atuante, porque para não dizer assim: foi a gestora. Não, o conselho é quem decide. O conselho escolar atua nessa parte, para também ajudar na direção, ela não fica sozinha, por isso que ele existe (D1E2).

Outras afirmativas foram citadas, como por exemplo, que o Conselho Escolar é um grupo de tomada de decisão, agora ressaltado pelos seguintes entrevistados: G1E1, F1E1, D2E2 e P1E2, o que incrementa e reforça a questão da resolução de problemas, tratado no ponto anterior.

As falas dos entrevistados trazem a tona elementos que são pontuados na literatura quanto ao que é Conselho Escolar, como sendo um espaço de participação efetiva e democrática que conta com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, tendo o poder de decidir questões que dizem respeito à escola, que pode ser de cunho financeiro, pedagógico e administrativo.

Nos chama a atenção nessa categoria, que os sujeitos tratam de todos os elementos que devem ser foco do Conselho, porém quando questionados quanto à frequência das reuniões, eles pouco souberam responder (D2E1, P1E1, A1E1 e F1E2), sendo apontado por G1E1, F1E1 e G1E2, que o Conselho se reúne apenas quando se faz necessário, para a resolução de questões financeiras. Os demais representantes variaram entre reuniões mensais ou bimestrais. É interessante perceber que, ambos os gestores deram essa resposta, o que nos faz refletir acerca da atuação desses Conselhos Escolares, tendo suas atividades restritas às necessidades emergentes em detrimento do planejar e monitorar.

Em destaque as seguintes falas,

... não tá tendo uma regularidade não, porque, assim, tiveram algumas, é... Porque as contas da escola estão bloqueadas, então algumas coisas, a gente tá sem poder fazer nada, então não tem um motivo pra gente se sentar e pra decidir o que vai fazer com a verba da escola, porque conselho normalmente é para definir principalmente os destinos das verbas né? (F1E1).

Bom, geralmente é mensal, mas quando não ocorre mensal é porque ou não houve tempo, ou não houve nenhuma demanda que sentisse a necessidade da chamada da reunião do conselho, entendeu? Mas pelo menos no semestre tem que ter uma ou duas reuniões do conselho (D1E1).

Com relação à frequência das reuniões, ultimamente é assim, quando chega algum empenho, a gente senta com alguns do conselho para ver, assim, como é que a gente vai gastar o dinheiro da melhor forma possível. (G1E2)

Questionamos aos sujeitos das duas escolas, como se dá a elaboração da pauta das reuniões do Conselho Escolar. Foi destacado que as pautas das reuniões são formuladas pelo gestor, que trás os pontos dele, e os demais acrescentam suas colocações durante as reuniões (G1E1, D1E1, D2E1 e D1E2). Já os demais destacaram que o gestor propunha o que seria discutido de acordo com necessidades específicas da escola (G1E1, P1E1e P1E2), outros destacaram que a pauta seria elaborada em conjunto com o gestor (A1E1 e D2E2) ou que essa estaria aberta para a construção em reunião (G1E2, F1E2). O sujeito (F1E1) não soube responder. Podemos constatar que os diversos segmentos interagem na construção da pauta, não ficando a encargo exclusivo do gestor, porém esse desempenha o papel de impulsionar a construção dessa, trazendo pontos de interesse da escola para serem vistos pelo Conselho, sem deixar de dar abertura para que os demais participem. Apesar da formulação da pauta se caracterizar como uma forma de participação, os sujeitos quando questionados sobre a sua participação na Gestão da escola e no Conselho, não ressaltam tal fato como participação, e a forma como se dá essa participação também nos chama a atenção, pois focaliza os problemas a serem resolvidos apenas, conforme já discutido. Através das falas, percebemos que na Escola 01, há uma busca anterior à reunião do Conselho, de pontos que podem constituir a pauta, já na Escola 02, não verificamos esse movimento, as sugestões são postas no momento do encontro.

Quanto à participação da comunidade nesse órgão, foram reafirmadas na fala dos sujeitos entrevistados de ambas as escolas, que essa participação se dá através das reuniões, tanto do Conselho (F1E1, P1E1 e D2E2) como nas demais reuniões (D1E1, A1E1, D1E2 e F1E2). Foi citado ainda que a participação na resolução de questões de interesse da escola (G1E2) e na tomada de decisões (01). E os demais sujeitos entrevistados (G1E1, D2E1 e P1E2), destacaram que ainda não há participação da comunidade, dado que diverge com a categoria em que questionamos como é a forma de participação na gestão da escola, como podemos ver nas seguintes falas,

Participa, mas eu ainda acho pouco, deveria participar mais... Então eu acho que a comunidade, para que a escola pudesse satisfazer realmente a comunidade, atender a comunidade, os próprios moradores deveriam participar (D2E1).

(...) Como o conselho é formado por um grupo de pessoas muito eclético. Aí resultado, quando você marca uma reunião você tem as dificuldades tem o professor que é manhã e tarde e aqui não tem o horário à noite, então assim, às vezes não tem a disponibilidade de no turno da noite ter que se agregar, então eu diria que hoje em um ano e meio, a nossa grande dificuldade com o conselho é uma reunião frequente, já agendada de cada dois meses aquele dia certo. Isso aí não está acontecendo, mas todas as vezes que se faz necessário convocar o conselho a gente tem um conselho

agregado. (Interrupção da entrevistadora: Então há a participação realmente do conselho na gestão?) Há a participação (G1E1).

A maior parte acho que não, porque no dia que houve a reunião eram pra estar presentes muitos pais e não teve assim a presença de muitos participantes não, eu acho que deveria ter mais assim (P1E2).

Apesar da maioria dos entrevistados concordarem que há a participação dos sujeitos no Conselho, é pontuado nesse trabalho como se dá essa participação. De um modo geral, não se expressa um movimento de reflexão sobre os impactos das mobilizações e resoluções para a escola, mas apenas de forma mais operatória, como a decisão sobre a pintura de uma parede ou compra de um mobiliário, por exemplo. Devemos estar atentos ao fato que, participar vai além da participação em reuniões para tomada de decisões quanto ao que fazer com os empenhos recebidos, ela passa pelo poder descentralizado, que são indicadores da gestão compartilhada, o poder de decidir sobre qual o projeto pedagógico pode-se adotar para a escola.

Percebemos através das falas de algumas questões feitas, que não há a clareza quanto ao que realmente, na prática, seja uma gestão escolar democrática, bem como o que é Conselho Escolar, pois para os sujeitos a participação em reuniões para decidir sobre verbas da escola, já caracterizaria a gestão como democrática e a atuação do Conselho, porém há mais elementos envolvidos para que essa gestão se caracterize como tal, segundo Lück (2006), quanto à participação,

A participação, em sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhes são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme. (p.29)

Nas escolas pesquisadas, os G1E1 e G1E2 apontaram que não há uma formação prévia dos sujeitos que querem participar do Conselho Escolar, ficando a cargo desses o papel formativo acerca das demandas referentes aos regimentos, atribuições e funcionalidades desse mecanismo na instituição escolar. Os indivíduos, quase sempre, não possuem clareza quanto ao papel do conselheiro e da sua participação para a escola, necessitando de uma maior reflexão diante do que representa cada um dentro do Conselho e do exercício de efetivação da gestão democrática. Resolver destino de dinheiro e/ou não deixar a encargo apenas do gestor a resolução de dificuldades, necessita que os componentes do Conselho Escolar se apropriem

bem do que lhes são cabíveis para que a atuação desse órgão da escola pública possa adquirir maior eficácia.

Como exemplo do que foi tratado no parágrafo anterior, questionamos aos conselheiros, se esses tiveram alguma formação e/ou já participaram de algum momento (reunião, formação, evento) cujo tema foi Conselho Escolar. A resposta de maior recorrência entre os entrevistados (G1E1, D2E1, F1E1, G1E2, D1E2 e P1E2) responderam que, em ambas as escolas, o momento de reestruturação e/ou formação do Conselho Escolar, configurou-se como oportunidade de se falar acerca dele, um breve momento de capacitação para esses que iriam assumir tais funções. Segue as falas:

Já, agora é assim, porque quando ela entrou teve a reunião, porque sempre muda a gestão tem reunião. Ela reuniu os funcionários, todos os funcionários, professores, pessoal da administração, pessoal da limpeza, todo mundo, e fala, depois tem a votação e depois disso sempre há reunião (D1E2).

Já, quando foi assim reorganizado, aí a gente sentou, o gestor organizou tudo, toda a pauta, o que era conselho, trouxe vários slides, explicou pra todo mundo (F1E1).

A anterior a formação desse conselho atual. Ele fez assim, uma abordagem bem rápida do que seria conselho, direto, para todos que estavam presentes, e depois, como eu disse, foi feita a eleição (D2E1).

Finalizando a discussão sobre o Conselho Escolar, buscamos elencar com todos os entrevistados os pontos positivos e os negativos desses. Como pontos positivos, os conselheiros da Escola 01 citaram: interesse dos alunos pelas metas (A1), participação de todos nas reuniões e abertura para discussão (D1), comprometimento das pessoas (F1), interesse/vontade dos sujeitos em participar (G1), diálogo com o aluno (D2) e houve quem não especificasse, pois desviaram do foco em sua resposta (D2, P1). Como pontos negativos citaram: nem sempre conseguem alcançar as metas (A1), há receio dos pais/responsáveis em participar (D2), falta de formação política (G1), não apresenta pontos negativos (D1, P1), não tem como avaliar (F1).

Para os conselheiros da Escola 02, os pontos positivos foram: participação de todos nas reuniões (D1), abertura para discussão (P1), interesse/vontade dos sujeitos em participar (G1, F1). Como pontos negativos citaram: receio dos pais/responsáveis em participar (P1) e falta de tempo para as reuniões (G1) e poucas reuniões (D1, F1). Assim como na escola 01, houve àqueles que fugiram do foco da resposta ou não avaliaram pelo curto tempo de atuação tanto da gestão como do conselho (D2).

Quanto ao Conselho Escolar, todos afirmaram que é democrático por motivos diversos e alguns especificaram o porquê, vejamos: é democrático, pois há abertura na pauta (D1E1),

todos são convidados a participar (P1E1), há respeito de opiniões (F1E2, P1E2), prevalece à opinião da maioria (D1E2) e há partilha de decisões (G1E2). Segue, então, algumas falas dos entrevistados nesse quesito:

Positivos é que o grande grupo abraçam as causas e estão com a gestão pro que der e vier (G1E2).

Eu acho que negativo nenhum. Só, assim, que deveria se reunir com mais frequência, talvez seja esse o ponto negativo (F1E2).

é democrático porque ela sabe respeitar a opinião de todo mundo, e acatar (P1E2).

Ao tratar das reflexões com relação à escola, no que tange ao desempenho nas avaliações externas, mais especificamente no IDEPE, questionamos aos entrevistados se eles estariam cientes sobre o IDEPE da escola, a qual eles faziam parte, ao que estes afirmaram ter conhecimento, contudo, quando questionados acerca das justificativas dos referidos IDEPEs, as respostas foram variadas: para os representantes da Escola 01 ó Escola que decresceu no último IDEPE -, duas respostas foram recorrentes, a saber: problemas com a gestão anterior e evasão dos alunos no dia da prova (D1E1 e D2E1). A afirmativa a seguir demonstra as duas situações levantadas pelas docentes:

Aí, como tinha muito problema, foi muito difícil. Não tinha como ele levantar a escola em um ano. Então, a gente sabia que ia ficar sem bônus e a escola ia ter um IDEPE lá embaixo, e tudo porque até houve uma evasão muito grande, porque até o próprio aluno sentia esse, essa bagunça né, de procurar a gestora não tinha, procurar a secretaria, não tinha, muitos querendo ficha 19 do Travessia e não conseguiram. Então isso desmotivou muita gente. Aí foi uma evasão muito grande. Teve a prova do SAEPE mesmo que se tinha 2, 3 fazendo em cada sala tinha muito (D1E1).

A Escola 02 apresentou várias questões para justificar o aumento significativo na última avaliação IDEPE. Os entrevistados, os que tinham a maior ciência desse crescimento ó gestora e funcionária entrevistadas - disseram ter sido pelo empenho da equipe e ao trabalho de todos. Em contrapartida, houve àqueles que acreditavam que o IDEPE da escola ainda estava baixo ó professores e o representante dos pais - e justificaram a evasão, a falta de participação dos pais e o desinteresse dos alunos como sendo fatores que prejudicavam um melhor desempenho nas avaliações.

Vimos nesse ponto um elemento de grande interesse por parte dos gestores e professores, em especial dos que fazem as Escolas de Referência, pois dependendo do IDEPE alcançado pela escola os docentes terão acesso ou não a bonificação (mais conhecido como décimo quarto salário), conforme está explícito no site da Secretaria de Educação de

Pernambuco¹⁰. Nessa perspectiva, foi-se questionado, qual a postura do Conselho Escolar, órgão de fundamental importância para o funcionamento da escola, diante dos resultados do IDEPE. O que nos surpreendeu foi que (06) dos (11) entrevistados não responderam a questão. Tal falta de resposta foram dos seguintes componentes: G1E1, D1E1, D2E1, P1E1, F1E2 e P1E2. Outras proposições surgiram, dentre elas discussão entre eles para diagnosticar onde a escola estaria errando (F1E1 e A1E1), conversas com os alunos acerca da situação, (G1E2 e D1E2) e desenvolvimento de projetos (D2E2). Podemos perceber que na Escola 02 o gestor e os docentes afirmam realizar algum tipo de intervenção. Da Escola 01, apenas um funcionário e o aluno percebem alguma mobilização diante dos resultados, contudo gestor e docentes, esses que estão diretamente envolvidos com a situação, nada trazem de resposta.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, abordamos a atuação dos Conselhos Escolares, sob as perspectivas da Gestão Democrática, em duas Escolas de Referência da GRE Metropolitana Norte do Estado de Pernambuco. Concluímos que, tais Conselhos (recentemente reestruturados), de acordo com as concepções de seus componentes, vêm tendo uma atuação mais focada para o destino das verbas que chegam às referidas unidades de ensino.

Acreditamos ter cumprido os objetivos traçados na pesquisa, haja vista que, pautados nas entrevistas, no que tange a atuação dos Conselhos Escolares, nas referidas escolas em questão, vimos que esses estão na ativa, porém as perspectivas democráticas mostram-se em construção, haja vista estarem estritamente estruturados na realização de reuniões resolutivas de caráter financeiro, quando cabe ao Conselho Escolar maior participação nas questões da rotina escolar, sendo seus conselheiros conscientes e críticos da realidade que fazem parte.

Percebemos que na Escola 01, há a busca por uma maior participação dos sujeitos nas ações da escola, mesmo que essas se caracterizaram pela busca de resolução de problemas e não como espaço para discussão de ações para a emancipação dos sujeitos que ela atende. O gestor busca levantar sugestões da comunidade e pontos a serem discutidos em reunião, num momento anterior a ela. Já na Escola 02, essa busca é menor. Os sujeitos não são procurados anteriormente, sugerem no momento da reunião.

¹⁰ Sistema de Informação da Educação em Pernambuco. Disponível em: <<http://www.siepe.educacao.pe.gov.br/WebModuleSme/itemMenuPaginaConteudoUsuarioAction.do?actionType=mostrar&idPaginaItemMenuConteudo=5911>>. Acesso em: 26 jan. 2014.

A essa abertura, em menor ou maior grau, os componentes dos conselhos acreditam ser os primeiros passos para uma gestão democrática, contudo entendemos ser preciso que esse espaço de diálogo se efetive na construção coletiva de propostas para melhorias tanto educacional como humana dentro da escola.

Com relação ao novo modelo de gestão pública, percebemos que as atividades do Conselho Escolar são afetadas de forma velada, haja vista em nenhum momento os entrevistados citarem a existência do mesmo. Os gestores e docentes se mostraram mais diretamente ligados às questões da secretaria de educação do Estado, apontaram o aumento de demandas para a escola, essas vinculadas aos empenhos, índices, avaliações e bonificações. Nesse sentido, percebemos intrinsecamente os reflexos do plano de modernização abarcando a escola, mesmo que, inconscientemente, os demais membros envolvidos apropriem-se de fato do que se trata.

Os sujeitos entrevistados se sentem participantes da gestão da escola, porém não demonstram ter clareza quanto à proposta pedagógica dessa, bem como sobre o modelo de gestão adotado pela Secretaria de Educação do Estado, tão pouco sobre os resultados educacionais. A participação se dá em âmbito local, e de forma operacional, apenas são convidados a participarem de reuniões, cuja temática gira em torno da resolução de problemas de cunho financeiro. Não referem à elaboração em conjunto de um modelo pedagógico que as respectivas comunidades desejam para as referidas escolas, bem como não se evidenciou a discussão sobre as políticas que estão sendo adotadas nelas com o novo modelo de gestão. Os sujeitos, pelo que vimos, não exercem influência sobre a dinâmica das unidades, de sua cultura e dos seus resultados.

Tais constatações não convergem com o que é buscado quando se institui um Conselho Escolar. Segundo Werle (2003), o qual afirma que as funções do Conselho Escolar estão direcionadas às dimensões consultiva, deliberativa e fiscalizadora, relacionando-se às questões pedagógicas, administrativas e financeiras das escolas, e não apenas questões de cunho financeiro, como têm acontecido nas realidades apresentadas nesse trabalho.

Os Conselhos Escolares das instituições analisadas estão minimamente demandando discussões para uma atuação conjunta, superadora das expressões de alienação e passividade, de um lado e autoritarismo e centralização de outro, intermediados por cobranças e controle (LÜCK, 2006). Não podemos negar que há a busca pelo engajamento dos sujeitos por parte dos gestores analisados, esses entendem que o Conselho possui funções de cunho pedagógico

e administrativo, porém a realidade de então, firma-se em resoluções emergentes de cunho financeiro.

Durante a pesquisa, percebemos limitações para analisar os Conselhos Escolares devido à formação recente desses, como também a lotação dos novos gestores nas unidades pesquisadas, pois, nesse processo de mudança, a reestruturação e posse de novos conselheiros foi uma realidade.

Consideramos que as escolas de referência são campos de estudo que necessitam de atenção, tanto pela sua execução, formato, impactos para à formação cidadã, quanto pelas suas intencionalidades e fundamentos para área educacional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Edson Francisco. **O papel do conselho escolar na democratização da gestão educacional no município de Recife**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2007.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.

BRASIL. *Lei Nº 9394 de 20 de Dezembro de 1996*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 23 jun. 2013.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública*.

BORDIGNON, Genuíno (Elab.). Brasília: MEC, SEB, 2004.

BASTOS, João Batista. Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In: _____ (Org.). *Gestão democrática*. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A; SEPE, 2002.

BORDENAVE, Juan E. D. *O que é participação*. 8. ed. São Paulo, Brasiliense, 1994. (Coleção Primeiros Passos, 95)

CYRINO, Púbio Caio Bessa. *O papel Articulador dos Conselhos de Direitos e dos Conselhos de Educação*. Pela Justiça na Educação/ Coordenação Geral Afonso Armando Konzen. Brasília: MEC. FUNDESCOLA, 2000.

FALCÃO. Gabriela Lins. *O professor pesquisador em Pernambuco: concepções e experiências de professores de português das escolas de referência em ensino médio*. IV EPEPE (Encontro de Pesquisa Educacional em Pernambuco). Eixo temático 4 ó Formação de Professores. Pesquisa e Educação na Contemporaneidade: Perspectivas Teórico-Metodológicas, Caruaru, 13 e 14 de setembro de 2012.

FERREIRA, Berta Weil. *Análise de Conteúdo*. Aletheia, ULBRA, v. 11, p. 13-20, 2000.

GERHARDT, Tatiana Engel; RAMOS, Ieda Cristina Alves; RIQUINHO, Deise Lisboa; SANTOS, Daniel Labernarde dos. Estrutura do Projeto de Pesquisa. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.) *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOVERNO DE PERNAMBUCO. *Plano de Modernização da gestão pública/ Metas para a educação*. Recife: Secretaria de Educação de Pernambuco, 2008.

HORA, Dinair Leal da. *Gestão democrática na escola*. 9. ed. Campinas, SP: Papyrus Editora, 2002.

HYPOLITO, Álvaro Moreira. *Reorganização Gerencialista da Escola e Trabalho Docente*. Educação (Rio Claro. Online), v. 21, p. 1-18, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, Iágrici Maria. *Os conselhos escolares e a construção da gestão democrática no município de Jaboatão dos Guararapes*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2011.

LÜCK, Heloísa. *A gestão Participativa na Escola*. Petrópolis: Vozes, 2006. (

LUIZ, M. C. ; SILVA, A.L.C. DA . *Participação da comunidade local e escolar: gestão democrática e diálogo igualitário*. Cadernos da pedagogia (UFSCar. Online), v. 2, p. 286-292, 2008.

LÜDKE, Menga. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MAGALHÃES. Marcos. *A juventude brasileira ganha uma nova escola de ensino médio: Pernambuco cria, experimenta e aprova*. São Paulo: Albatroz, 2008.

OLIVEIRA, João Ferreira; MORAES, Karine Nunes; DOURADO, Luis Fernandes. *Gestão Escolar Democrática: definições, princípios, mecanismos de sua implementação*. Escola de Gestores da Educação Básica, 2007.

Disponível em:

<http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/unidade2.htm>

Acesso em 20 ago. 2013.

PETERS, Michael; MARSHALL, PATRICK; FITZSIMONS, Patrick. Gerencialismo e Política Educacional em Contexto Global: Foucault, Neoliberalismo e a Doutrina da Auto-Administração. In: BURBULES, Nicholas; TORRES, Carlos Alberto (Org.). Tradução de Ronaldo Cataldo Costa. *Globalização e Educação: perspectivas críticas*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2004.

ROCHA, Paula Rejane Lisboa da. *A modernização da gestão e o controle do trabalho docente em Pernambuco*. 5º Colóquio Internacional ó Educação e Contemporaneidade. São Cristóvão ó SE, 2011.

SANTOS, José Everaldo. *A eleição de diretores em Pernambuco: entre a indução democrática e a autonomia da comunidade escolar*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. Unidade 2 - A Pesquisa Científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.) *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SOUSA, Luis Carlos Marques. *A autonomia da escola pública: um complexo movimento entre a outorga e a construção*. Tese de doutorado. PPGE/UFRN. Natal, 2006

TABORDA. Cleuza Regina Balan. *Conselho Escolar como Unidade Executora: limites e possibilidades no processo de construção da gestão democrática*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Mato Grosso. Cuiabá, 2009.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. *Conselhos Escolares: implicações na gestão da Escola Básica*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

APÊNDICE

ENTREVISTA COM OS GESTORES

1. Identificação:

Sexo:

Idade:

Formação acadêmica:

Graduação:

Ano de Conclusão:

Pós-Graduação:

() Especialização

Curso:

Ano de Conclusão:

Curso:

Ano de Conclusão:

() Mestrado - Área:

Ano de Conclusão:

Tempo de atuação como docente na rede:

Forma que chegou ao cargo: () eleição () indicação () intervenção () outros

Tempo de atuação como gestor:

Tempo de atuação nesta escola:

Gestão Escolar Democrática

1. Para você, o que é uma gestão escolar democrática? (Acredito que ao responder essa questão, a segunda já será contemplada)
2. Em sua opinião, quais as características principais da gestão desta escola?
3. Você acha que a gestão desta escola é democrática? (Acrescentaria: Porquê?)
4. Você concorda com a proposta/princípios da democratização da gestão escolar?
5. Há a participação do corpo docente em sua gestão? (Colocaria: participação do Conselho Escolar em sua gestão, de que forma?)
6. A escola já promoveu alguma reunião na escola cujo tema foi sobre o Conselho Escolar?
7. As decisões tomadas no Conselho Escolar são divulgadas para toda escola?

Conselho Escolar

8. O que você entende por Conselho Escolar? (Acredito que a questão seguinte pode ter a resposta contemplada nessa questão)
9. Para você, quais são as funções que um conselho escolar deve desempenhar?

10. A comunidade dessa escola participa do conselho escolar? De que forma? (Questão contemplada no pergunta 5)
11. Qual a frequência na realização das reuniões do Conselho Escolar desta Escola?(Colocaria: O Conselho Escolar dessa escola foi formado em que ano? Qual a frequência na realização das reuniões?)
12. Como se dá a elaboração da pauta das reuniões?
13. O Conselho Escolar dessa escola foi formado em que ano? (Incluiria na questão 11)
14. Há algo que você desejaria que mudasse para o Conselho Escolar dessa escola funcionar melhor, segundo suas expectativas?
15. Todos os integrantes do Conselho ficam cientes e avaliam o desempenho da Escola no que se refere aos resultados dos alunos nas avaliações externas? (Acrescentaria: Qual a postura do Conselho diante dos resultados não alcançados?)
16. Que aspectos você vê como positivos no atual funcionamento do Conselho Escolar dessa escola de referência?
17. Que aspectos você acredita que deveriam melhorar no atual funcionamento do Conselho Escolar dessa escola de referência?
18. Você acha que o Conselho Escolar dessa escola é democrático? Por quê?

ENTREVISTA COM OS DOCENTES

1. Identificação:

Sexo:

Idade:

Formação acadêmica:

Graduação:

Ano de Conclusão:

Pós-Graduação:

() Especialização

Curso:

Ano de Conclusão:

Curso:

Ano de Conclusão:

() Mestrado - Área:

Ano de Conclusão:

Tempo de atuação como docente na rede:

Tempo de atuação nesta escola:

Gestão Escolar Democrática

1. Para você, o que é uma gestão escolar democrática?
2. Em sua opinião, quais as características principais da gestão desta escola?

3. Você acha que a gestão desta escola é democrática?
4. Você concorda com a proposta/princípios da democratização da gestão escolar?
5. Em sua opinião, há a participação do corpo docente na gestão dessa escola?
6. Você se sente participante do processo de tomada de decisões dessa escola?

Conselho Escolar

7. O que você entende por Conselho Escolar?
8. Você já participou de alguma reunião na escola cujo tema foi sobre o Conselho Escolar?
9. As decisões tomadas no Conselho Escolar são divulgadas para toda escola?
10. Para você, quais são as funções que um conselho escolar deve desempenhar?
11. Você acha que o Conselho Escolar dessa escola é democrático?
12. A comunidade dessa escola participa do conselho escolar? Poderia exemplificar de que forma?
13. Qual a frequência das reuniões do Conselho Escolar desta Escola?
14. Como se dá a elaboração da pauta das reuniões?
15. Em sua opinião, todos os integrantes do Conselho ficam cientes e avaliam o desempenho da Escola no que se refere aos resultados dos alunos nas avaliações externas?
16. Que aspectos você vê como positivos no atual funcionamento do Conselho Escolar dessa escola de referência?
17. Que aspectos você acredita que deveriam melhorar no atual funcionamento do Conselho Escolar dessa escola de referência?
18. Você acha que o Conselho Escolar dessa escola é democrático? Por quê?

ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS

1. Identificação

Sexo:

Idade:

Função na escola:

Função no Conselho Escolar:

Tempo de atuação no Conselho:

Tempo de atuação nessa escola:

Gestão Escolar Democrática

1. Para você o que é uma gestão escolar democrática?
2. Em sua opinião, quais as principais características da gestão desta escola?
3. Você acha que a gestão desta escola é democrática?
4. Você concorda com a proposta/princípios da democratização da gestão escolar?

5. Em sua opinião, há a participação dos funcionários na gestão dessa escola?
6. Você se sente participante do processo de tomada de decisões dessa escola?

Conselho Escolar

7. O que você entende por Conselho Escolar?
8. Você já participou de alguma reunião na escola cujo tema foi sobre o Conselho Escolar?
9. As decisões tomadas no Conselho Escolar são divulgadas para toda escola?
10. Para você, quais são as funções que um conselho escolar deve desempenhar?
11. Você acha que o Conselho Escolar dessa escola é democrático?
12. Em sua opinião, a comunidade dessa escola participa do conselho escolar? Poderia exemplificar de que forma?
13. Qual a frequência das reuniões do Conselho Escolar desta Escola?
14. Como se dá a elaboração da pauta das reuniões?
15. Em sua opinião, todos os integrantes do Conselho ficam cientes e avaliam o desempenho da Escola no que se refere aos resultados dos alunos nas avaliações externas?
16. Que aspectos você vê como positivos no atual funcionamento do Conselho Escolar dessa escola de referência?
17. Que aspectos você acredita que deveriam melhorar no atual funcionamento do Conselho Escolar dessa escola de referência?
18. Você acha que o Conselho Escolar dessa escola é democrático? Por quê?

ENTREVISTA COM OS PAIS

Identificação:

Sexo:

Idade:

Profissão:

Função no Conselho Escolar:

Tempo de atuação no Conselho:

Tempo que seus filhos estudam na escola:

Gestão Escolar Democrática

1. Para você o que é uma gestão escolar democrática?
2. Em sua opinião, quais as principais características da gestão desta escola?
3. Você acha que a gestão desta escola é democrática?
4. Você concorda com a proposta/princípios da democratização da gestão escolar?
5. Em sua opinião, há a participação dos pais na gestão dessa escola?
6. Você se sente participante do processo de tomada de decisões dessa escola?

Conselho Escolar

7. O que você entende por Conselho Escolar?
8. Você já participou de alguma reunião na escola cujo tema foi sobre o Conselho Escolar?
9. As decisões tomadas no Conselho Escolar são divulgadas para toda escola?
10. Para você, quais são as funções que um conselho escolar deve desempenhar?
11. Você acha que o Conselho Escolar dessa escola é democrático?
12. Em sua opinião, a comunidade dessa escola participa do conselho escolar? Poderia exemplificar de que forma?
13. Qual a frequência das reuniões do Conselho Escolar desta Escola?
14. Como se dá a elaboração da pauta das reuniões?
15. Em sua opinião, todos os integrantes do Conselho ficam cientes e avaliam o desempenho da Escola no que se refere aos resultados dos alunos nas avaliações externas?
16. Que aspectos você vê como positivos no atual funcionamento do Conselho Escolar dessa escola de referência?
17. Que aspectos você acredita que deveriam melhorar no atual funcionamento do Conselho Escolar dessa escola de referência?
18. Você acha que o Conselho Escolar dessa escola é democrático? Por quê?

ENTREVISTA COM OS ESTUDANTES

Identificação:

Sexo:

Idade:

Tempo que estuda nessa escola:

Série:

Gestão Escolar Democrática

1. Você sabe o que é uma gestão escolar democrática?
2. Em sua opinião, quais as principais características desta escola?
3. Você acha que a gestão desta escola é democrática?
4. Em sua opinião, há a participação dos estudantes na gestão dessa escola?
5. Você se sente participante das tomadas de decisões dessa escola?

Conselho Escolar

6. O que você entende por Conselho Escolar?
7. Você já participou de algum momento na escola cujo tema foi sobre o Conselho Escolar?
8. As decisões tomadas no Conselho Escolar são divulgadas para toda escola?
9. Para você, quais são as funções que um conselho escolar deve desempenhar?
10. Você acha que o Conselho Escolar dessa escola é democrático?
11. Em sua opinião, a comunidade dessa escola participa do conselho escolar? Poderia exemplificar de que forma?
12. Qual a frequência das reuniões do Conselho Escolar desta Escola?

13. Como se dá a elaboração da pauta das reuniões?
14. Em sua opinião, todos os integrantes do Conselho ficam cientes e avaliam o desempenho da Escola no que se refere aos resultados dos alunos nas avaliações externas?
15. Que aspectos você vê como positivos no atual funcionamento do Conselho Escolar dessa escola de referência?
16. Que aspectos você acredita que deveriam melhorar no atual funcionamento do Conselho Escolar dessa escola de referência?
17. Você acha que o Conselho Escolar dessa escola é democrático? Por quê?