

PAPEL E FUNÇÃO DA EQUIPE GESTORA NOS CONSELHOS ESCOLARES¹

Rosilene Aparecida da Silva²

Raquel Aparecida Souza³

RESUMO: O trabalho socializa resultados do estudo em torno da temática da gestão democrática nas instituições escolares, com foco para os conselhos escolares. O objetivo geral foi compreender o papel e a função da equipe gestora na constituição e manutenção dos conselhos escolares para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras. De forma específica buscamos aprofundar a discussão sobre conceitos teóricos em torno da gestão democrática; ampliar conhecimentos sobre o referencial teórico sobre os conselhos escolares; conhecer experiências sobre a atuação da equipe gestora nos conselhos escolares a partir de produções acadêmicas. Quanto à metodologia utilizamos a abordagem quanti-qualitativa associada a pesquisa bibliográfica, a partir do levantamento bibliográfico de artigos disponibilizados na plataforma de busca do Google Acadêmico. A partir da revisão de cinco trabalhos, evidenciamos que, de modo geral, eles reforçam a importância da gestão democrática nas escolas, apontando para a importância de elas implementarem as instâncias colegiadas para uma gestão mais democrática, enfatizando a importância dos Conselhos Escolares. Percebemos que apenas três textos trazem alguns apontamentos e dados (cada um de forma mais específica ou abrangente) sobre o papel e as funções da equipe gestora no processo de implantação da gestão democrática escolar. Ademais, mesmo reconhecendo a relevância que teria a equipe gestora nesse processo, verificamos que a gestão escolar continua centrada na figura do diretor. Neste sentido, concluímos que há a necessidade de maior mobilização e participação efetiva, sobretudo, por parte da equipe gestora e que ainda há a carência de maiores estudos empíricos que revelem a realidade das escolas quanto aos processos de democratização, a partir da atuação dessa equipe gestora na consolidação das instâncias colegiadas, uma vez que estas se evidenciam como instrumentos de descentralização do poder nas instituições de ensino.

Palavras-chave: Gestão democrática. Conselho escolar. Equipe gestora.

1. Introdução

A investigação circunscreveu-se em torno da gestão democrática e a atuação da equipe gestora na constituição e manutenção dos Conselhos Escolares em escolas públicas brasileiras, considerando o papel e função dessa equipe na articulação e no auxílio ao desenvolvimento de uma gestão mais democrática.

A equipe gestora da escola pode desenvolver um papel importante em prol dos educandos, professores e da instituição em geral. Em geral nas escolas públicas, a

¹ Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Pedagogia – Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Instituto de Ciências do Pontal (ICHPO).

² Graduanda do curso de Pedagogia UFU/ICHPO.

³ Professora orientadora. Doutora em Educação pela Universidade de Brasília (UnB)

equipe gestora pode ser composta pelo diretor, vice diretores, supervisores de ensino, coordenadores pedagógicos e professores, além de outros profissionais. A composição dessa equipe varia de acordo com cada Estado ou município, no entanto, em relação às funções dela, é esperado que cada participante desempenhe aquelas que são essenciais que que colaborem no bom planejamento das ações escolares.

A gestão democrática é melhor desenvolvida quando os vários segmentos da comunidade escolar, entre eles, a equipe gestora, professores, demais funcionários da escola, estudantes e família, conseguem se envolver de maneira significativa nos assuntos da escola e participam efetivamente na construção e execução do planejamento e ações dela, seja por meio da participação em reuniões e atividades escolares, ou se envolvendo nas várias instâncias colegiadas, como Associação de Pais, Mestres e Funcionários, Conselhos de Classes, Conselhos Escolares, na escolha de diretores e vice-diretores, entre outros.

Considerando os Conselhos Escolares, objeto desta investigação, concordamos em Veiga (1991) e Almeida (1998) quando destacam que esse é um dos mecanismos que possibilita que as escolas construam importantes momentos de participação de membros representativos em todos os setores da escola entre a direção, os docentes, alunos e comunidade externa (pais e/ou responsáveis). Nestes espaços podem ser discutidas questões referentes ao cotidiano e funcionamento da escola, e é o espaço em que o gestor e toda a equipe gestora pode adotar uma postura que algumas escolas não possuem que é de ouvir o/as professore/as, o/as aluno/as e a comunidade.

Como veremos nesse estudo, dentre as atribuições do Conselho Escolar, sua atuação extrapola um simples cronograma de reuniões e deliberações, pois representa um dispositivo de promoção para alcançar uma gestão democrática na escola. Como aponta Veiga (1991), o Conselho Escolar é uma instância colegiada privilegiada nas decisões do terreno escolar, e representa uma das mais importantes ferramentas para a manutenção da democracia na escola pública. Ele insere-se na organização e estrutura da gestão da escola e contribui para promover a inclusão, pois se constitui como um espaço heterogêneo, igualitário, político e cidadão.

Nesse sentido, nosso estudo partiu do seguinte questionamento: de que maneira a equipe gestora pode atuar na constituição e manutenção dos Conselhos Escolares, visando auxiliar a gestão democrática? Como objetivo geral buscamos

compreender o papel e a função da equipe gestora na constituição e manutenção dos Conselhos Escolares para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras. Dentre os objetivos específicos, destacamos o de aprofundar a discussão sobre conceitos teóricos em torno da gestão democrática; ampliar conhecimentos sobre o referencial teórico sobre os Conselhos Escolares; conhecer experiências sobre a atuação da equipe gestora nos Conselhos Escolares a partir de produções acadêmicas.

O interesse pela temática surge a partir das discussões na disciplina “Gestão Democrática da Educação” e na vivência durante o Estágio Supervisionado I, que é o estágio em Gestão escolar do curso de Pedagogia, realizado na Universidade Federal de Uberlândia, campus do Pontal.

As discussões teóricas despertaram o interesse pelo tema, sobretudo, sobre os mecanismos e instâncias que podem auxiliar a gestão democrática nas escolas públicas. A vivência no referido estágio confirmou essa expectativa, pois representou um período de muito aprendizado, em que nos possibilitou problematizar a gestão democrática no âmbito da escola pública em que realizamos o estágio, por meio do contato direto com a escola, diretor e equipe gestora.

Os debates e reflexões nesses componentes curriculares se pautaram em referenciais teóricos como: Paro (1996, 2003), Dourado (2001, 2007), Veiga (2001), Ferreira (2001), em documentos legais como a LDB 9394/96, a Constituição Federal (1988), documentos do Ministério da Educação e Cultura (MEC) como os Cadernos do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, dentre outros, os quais foram fundamentais para suscitar indagações e para aprofundarmos conhecimentos sobre a temática da gestão democrática, e em especial sobre os Conselhos Escolares.

A temática também se justifica por entendermos a relevância da discussão em torno dos Conselhos Escolares, que segundo Veiga (1991) e Abranches (2006), é um importante mecanismo de efetivação dos ideais democráticos dentro do terreno escolar, uma vez que ele pode orientar as práticas relacionadas às dimensões administrativas, financeiras e pedagógicas da instituição de ensino, e promover possibilidades de melhoria na qualidade social da educação.

Para alcançar os objetivos, e buscarmos respostas à problemática apresentada nesta investigação, recorreremos à pesquisa com abordagem quanti-qualitativa,

associada à pesquisa bibliográfica, conforme apresentaremos detalhes no tópico sobre os Aspectos Metodológicos.

De forma geral, o estudo foi estruturado em quatro partes, além da Introdução e das conclusões. No tópico “Gestão Democrática na Educação, princípios legais, instâncias colegiadas e o Conselho Escolar” destacamos elementos sobre os marcos teóricos e legais acerca do fundamento da gestão democrática escolar, focalizando mais detalhes sobre os Conselhos Escolares. No tópico “Aspectos Metodológicos” apresentamos detalhes sobre os procedimentos adotados na pesquisa com destaque para o mapeamento das produções científicas sobre a temática da gestão democrática e a equipe gestora. No Tópico “Discussão dos resultados - o Conselho Escolar e a Equipe Gestora nas pesquisas acadêmicas” apresentamos uma sistematização dos dados coletados sobre as produções acadêmicas relacionadas ao objeto dessa investigação.

2. Gestão Democrática na Educação, princípios legais, instâncias colegiadas e o Conselho Escolar

Ao longo do século XX e XXI o Brasil se deparou com profundas transformações de caráter social, cultural, legal e político. Trata-se de mudanças que impactaram o *modus operandi* da sociedade brasileira e, sobretudo a educação. As transformações históricas são marcadas, pelo anseio e pela luta a favor da democracia dos cidadãos e cidadãs brasileiros, tendo em vista que o país viveu longos períodos de regimes ditatoriais. A conquista de um país democrático era um antigo sonho que foi conquistado, pelo menos legalmente, com a promulgação da Constituição Federal (CF) de 1988.

Acerca do conceito de democracia, Ferreira (2004) destaca que significa um governo do povo e está relacionado à soberania popular. O autor pondera que a democracia deveria se referir a um tipo de regime, no qual precisa prevalecer a igualdade, a participação coletiva de todos nos diversos espaços sociais. Dentre esses espaços, destaca o ambiente escolar, uma vez que a escola é instituição que tem sua função social de criar condições para elaboração e democratização de saberes.

A escola, nesta perspectiva, é um terreno fértil para a promoção da transformação social dos educandos a partir do incentivo do exercício da cidadania e de práticas emancipatórias. Todas essas características convergem para os princípios democráticos de uma instituição educativa, na qual pode ser mediada pelas foras de escolha de diretores, em como pela criação e manutenção de instâncias colegiadas e instrumentos de participação em busca da melhoria da qualidade social da educação, como, por exemplo o Projeto Político Pedagógico (PPP).

A Constituição Federal de 1988 destaca em seu art. 205 que “A educação é direito de todos e dever do Estado e da Família [...]” e o art. 206 ao mencionar os princípios pelos quais o ensino deve ser baseado, destaca que um desses princípios deverá ser o da gestão democrática: “VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Brasil, CF, 1988).

No mesmo sentido, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.9394 de 1996 (LDB) destaca no art. 3º que, dentre os princípios pelos quais o ensino será ministrado, é preciso se atentar para o princípio da gestão democrática que está presente no inciso VII, a favor de uma “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal” (Brasil, LDB, 1996).

Outros artigos da LDB também destacam os aspectos relacionados à gestão democrática da educação pública, como o art.14, em que é garantido aos sistemas de ensino a definição das “[...] normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades”. Essas definições, segundo os incisos I e II do referido art., deverão estar em conformidade com alguns princípios, tais como a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”, bem como, a “participação das comunidades escolares locais em conselhos escolares ou equivalentes” (Brasil, LDB, 1996).

A LDB também orienta que as instituições de ensino se articulem “[...] com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola” (art. 12, inciso VI). Em relação aos professores, a Lei indica que os docentes devem “colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade” (art. 13, inciso VI). Ademais, dentro do processo democrático de gestão do ensino, a LDB, em seu art.12 define como incumbência a elaboração da proposta

pedagógica do estabelecimento educativo, assim como, a progressiva ampliação da autonomia administrativa, financeira e pedagógica nas escolas.

Os trechos mencionados da LDB/96 e da CF/88 asseveram que a educação pública nacional deve ser orientada pelos princípios de gestão democrática, portanto, são princípios amparados por esses dispositivos legais e que devem ser cumpridos. Nesta perspectiva, compreendemos que a gestão democrática em nosso país é uma conquista de lutas e quebra de paradigmas e que se faz presente em nossa legislação.

No entanto, é necessário a gestão democrática deve ser de fato colocada em prática no chão das escolas, especialmente no que refere à participação efetiva dos indivíduos na comunidade escolar. As instituições precisam promover a abertura para o diálogo, e serem capazes de construir ações significativas para a transformação social e a constituição de sujeitos autônomos, como destaca Paro (2000, p. 16) “na medida em que aqueles que mais se beneficiarão da democratização da escola puderem participar ativamente das decisões que dizem respeito a seus objetivos e às formas de alcançá-los”.

A democracia se constitui como uma organização política, na qual o povo detém o poder, podendo escolher seus representantes, participar das decisões, auxiliar na discussão e proposição de políticas públicas. Ferreira (2004) lembra sobre a importância da participação de todos os envolvidos no processo de humanização dos indivíduos para as tomadas de decisões e para a tomada de consciência do mundo em que vivemos, de modo a sermos capazes de levarmos em consideração toda a diversidade que temos na escola e pensarmos juntos para uma melhor educação com qualidade e significativa para os sujeitos:

O novo sentido da gestão democrática da educação é o de humanizar a formação nesta “cultura globalizada” dirigida, virtualmente, pelo capitalismo. Este novo sentido exige que os educadores – professores, pais, gestores, políticos e todos que tomam decisões sobre os destinos da humanidade – comecem a inquietar-se com as consequências psicológicas e sociais que os excessivos usos e consumos de universos virtuais criam. Uma “realidade irreal” que passa a constituir-se em um “virtual real” (Ferreira, 2004, p.1242).

Em busca da efetivação da gestão democrática é imprescindível que todos os membros da comunidade escolar estejam envolvidos e participem do processo de tomada de decisões. Nas palavras de Oliveira, Moraes e Dourado, (2007, p. 4), gestão democrática é um fenômeno que só acontece quando há “a participação efetiva dos

vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários”. Para os autores, esses segmentos, em um cenário de gestão democrática, podem atuar “[...] na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola” (p.4)

A democratização da gestão nas instituições escolares se associa à:

[...] possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na construção de um currículo pautado na realidade local, na maior integração entre os agentes envolvidos na escola - diretor, professores, estudantes, coordenadores, técnicos-administrativos, vigias, auxiliares de serviços - no apoio efetivo da comunidade às escolas, como participante ativa e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar (Oliveira, Moraes e Dourado, 2007, p. 4).

A gestão escolar na perspectiva democrática só se concretiza quando se articula os objetivos curriculares com o contexto no qual o ensino está inserido, aliado ao envolvimento efetivo de todos os membros da equipe escolar. Mesmo que os processos administrativos sejam uma responsabilidade direta da equipe gestora, a participação de todos os agentes citados pelos autores faz e fará toda a diferença na qualidade social do ensino, incluindo nas tomadas de decisões que a equipe gestora precisa decidir.

Oliveira, Moraes e Dourado (2007) destacam que a garantia legal da gestão democrática na educação passou por muitas etapas, muitas lutas até conseguirmos a implementação de políticas públicas direcionadas ao processo de democratização das escolas públicas. Ademais, mesmo que tenhamos conquistado em termos legais os dispositivos para o desenvolvimento da gestão democrática, os autores reconhecem que se faz necessário uma reorganização nas estruturas organizacionais e mudanças de paradigmas que alicerçam uma proposta educacional que desenvolva uma gestão diferente da que ainda vivenciamos atualmente em muitas instituições educativas.

Nessa perspectiva os autores asseveram que, para que o trabalho da gestão da escola deve almejar a conquista da qualidade do ensino e o alcance de práticas de uma organização escolar democrática, e para essa conquista alguns fatores são importantes como o exercício da escuta, da coletividade e da parceria, elementos que são fundamentais para que o processo educativo seja um caminho seguro e que os

envolvidos encarem os desafios da realidade escolar e social com espírito crítico, altruísta e responsável por aquilo que se faz (Oliveira, Moraes e Dourado, 2007).

2.1.1 Instâncias colegiadas

O exercício de práticas democráticas na educação pode se materializar por meio do processo de escolha de diretores e vice diretores escolares, no processo de elaboração e desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico e, entre outros elementos, por meio da constituição e execução de instâncias colegiadas, as quais podem ser canais que ajudam a mobilizar ações de participação dos diversos agentes e entidades no fomento a melhorias na qualidade educacional da escola, como é o caso dos Conselhos de Classe, do Grêmio Estudantil, da Associação de Pais e Mestres e Funcionários e dos Conselhos Escolares.

De acordo com Oliveira, Moraes e Dourado (2007, p. 12), uma instância colegiada importante para o fomento à participação e valorização das práticas democráticas na escola é o Conselho de Classe, que se constitui como “um dos mecanismos de participação da comunidade na gestão e no processo de ensino-aprendizagem desenvolvido na unidade escolar”.

O Conselho de Classe é um órgão colegiado de natureza consultiva e deliberativa. No entanto, numa visão do senso comum, para muitos pais e professores, pode parecer que ele seja apenas um momento, uma reunião de fim de semestre, em que se reúnem para definir quem irá ou não ser reprovado ou resolver questões de disciplina de alunos, mas, conforme destaca Oliveira, Moraes e Dourado (2007), o Conselho de Classe tem sua função para além disso e se expande para a avaliação da ação pedagógica que deveria ocorrer durante todo o ano letivo ou no processo de educativo escolar, além de ser uma instância que pode indicar alternativas que busquem garantir a efetivação do processo de ensino e aprendizagem dos estudantes.

De acordo com Dalben (1995), o Conselho de Classe "guarda em si a possibilidade de articular os diversos segmentos da escola e tem por objeto de estudo o processo de ensino, que é o eixo central em torno do qual desenvolve-se o processo de trabalho escolar" (p. 16). Os principais agentes desse órgão são os professores e a constituição deles divide-se em três momentos: Pré-conselho (levantamento dos

dados sobre o desempenho acadêmico dos alunos), Conselho de Classe (posicionamento sobre o diagnóstico de aprendizagem) e Pós-conselho (efetivação sobre o que foi deliberado no Conselho).

Outro importante instrumento que pode auxiliar na gestão democrática é a Associação de Pais e Mestres e Funcionários (APMF), que de acordo com Marini (2020) é uma instância que atua na garantia do cumprimento dos interesses dos pais/responsáveis de alunos, dos profissionais da educação e dos funcionários no interior das instituições de ensino. As atribuições da APMF se ancoram na ideia de interação entre comunidade intra e extraescolar, a partir, sobretudo, da participação e do diálogo mútuo. Segundo o autor, por ser uma organização sem fins lucrativos e com finalidade democrática, a APMF não pode desenvolver ações fora do eixo educacional.

Na maioria dos casos, uma APMF reúne um mínimo de 23 integrantes que são organizados em três membros no conselho fiscal, nove na diretoria e onze no conselho deliberativo. (Marini, 2020) Trata-se de uma instância na qual pais/responsáveis por alunos, juntamente com professores e funcionários da escola, se envolvem em decisões importantes para funcionamento e melhoramento da qualidade educacional escolar e que, segundo Oliveira, Moraes e Dourado (2007, p. 12-13), constitui-se “[...] uma valiosa forma de aproximação entre os pais e a instituição, contribuindo para que a educação escolarizada ultrapasse os muros da escola e a democratização da gestão seja uma conquista possível”.

Os autores também destacam que é essencial que pais, professores, funcionários e equipe diretiva que compõem a diretoria da APMF, tenham consciência de que toda e qualquer decisão tomada em reunião por esse colegiado deverá ser discutida e amplamente debatida, sejam questões de ordem pedagógica ou administrativa, visto que essas decisões terão um papel fundamental no processo de ensino e aprendizagem do/as aluno/as.

O Grêmio Estudantil é outra instância colegiada que também pode auxiliar a gestão democrática. Configura-se como uma importante instância de participação estudantil nas diversas questões que envolvem a qualidade do ensino na escola. É uma forma dos jovens se posicionarem a respeito do que eles acham importante e também espaço de estudo e aprofundamento sobre temas diversos. De acordo com

Alves (2023), o Grêmio Estudantil é geral, composto pelo presidente, vice-presidente, tesoureiro e os diretores.

Por meio do Grêmio estudantil o/as aluno/as podem assumir papel ativo nas decisões da escola, protagonizando seus destinos durante seu período de escolarização, além de praticarem o exercício contínuo de um dos elementos mais significativos da cidadania e democracia, que é a participação, como destacaram Oliveira, Moraes e Dourado (2007).

Nesse sentido, o grêmio estudantil torna-se um mecanismo de participação dos estudantes nas discussões do cotidiano escolar e em seus processos decisórios, constituindo-se num laboratório de aprendizagem da função política da educação e do jogo democrático. Possibilita, ainda, que os estudantes aprendam a se organizarem politicamente e a lutar pelos seus direitos (Oliveira, Moraes e Dourado, 2007, p. 13)

Veiga (1998, p.113) também aponta que o Grêmio estudantil é a "instância onde se cultiva gradativamente o interesse do aluno, para além da sala de aula". Assim, a autora destaca que a Lei nº 7.398/85 de criação do Grêmio ressalta que ele é um órgão que atua de forma "independente da direção da escola ou de qualquer outra instância de controle e tutela que possa ser reivindicada pela instituição" (Veiga, 1998, p. 122).

Assim como esses órgãos, outro importante instrumento é o Conselho Escolar, sobre o qual iremos detalhar algumas de suas características no tópico a seguir, buscando destacar elementos para o diálogo com o objeto da pesquisa. É possível perceber que as discussões em torno dos mecanismos e instrumentos que podem auxiliar uma gestão democrática nas escolas são de suma importância e estamos cientes de que é necessário aprofundar conhecimentos sobre eles, mas considerando o objetivo do nosso estudo, vamos focalizar no Conselho Escolar.

2.1.2 Conselhos Escolares

Vimos que existem importantes mecanismos e instrumentos para auxiliar no processo de se materializar os princípios de uma gestão democrática na escola pública brasileira, como destacamos no tópico anterior. Associado a eles, amém destacamos os Conselhos Escolares, que segundo Buraki (2018) constitui-se como o órgão colegiado máximo na gestão escolar. Ele é um órgão de deliberação coletiva,

com funções que vão além de fiscalizar, consultar e avaliar os trabalhos desenvolvidos na escola.

Luiz e Gomes (2014) destacam pontuam que nos Conselhos Escolares é possível ser oportunizado espaço para que a comunidade interna (alunos, professores, direção, funcionários, etc.) e extraescolar (pais, responsáveis e comunidade em geral) possa debater, discutir e articular propostas para a melhoria da qualidade social da educação. Assim, o Conselho Escolar é um dos principais instrumentos de participação e de promoção da gestão democrática na escola.

Para Medeiros e Oliveira (2008, p.38) este instrumento se constitui como um “espaço democrático para discussão, decisão e implementação das decisões”. Para as autoras, os Conselhos Escolares, por estarem inseridos nessa perspectiva democrática, acentua-se como uma ferramenta primordial para o processo de democratização no âmbito escolar. Ademais, por se estruturar em eixos fundamentais como: deliberação, consulta, acompanhamento e mobilização, essa instância colegiada se destaca como um mecanismo que possibilita criar um tipo de racionalidade administrativa e pedagógica. (Medeiros, Oliveira, 2008).

No Portal do Ministério da Educação (MEC) acessamos a página do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE), que é um espaço criado pela Secretaria de Educação Básica do MEC que disponibiliza informações e orientações diversas sobre a legislação, os objetivos, publicações, experiências e formação a respeito do Programa de fortalecimento desse instrumento de gestão democrática.

Sobre os dados publicizados nesse site, destacamos o objetivo do Programa de “[...] fomentar a implantação dos Conselhos Escolares, por meio da elaboração de material didático específico e formação continuada, presencial e a distância [...]” (BRASIL, 2004). Por meio desse objetivo, percebemos um esforço governamental de estabelecer relações com os entes estaduais e municipais para a implantação e fortalecimento desse importante instrumento da gestão democrática.

O PNFCE foi criado por meio da Portaria Ministerial nº 2.896/2004, e se estrutura em três pilares fundamentais: elaboração de material didático; formação continuada presencial e formação continuada à distância (BRASIL, 2004). O Programa ressalta entre as funções dos Conselhos Escolares, que elas se estruturam em torno de quatro eixos orientadores das atividades, que são de: deliberar, analisar,

acompanhar e mobilizar. Todas elas se interrelacionam para promover um ambiente democrático, no qual todos possam se sentir mobilizados e seguros para participar das decisões e demandas do cotidiano escolar.

Dessa forma o Conselho Escolar atua também na elaboração, desenvolvimento e atualização do Projeto Político Pedagógico da escola, bem como na elaboração das demais normas regimentais da unidade ensino.

Nessa perspectiva, Lemos (2013) argumenta que os Conselhos Escolares podem desempenhar um papel estratégico, uma vez que é um órgão que comporta diversos segmentos da escola, garantindo o máximo de participação representativa no processo de elaboração e avaliação desse importante documento.

Acerca da função consultiva, os Conselhos Escolares exercem atividades analíticas relacionadas às demandas de diferentes segmentos das escolas, como de professores, e coordenadores, técnicos, diretores, dentre outros. Também exercem a função de fiscalizar, acompanhar as atividades pedagógicas, administrativas e financeiras, a fim de garantir a qualidade social da educação no âmbito escolar. A respeito da função mobilizadora, o Conselho Escolar precisa motivar os membros a participarem das ações do órgão, bem como, da vida escolar, fomentando a participação e fortalecimento da democracia. (BRASIL, 2004).

Segundo informações publicizadas no site do MEC, o Programa tem vinculação com a meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE-2014/2024), a qual orienta a necessidade de “assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos” para se efetivar o processo de gestão democrática nas escolas. “A garantia estabelecida na meta 19 estabelece um prazo, no qual, segundo o PNE aponta para o repasse de recursos federais para a educação. (BRASIL/PNE, 2014).

Assim os Conselhos Escolares são instâncias que podem desempenhar um papel importante nas escolas públicas brasileiras, atuando como órgãos colegiados que promovem a participação da comunidade escolar na gestão educacional e na tomada de decisões. Suas funções e responsabilidades variam de acordo com a legislação estadual e municipal, mas geralmente incluem em síntese, as seguintes características;

- a) Elaborar o Regimento Interno do Conselho Escolar;
- b) Coordenar o processo de discussão, elaboração ou alteração do Regimento Escolar;

- c) Convocar assembleias-gerais da comunidade escolar ou de seus segmentos;
- d) Garantir a participação das comunidades escolar e local na definição do projeto político-pedagógico da unidade escolar;
- e) Promover relações pedagógicas que favoreçam o respeito ao saber do estudante e valorize a cultura da comunidade local;
- f) 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;
- g) Propor e coordenar discussões junto aos segmentos e votar as alterações metodológicas, didáticas e administrativas na escola, respeitada a legislação vigente;
- h) Participar da elaboração do calendário escolar, no que competir à unidade escolar, observada a legislação vigente;
- i) 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;
- j) Elaborar o plano de formação continuada dos conselheiros escolares, visando ampliar a qualificação de sua atuação;
- k) 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;
- l) Fiscalizar a gestão administrativa, pedagógica e financeira da unidade escolar;
- m) Promover relações de cooperação e intercâmbio com outros Conselhos Escolares (BRASIL, 2004, p. 48–49).

É perceptível que esse instrumento se apresenta como um importante órgão que pode contribuir com as práticas da gestão democrática no âmbito escolar. E entre suas características também é perceptível a importância do papel e função da equipe gestora, a qual deve estar presente em todos os momentos e ações do Conselho Escolar, como aponta Riscal (2010), que um dos mais valiosos mecanismos para garantir a democratização na escola é por meio da participação dessa equipe, nas ações de mobilização, elaboração e fortalecimento do Conselho Escolar.

De modo geral, vemos que os Conselhos Escolares se revelam como uma importante ferramenta para legitimar as práticas democráticas da gestão escolar e que uma equipe gestora atenta e atuante pode auxiliar para que essas práticas se concretizem. Nesse sentido, tanto no âmbito pedagógico, quanto administrativo, essas práticas democráticas são (ou deveriam ser) mediadas pela equipe gestora a gestão.

Por meio do fortalecimento do Conselho Escolar é possível criar situações que envolvam todo o grupo, as quais podem gerar melhores resultados, alcançar metas, objetivos e motivação da equipe. Ademais, quando a gestão assume este papel, “cada

participante se vê como parte responsável pelo funcionamento do todo, isto é, pela organicidade escolar em sentido amplo” (Luiz; Gomes, 2014, p. 23).

3. Aspectos Metodológicos

A pesquisa se pautou numa abordagem quanti-qualitativa, que segundo Santos e Gamboa (2013, p.103), são perspectivas que não se opõem, mas se relacionam, “De fato, as duas dimensões não se opõem, mas se inter-relacionam com duas fases do real num movimento cumulativo e transformador, de tal maneira que não podemos concebê-las uma sem a outra, nem uma separada da outra”.

Essa abordagem foi associada e complementada com a pesquisa bibliográfica que, segundo Prodanov e Freitas (2013, p.54), busca “[...] colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. Assim, realizamos um levantamento de pesquisas sobre a temática, utilizando o buscador do Google Acadêmico.

Usamos como descritores as palavras “equipe gestora”, “conselho escolar” e “gestão democrática”, tendo como recorte temporal o período de produções entre o ano de 2018 a 2022. Esse recorte considerou o período de presidência da república de Jair Bolsonaro, governo que, embora defendesse práticas de gestão democrática no país, promoveu várias ações antidemocráticas na sociedade brasileira, inclusive na educação.

A busca dos artigos foi feita na plataforma Google Acadêmico, a qual concentra um conjunto de trabalhos e variadas publicações científicas. A busca inicial, sem usar os filtros apresentou 1260 resultados de maneira geral, sem usar os filtros na busca. Como filtros para a busca, optamos apenas por artigos acadêmicos, em língua portuguesa e da área da educação. Assim, ao utilizarmos os filtros e critérios para a busca, selecionamos apenas 5 (cinco) artigos, visto que os demais não se enquadravam nos critérios estabelecidos.

Os critérios de inclusão referiram-se apenas em artigos científicos publicados em revistas nacionais e que atendessem os filtros da busca. E os critérios de exclusão se pautaram em artigos que não apresentaram ao menos duas das palavras-chave de busca e não atendiam os filtros da busca. Dessa maneira, chegamos na seleção dos cinco artigos, conforme apresentamos na síntese do Quadro 1.

Quadro 1 – Artigos selecionados

ARTIGOS	Autor (es)	Título	Metodologia
ARTIGO 1	Pires, Silva e Verçosa, 2020.	GESTÃO DEMOCRÁTICA E CONSELHO ESCOLAR NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO ACRE.	Pesquisa Bibliográfica
ARTIGO 2	Ribeiro, Oliveira. 2018.	POR UM CONSELHO ESCOLAR EFETIVAMENTE DEMOCRÁTICO: UMA PROPOSTA CONCRETA.	Reflexão Teórica
ARTIGO 3	Bernardo; Borde e Cerqueira, 2018.	GESTÃO ESCOLAR E DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES DE UMA CONSTRUÇÃO COLETIVA.	Revisão de Literatura
ARTIGO 4	Castro e Júnior, 2021.	GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA: AUTONOMIA COMPARTILHADA PELA PARTICIPAÇÃO SOCIAL.	Reflexões Teóricas
ARTIGO 5	Maraval e Melo, 2020.	A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE EDUCATIVA NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.	Reflexão Teórica

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2023.

Considerando o objetivo da pesquisa, que buscou de compreender de que maneira a equipe gestora pode atuar na constituição e manutenção dos Conselhos Escolares, visando auxiliar a gestão democrática das escolas públicas brasileiras, organizamos a discussão dos dados coletados nos artigos selecionados a partir do eixo geral que denominamos: **“O Conselho Escolar e a Equipe Gestora nas pesquisas acadêmicas”**.

4. Discussão dos Dados – O Conselho Escolar e a Equipe Gestora nas pesquisas acadêmicas

Conforme destacamos no tópico 2.1.2, o Conselho Escolar é uma instância colegiada que, na cultura das instituições de ensino, está associada aos processos democráticos de decisão e deliberação no interior das ações administrativas, pedagógicas e financeiras. Destacamos que, junto com o Conselho Escolar, um dos segmentos que ajuda a potencializar o processo de democratização na escola é a equipe gestora, a qual tem papel importante para que a escola construa sua identidade enquanto unidade participativa e democrática. Deste modo, acreditamos que a gestão

deve atuar nesse caminho, sobretudo, atuando em conjunto com as instâncias colegiadas.

Assim como pontuamos no tópico sobre o referencial teórico, os artigos selecionados nessa etapa da pesquisa também apontam que o Conselho Escolar é uma instância colegiada privilegiada para a democratização na gestão escolar. Para tanto, destacamos trechos desses artigos para um maior diálogo. Vale ressaltar que dos cinco artigos selecionados, apenas três deles, o artigo dois, o três e o quatro, destacam a participação da equipe gestora nesse processo.

No primeiro trabalho, denominado: “Gestão democrática e Conselho Escolar na rede estadual de ensino do Acre”, os autores Pires, Silva e Verçosa (2020) buscam desvendar como se apresentam os principais enfrentamentos para a efetivação dos Conselhos Escolares, assim como, apresentam as funções desse órgão relacionando-o com a gestão escolar em uma perspectiva de democratização dos processos administrativos, pedagógicos e financeiros.

Acerca dos resultados dessa pesquisa, é apresentado um histórico das legislações que buscaram legitimar a criação e funcionamento dos Conselhos Escolares nas escolas estaduais do Acre. No entanto, os autores puderam evidenciar que, por mais que se reconheça que o Conselho Escolar seja uma instância de base democrática, sua efetivação perpassa por alguns enfrentamentos. Dentre os desafios, os autores definem alguns deles como dificuldades internas e externas.

As dificuldades internas, particularmente, fixam-se nas péssimas condições estruturais, administrativas e pedagógicas”, enquanto as externas permeiam-se pelas baixas condições sociais, políticas, culturais e econômicas enfrentadas pela comunidade, como a violência, a indisciplina, a vulnerabilidade socioeconômica, dentre outras. (Pires, Silva, Verçosa, 2020, p. 365)

Além dos elementos destacados, os autores também apresentam algumas dificuldades para a consolidação da gestão democrática, como a ausência das famílias na participação das ações do Conselho Escolar, “A não participação da família, baseada na economia e na sociedade à qual pertence, manifesta-se como um dos principais desafios a serem enfrentados pela comunidade escolar” (Pires, Silva, Verçosa, 2020, p. 365).

Outro desafio apresentado está associado às relações de poder e a ineficiência em estabelecer diálogo entre os segmentos da escola. Em outras palavras, tanto a ausência de diálogo, quanto as relações de poder que se estabelecem no interior das escolas se apresentam como “desafios e enfrentamentos encontrados para a devida efetivação da democracia no interior dela” (Pires, Silva, Verçosa, 2020, p. 366). Os autores complementam que os gestores, enquanto figura de liderança na escola, “manifestam-se, na maioria das vezes, com uma dificuldade de reconhecer o diferente e respeitar as opiniões sobre a pauta colocada, burocratizando, assim, as tomadas de decisões (Pires, Silva, Verçosa, 2020, p. 366).

Dessa forma, esse estudo aponta que a consolidação dos Conelhos Escolares no interior das escolas passa por diversos desafios, e reafirmam que o discurso teórico e legal orienta a efetivação desse órgão para se materializar os processos democráticos de gestão, no entanto, as questões destacadas pelos autores mostram que o processo de efetivação tem sido árduo.

O artigo dois de autoria de Ribeiro e Oliveira (2018), intitulado: “Por um Conselho Escolar efetivamente democrático: uma proposta concreta”, propõe algumas reflexões, objetivando construir propostas que auxiliem na consolidação do Conselho Escolar, articulando com a democratização da gestão escolar. Para tanto, os autores se valem das bases legais que orientam a gestão democrática na escola, pautando-se na necessidade de criação e efetivação dos Conelhos Escolares nas escolas públicas brasileiras.

Nos resultados dessa pesquisa os autores apontam que para a efetivação dos Conselhos Escolas nas instituições de ensino, é necessário que haja conscientização e sensibilização dos segmentos da escola e dos familiares dos alunos, acerca da importância da instância colegiada em questão. Quanto às possíveis formas de conscientização e sensibilização eles destacam as possibilidades das escolas organizarem: roda de conversas, reuniões, grupos de estudos, fazer a apresentação dos Cadernos elaborados pelo MEC e a produção de novos materiais didáticos que servirão como suporte informativo entre outros, que segundo os autores, podem “despertar a curiosidade a respeito do Conselho e ao mesmo tempo promover informações básicas a respeito do mesmo” (Ribeiro, Oliveira, 2018, p. 600).

Estes autores também ressaltaram que um Conselho Escolar deve ser organizado a partir “de uma democracia representativa indireta que por meio de

representantes escolhidos, exerce na escola o papel de participar das tomadas de decisão dos processos decisórios da gestão” (Ribeiro, Oliveira, 2018, p. 601). Nesse sentido, após o movimento de sensibilização e conscientização, os autores destacam que a equipe gestora “deve auxiliar o processo de escolha dos representantes do Conselho Escolar junto à comunidade” (Ribeiro, Oliveira, 2018, p. 602).

No processo de escolha dos conselheiros, os referidos autores também reforçam que a equipe gestora deve agir como segmento mediador e articulador do processo de eleição dos membros que formarão o Conselho Escolar. Dentre as ações da equipe gestora, os autores destacam: disponibilização de uma urna, “bem como o profissional que contabilizará os votos” (p. 602) Se o processo democrático se der por aclamação mediante reunião, a equipe gestora assume um papel de esclarecedora, explicando “os procedimentos a serem adotados bem como da função do representante no Conselho” (Ribeiro, Oliveira, 2018, p. 602).

No terceiro trabalho intitulado “Gestão escolar e democratização da escola: desafios e possibilidades de uma construção coletiva”, de autoria de Bernado, Borde e Cerqueira (2018), foi feito um estudo acerca da gestão escolar com viés democrático a partir de dispositivos legais e de material bibliográfico. Esses autores destacam a importância da legislação nacional, pois esta evidencia o percurso histórico que a educação brasileira, sobretudo, a partir do fim da ditadura militar, em que a perspectiva democrática de gestão começa a ser prescrita com a promulgação da CF de 1988.

Os autores desse argumentam que nos anos seguintes à CF de 88, a gestão democrática passa a ser regulamentada em outros dispositivos legais, como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96 e no Plano Nacional de Educação (2014-2024). A continuidade da discussão nos ordenamentos legais sinaliza que a “gestão democrática está na pauta governamental” (Bernardo, Borde, Cerqueira, 2018, p. 39), no entanto, refletem que só pelo fato das leis serem publicadas no diário oficial não garante “[...] um processo democrático nas escolas. Se faz necessário provocar o cumprimento delas” (Bernardo, Borde, Cerqueira, 2018, p. 36).

Os resultados desse estudo mostram que é atribuída à gestão escolar uma importante função na função de democratizar o ensino. Esse processo, para os autores, se dá por meio da participação dos segmentos da escola, sobretudo, a partir da representação colegiada e, também, na construção do Projeto Político Pedagógico.

O estudo também aponta como um mecanismo para o processo de democratização do ensino a escolha dos diretores, embora reconheçam que ainda é uma questão não muito bem resolvida: “A escolha dos diretores é um nuance ainda em questão e após a ditadura civil militar voltou a aparecer na agenda política de muitos governantes, como um problema ainda não resolvido” (p. 39). Isto é, o processo de escolha desses cargos ainda se dá, sem sua maioria, pela indicação dos governantes municipais. Ao apresentarem dados do Observatório do Plano Nacional de Educação, identificaram que “mais de 70% dos municípios brasileiros têm a indicação como forma de seleção” (Bernardo, Borde, Cerqueira, 2018, p. 39).

Esses autores inferem que a gestão colegiada se constitui como importante instrumento para a concretização da democracia na escola. Essa forma de gestão é materializada por meio “dos conselhos escolares, com participação, por meio de representação de pais/responsáveis, alunos, funcionários, professores e a comunidade local” (Bernardo, Borde, Cerqueira, 2018, p. 41). Além disso, eles também destacam que dentre os elementos essenciais para sua efetivação estão: “A luta dos professores, funcionários e alunos pela qualidade educacional que engloba melhores salários, espaços adequados com ambientes propícios para aprendizagem e eleição de diretores” (Bernardo, Borde, Cerqueira, 2018, p. 39). Concretizando essas demandas, não só haverá democratização nas instituições de ensino, mas melhorias na qualidade social da educação.

Quanto às funções da gestão, os autores apresentam a figura do diretor, enquanto a gente importante desse segmento escolar. Para os autores, o diretor, durante décadas teve sua imagem vinculada à ideia de um trabalho centralizado. No entanto, na atualidade, o gestor “não mais direciona sozinho, mas que gerencia a escola coletivamente, com a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares” (Bernardo, Borde, Cerqueira, 2018, p. 44). Ademais, independentemente da forma como foi escolhido (indicação, eleição, processo seletivo, etc.), “precisa atuar como articulador do processo ensino aprendizagem, focando na qualidade educacional dos educandos” (Bernardo, Borde, Cerqueira, 2018, p. 44).

Em relação a equipe gestora, segundo os autores do artigo terceiro, ela deve assumir uma postura de escuta, tendo um novo olhar para os membros do corpo técnico-pedagógico, “tonando-se imprescindível que ocorram ações articuladas entre os membros da equipe gestora” (Bernardo, Borde, Cerqueira, 2018, p. 44).

O artigo quarto é de Castro e Cunha Junior (2021), intitulado “Gestão democrática da escola: autonomia compartilhada pela participação social”. É um estudo de caráter bibliográfico, em que os autores se empenharam em refletir sobre a importância da gestão escolar para o processo educativo, tendo em vista a relação que se estabelece entre as ações pedagógicas com o papel que a escola exerce na sociedade. Os autores, buscaram compreender como se processa as atribuições da gestão no fomento à participação dos segmentos da escola e a aquisição da autonomia elaborada pela participação social. Para os autores, quando a gestão se esforça para alcançar tais objetivos, é possível perceber o sucesso escolar de forma legítima. Esses esforços, devem estar associados a um trabalho centrado:

[...] na organização de parcerias com a sociedade civil, a fim de se ofertar oportunidades diversas aos estudantes, tendo como base a realidade em que estão inseridos. Nesse sentido, os setores público e privado, bem como a própria família, podem contribuir muito para a realização deste trabalho diferenciado, basta apenas estabelecer critérios e prioridades para que isso efetivamente aconteça, tendo como ponto de partida o planejamento de estratégias para mobilização social de todos os envolvidos. (Castro, Cunha Junior, 2021, p. 235).

Nos resultados dessa investigação os autores reforçam a relevância de tecer reflexões acerca da gestão democrática na escola e pontuam que uma gestão pautada na representação do pensamento coletivo tende a promover a melhoria da educação, ofertando um ensino de qualidade aos educandos. Nesse sentido o estudo enfatiza que equipe gestora não atua “de forma solitária, mas sim com o envolvimento de várias pessoas, tanto da comunidade escolar quanto da comunidade local” (Castro, Cunha Junior, 2021, p. 234).

É importante destacar que neste trabalho, os autores fazem breves menções sobre a equipe gestora como articuladora de ações promotoras de participação na escola. Todavia, a discussão ficou centrada em trazer as reflexões dos autores sobre os conceitos e importância da autonomia, da gestão democrática e participação na escola.

No quinto artigo intitulado “A participação da comunidade educativa na construção da gestão democrática” de Maraval e Mello (2020), foi apresentado um estudo de campo desenvolvido em três escolas estaduais do município de Siderópolis – SP. A partir de uma abordagem qualitativa com objetivos metodológicos exploratórios e descritivos, os autores buscaram desvendar os impactos da

participação da comunidade escolar no processo de constituição da gestão democrática nas instituições investigadas.

Nessa perspectiva, os autores buscaram entender, a partir de entrevista com três gestores, qual o papel da figura do diretor na consolidação da gestão democrática, além de verificar como funciona a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, identificar a presença de instâncias colegiadas na instituição de ensino e, por fim, o papel dos Conselhos Escolares no funcionamento das escolas investigadas.

Nos trechos das entrevistas, o estudo destaca as percepções dos gestores, evidenciando que a promoção da participação, a escuta e o exercício do diálogo constituem um papel imprescindível no trabalho do diretor. A opinião dos diretores foi que todos os segmentos da escola devem ter suas demandas apreciadas por este profissional. Quando foram questionados sobre o diálogo, os entrevistados reconhecem que o diretor assume um papel de articulador entre os membros da comunidade escolar. Nos aspectos relacionados à participação, ficou evidente que é primordial que o gestor atue de forma a garantir que toda a comunidade escolar participe dos processos decisórios da gestão. Nas análises os autores destacam que:

pode-se perceber o entendimento dos pesquisados sobre a gestão democrático-participativa, no sentido de promover a participação efetiva da comunidade educativa, através dos órgãos colegiados, nas ações da escola no cumprimento dos objetivos institucionais (Maraval, Mello 2020, p. 139).

Os autores observaram que há, de fato, o reconhecimento da importância dessa participação, no entanto, mesmo com essa anuência, o processo não se consolidou. Nas palavras dos autores, a ausência dos familiares é sentida, pois não participam de forma efetiva dos momentos colegiados. Outro segmento que não se consolidou nas escolas pesquisadas é o Conselho Escolar, pois “não atua de acordo com suas atribuições, tornando-se um desafio para a gestão escolar conquistar e se mobilizar para a ampliação dessa participação” (Maraval, Mello, 2020, p. 145),

Sobre a construção do Projeto Político Pedagógico, os sujeitos da pesquisa relataram que o documento costuma chegar pronto - ou quase pronto – para as escolas. Os entrevistados sinalizaram que em geral, a Secretaria de Educação encaminha o documento e as escolas fazem os arranjos necessários para tentar adaptar à realidade da instituição. No entanto, os autores ressaltam que essas práticas limitam a atuação do gestor, enquanto figura articuladora, para fomentar

diálogos para a construção do Projeto Político Pedagógico dentro da escola e com a participação dos segmentos de cada instituição.

Em linhas gerais, percebemos que o artigo primeiro “Gestão democrática e Conselho Escolar na rede estadual de ensino do Acre” de Pires, Silva e Verçosa (2020) e o artigo segundo “Por um Conselho Escolar efetivamente democrático: uma proposta concreta” de Ribeiro e Oliveira (2018) apresentam como aspecto principal da criação e manutenção dos Conselhos Escolares ainda como um grande desafio. Além disso, eles apontam que a formação desses Conselhos não é um processo fácil, visto que passa por um processo democrático, o qual se ancora na participação, a qual precisa estar orientada pela conscientização dos segmentos acerca da democratização na escola.

Reconhecem que democratizar o chão da escola envolve uma série de dimensões, fatores e sujeitos para que a democracia se efetive como prática cotidiana escolar. Quanto ao papel da gestão nesse processo, o estudo de Pires, Silva e Verçosa (2020) evidenciou a dificuldade dos gestores de estabelecerem diálogo com os outros segmentos da escola, enquanto o segundo trabalho não trabalhou em cima de uma realidade existente, mas apresentou algumas propostas em que a equipe gestora possa atuar como articuladora da criação e manutenção dos Conselhos Escolares.

Em relação aos demais trabalhos artigo terceiro “Gestão Escolar e democratização da escola: Desafios e possibilidades de uma construção coletiva” de Bernardo, Borde e Cerqueira, 2018, o artigo quarto “Gestão democrática da escola: Autonomia compartilhada pela participação social” de Castro e Júnior, 2021 e do artigo quinto “A participação da comunidade educativa da construção da gestão democrática” de Maraval e Melo, 2020, observamos que há, tanto da parte dos autores, quanto no referencial teórico da pesquisa, o reconhecimento sobre a importância da democracia na escola. No entanto, fica evidente os desafios que se enfrenta na consolidação de práticas democráticas no interior das escolas, sobretudo, a ausência das famílias, a dificuldade de efetivação dos Conselhos Escolares, bem como, a falta de autonomia de algumas escolas para a elaboração completa de seus Projetos Políticos Pedagógicos. Nesse sentido, as tentativas de efetivação de uma gestão democrática encontram-se ainda em lento processo, o que requer a

elaboração de estratégias para a efetivação do envolvimento da comunidade, sobretudo, na dimensão da aprendizagem dos estudantes.

De modo geral, os artigos mostram e reforçam a importância da gestão democrática na escola. Compreendemos assim que estes trabalhos apontam para a importância de as escolas implementarem as instâncias colegiadas para uma gestão democrática, sobretudo, os Conselhos Escolares, em um processo de conscientização e sensibilização.

Dos cinco trabalhos, percebemos que apenas três deles os artigos três, quatro e cinco trazem algumas reflexões e dados (cada um de forma mais específica ou abrangente) sobre o papel e as funções da equipe gestora no processo de implantação da gestão democrática escolar. Ademais, mesmo reconhecendo a relevância que teria a equipe gestora nesse processo, verificamos que ainda a gestão das escolas continua sendo centrada na figura do diretor.

A figura do diretor ainda é central e sobre ele ainda tem sido depositado as tomadas de decisões das escolas. Ainda há realidades escolares em que os diretores não trabalham em equipes e não compartilha as decisões, não delega tarefas de forma a promover uma gestão democrática. Essa postura pode ser justificada, entre outras, pela ausência de processos democráticos para sua escolha, uma vez que, conforme apresentado no trabalho de Bernardo, Borde e Cerqueira (2018), a maioria dos municípios brasileiros não recorre à eleição como instrumento de seleção dos agentes que ocuparão este cargo.

5.0 Algumas Conclusões

A pesquisa buscou conhecer de que maneira a equipe gestora pode atuar na constituição e manutenção dos Conselhos Escolares, visando auxiliar a gestão democrática das escolas públicas brasileiras. De maneira geral, o referencial teórico sinaliza que a equipe gestora deve ser encarada como um importante segmento mediador na consolidação dos processos democráticos na escola, sobretudo, na formação e manutenção dos Conselhos Escolares, fato que não foi evidenciado no levantamento das produções científicas sobre o tema.

Observamos nos cinco artigos selecionados que, embora haja o reconhecimento de que a equipe gestora seja importante para a gestão democrática,

ela ainda não tem apresentado uma atuação significativa, tendo em vista que o diretor ainda tem sido uma figura que centraliza as decisões e ações da escola. Há diversos desafios que dificultam a consolidação desse propósito, entre eles a ausência da articulação entre direção, coordenadores e supervisores escolares.

Vimos que o Conselho Escolar é reconhecido como instância privilegiada para a promoção da democracia na escola, mas sua consolidação é desafiadora, pois, requer, dentre outras coisas, conhecimento e comprometimento dos membros envolvidos, entre eles a equipe gestora participativa.

De modo geral, a pesquisa responde os objetivos propostos, uma vez que aponta elementos teóricos que nos auxiliam no aprofundamento sobre a temática, confirmando que a equipe gestora pode atuar na constituição e manutenção dos Conselhos Escolares de modo a auxiliar a gestão democrática das escolas públicas brasileiras, no entanto, pelas experiências apresentadas nos artigos mencionados, não conseguimos evidenciar quais seriam essas possibilidades.

Assim o estudo proporcionou o aprofundamento para nossas reflexões em torno da gestão democrática a partir das relações com os Conselhos Escolares. A gestão democrática na escola é um tema, que embora bastante mencionado, requer ainda mais debates, reflexões e incentivo às políticas públicas que vislumbrem sua efetividade na escola. Uma vez que se uma escola, por meio da equipe gestora escolher se pautar nos princípios da democracia, ela fortalecerá a participação, o engajamento e a consciência de seus usuários sobre a importância da educação na sociedade como um todo.

Percebemos que a efetivação desses princípios e práticas na escola são possíveis se as instituições se comprometerem com a criação e manutenção de suas instâncias colegiadas, no fortalecimento da comunidade escolar a partir da elaboração de um Projeto Político Pedagógico sólido, consistente e coerente com a realidade educacional e convergente com a legislação vigente.

Vimos que a composição e o funcionamento dos Conselhos Escolares podem variar de uma escola para outra e de acordo com a legislação local. No entanto, o objetivo principal é garantir a participação democrática e a tomada de decisões compartilhadas para melhorar a qualidade da educação nas escolas públicas brasileiras.

Dessa maneira, a pesquisa aponta para a necessidade de novos estudos empíricos sobre a relevância das instâncias colegiadas, sobretudo, a dos Conselhos Escolares, para problematizar sua importância no processo de descentralização dos processos de decisão, no qual não cabe apenas ao diretor ou à equipe gestora tomar as decisões concernentes ao destino da instituição, mas, a todos os sujeitos envolvidos na comunidade escolar. Nesse sentido é impossível esgotar as análises como um tema importante que cresce dia após dia, que suscita discussões em prol de escolas mais democráticas com a participação ativa da comunidade (família, funcionários e alunos).

6.0 Referências

ABRANCHES, M. **Colegiado Escolar**: espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cortez, 2006.

ALVES, P. T. O que é e o que faz um grêmio estudantil? **Politize**. 2023. Disponível em: <https://www.politize.com.br/gremio-estudantil/> Acesso em 26 ago. 2023.

BERNADO, E. da S.; BORDE, A. M.; CERQUEIRA, L. M. Gestão escolar e democratização da escola: desafios e possibilidades de uma construção coletiva. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, p. 31–48, 2018. DOI: 10.22633/rpge.v22.nesp1.2018.10782. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/10782>. Acesso em: 22 set. 2023.

BRASIL. 1998. **Constituição de 1988**. 2ª ed., República Federativa do Brasil. Brasília, Senado Federal, Centro Gráfico, 232 p.

BRASIL. **Lei nº 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.html . Acesso em 01 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Secretaria de Educação Básica Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares** : conselhos escolares : uma estratégia de gestão democrática da educação pública / elaboração Genúlio Bordignon. Brasília: MEC, SEB, 2004. 59 p.

BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. **Conselhos Escolares**: uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Caderno 1. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, Brasília: MEC, - SEB, 2004.

BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. **Conselhos Escolares**. 2014. Disponível em http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12384&Itemid=657. Acesso em: 14 ago. 2023. CASTRO, L. B.; CUNHA JUNIOR, A. S. Gestão democrática da escola: autonomia compartilhada

pela participação social. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Educacional (POLIGES)** - UESB-Itapetinga. ISSN: 2763-5716 – ano 2021, vol. 2, n. 1, set. – dez. de 2021. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/poliges/article/view/8462> Acesso em: 20 ago. 2023.

DALBEN, A. **Trabalho escolar e conselho de classe**. 3ª ed. Campinas-SP, Papyrus, 1995.

FERREIRA, E. P. As atribuições da equipe gestora escolar democrática que influenciam na qualidade da educação. **Revista Psicologia & Saberes**. v. 8, n. 11, 2019. Disponível em: <https://revistas.cesmac.edu.br/psicologia/article/view/980> Acesso em: 19 jul. 2023.

FERREIRA, M, C.N. gestão democrática da educação na “cultura globalizada”. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249, Set./Dez. 2004.

GADOTTI, M. **Gestão democrática com participação popular**: planejamento e organização da educação nacional. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2013.

LEMOS, É. E. da S. A construção da gestão democrática participativa: aspectos históricos e o conselho escolar. In: VASCONCELOS, F. H. L.; SOARES, S.de P. L.; MARTINS, C. A.; AGUIAR, C. M. S. (Orgs.). **Conselho escolar**: processos, mobilização, formação e tecnologia. Fortaleza: Edições UFC, 2013. p. 41-53

LUIZ, M. C.; GOMES, R. M. Teoria do Reconhecimento e Conselho Escolar: subsídios para a compreensão e constituição da Gestão Democrática. In: RAMOS, D. K. (Org). **Conselho escolar e gestão democrática**: contribuições de uma formação para cidadania. Nova Petrópolis: Nova Harmonia, 2014.

MARAVAL, B.; MELLO, M. A. da S. A participação da comunidade educativa na construção da gestão democrática. **Saberes Pedagógicos**, Criciúma, v. 4, nº2, maio/agosto 2020.– UNESC. Disponível em: <https://periodicos.unesc.net/ojs/index.php/pedag/article/view/6179> Acesso em: 20 ago. 2023.

MARINI, E. Entenda o que são e como funciona a Associação de Pais, Mestres e Funcionários. **Revista Educação**, 2020. Disponível em: <https://revistaeducacao.com.br/2020/04/05/guia-apm-associacoes-de-pais/> Acesso em: 20 ago. 2023.

MEDEIROS, A.; OLIVEIRA. F. F. **Conselho Escolar**: mecanismo de democratização ou burocratização? *Educação Unisinos* 12(1):35-41, janeiro/abril 2008.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NAVARRO, I.P. *et al.* Caderno 6. **Conselhos escolares**: democratização da escola e construção da cidadania. Brasília: MEC/SEB, 2004.

OLIVEIRA, J. F. de. MORAES, K. N. DOURADO, L. F. Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação. In: BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA. **Escola de Gestores da Educação Básica**. 2007. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2014/NRE/5gestao_escolar_democratica_definicoes_principios_mecanismo_implementacao.pdf . Acesso em: 03 jan. 2023.

PARO, V.H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2000.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2006.

PARO, V. H. **Gestão da escola pública**: a participação da comunidade. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Brasília, v. 73, n. 174, p. 255-290, maio/ago. 1992.

PARO, V. H. **Gestão Democrática**, Um Desafio Frente Aos Conflitos da Realidade Escola. Caderno Temático, Londrina, 2008.

PIRES, P. A. G; SILVA, L. M. da; VERÇOSA, P. S. Gestão democrática e conselho escolar na rede estadual de ensino do Acre. Muiraquitã, UFAC, ISSN 2525-5924, v. 8, n. 1, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufac.br/index.php/mui/article/view/3762> Acesso em: 05 ago. 2023.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico, 2ª Ed., Novo Hamburgo - RS, Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo - ASPEUR Universidade Feevale, 2013.

RAMOS, D. K. Os Conselhos Escolares como espaço formativo à cidadania. In: RAMOS, Daniela Karine (Org). **Conselho escolar e gestão democrática**: contribuições de uma formação para cidadania. Nova Petrópolis: Nova Harmonia, 2014.

RIBEIRO, M. P.; OLIVEIRA, T. R. B. Por um conselho escolar efetivamente democrático: uma proposta concreta. Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, p. 588–607, 2018. DOI: 10.22633/rpge.v22.n2.maio/ago.2018.10864. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/10864>. Acesso em: 26 ago. 2023.

RISCAL, S. A. Considerações sobre o conselho e seu papel mediador e conciliador. In: LUIZ, M. C. (Org.). **Conselho escolar**: algumas concepções e propostas de ação. São Paulo: Xamã, 2010.

SANTOS FILHO, J. C. dos; GAMBOA, S. S. (Org). Pesquisa educacional: quantidade-qualidade. 8º ed. – São Paulo, Cortez, 2013.

VEIGA, I. P.A. "**Escola, currículo e ensino**". In: I.P.A. Veiga e M. Helena Cardoso (org.) Escola fundamental: Currículo e ensino. Campinas, Papirus, 1991.

VEIGA, I. P. A. (Org) **Projeto Político-Pedagógico da Escola**: uma construção possível. Campinas. Edição Papyrus, 2002.