



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO - FAGED  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

***GESTÃO E PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO  
CONSELHO ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS  
DE MANAUS – ZONA LESTE (2008-2013)***

ROSANA SOCORRO CAVALCANTE DE SOUZA DUTRA

MANAUS  
2013

ROSANA SOCORRO CAVALCANTE DE SOUZA DUTRA

***GESTÃO E PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO  
CONSELHO ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS  
DE MANAUS – ZONA LESTE (2008-2013)***

Dissertação de Mestrado submetida à apreciação do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Amazonas - UFAM como requisito obrigatório para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria das Graças Sá Peixoto Pinheiro.

MANAUS  
2013

Ficha Catalográfica

(Catalogação na fonte realizada pela Bibliotecária Rosana Souza Dutra CRB-514)

D978c Dutra, Rosana Socorro Cavalcante de Souza.

Gestão e processo de implantação do Conselho Escolar nas escolas públicas municipais de Manaus – Zona Leste (2008-2013) / Rosana Socorro Cavalcante de Souza Dutra. – Manaus: UFAM, 2013.

101 f.

Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Amazonas, 2013.

Orientadora: Maria da Graças Sá Peixoto Pinheiro

1. Políticas Públicas. 2. Gestão Democrática. 3. Conselho Escolar I. Título.

CDU – 37.014

ROSANA SOCORRO CAVALCANTE DE SOUZA DUTRA

***GESTÃO E PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO  
CONSELHO ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS  
DE MANAUS – ZONA LESTE (2008-2013)***

Aprovada em 26 de Dezembro de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª Maria das Graças Sá Peixoto Pinheiro - Presidente  
UFAM / PPGE

Profª Drª Ana Cristina Martins – Membro  
UFAM / FAPSI

Profª Drª Marinês Viana de Souza – Membro  
UFAM / FACED

*Este trabalho é dedicado a todos os educadores que se empenham no fazer pedagógico e que mesmo diante das adversidades ainda acreditam na possibilidade de uma educação de qualidade.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Reconhecer a colaboração de entes e pessoas que nos ajudam durante a trajetória acadêmica e profissional é uma virtude que quero externar nesse trabalho. Desse modo agradeço inicialmente a Deus meu maior incentivador, especialmente nos momentos de angústia em que pensei em desistir diante dos obstáculos apresentados.*

*Agradeço a minha família, meu porto seguro, que sempre torceu pelo meu sucesso profissional e pessoal, especialmente ao meu marido Gama pelo companheirismo e paciência durante a realização deste trabalho.*

*Agradeço a minha orientadora Prof<sup>a</sup> Dra<sup>a</sup> Maria da Graças Sá Peixoto Pinheiro por aceitar o desafio de conduzir no caminho dessa pesquisa.*

*Aos amigos do Cmei Juracy Freitas Maciel que torceram pela minha vitória.*

*Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Educação da Ufam pelos ensinamentos e apoio dispensado no transcorrer dessa trajetória acadêmica, especialmente a Prof<sup>a</sup>. Aldenice Alves Bezerra pela condução inicial da pesquisa.*

*Ao amigo Mirleno Lívio de Jesus que sempre me impulsionou nessa caminhada.*

*Aos colegas do mestrado pela contribuição na minha formação, especialmente ao amigo Erivelto Teixeira por sua simplicidade e determinação na hora de ensinar e ajudar a quem a ele recorreu.*

*A Secretaria Municipal de Educação - SEMED pela viabilização da pesquisa de campo e pela concessão do Programa Qualifica.*

*A Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado do Amazonas - FAPEAM pela bolsa concedida, cujo apoio financeiro foi de extrema importância no desenvolvimento desse trabalho.*

*Aos alunos do curso de Biblioteconomia da Ufam pelo estímulo e torcida positiva.*

*A amiga Camila Jéssica e Soraia Magalhães pela disponibilidade em ajudar quando precisei.*

*A professora Ronney Feitoza pelo apoio e ajuda no transcorrer da pesquisa.*

*A todos os sujeitos dessa pesquisa que se dispuseram a colaborar e dispensaram um pouco do seu tempo vislumbrando a melhoria na qualidade do ensino.*

*Aos funcionários da secretaria do PPGE – UFAM Ana Grijó, Francisco Rogério Carvalho e Jéssica Picanço pela ajuda dispensada durante todo o mestrado.*

*Aos colegas Norma Elaine, Frida Souza, Jussara Marques, Núbia Breves, Wagner Nogueira e a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização desse objetivo.*

*Tudo o que a gente puder fazer, no sentido de abrir mais a escola, no sentido de provocar, pedir, desafiar estudantes, merendeiras, zeladores, vigias, diretores de escola, coordenadores pedagógicos, pais, médicos, dentistas, alunos, vizinhos da escola, tudo o que a gente puder fazer para convocar os que vivem em torno da escola e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós, que é o de assumir esse país democraticamente, que é o de ter voz, o de ganhar voz e não apenas o de falar, não apenas o de dar bom-dia. Ora, o conselho de escola é um dos momentos, é um dos meios de que a gente pode se servir, se é que eu posso usar esse verbo, nessa luta pela democratização da escola e pela democratização do ensino no Brasil.*

*Paulo Freire, 2009*

## RESUMO

A pesquisa analisa a gestão e o processo de implantação do conselho escolar em três escolas públicas municipais da zona leste de Manaus em articulação com as políticas públicas para a educação nacional e local. A investigação apresenta o marco regulatório das políticas públicas, trazendo as concepções de gestão democrática e a natureza e as conceituações do conselho escolar. A pesquisa sustenta-se no método dialético e utiliza-se da abordagem qualitativa na análise documental, nas entrevistas semiestruturadas e nos questionários. Para a análise documental foram selecionados: leis, decretos, resoluções, portarias, regimento geral das escolas públicas, regimento interno e projeto político-pedagógico das escolas, modelo de estatuto social e atas dos conselhos escolares. As entrevistas privilegiaram os gestores das três escolas e um representante da Divisão de Apoio à Gestão Escolar da Secretaria Municipal de Educação de Manaus - SEMED. Os questionários foram aplicados com os membros do conselho escolar, que representam os segmentos da comunidade escolar e local das três escolas selecionadas. Os resultados da pesquisa demonstram o estabelecimento de diretrizes e ações da SEMED para implantação do conselho escolar na rede municipal de ensino de Manaus, a partir de 2008. Nessas diretrizes, identifica-se a transferência da unidade executora de recursos da Associação de Pais, Mestres e Comunitários – APMC para o conselho escolar. Esses resultados revelam pontos significativos apresentados pelos membros do conselho escolar, após a criação deste órgão colegiado. Nas questões comuns às três escolas, verifica-se que os conselhos escolares priorizaram a função executora de recursos financeiros, em detrimento das atribuições deste colegiado: a deliberativa, a consultiva, a fiscalizadora e a mobilizadora. Os resultados apontam que os sujeitos da pesquisa comentaram a participação da comunidade escolar e local como principal meio de assegurar a gestão democrática. Nos pontos distintos apresentados no processo de implantação do conselho escolar das três escolas destaca-se numa escola a participação ativa deste colegiado e nas demais escolas, sem atuação satisfatória. Entretanto, os representantes no conselho escolar de duas escolas participaram na construção do Projeto Político Pedagógico – PPP. Os resultados da pesquisa demonstram que o conselho escolar terá inúmeros desafios para firmar efetivamente todas as atribuições e, assim, contribuir nos processos de gestão democrática das escolas. A pesquisa suscita reflexões da política educacional referentes ao conselho escolar do sistema municipal de ensino de Manaus, na perspectiva de tornar um colegiado articulador e mediador da gestão democrática da escola pública, e conseqüentemente, na melhoria da qualidade do ensino.

**Palavras-chave:** Políticas Públicas. Gestão Democrática. Conselho Escolar.



## ABSTRACT

This research analyses the management and implantation of school council in three public schools at the east district of Manaus in articulation with the public policy for local and national education. The investigation presents a regulatory mark in public policy, bringing in democratic managing conceptions for the nature and concept of school council. The research is supported by the dialectic method and uses a qualitative approach on document analysis, semi-structured interviews, and on questionnaires. For document analysis, were selected: laws, decrees, resolutions, regulations, public school general guide rules, school intern guide rules, and school political pedagogic project, as well as social statute model and records of school council meetings. The interviews privileged the managers in the three schools and a representative member of the Support Division of the School Management of Secretaria Municipal de Educação de Manaus – SEMED. The questionnaires were applied to the school council members who represent the school and local community segments of the three selected schools. The results of the research show the establishment of directresses and actions of SEMED for implantation of the school council in Manaus municipal teaching net, from 2008 on. On these directresses, it is identified the transference of the recourse executor unit from Parents, Masters and Community Association – APMC to the school council. These results reveal significant points presented by the school council members, after the creation of this collegiate organ. In questions common to the three schools, it is noticed that the school councils give priority to the executor function of financial recourses in detriment of the attributions of this collegiate: the deliberative, the consultive, the fiscal controlling, and mobility actions. The results show that the research subjects commented the participation of the school and local community as the main way of assuring a democratic managing. In the distinct points presented in the process of school council implantation in the three schools it is pointed out an active participation of this collegiate organ, in contrast with an unsatisfactory participation in the other schools. Otherwise, the representative members of two schools in the school council took part in the construction of the Pedagogical Politic Project – PPP. The results of the research show that the school council will have several challenges to effectively consolidate all the attributions and, then contribute in the processes of school democratic managing. The research suggests reflections for educational policy regarding to the school council of Manaus municipal teaching system with the perspective of having an articulating, and mediating collegiate council for democratic public school, and consequently a better teaching quality.

**Key-words:** Public Policy. Democratic Managing. School Council.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Importância da função de conselheiro escolar.....	58
Quadro 2 – Participação dos membros no conselho escolar.....	58
Quadro 3 – Escola A: atuação do conselho escolar.....	59
Quadro 4 – Escola B: atuação do conselho escolar.....	59
Quadro 5 – Escola C: atuação do conselho escolar.....	60
Quadro 6 – Participação do conselho escolar na construção do PPP.....	63

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
Procedimentos metodológicos.....	12
Estrutura da Dissertação.....	16
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>O CONSELHO ESCOLAR COMO INSTRUMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA</b> .....	17
1.1. Gestão Democrática da Educação: concepções e configurações.....	21
1.2. Conselho Escolar: natureza e conceituações.....	26
<b>CAPITULO 2</b>	
<b>A GESTÃO E O CONSELHO ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DA ZONA LESTE DE MANAUS</b> .....	32
2.1. Escola A.....	39
2.2. Escola B.....	43
2.3. Escola C.....	49
<b>CAPITULO 3</b>	
<b>GESTÃO E IMPLANTAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR EM TRÊS ESCOLAS DA ZONA LESTE DE MANAUS</b> .....	54
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	66
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	69
<b>OBRAS CONSULTADAS</b> .....	73
<b>APÊNDICES</b>	
<b>I - QUESTIONÁRIOS</b> .....	75
- Conselheiro representante de pais/responsáveis.....	76
- Conselheiro representante de técnico/docente.....	77
- Conselheiro representante de funcionários administrativos.....	78
- Conselheiro representante da comunidade local.....	79
<b>II ENTREVISTAS</b> .....	80
- Gestora / Presidente do Conselho Escolar.....	81
- Chefe da Divisão de Apoio a Gestão Escolar - DAGE/SEMED.....	82

## **ANEXOS**

I - Parecer do Comitê de Ética.....	84
II - Estatuto Social do Conselho Escolar para as escolas públicas municipais de Manaus (modelo).....	85
III - Decreto Municipal nº 9.669 / 2008.....	100
IV - Resolução CME nº 001/ 2008.....	101

## INTRODUÇÃO

A pesquisa surgiu da inquietação da autora enquanto educadora e gestora escolar da rede pública municipal de ensino de Manaus. No decorrer da trajetória administrativa e pedagógica vislumbrou mecanismos que pudessem contribuir para a efetivação da qualidade da educação, em especial para a melhoria do processo educativo nas escolas da rede pública municipal de ensino de Manaus.

Educadora de formação, com graduação em Normal Superior pela Universidade Estadual do Amazonas - UEA, Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Amazonas - Ufam e Pós-graduada, com especialização em Psicopedagogia e Gestão da Educação, ambas pela Ufam. No período de 2008 a 2011, enquanto gestora da Secretaria Municipal de Educação - SEMED, a participação em reuniões administrativas e pedagógicas desta Secretaria oportunizou conhecer a gestão e o processo de implantação dos conselhos escolares nas escolas públicas municipais de Manaus.

No decorrer dessa trajetória profissional, a função de gestora foi decisiva a participação em discussões, seminários, encontros e fóruns, tendo a Gestão e o Conselho Escolar como questões centrais.

A partir dessas experiências, constatou-se a importância desse colegiado como estratégia de gestão democrática na educação pública e como condutor de relevante contribuição para a melhoria do ensino público. A vivência nesse campo oportunizou uma melhor compreensão a respeito do conselho escolar num colegiado de grande relevância na democratização da gestão escolar, de fortalecimento da democracia e do exercício da cidadania na escola pública.

Nessa perspectiva, o conselho escolar das escolas públicas do Município de Manaus terá inúmeros desafios para se firmar e contribuir para uma gestão democrática e participativa. Esse colegiado é uma potencialidade a ser explorada no campo educacional e por ser constituído de representantes de distintos segmentos da comunidade escolar e local será reconhecido como componente fundamental na gestão democrática da escola pública. Além do que, há necessidade da maioria dos envolvidos no processo educativo compreender a importância do conselho escolar para participar de sua composição e, por

consequente, no processo de tomada de decisão coletiva, impulsionando um dos mecanismos de gestão democrática escolar.

Diante dessa trajetória e das premissas iniciais, a investigação analisa a gestão e o processo de implantação do conselho escolar em três escolas públicas municipais da zona leste de Manaus. A pesquisa articula as políticas públicas para a educação nacional e local referentes ao conselho escolar, na perspectiva de um instrumento de articulação e mediação da gestão democrática do ensino público na educação básica.

Nesse sentido, a investigação temática traz duas questões norteadoras: 1 – Quais as principais diretrizes e as ações pontuais do poder municipal para criação e fortalecimento do conselho escolar nas escolas públicas do sistema de ensino de Manaus? 2 – Como se desenvolveu o processo de implantação do conselho escolar nas três escolas públicas municipais de Manaus? Essas duas questões incluem a perspectiva dos sujeitos.

Essas questões definiram os objetivos da pesquisa: 1 - Identificar as principais diretrizes e as ações pontuais do poder municipal para criação e fortalecimento do conselho escolar nas escolas públicas do sistema de ensino de Manaus. 2 - Verificar como se desenvolveu o processo de implantação do conselho escolar nas três escolas públicas municipais de Manaus, trazendo a perspectiva dos sujeitos.

É importante para a análise dessa temática, registrar que na revisão da literatura local encontra-se uma dissertação de mestrado que trata da Gestão e Conselho Escolar no sistema municipal de ensino de Manaus<sup>1</sup>.

Tendo como base as questões norteadoras e objetivos elencados, abordar-se-á na sequência o percurso metodológico adotado na pesquisa.

## Procedimentos Metodológicos

Quanto à orientação metodológica adotada na pesquisa, optou-se pela dialética, visto que permite uma melhor compreensão e análise da realidade que circunda a

---

<sup>1</sup> LIMA, Marco Aurélio Gomes de. **Gestão e Conselho Escolar**: a experiência do sistema municipal de ensino de Manaus (2008-2012), Manaus: UFAM/PPGE, 2012.

temática investigada sobre a gestão e processo de implantação do conselho escolar nas escolas públicas municipais de Manaus – Zona Leste.

A dialética insiste na relação dinâmica entre o sujeito e o objeto, no processo de conhecimento. [...] Valoriza a contradição dinâmica do fato observado e a atividade criadora do sujeito que observa, as oposições contraditórias entre o todo e a parte e os vínculos do saber e do agir com a vida social dos homens (CHIZZOTTI, 2003, p.80).

Nesse contexto Minayo (1994, p. 24) defende que “a dialética pensa a relação da quantidade como uma das qualidades dos fatos e fenômenos. Busca encontrar na parte, a compreensão e a relação com o todo”, além do que esse método “compreende uma relação intrínseca de oposição e complementaridade entre o mundo natural e social, entre o pensamento e a base material”.

De acordo com Gadotti (2000, p.21) “a dialética considera cada objeto com suas características próprias, o seu devir, as suas contradições”. A seu ver o “pressuposto básico da dialética é que o sentido das coisas não está na consideração de sua individualidade, mas na sua totalidade”. Ainda segundo o autor (2000, p. 24), nesse método não existem regras universais, mas alguns princípios gerais ou características que o sustenta.

Esses princípios definidos por Gadotti (2000, p. 24), referem-se à totalidade, ao movimento e a contradição, dentre outros. O autor (2000, p. 24-5) explicita o princípio da totalidade:

O método dialético leva em conta essa **ação recíproca** e examina os objetos e fenômenos buscando entendê-los numa **totalidade** concreta. “A compreensão dialética da totalidade significa não só que as partes se encontram em relação de interna interação e conexão entre si e com o todo, mas também que o todo não pode ser petrificado na abstração situada por cima das partes [...]” [grifo do autor].

Para Gadotti (2000, p. 25) o princípio do movimento “é uma qualidade inerente a todas as coisas. A natureza, a sociedade não são entidades acabadas, mas em continua transformação, jamais estabelecidas definitivamente, sempre inacabadas”. O princípio da mudança qualitativa conforme Gadotti (2000, p.26), significa que “a transformação das coisas não se realiza num processo circular de eterna repetição, uma repetição do velho

[...]. Esta mudança qualitativa dá-se pelo acúmulo de elementos quantitativos que num dado momento produzem o qualitativamente novo”.

O princípio da contradição na visão de Gadotti (2000, p.26) é a unidade e luta dos contrários, em que “a contradição é a essência ou a lei fundamental da dialética”, na afirmação de que “a transformação das coisas só é possível porque no seu próprio interior coexistem forças opostas tendendo simultaneamente à unidade e à oposição”.

Na sustentação do método dialético, a investigação se utiliza da abordagem qualitativa, na qual, segundo Chizzotti (2003, p.79), “parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”. Ainda para esse autor (2003, p.105), “o processo de pesquisa qualitativa não obedece a um padrão paradigmático [...]. Vale muito o trabalho criativo do pesquisador e dos pesquisados”. Para esse autor (2003, p.89) a pesquisa qualitativa tem por finalidade “intervir em uma situação insatisfatória, mudar condições percebidas como transformáveis, onde pesquisador e pesquisados assumem voluntariamente uma posição reativa”.

Quanto à abordagem qualitativa, Minayo (1994, p.22) assegura que “aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas”.

A metodologia, as técnicas e os instrumentos utilizados na análise do objeto temático influenciaram na definição do *lócus* da pesquisa, em três escolas da rede pública municipal de ensino, na zona leste de Manaus, que estão com seu conselho escolar em fase de implantação. Essas escolas receberam por legenda A, B e C e pertencem à Divisão Regional de Educação - DRE V, vinculada a SEMED/Manaus.

O processo investigativo nessas escolas combinou as técnicas de observação, análise documental, entrevistas semiestruturadas e questionários.

Na fase de análise documental, foram utilizados: Leis, Decretos, Portarias, Resoluções, Regimento Geral para Escolas Públicas Municipais, Regimento Interno das Escolas, Projeto Político Pedagógico – PPP das escolas, Modelo de Estatuto Social do Conselho Escolar, Planos de Metas da SEMED, Planos de Ação das Escolas, Atas do Conselho Escolar e Modelo de Regimento Eleitoral para os Conselhos Escolares.



Segundo o entendimento de Lüdke e André (1986, p. 38) a análise documental “pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema”.

Além da técnica de análise documental, a pesquisa adota a entrevista semiestruturada, na visão de Minayo (1994, p.57) “é o procedimento mais usual no trabalho de campo. Através dela, o pesquisador busca obter informações contidas na fala dos atores sociais [...]. Através desse procedimento, pode-se obter dados objetivos e subjetivos”.

As entrevistas foram realizadas com três diretoras, sendo uma de cada escola, que também exercem a função de presidente dos respectivos conselhos escolares. Além de um representante da SEMED que lida diretamente com o processo de implantação e fortalecimento dos conselhos escolares na rede pública municipal de ensino. As entrevistas totalizam uma amostra de quatro sujeitos.

Também para responder aos objetivos propostos na pesquisa, recorreu-se a questionários, destinados aos conselheiros, membros do conselho escolar. Essa técnica se constituiu de perguntas abertas e fechadas. Para Marconi e Lakatos (2010, p.184-85):

Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série coordenada de perguntas [...]. Como toda técnica de coleta de dados apresenta uma série de vantagens e desvantagens. Dentre as vantagens apresentadas pelas autoras destacam-se: a) economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados; b) atinge maior número de pessoas simultaneamente; [...]; e) obtém respostas mais rápidas e precisas; f) há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato; g) há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas; h) há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador; i) há mais tempo para responder e em hora mais favorável; j) há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento e l) obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.

Os questionários foram entregues para preenchimento, por 17 conselheiros, sendo: 03 representantes de pais e ou responsáveis, 05 representantes de técnicos/docentes, 04 representantes de funcionários administrativos e 05 representantes da comunidade local, que constituem o conselho escolar das três escolas selecionadas.

Adotou-se também um diário de campo para registro de dados observados. Esse documento, de acordo com Minayo, (1994, p. 63), “é um instrumento ao qual recorreremos em qualquer momento da rotina do trabalho que estamos realizando”.

Esses procedimentos metodológicos estão relacionados aos fundamentos teóricos do objeto temático da pesquisa, apresentados em capítulo próprio na dissertação.

### Estrutura da Dissertação

A dissertação está estruturada em três capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma abordagem das políticas públicas direcionada à gestão democrática do ensino público. Nesse capítulo se insere a temática do conselho escolar como instrumento da gestão democrática da educação básica sustentada em duas direções. A primeira incorporando os fundamentos, as concepções e as configurações da gestão democrática da educação e a outra, a natureza e as conceituações do conselho escolar.

O segundo capítulo analisa as principais diretrizes e as ações pontuais desenvolvidas pelo poder público municipal para implantação do conselho escolar nas escolas públicas do sistema de ensino de Manaus. O capítulo também analisa o processo de implantação do conselho escolar nas três escolas públicas municipais de Manaus, na perspectiva de um representante da SEMED e dos gestores.

O terceiro capítulo analisa o processo de implantação do conselho escolar nas três escolas públicas municipais de Manaus, na visão dos membros deste colegiado que representam os segmentos da comunidade escolar e local.

## CAPITULO 1

### O CONSELHO ESCOLAR COMO INSTRUMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.

A temática da Gestão e do Conselho Escolar exige uma abordagem inicial dos marcos legais e das diretrizes definidas nas políticas públicas e nos planos e programas, a partir da reforma do Estado brasileiro dos anos de 1990, que vem refletindo na organização da educação nacional, em especial nas escolas públicas dos sistemas de ensino no país.<sup>2</sup> Partindo dessa premissa é que se apresentam as concepções e as configurações da gestão escolar, a natureza e os conceitos do conselho escolar, tendo por foco a gestão democrática do ensino público.

A Constituição Federal - CF do Brasil de 1988 traz como princípio “a gestão democrática do ensino público, na forma da lei” para a educação nacional (VI, art. 206), tendo por força motriz o cenário dos movimentos em prol da redemocratização do país.

A determinação do princípio constitucional da gestão democrática do ensino público ganha relevância para a educação nacional. Na afirmação de Cury (2005, p. 21): “dessa consciência, mais e mais ampliada, será possível pressionar por uma explicitação da gestão democrática que faça avançar a educação escolar como instituição republicana aberta à representatividade e à participação”.

As políticas públicas instituídas para a educação nacional, referentes à gestão democrática, merecem uma reflexão das estruturas políticas, econômicas e sociais do Estado Brasileiro. Schlesener (2007, p.178) traz o ponto central dessa reflexão: “Assim, a análise das políticas educacionais remete tanto à análise da estrutura do Estado e de seus compromissos com a educação quanto às necessidades que emergem da sociedade civil, cujos problemas sociais tomam expressão no interior da escola”.

Na visão de Adrião e Camargo (2007, p. 63), o plano das reformas democráticas do Estado brasileiro procurava garantir mecanismos e instâncias com conteúdos democráticos para consolidação no âmbito legal, inscritos pela pressão social.

---

<sup>2</sup> Cf. Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação: diretrizes e exigências. PINHEIRO, M. G. S. P. e CALDAS, C. R. - A política da gestão escolar: diretrizes e desafios para as escolas públicas municipais de Manaus, 2012.

A ênfase numa necessária publicização do Estado expressava-se em reivindicações, principalmente por parte dos movimentos populares e sindicatos, pela instalação de procedimentos mais transparentes e de instâncias de caráter participativo com vistas à democratização da gestão do próprio Estado.

Esses autores (2007) também destacam o ineditismo da gestão democrática como princípio da educação nacional em um texto constitucional, muito embora restrito ao ensino público e sujeito a legislação complementar.

O princípio constitucional da gestão democrática do ensino público é reafirmado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN, Lei nº 9.394 de 1996, porém delegando aos sistemas de ensino a sua regulamentação (VIII, art. 3). Para Adrião e Camargo (2007, p. 67), o princípio constitucional instituído em 1988, da gestão democrática do ensino público, na forma da lei, representa um ganho parcial e configura-se “como conquista por parte dos segmentos comprometidos com a democratização da gestão da educação”. Por outro lado, a abrangência é limitada e sua operacionalização repassada aos sistemas de ensino.

Nessa direção, a regulamentação do princípio constitucional da gestão democrática do ensino público para os sistemas de ensino na LDBEN de 1996, segundo Paro (2007, p.75) furta-se a avançar “na adequação de importantes aspectos da gestão escolar, como a própria reestruturação do poder e da autoridade no interior da escola”.

Para as escolas de educação básica, a LDBEN de 1996 recomenda aos sistemas de ensino a definição de normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios: “I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”; “II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (art. 14). Na determinação de que os sistemas de ensino também assegurem às escolas públicas de educação básica a progressividade de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (art. 15). Essas diretrizes inseriu dois princípios, o princípio da participação e outro da autonomia, este último na condição de graus de progressividade.

Na análise de Paro (2007, p.74) o primeiro princípio (I, art. 14, LDBEN/1996) “é o que há de mais óbvio [...] seria um total absurdo imaginar” que a “elaboração do projeto pedagógico da escola” pudesse dar-se sem a “participação dos profissionais da

educação”. O segundo princípio (II, art. 14, LDBEN/1996), para esse mesmo autor (2007, p.74) “sequer estabelece o caráter deliberativo que deve orientar a ação desses conselhos”.

Veiga (2007, p.115) também nos lembra, por outro viés, de que “é preciso ficar claro que a LDB (9.394/96) não institui o conselho escolar, apenas o sugere como uma das alternativas de instância colegiada da escola”, na direção de que “não é a legislação que vai transformar a realidade escolar, mas o dia-a-dia da prática pedagógica na perspectiva de prática social específica”.

É importante salientar que a implantação do conselho nas escolas não deve ser visto meramente como uma imposição legal, mas como um instrumento de democratização que, se bem entendido e executado trará significativas melhorias à forma de gestão da escola pública da educação básica.

Não obstante a essas críticas das diretrizes, constata-se na Lei nº 9.394 de 1996 (II, art. 14), que o conselho escolar poderá ser um forte instrumento da gestão democrática na escola pública. Bordignon (2007, p. 34), comenta que os conselhos escolares na educação básica foram concebidos pela LDBEN nº 9.394/96 “como uma das estratégias de gestão democrática da escola pública” tendo como “pressuposto o exercício do poder, pela participação, das comunidades escolar e local”.

Na visão desse autor (2007, p. 35), esse colegiado “existe para dizer aos dirigentes o que a comunidade quer da escola e, no âmbito de sua competência, o que deve ser feito”. Diante dos argumentos do autor, entende-se que o conselho escolar deve traçar estratégias coletivas de encaminhamento aos dirigentes das suas próprias necessidades e particularidades.

Posteriormente, no início da década de 2000, a gestão democrática no ensino público, com a participação da comunidade é reiterada nas metas da gestão do Plano Nacional de Educação – PNE 2001-2010, aprovado pela Lei nº 10.172 de 2001. Nos planos subsequentes, o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE do Ministério da Educação - MEC de 2007 tem por diretriz “promover a gestão participativa na rede de ensino” e “fomentar e apoiar os conselhos escolares”.

O PDE incorpora o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, firmado pelo Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007, salientando as diretrizes de “promover a

gestão participativa na rede de ensino” e “fomentar e apoiar os conselhos escolares” (XXII, XXV art. 2).

O princípio da gestão democrática do ensino público retorna no Projeto de Lei – PL nº 8.035 - B, referente ao Plano Nacional de Educação – PNE 2011-2020, ora em tramitação no Congresso Nacional, firmando como diretriz a “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública (VI, art. 2).

Os marcos regulatórios da gestão democrática do ensino público e do conselho escolar, pós LDBEN de 1996, são seguidos de planos e programas federais de ação junto aos sistemas públicos de ensino.

Dentre os principais programas federais<sup>3</sup> para fazer valer o princípio da gestão democrática do ensino público destaca-se o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública – PROGESTÃO, sob a responsabilidade de instituições federais de ensino superior, em parceria com os sistemas públicos de ensino a formação de gestores escolares, em nível de especialização e aperfeiçoamento<sup>4</sup>.

No rol dos programas federais, em razão da temática da pesquisa ter por foco os conselhos escolares, é importante incluir o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares – PNFCE, instituído pela a Portaria Ministerial nº 2.896 de 2004, em que define os seguintes objetivos:

- I - Ampliar a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas;
- II - apoiar a implantação e o fortalecimento de Conselhos Escolares;
- III - instituir políticas de indução para implantação de Conselhos Escolares;
- IV - promover em parceria com os sistemas de ensino a capacitação de conselheiros escolares, utilizando inclusive metodologias de educação à distância;
- V - estimular a integração entre os Conselhos Escolares;
- VI - apoiar os Conselhos Escolares na construção coletiva de um projeto educacional no âmbito da escola, em consonância com o processo de democratização da sociedade;
- VII - promover a cultura do monitoramento e avaliação no âmbito das escolas para a garantia da qualidade da educação (art. 1º).

---

<sup>3</sup> Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, Fundo de Fortalecimento da Escola – FUNDESCOLA, Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE, Programa de Fortalecimento de Conselhos Escolares – PNFCE. Cf. DOURADO, L. F. – Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas, 2007a.

<sup>4</sup> Cf. Apresentação do Projeto de Curso de Especialização em Gestão Escolar. MEC/PROGESTÃO, 2009, p.2.

Segundo Dourado (2007a, p. 935), o PNFCE “envolve os sistemas de ensino públicos estaduais e municipais, por meio de sua adesão à sistemática de apoio técnico, pedagógico e financeiro do Ministério da Educação” e estrutura-se a partir de “processos de formação continuada dos diversos segmentos que compõem a unidade escolar”, principalmente através de seminários e oferta de cursos de formação pela modalidade de educação à distância.

A política nacional firmada para a gestão da educação e da escola pública, com foco na gestão democrática, vem se configurando num campo de disputa entre a escola e o poder público. Para Bastos (2002, p. 9) “os dirigentes políticos não negam teoricamente esse caminho, mas na prática, apresentam um projeto de gestão de acordo com a agenda neoliberal, inviabilizando a reconstrução de escola pública de qualidade para todos”. Segundo Bastos (2002, p. 9), “as reformas neoliberais de educação preconizam um novo estilo de administrar – o controle da qualidade total – que para nós é uma reedição do antigo modelo sistêmico de administração”<sup>5</sup>.

Diante de princípios, diretrizes e ações para a educação nacional é que se apresenta, no primeiro momento, as concepções e as configurações da gestão democrática do ensino público da educação básica e, no outro, a natureza e as conceituações do conselho escolar.

### 1.1. Gestão Democrática da Educação: concepções e configurações

A gestão democrática na educação básica se constitui num processo complexo e pode ser compreendido por distintas concepções. Cury (2002, p.164-65), traz a origem etimológica da palavra gestão: “gestão provém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere* e significa levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar”, acrescentando que “em *ger* significa *fazer brotar, germinar, fazer nascer*”. Para esse autor (2002, p.165), esse significado insere uma postura metodológica.

---

<sup>5</sup> Cf. SILVA, J. G. Da educação da qualidade total à qualidade social da educação, 2001.

A gestão implica um ou mais interlocutores, com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação segundo a justiça. Nesta perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução de conflitos.

A gestão é uma expressão que ganhou relevância no campo da educação que, de acordo com Cury (2002, p.165), é “a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é em si mesmo democrática, já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo”.

No sentido literal das palavras pode ser considerada como ação que requer efetiva participação e envolvimento administrativo e pedagógico de todos aqueles que compõem o ambiente escolar, buscando transformação das práticas escolares, objetivando melhoria da qualidade do ensino.

A gestão democrática da educação pode ser considerada um processo de conhecimento, de cidadania e de emancipação política de todos os participantes do espaço escolar. Schlesener (2007, p.178) argumenta as implicações da gestão democrática nas escolas públicas.

[...] implica não somente pensar os caminhos da gestão escolar, mas refletir sobre os próprios entraves do exercício da democracia num país em que as contradições sociais cruelmente se acentuam e permeiam as relações escolares, interferindo no processo de formação de alunos e professores que da escola participam. Numa realidade marcada por uma tradição política autoritária, na qual foram poucos os períodos de vivência democrática, as dificuldades para o acesso da maioria da população aos direitos civis e políticos, agravadas pela desigualdade social, tornam-se um empecilho para a participação da sociedade civil no processo de decisões que caracterizam a gestão democrática.

Para Schlesener (2007, p. 179), a gestão democrática, envolvendo as instituições de ensino público, requer uma melhor compreensão dos conceitos de Estado, gestão e democracia e educação. Essa autora (2007, p.178-79), comenta esse tripé Estado, democracia e educação para a gestão democrática.

A noção de Estado explicita o compromisso dessa instituição com a educação, e a noção de democracia esclarece as prerrogativas do sujeito como partícipe e concretizador de direitos e deveres no exercício da cidadania. Nesse contexto, a noção de educação aparece renovada, porque faz parte da própria natureza do Estado e seus objetivos. Educar é formar para a vida em sociedade, é conformar a projetos, é realizar uma ideia de civilização.



Os argumentos expostos permitem compreender que a educação envolve todo o conhecimento produzido historicamente, exigindo daqueles que fazem parte da instituição escolar uma participação intensa para que possam intervir e melhorar o processo educativo.

No entendimento de Lück (2011, p. 21), o conceito de gestão “é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho...”. A autora (2011, p. 21-2) complementa que o conceito de gestão “parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva”.

Lück (2011, p.22) defende assim que a “gestão participativa se assenta no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto dos sistemas de ensino e escolas”.

A referida autora centra à atenção na mobilização de ações para a efetivação da participação da comunidade, sem mencionar as estruturas autoritárias dos sistemas públicos de ensino.

É inegável que em torno dos objetivos educacionais, os membros que compõem a comunidade escolar e local, ou seja, o todo educativo precisam se empenhar e comprometer-se coletivamente no intuito de concretizar as propostas da escola e o conselho escolar precisa se consolidar através de uma presença contínua e marcante, assegurando a democratização e a educação de qualidade nas escolas públicas.

A concepção de gestão democrática da educação também é firmada em Libâneo (2004, p.101), apresentando como uma das premissas a distinção entre direção e gestão.

Os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos *gestão*. Em outras palavras, a *gestão* é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização [...]. A *direção* é um princípio e atributo da *gestão*, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo de objetivos. Basicamente, a *direção* põe

em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos, de modo que sejam executados da melhor maneira possível.

Nesse sentido, se a escola buscar o compartilhamento da gestão por meio da implantação do conselho escolar, possivelmente os objetivos escolares se concretizem de forma mais integral e satisfatória, visto que as tomadas de decisões se darão coletivamente favorecendo o processo de democratização do ensino público.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p.444) preceituam que “a organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação...”.

Nessa direção, os autores (2012, p.445-46) elencam quatro concepções de gestão escolar: a técnico-científica, que “prevalece uma visão burocrática e tecnicista de escola”; a concepção autogestionária que “baseia-se na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada”; a concepção interpretativa que “considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação entre as pessoas” e a concepção democrático-participativa, que “baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe”.

Dentre os diferentes estilos de gestão apresentados por esses autores (2012, p.447), a perspectiva que converge aos preceitos da gestão democrática é o estilo que evidencia a concepção democrático-participativa.

Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, advoga que, uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe assumira sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações.

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p.447), “as concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade”.

Assim, a escola não é um espaço neutro, mas uma instituição social construída pela comunidade, devendo envolver a todos que dela participam. Na escola pública se faz necessário vigorar processos democráticos de gestão e de tomada de decisões, ou seja, tanto a gestão quanto a tomada de decisões precisam se efetivar coletivamente,

possibilitando a discussão dos projetos e das ações por toda a comunidade escolar e local.

Não se pode esquecer que no convívio democrático os sujeitos devem ser potencializados positivamente para participação na tomada de decisões, para o diálogo, para a busca da transparência nas relações e ações, favorecendo a qualidade do ensino por meio de uma gestão colegiada e democrática.

A escola não somente gera as condições de acesso ao conhecimento historicamente construído, mas precisa estar em permanente atualização para acompanhar as transformações que ocorrem na sociedade, principalmente no que tange as novas formas de gestão da educação, redefinindo constantemente seus objetivos e criando órgãos de deliberações coletivas, tendo no conselho escolar um espaço privilegiado para consolidar o processo democrático.

Na visão de Pinheiro e Caldas (2011, p. 160) “a efetivação da gestão democrática se dá, essencialmente, por meio da participação de todos os segmentos nos processos de gestão, da criação de uma cultura de participação da comunidade escolar”. A partir dessa afirmação descrita pelas autoras é que será possível se traduzir as ações desses sujeitos em ações colegiadas e seguramente democratizadas. As autoras (2011, p. 160-7) ressaltam que “a escola pública precisa ser um local onde a população que a compõe participe efetivamente do processo democrático”.

Libâneo (2004, p.105) argumenta o processo democrático na organização escolar.

Portanto, a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas, também, a gestão da participação, em função dos objetivos da escola. A gestão da participação implica a existência de uma sólida estrutura organizacional, responsabilidades muito bem definidas, posições seguras em relação às formas de assegurar relações interativas democráticas, procedimentos explícitos de tomada de decisões, formas de acompanhamento e de avaliação.

Libâneo (2004, p. 140), concebe a direção como princípio e atributo da gestão democrática, acrescentando “a direção da escola, além de ser uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico”.

Bastos (2002, p.7-8) adiciona outros elementos de vital importância para a efetivação da gestão democrática, afirmando que “restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, introduzindo a eleição de dirigentes escolares e

os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola”. Para o autor (2002, p.22) “a gestão democrática da escola pública deve ser incluída no rol de práticas sociais que podem contribuir para a consciência democrática e a participação popular no interior da escola”.

Nas inúmeras configurações da gestão democrática da escola pública apresentadas, são as reflexões de Paro (2010, p. 12) que incorporam o ponto de vista do trabalhador para que a escola possa “organizar-se democraticamente com vistas a objetivos transformadores”.

[...] a escola só poderá desempenhar um papel transformador se estiver junto com os interessados, se se organizar para atender aos interesses (embora nem sempre conscientes) das camadas às quais essa transformação favorece, ou seja, das camadas dos trabalhadores.

Portanto, Paro (2010) quando trata da posição dos trabalhadores está incluindo a força dos profissionais da educação junto aos dirigentes públicos e diretores escolares para garantir o princípio da gestão democrática do ensino público.

Essas concepções e configurações da gestão democrática da educação são recorrentes em abordar os conselhos escolares como instrumento de articulação e mediação da gestão democrática do ensino público da educação básica.

## 1.2. Conselho Escolar: natureza e conceituações

No intuito de atender aos princípios da democratização do ensino público, vem-se buscando formas de gerir a educação brasileira, de modo que todos os envolvidos no cotidiano da escola pública da educação básica participem de uma gestão efetivamente democrática.

Nessa perspectiva, o conselho escolar poderá possibilitar aos gestores públicos do processo escolar mecanismos democráticos de condução coletiva dos objetivos e das diretrizes da escola pública de educação básica, definindo estratégias para a tomada de decisões, dentre outras questões.

Inicialmente, faz-se necessário trazer a importância de pertencer ou ser membro de um conselho escolar, representando um segmento da comunidade. Cury (2006, p.41) comenta essa importância voltada para um conselho de educação que alcança o conselho escolar.

Um Conselho de Educação é, antes de tudo, um órgão público voltado para garantir, na sua especificidade, um direito constitucional da cidadania. Eis porque um conselheiro, membro desse órgão, ingressa no âmbito de um interesse público cujo fundamento é o direito à educação das pessoas que buscam a educação escolar.

Cury (2006, p.66) prossegue comentando sobre a importância de estar conselheiro para defender a educação escolar, na qual “todo e qualquer brasileiro deve ter acesso, aí permanecer e obter um ensino de qualidade sem qualquer modalidade de privilégio ou discriminação”.

Além da finalidade de membro de um conselho escolar, Cury (2001, p.47) traz o significado da palavra conselho.

*Conselho* vem do latim *Consilium*. Por sua vez, *consilium* provém do verbo *consulo/consulare*, significando tanto *ouvir alguém* quanto *submeter algo a uma deliberação de alguém*, após uma *ponderação refletida, prudente e de bom senso*. Trata-se, pois, de uma via de um verbo cujos significados postulam a via de mão dupla: ouvir e ser ouvido. [grifo do autor]

Para Cury (2001, p. 60), esse trilhar em via de mão dupla, traz uma premissa fundamental aos conselhos escolares: “aprofundar a busca da qualidade dos estabelecimentos e palmear o caminho que vai da comunidade à escola e vice-versa”.

A existência dos conselhos escolares é de vital importância para a efetivação do princípio da gestão democrática do ensino público. Para Schlesener (2007, p.188) um dos meios para instaurar a prática da gestão democrática nas escolas públicas da educação básica são os conselhos escolares.

[...] que, gerando a possibilidade de participação efetiva da comunidade na elaboração do projeto político-pedagógico e na deliberação sobre os problemas mais urgentes da educação, criam as condições para a efetiva liberdade de cada um no conjunto da vida coletiva. No bojo desse processo, redefine-se a democracia e criam-se novas práticas de convivência social e política.

Na visão de Aguiar (2008, p.138), “a concepção de conselho escolar, de caráter democrático, contrapõe-se à tradição patrimonialista do Estado brasileiro, que exhibe

relações sociais permeadas pelo clientelismo e pela política do favor”. Mesmo depois de décadas da redemocratização do país na metade dos anos 1980, ainda prevalece esse sentimento de pertença da coisa pública, enraizado na grande maioria dos dirigentes de instituições públicas brasileiras, inviabilizando o efetivo processo de gestão democrática.

Os conselhos escolares vêm se reconfigurando em cada conjuntura histórica do processo educacional brasileiro, ora na defesa dos interesses das elites, tutelando a sociedade, ora buscando canais de participação popular na realização do interesse público.

A consolidação desse colegiado no processo democrático, possivelmente, se dará quando, os envolvidos nas estruturas de poder do sistema público de ensino tiverem o reconhecimento de sua relevância, por ser considerado um dos instrumentos de democratização da escola pública.

Para Veiga (2007, p.120), o conselho escolar é “fomentado e viabilizado como colegiado instituído para possibilitar a desconcentração de um poder autoritário”, que exige uma “profunda alteração na organização do trabalho pedagógico, [...] das estruturas educacionais ligadas à educação nos diferentes níveis da esfera administrativa: federal, estadual e municipal”.

Quanto ao conceito de conselho escolar, Navarro (2007, p.32) afirma que são “órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras, no âmbito da escola”.

No que concerne à concepção de conselho escolar, Bordignon questiona: “qual a natureza e o significado de um conselho na instituição escola?” [...] “o conselho tem um significado próprio, inerente à própria natureza da escola”. Na visão desse autor (2007, p.34), o conselho escolar se constitui na “própria expressão da escola” e “representa a própria escola, sendo a expressão e o veículo do poder da cidadania, da comunidade a quem a escola efetivamente pertence”.

Aguiar (2008, p. 140) evidencia as funções que um conselho escolar deve exercer na escola pública da educação básica.

A presença do Conselho Escolar é imprescindível, uma vez que, como instância colegiada, com a representação dos diversos segmentos da escola e da comunidade local, cabe-lhe coordenar e acompanhar as discussões concernentes

às prioridades e objetivos da escola, analisar e encaminhar os problemas de ordem administrativa ou pedagógica, conhecer as demandas e potencialidades da comunidade local, estimular a instituição a práticas pedagógicas democráticas e transparentes, e incentivar a co-responsabilidade no desenvolvimento das ações de todos os que integram a comunidade escolar.

A natureza do conselho escolar, nos argumentos de Veiga (2007, p.124) se apoia em quatro grandes funções, que devem ser exercidas por esse colegiado no dia-a-dia da escola: “deliberativa, consultiva, supervisora e mobilizadora”, que são “funções interligadas e complementares”, tendo em vista que tem por competência “elaborar, aprovar, deliberar, discutir, assessorar, emitir pareceres, supervisionar, acompanhar, avaliar, estimular a participação, aflorar e promover a comunidade escolar, mobilizar, entre outros”.

Nesse enfoque de Veiga (2007, p.124), o conselho escolar, como órgão colegiado, tem por competência um elenco de deliberações no âmbito escolar.

**[...] delibera sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras da escola; assessora e analisa as questões encaminhadas pelos diferentes segmentos da escola; apresenta soluções alternativas; acompanha a execução das atividades pedagógicas, administrativas e financeiras; assume uma função supervisora que supera a concepção fiscalizadora e avalia o cumprimento do projeto político-pedagógico; mobiliza os segmentos representativos da escola e da comunidade local para a efetivação de melhoria da qualidade social do processo educativo e da própria gestão democrática. [grifo nosso]**

No entanto, a autora (2007, p.124) ressalta que cabe a escola “analisar as orientações normativas emanadas dos órgãos competentes e detalhar as atribuições do conselho escolar no bojo da concepção de educação assumida, de acordo com a natureza de cada função e as características e necessidades reais da escola”.

Veiga (2007, p. 120-21) define quatro objetivos considerados de grande relevância quanto ao desempenho do conselho escolar.

a) favorecer a aproximação dos centros de decisões dos atores; b) facilitar a comunicação e romper com as relações burocráticas, hierárquicas e formais; c) possibilitar a delegação de responsabilidades e o envolvimento dos diferentes segmentos; d) gerar empoderamento, isto é, descentralização, ou melhor, desconcentração de poder.

Na discussão do papel do conselho escolar e sua importância no processo de democratização da gestão na escola pública, o processo de participação da comunidade escolar e local tem uma posição de destaque.

No campo da representação e da composição do conselho escolar, Bordignon (2007, p.35) salienta que “precisa representar a diversidade, a pluralidade das vozes de sua comunidade”, para “poder falar ao governo (da escola) em nome da comunidade (escolar e local)”. Portanto, para esse autor (2007, p.35), o conselho escolar “será a voz e o voto dos diferentes atores da escola, internos e externos, desde os diferentes pontos de vista, deliberando sobre a construção e a gestão de seu projeto político-pedagógico”.

Desse modo, Bordignon (2007, p.35) comenta que “o conselho será um instrumento de tradução dos anseios da comunidade, não de legitimação da voz da direção” e que “é fundamental que o conselho congregue em si a síntese do significado social da escola, para que possa constituir-se a voz da pluralidade dos atores sociais a quem a escola pertence”.

Assim, o conselho escolar foi criado para se configurar num órgão de representação da comunidade escolar e local e, mesmo que ainda não tenha se consolidado como tal, na visão de Dourado (2007b, p.80) este colegiado “visa à construção de uma cultura de participação, constituindo-se em espaço de aprendizado do jogo político democrático e de formação político-pedagógica”, complementando que “a consolidação dos Conselhos Escolares implica buscar a articulação efetiva entre os processos pedagógicos, a organização da escola e o financiamento da educação e da escola propriamente dita”.

O conselho escolar para ser efetivamente um colegiado necessita ser conhecido em sua essência por todos os segmentos que o compõe, somente assim, as questões inerentes a instituição escolar poderão ser discutidas e efetivadas em processos democráticos.

Nesse processo de gestão democrática, a participação no conselho escolar exige uma representação da comunidade escolar e local, um processo de construção coletiva e uma atuação nos objetivos da escola e questões do cotidiano escolar.

As políticas públicas apresentadas somadas aos pressupostos teóricos e conceituais da gestão democrática do ensino público e do conselho escolar tornam-se essenciais à análise das principais diretrizes e das ações pontuais do poder municipal



para a gestão na direção da criação e implantação desse órgão colegiado nas escolas públicas do sistema municipal de ensino de Manaus. Assim como para análise das ações desenvolvidas pelas três escolas públicas da rede municipal de Manaus, tendo por foco a gestão e a implantação do conselho escolar, na perspectiva dos gestores / presidentes deste órgão colegiado.

## CAPÍTULO 2

### A GESTÃO E O CONSELHO ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DA ZONA LESTE DE MANAUS

Este capítulo analisa as principais diretrizes e as ações pontuais do poder municipal para a criação e o fortalecimento do conselho escolar nas escolas públicas do sistema de ensino de Manaus.

Essa análise tem por foco o processo de gestão e implantação dos conselhos escolares em três escolas públicas municipais da zona leste de Manaus, denominadas na pesquisa por Escola A, Escola B e Escola C, na perspectiva dos gestores das escolas selecionadas que também exercem a função de presidente dos respectivos conselhos escolares e de representante do setor da Secretaria Municipal de Educação - SEMED que coordena as questões relativas a este órgão colegiado.

Assim, no sentido de refletir sobre a democratização da educação básica, recorreu-se ao chão da escola para subsidiar a obtenção de respostas inerentes à gestão e à implantação dos conselhos escolares. Porém, há o reconhecimento de que a escola pública caracteriza-se num espaço contraditório no que se refere à participação da comunidade escolar e local, elemento principal da gestão democrática. Por isso, o conhecimento desse campo é instigante e desafiador no que diz respeito aos conselhos escolares.

O processo de implantação dos conselhos escolares nas escolas públicas da rede municipal de ensino foi viabilizado por determinação da Secretaria Municipal de Educação de Manaus – SEMED a partir de 2008, impulsionado pelas exigências legais e consolidado por marcos regulatórios para a educação básica, em nível nacional.

No que tange a esses normativos, foi aprovado pelo Conselho Municipal de Educação - CME, através da Resolução nº 001, de 28 de fevereiro de 2008, um modelo de estatuto para os conselhos escolares denominado Estatuto Social (Anexo II). Esse Estatuto Social dispõe sobre a criação do conselho escolar para ser um instrumento norteador nas escolas públicas do sistema municipal de ensino de Manaus.

De acordo com esse Estatuto Social de 2008, “o conselho escolar é um órgão colegiado de natureza deliberativa, consultiva e fiscal com caráter de Unidade Executora,

responsável pelo recebimento dos recursos próprios e públicos” (art. 3º). Nesse Estatuto, o conselho “é uma entidade autônoma, instituído na forma da lei por tempo indeterminado, sem fins lucrativos, religiosos, raciais e políticos partidários” (art. 4º).

Refletindo acerca da natureza dos conselhos escolares, observa-se que as funções deliberativa, consultiva e fiscal são contempladas no Estatuto, entretanto, esse Estatuto inclui uma natureza “financeira” por salientar na natureza fiscal, uma função de Unidade Executora – UEx<sup>6</sup>, para recebimento e aplicação de recursos próprios e públicos.

Quanto a essa função de UEx, a representante da Divisão de Apoio a Gestão Escolar – DAGE, da SEMED, tendo por legenda - DA explicita:

Durante o processo de implantação dos primeiros conselhos escolares no Município de Manaus definiu-se que os mesmos atuariam não somente como unidade executora, mas também como um grupo articulador e representativo de todos os segmentos da comunidade local para a resolução de questões financeiras, pedagógicas e administrativas (DA).

Diante desse relato, constata-se a inclusão da função de unidade executora definida no Estatuto de 2008. Como também, reforça a função mobilizadora do conselho escolar junto à comunidade escolar e local. A natureza mobilizadora do conselho escolar, de grande relevância para articulação da comunidade escolar e local, foi omitida nas funções desse órgão colegiado no modelo de Estatuto 2008.

Convém esclarecer que a DAGE foi criada com o objetivo de consolidar o processo de gestão e implantação do conselho escolar nas escolas públicas municipais. Essa divisão foi alterada na atual Estrutura Organizacional da SEMED, firmada no Regimento Interno (Decreto Municipal nº 0090, de 04 de maio de 2009). A DAGE tem as seguintes atribuições:

- a) apoio, assessoramento, monitoramento, supervisão e avaliação das atividades administrativas e pedagógicas executadas no sistema de ensino municipal;
- b) orientação quanto à aplicação da legislação educacional vigente, na documentação e auditoria escolar, em parceria com as Divisões Distritais;
- c) acompanhamento sistemático às escolas da rede municipal de ensino, visando melhorar a organização e o funcionamento dos estabelecimentos escolares, em parceria com as Divisões Distritais;

---

<sup>6</sup> Unidade de caráter jurídico, de direito privado, sem fins lucrativos e que possui representantes da comunidade escolar. Cf. ADRIÃO, T. e PERONI, V. Implicações do programa dinheiro direto na escola para a gestão da escola pública, 2007.

- d) orientação e assessoramento do processo de implementação de programas e projetos de qualidade possibilitando a auto avaliação e conseqüente melhoria da Gestão Escolar;
- e) exercício de outras competências correlatas, em razão de sua natureza (art. 2º, XXII).

Para a representante da DAGE, essa Divisão “contribuiu com o processo de gestão democrática fomentando a implantação e o fortalecimento dos conselhos escolares” (DA).

No entendimento dessa representante:

O Conselho Escolar tem um papel decisivo na democratização da educação e da escola. Ele é um importante espaço no processo de democratização, na medida em que reúne diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir, definir e acompanhar o projeto político pedagógico da escola, que deve ser visto, debatido e analisado dentro do contexto em que vivemos (DA).

Diante desse depoimento, verifica-se que a DAGE tem um papel de grande relevância na estrutura operacional da SEMED - Manaus, no processo democrático de gestão escolar, ressaltando o papel do conselho escolar no impulsionamento do Projeto Político Pedagógico – PPP com a participação de todos os segmentos do conselho escolar.

Por outro lado, a gestão de uma escola teceu críticas à precária formação oferecida pela SEMED sobre o conselho escolar.

Os responsáveis pelo fortalecimento do conselho escolar junto a SEMED não demonstram um conhecimento sólido sobre esse órgão, principalmente em nível de Brasil, e conseqüentemente, o gestor escolar não obtém as informações necessárias a esse respeito, ficando a gestão democrática comprometida diante desse fato (GP/A) .

A representante da DAGE acrescenta a escolha dos gestores escolares da rede municipal de ensino de Manaus como mecanismo de gestão democrática.

Uma das primeiras características de uma escola democrática se dá pela forma de escolha de seus dirigentes. Neste sentido, o conselho escolar tem um papel decisivo, pois se constitui por representantes de cada segmento da escola, que juntos definem, acompanham e deliberam todas as questões da escola (DA).

Nota-se uma contradição no relato dessa representante da SEMED quanto ao processo de escolha dos dirigentes escolares pelo poder municipal de Manaus, que se dá exclusivamente por indicação política.

Para essa representante da DAGE, “a Divisão de Apoio à Gestão Escolar vem promovendo reuniões, formações, encontros, fóruns para fortalecer os conselhos, contando com o apoio dos técnicos e assessores dos Distritos que atuam junto às escolas” (DA).

Esses eventos possibilitam ganhos significativos ao processo democrático, no favorecimento de uma compreensão sobre a gestão e o conselho escolar, temas presentes no debate educacional, mas nem sempre compartilhado com todos os segmentos da escola.

Nas finalidades do conselho escolar, o Estatuto Social de 2008 define o fortalecimento da gestão democrática.

Tem por finalidade geral fortalecer a prática da gestão democrática na forma de colegiado, promovendo a articulação entre os segmentos da comunidade escolar na gestão administrativa, financeira e pedagógica em função da melhoria da qualidade do ensino e do desempenho da escola (art. 5°).

A finalidade estabelecida no Estatuto Social de 2008 favorece a viabilização dos processos de gestão democrática nas escolas públicas, possibilitando a participação dos segmentos da comunidade escolar e local.

Quanto à representação administrativa e funcional do conselho escolar nas escolas públicas municipais, o Estatuto Social de 2008 traz a seguinte constituição: “Diretoria Executiva: sendo 7(sete) conselheiros representantes da Comunidade Escolar e Local, sendo 5 (cinco) titulares e 2 (dois) suplentes”. Além da Comissão Fiscal: “sendo 3 (três) conselheiros representantes da Comunidade Escolar e Local” (art. 15).

No Estatuto Social de 2008, “a Estrutura Administrativa do Conselho Escolar é constituída por membro nato (Diretor) e por representantes de segmentos da Comunidade Escolar e Local escolhidos mediante eleição direta” (art.11).

O Conselho Escolar tem como Presidente Nato da Diretoria Executiva o Diretor da Unidade Escolar, completando o número ímpar de conselheiros, os demais membros que compõem a Diretoria Executiva e a Comissão

Fiscal são eleitos em Assembleia Geral, para cumprirem mandato de 2 (dois) anos, na forma prevista neste Estatuto (§ 2º, art. 14)

O membro nato ao qual se refere o Estatuto Social de 2008 é aquele que faz parte do colegiado desde sua constituição, sendo representado pelo diretor da escola que exerce a função de presidente da diretoria executiva, assim não sendo eleito pelos seus pares.

O Diretor da Unidade Escolar obrigatoriamente é o Presidente da Diretoria Executiva, com exceção das escolas da Zona Rural, que na sua maioria, o (a) Diretor (a) é um (a) Professor (a) Responsável (art. 15, § 1º). Caso o (a) Diretor (a) da Escola, por qualquer motivo for afastado da Direção da Escola, assumirá interinamente o Vice Presidente, até o preenchimento da Vaga do (a) novo (a) Diretor (a) da Escola, momento em que dará posse ao mesmo, os membros que compõem a Estrutura do Conselho, prevista neste Estatuto (art. 15, § 2º).

Nesse mesmo ano, o poder municipal de Manaus, através do Decreto Municipal nº 9.669, de 11 de julho de 2008, cria o conselho escolar nas unidades da rede municipal de ensino de Manaus (Anexo III). Esse Decreto institui o conselho escolar como órgão colegiado e estabelece a sua natureza.

O Conselho Escolar é um órgão colegiado composto por representantes da Comunidade Escolar e Local, de natureza deliberativa, consultiva e fiscal nos assuntos tanto da gestão institucional, administrativa e financeira quanto das questões político-pedagógicas no âmbito escolar (art. 2º).

Verifica-se tanto no Estatuto Social quanto no Decreto, ambos de 2008, que não incluem a natureza mobilizadora e esta função é que promove, estimula e articula a participação dos segmentos representativos da escola e da comunidade local nas mais variadas atividades, contribuindo para a efetivação de processos democráticos.

Nos elementos constitutivos que respaldam a implantação dos conselhos escolares na rede de ensino municipal de Manaus, tem-se o modelo de Regimento Eleitoral de 2009, elaborado pela SEMED/Manaus. Nesse Regimento constam instruções e procedimentos para o processo eleitoral a ser efetivado nas escolas públicas municipais para escolha dos representantes dos segmentos da comunidade escolar e local.

Em 2010, no intuito de alicerçar o processo de democratização nas escolas públicas municipais, através dos conselhos escolares, foi criado o Grupo de Articulação e Fortalecimento dos Conselhos Escolares – GAFCE. Esse grupo foi instituído pela Portaria

nº 1.407/2010-SEMED/GS, de 03 de dezembro de 2010 e tem como atribuição “desenvolver ações de fomento à implantação e fortalecimento dos Conselhos Escolares nas escolas municipais”.

Em 2011, o Plano de Metas da SEMED reafirma as diretrizes da LDBEN/1996 quanto à democratização da gestão, atendendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Em 2012, a implantação dos conselhos escolares é reforçada pela Resolução nº 007, de 06 de junho de 2012, do Conselho Municipal de Educação - CME que aprovou a proposta de alteração do Regimento Geral das Unidades de Ensino da Rede Pública Municipal de Manaus. O Regimento de 2012 assegura o conselho escolar como órgão colegiado das escolas públicas da rede municipal de ensino de Manaus.

Nesse Regimento de 2012, o conselho escolar é definido como órgão colegiado e, além da natureza deliberativa, consultiva e fiscalizadora traz a natureza mobilizadora.

O Conselho Escolar, articulado com a gestão escolar e fundamentado nos princípios legais que regem a gestão democrática da educação, é um órgão colegiado composto por representantes da comunidade escolar, de natureza consultiva, deliberativa, fiscalizadora e mobilizadora nos assuntos tanto da gestão institucional, administrativa e financeira como das questões político-pedagógicas no âmbito escolar [...] (art. 52).

A introdução da natureza mobilizadora como atribuição do conselho escolar ganha uma motivação a mais para o exercício de suas funções, podendo firmar-se no processo de gestão democrática.

O Plano de Metas da SEMED de 2012 objetiva “implementar ações de fortalecimento em 260 Conselhos Escolares existentes” e “transformar 119 APMCs em Conselho Escolar”.

No Plano de Metas da SEMED de 2013, a meta concernente ao conselho escolar, visa “orientar a criação de conselhos escolares em 142 escolas que ainda não os implantaram e fortalecer o funcionamento e atuação em 360 conselhos escolares existentes na rede de ensino”.

Nas ações referentes ao conselho escolar do Plano de Metas de 2013 da SEMED, destaca-se:

[...] 03 – Sensibilizar a comunidade, escolar e local, sobre a importância da gestão democrática, na escola, e mobilizá-la para a implantação de conselho escolar onde ele não existir; 04 – Monitorar e fortalecer a atuação dos conselhos escolares na rede municipal de ensino; [...] 06 - Incentivar a integração entre os conselhos escolares; 07 – Qualificar os técnicos da secretaria municipal de educação que serão responsáveis pela implantação e fortalecimento dos conselhos escolares; 08 – Qualificar periodicamente, a atuação dos conselheiros escolares, por meio de formação continuada; 09 – Realizar o II Encontro Municipal de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.

Observa-se, que no ano de 2013, as ações previstas pela SEMED para os conselhos escolares são bastante estimuladoras, visando favorecer o processo de gestão democrática que foi estabelecido com a implantação dos conselhos escolares na rede pública de ensino de Manaus.

Nessas ações da SEMED para 2013, a gestão poderá se tornar de fato compartilhada, quer na sensibilização da comunidade escolar e local, quer no fortalecimento do colegiado, no incentivo aos conselheiros para a participação em cursos de formação e outros eventos sobre o conselho escolar<sup>7</sup>. Essas ações quando efetivamente executadas poderão possibilitar avanços significativos para a democratização do ensino público municipal.

De acordo com o depoimento da representante da DAGE/SEMED “nem todas as escolas possuem ainda seu conselho escolar constituído, muitas estão em processo de implantação terminado, outras ainda estão no processo de documentação, eleição e cartório em andamento e poucas ainda não possuem ato de criação” (DA). Esse processo de reconhecimento em cartório é um critério obrigatório para a efetivação desse colegiado escolar, tornando-o uma unidade jurídica.

No período de 2008 a 2013, diante das diretrizes do sistema municipal de ensino, o conselho escolar nas escolas públicas tem se configurado num processo de implantação gradativa. Isso é demonstrado na análise da gestão e do processo de implantação dos conselhos escolares em três escolas públicas municipais da zona leste de Manaus.

---

<sup>7</sup> O I Encontro Municipal de Fortalecimento dos Conselhos Escolares visava atender os objetivos do programa federal – PNFCE foi realizado nos dias 22 e 23 de novembro de 2010 e contou com 371 participantes. Cf. LIMA, M. A. G. **Gestão e Conselho Escolar: a experiência do sistema municipal de ensino de Manaus (2008-2012)**, 2012, p.41.



## 2.1. Escola A

A Escola A está situada no Bairro São José IV, zona leste de Manaus, pertencendo a Divisão Regional de Educação V – DRE V da SEMED. A Escola iniciou suas atividades com apenas quatro salas de aula, diretoria, secretaria, cozinha e dois banheiros e atendia do primeiro ao quarto ano do ensino fundamental, nos turnos matutino e vespertino. No decorrer de sua trajetória, a Escola A passou por várias reformas no seu prédio, ampliando o número de dependências: dois pisos, seis salas de aula, laboratório de informática, auditório, sala para professores, cozinha, refeitório, pátio e dois banheiros, totalizando uma área construída de 608 m<sup>2</sup>.

Essa Escola tem atualmente 642 alunos distribuídos nos três turnos, atendendo o ensino fundamental do 1º ao 5º ano, com 476 alunos, nos turnos matutino e vespertino, o Projeto Aceleração da Aprendizagem – PAA com 30 alunos, apenas no turno vespertino e a modalidade de ensino da Educação de Jovens e Adultos – EJA, primeiro segmento, com 136 alunos no turno noturno.

A Escola A possui 31 servidores, sendo: 1 gestor, 15 professores, 3 funcionários administrativos, 1 bibliotecário, 1 agente de saúde, 1 monitor de informática, 3 merendeiras, 2 pedagogas, 4 servidores de serviços gerais.

A Escola desenvolve os seguintes programas: Programa Mais Educação – PME; Programa Escola Aberta – PEA; Programa de Desenvolvimento da Escola – PDE Escola; Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE; Programa de Informática – PROINFO; Programa Nacional do Livro Didático – PNLD; Programa Viajando na Leitura; Programa Matemática Viva; Programa Alfabetizando na Hora Certa; Programa Municipal Saúde do Escolar.

Para a direção da Escola houve eleição para a escolha do dirigente, em 1989. Em 2005, a Escola mudou de direção, assumindo a gestão, um membro do corpo docente, escolhido pelo Processo Seletivo de Escolha de Diretores – PROSED, da SEMED-Manaus<sup>8</sup>.

A Escola participou do Prêmio de Gestão Escolar da Secretaria de Estado de Educação - SEDUC de 2009 a 2011, recebendo premiações, sendo que em 2011 a

---

<sup>8</sup> Cf. SOUZA, C.A. e PINHEIRO, M.G.S.P. O cargo de diretor das escolas públicas do Município de Manaus: as experiências da Semed (1991-2008). 2011.

Escola representou, em nível local, o Amazonas no Prêmio Nacional de Gestão Escolar, em caráter nacional e internacional.

A Escola A pauta sua ação administrativa, pedagógica e financeira nos seguintes documentos norteadores: Regimento Interno de 2012, Projeto Político Pedagógico – PPP de 2011.

A apresentação do Regimento Interno de 2012 traz que a Escola A realiza seu trabalho escolar fundamentada nos princípios de gestão democrática e participativa refletidos claramente em seu Projeto Político Pedagógico (PPP). Esse Regimento da Escola A está em consonância com as diretrizes do Regimento Geral das Unidades de Ensino da Rede Pública Municipal de Manaus. Quanto a isso, a gestora e presidente do conselho escolar salienta que o Regimento Interno da Escola A segue as diretrizes do Regimento Geral da SEMED “sem perder o foco das especificidades da comunidade escolar a que se refere” (GP/A).

O Projeto Político Pedagógico – PPP da Escola A (2011, p.6) define caminhos de democratização do ensino público.

Deve contribuir para criar ou fortalecer a identidade da escola, além de favorecer a constituição de um espaço público de direito, promovendo condições de igualdade, autonomia, participação e a criação de um ambiente de trabalho coletivo que possibilite rever as práticas pedagógicas, rompendo com as atitudes ultrapassadas.

De acordo com o PPP da Escola A (2011, p.7) este Projeto “faz parte de um processo planejado que estabelece princípios, diretrizes e propostas de ação ao trabalho coletivo para melhor organizar, sistematizar e significar as atividades desenvolvidas pela escola no seu conjunto como forma de mudança e de antecipação do futuro”.

A gestora explicitou que “todos os profissionais da escola participaram da construção do PPP, primeiro porque é um documento comum a todos da comunidade escolar e segundo porque os membros do conselho escolar são pais de alunos, alunos e profissionais da escola, ou seja, fazem parte da comunidade escolar” (GP/A). Os argumentos da gestora não evidenciam o tipo de participação da comunidade escolar no processo de construção do PPP e não faz referência à participação da comunidade local.

A gestão democrática na visão da gestora dessa Escola envolve espaço de debate e participação.

A gestão democrática é uma gestão onde há espaços de discussão acerca das prioridades da escola, sendo, portanto, a participação uma das prerrogativas de toda ação que se propuser ser democrática. A escola com uma gestão democrática está sempre a serviço dos interesses da maioria (GP/A).

Complementando o posicionamento, a gestora afirma ser a “eleição” a modalidade de escolha do gestor mais condizente ao processo de gestão democrática (GP/A). Segundo ela “nós educadores devemos tomar cuidado para que o termo gestão democrática que está sendo tão usado na atualidade não vire modismo passageiro” (GP/A). Diante dos posicionamentos da gestora/presidente, observou-se em certa medida, compreensão do processo de gestão democrática.

O conselho escolar na Escola A foi constituído em 2010, por meio de uma Assembleia. Na ocasião essa assembléia deliberou os seguintes assuntos: “transformação da APMC para conselho escolar; aprovação da mudança da denominação; aprovação da mudança do Estatuto, além da eleição e posse da diretoria executiva e da comissão fiscal” (ATA, 2010, p.1).

O conselho escolar da Escola A, atendendo as normas do poder público, absorveu a unidade executora de recursos da Escola que estava sob a responsabilidade da APMC. Segundo a gestora/presidente “o conselho segue o modelo encaminhado pela SEMED (GP/A).

Esse colegiado, após os dois anos de mandato, reuniu-se em assembleia geral “para eleição e posse da nova administração” para o biênio 2012-2014 (ATA, 2012, p.8).

A eleição para os representantes do conselho escolar, ocorreu em duas etapas, na primeira foram escolhidos os representantes de pais, alunos e comunitários, a outra para eleição dos conselheiros representantes dos segmentos de técnico ou docente e funcionário administrativo (ATA, 2012, p.8).

A participação dos membros do conselho escolar em eventos e formação, segundo a gestora, “40% dos membros do colegiado (presidente, vice-presidente, tesoureiro e segundo fiscal) participaram do Fórum de Fortalecimento dos Conselhos Escolares”, promovido pela DAGE/SEMED, em 2012, para as escolas vinculadas a DRE V (GP/A). A

gestora ressalta que os membros do conselho escolar para o bienio 2012-2014 “ainda não participaram de nenhuma formação sobre o colegiado” (GP/A).

Diante do depoimento da gestora, verifica-se que a formação continuada para os membros do conselho escolar precisa ser intensificada, favorecendo uma atuação desse órgão colegiado que privilegie a natureza deliberativa, consultiva, supervisora e mobilizadora, e não apenas a função executora de recursos da escola.

O conselho escolar apesar de ter sido criado para desenvolver atividades tão decisivas no âmbito escolar, não têm fins lucrativos e nem tão pouco são fornecidas formações periódicas e pontuais para as questões específicas do conselho escolar. Por esse motivo precisamos de incentivo por parte da Secretaria de Educação, para que o processo do conselho escolar se dê de forma mais autônoma (GP/A).

O conselho da Escola A para a gestora/presidente é um órgão importante para a renovação e democratização da educação que exige autonomia para deliberação das questões da escola.

No aspecto da atuação do conselho escolar, a gestora afirma que esse colegiado é atuante quando trata das questões financeiras.

A atuação desse colegiado se dá quase que exclusivamente quando se adquire verbas, quer federal ou de recursos próprios, pois há necessidade da construção do plano de aplicação e de ação para o gasto prioritário de tais recursos, logo, a função executora é a que prevalece nas escolas públicas municipais de Manaus [...]. O Conselho ainda não exerce as funções para as quais ele foi criado (GP/A).

Diante dessa afirmação é importante salientar que o conselho escolar deve ir além do exercício da função executora, devendo exercer efetivamente as funções consultiva, deliberativa, supervisora e principalmente a função mobilizadora que irá estimular a participação da comunidade escolar e local nas ações da escola. Para isso, o poder público terá que fortalecer essas funções do conselho escolar.

Quanto à natureza do conselho escolar, a gestora da Escola A traz um entendimento de certas funções que este órgão colegiado vem realizando.

Função Deliberativa: através das reuniões para tomada de decisões do conselho, que acontecem a cada bimestre, são tomadas as decisões coletivas que deliberam, por exemplo, acerca da execução de eventos para determinados fins.

Função Fiscalizadora: os membros do conselho escolar participam dessa ação de fiscalizar as ações tomadas e ainda avaliar para a melhoria do trabalho no conselho escolar e, por conseguinte, da escola.

Função Mobilizadora: iniciativa do trabalho [...], mas fica a desejar quando falamos dessa ação mobilizadora.

Função Executora: os conselheiros da diretoria executiva têm mantido em dias as prestações de contas, bem como as ações de deliberar pagamentos e efetivar compras e tomada de preços para o bom andamento dos processos administrativos e pedagógicos (GP/A).

Na sequência das questões dirigidas, a gestora comenta sobre a melhoria da qualidade do ensino e às mudanças ocorridas na escola, a partir da criação do conselho escolar: “com o conselho escolar, a escola ganha novos espaços de discussão, melhorias quanto à distribuição de tarefas, ganha autonomia para decidir o que for de melhor para a comunidade escolar” (GP/A). A gestora comenta que “na nossa escola tudo é decidido na coletividade [...], então melhora, dinamiza e intensifica o trabalho” (GP/A).

Diante das declarações apresentadas pela gestora, observa-se que a gestão reconhece a importância do conselho escolar e ao mesmo tempo demonstra um compromisso com a democratização da escola e com a valorização das decisões coletivas, que fortalecem o processo de gestão democrática no ensino público.

## 2.2. Escola B

A Escola B está situada no Bairro São José II e vincula-se a Divisão Regional de Educação V – DRE V da SEMED. Inicialmente a Escola funcionou com 16 salas de aula, nos turnos matutino, vespertino e noturno, atendendo do 1º ao 6º ano do ensino fundamental.

Em 2002, a Escola passou por uma ampla reforma, ficando sua área física constituída por 23 salas de aula, 01 laboratório de ciências e matemática, horta, quadra poliesportiva, diretoria, secretaria, sala de coordenação pedagógica, sala de professores, laboratório de informática, biblioteca, amplo refeitório e cozinha. Estes espaços estão distribuídos numa área de 2.300 m<sup>2</sup>, sendo o prédio construído em dois blocos interligados por passarelas cobertas e praça jardinada.

A Escola B atendeu em 2013, 2.918 alunos, distribuídos nos três turnos. No ensino fundamental do 1º ao 9º ano, matutino e vespertino, atendeu 2.146 alunos, no turno

noturno, do 6º ao 9º ano, atendeu 707 alunos e no Projeto de Aceleração da Aprendizagem – PAA, no turno matutino, atendeu 65 alunos.

Estão lotados na Escola B, 1 gestor, 81 professores (graduados e pós-graduados, com especialização e mestrado) distribuídos nos três turnos, 3 pedagogos um em cada turno, 1 secretária, 1 bibliotecária, 3 apoio pedagógico, 3 funcionários administrativos, 2 cozinheiras 5 funcionários de serviços gerais, totalizando 100 funcionários entre efetivos e terceirizados.

Os programas existentes na Escola são: Programa Mais Educação; Programa Escola Aberta; Programa de Desenvolvimento da Escola – PDE Escola; Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE; Programa Agenda Ambiental; Programa Viajando na Leitura; Programa Matemática Viva; Programa Alfabetizando na Hora Certa e Programa Valorizando o Idoso.

As ações administrativa, pedagógica e financeira da Escola B estão respaldadas nos seguintes documentos: Regimento Interno 2012, Projeto Político Pedagógico - PPP 2011 e Plano de Trabalho Anual – PTA 2012.

Na apresentação do Regimento Interno de 2012 está explicitado que a Escola “tem por objetivo implementar e acompanhar a execução da proposta pedagógica, elaborada com todos os segmentos da comunidade escolar, em observância aos princípios democráticos, submetido à aprovação pelo Conselho Escolar”.

O Regimento da Escola B de 2012 trata do conselho escolar e traz na estrutura organizacional e administrativa que “a organização técnica, pedagógica e administrativa desta unidade de ensino abrange: I - órgãos colegiados: Conselho Escolar; [...]” (Título IV, cap I, art. 12). O Regimento menciona a natureza e as atribuições do conselho escolar.

O conselho escolar, articulado com a gestão escolar e fundamentado nos princípios legais que regem a gestão democrática da educação, é um órgão colegiado composto por representantes da Comunidade Escolar, de natureza consultiva, deliberativa, fiscalizadora e mobilizadora nos assuntos tanto da gestão institucional, administrativa e financeira como das questões político-pedagógicas no âmbito escolar de acordo com Decreto n. 9.669 de 2008. (art.14)

São atribuições do Conselho Escolar:

I - elaborar o seu Regimento, em conformidade com os princípios e diretrizes da política educacional municipal, da proposta pedagógica da unidade de ensino e da legislação vigente, zelando pela sua divulgação e seu cumprimento;

II – incentivar e participar do processo de construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola, primando pela gestão democrática no cotidiano da unidade de ensino;

III – incentivar e participar da integração dos turnos, propiciando o alcance dos objetivos apresentados na proposta pedagógica e administrativa da unidade de ensino de acordo com suas normas, procedimentos e outras medidas administrativas estabelecidas pela Secretaria Municipal de Educação;

IV – acompanhar e avaliar seu desempenho face às diretrizes, prioridades e metas da unidade de ensino no Plano Anual, redimensionando as ações quando necessário;

V - organizar e coordenar o processo de eleição para representantes do conselho escolar, bem como instituir a comissão eleitoral da unidade de ensino;

VI - discutir com a comunidade escolar e deliberar sobre as metas e os objetivos propostos e alcançados pela unidade de ensino em cada ano letivo, de acordo com a proposta pedagógica, bem como discutir os objetivos, metas e princípios da política educacional do município;

VII - realizar assembleias ordinárias e/ou extraordinárias, por segmento, quando necessário, e definir prioridades dos recursos destinados à unidade de ensino;

VIII – buscar parcerias que contribuam para o desenvolvimento da comunidade escolar;

IX – administrar de forma transparente as ações político-pedagógicas, administrativas, bem como o recebimento e aplicação de recursos financeiros próprios e públicos (federal/municipal), conforme as normas legais vigentes;

X – contribuir para preservação da convivência harmônica entre pais ou responsáveis legais, educadores, estudantes, funcionários da unidade de ensino e comunitários;

XI – incentivar a organização dos trabalhadores em educação, dos grêmios estudantis e outros colegiados representativos dos segmentos da comunidade escolar e local (art.16).

O Regimento Interno da Escola B de 2012 reforça a natureza consultiva, deliberativa, fiscalizadora e salienta a função mobilizadora do conselho escolar, no âmbito institucional, administrativo, financeiro e pedagógico, tendo como foco a gestão democrática da educação pública. Esse Regimento Interno enfatiza nas atribuições do conselho escolar, (IX, art.16) o caráter de unidade executora de recursos das escolas públicas municipais de Manaus.

O Regimento da Escola B, no que se refere ao conselho escolar, está em consonância com o modelo de Estatuto Social de 2008 e com o Regimento Geral das Unidades de Ensino da Rede Pública Municipal de Manaus de 2012.

Além do Regimento Interno de 2012, o Projeto Político Pedagógico de 2011 (p.22) da Escola B expressa o princípio da gestão democrática e a importância do conselho escolar.

A educação, como estabelecida na legislação educacional vigente deve pautar-se no princípio de gestão democrática, a melhor forma de favorecer a democracia se dá pela participação. [...] ao pensar em gestão democrática é preciso compreendê-la a partir das pessoas que a compõe, das relações de poder em disputa, das relações que estabelece com a sociedade, [...] a partir da realidade, oportunizar mecanismos de reflexão e debates coletivos, criar espaços de participação institucional como Conselho Escolar [...].

O PPP cita a participação como importante para a democracia e ao fortalecimento da gestão democrática. Com essa participação é possível criar espaços de reflexão e de deliberação coletiva, que poderá consolidar a atuação do conselho escolar no cotidiano da escola pública.

No PPP de 2011 (p. 23) é reafirmado que a Escola “deve pautar sua estrutura e organização no princípio da gestão democrática a qual se dá pela participação de todos os setores envolvidos no processo educativo”.

Entretanto, na declaração da gestora da Escola B, o conselho escolar ainda não efetivou suas funções em relação ao PPP: “nosso conselho escolar está em fase de implementação, mas certamente iremos envolver todos os membros quando se fizer necessário à avaliação ou melhora do nosso PPP” (GP/B).

Observa-se que tanto o Regimento Interno de 2012 quanto o Projeto Político Pedagógico de 2011 da Escola B trazem uma expressiva valorização do processo de gestão democrática, nos quais tem a participação como instrumento mais significativo.

A Escola B evidenciou a importância do conselho escolar nas reuniões da escola e em seu Plano de Trabalho Anual – PTA (2012, p. 4), e dentre as ações previstas, tem-se: “[...]; Assembleia com a participação do Conselho Escolar”.

O conselho escolar da Escola B foi constituído em outubro de 2011, por deliberação da assembleia geral, com a “transformação de Associação de Pais, Mestres e Comunitários - APMC para Conselho Escolar” (ATA, 2011, p.14). É importante esclarecer que essa transformação foi a passagem da unidade executora de recursos da APMC, como unidade jurídica da Escola para o conselho escolar.

Esse colegiado escolar vem se reunindo, esporadicamente, a partir de 2011. A gestora comenta a respeito dos encontros desse colegiado, “não temos um cronograma específico do conselho escolar, geralmente reunimos nas reuniões bimestrais de pais e



mestres ou de forma extraordinária diante da necessidade da escola” (GP/B) . Verifica-se que a realização das reuniões e assembleias do conselho escolar não estão sendo de caráter sistemático ou mais frequentes.

No que se refere ao Estatuto do conselho escolar da Escola B, segundo a gestora, esse Estatuto “segue o modelo da SEMED, com algumas modificações para a nossa realidade” (GP/B).

A gestora salienta que “em 2012, participaram do Fórum de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, promovido pela DAGE/SEMED, a presidente, a tesoureira, o secretário geral e o primeiro suplente de tesoureiro, membros do conselho” (GP/B). Observa-se nessa formação, que a SEMED está interessada na preparação de membros do conselho escolar para exercerem a função de unidade executora de recursos.

No entanto, a Escola B realizou no segundo semestre de 2013 uma formação que contemplou representantes do conselho escolar e a comunidade. De acordo com a gestora, a Escola B “realizou um evento intitulado Ação Democrática, tendo como foco o conselho escolar, contando com a participação de pais, funcionários, professores, comunitários, alguns membros do conselho escolar, contando com a presença de assessores da Divisão Regional de Educação V” (GP/B).

Eventos dessa natureza, envolvendo representantes do conselho escolar, segmentos da comunidade escolar e local, além de representantes da SEMED-Manaus, favorecem a gestão democrática, permitindo que coletivamente, no cotidiano da escola, se construa processos democráticos.

A gestora e presidente da Escola B comenta que a gestão democrática é “a participação efetiva dentro das competências específicas de todos os atores que constituem a comunidade escolar” (GP/B). Acrescentando que é “um processo necessário e que aos poucos se insere no contexto das escolas públicas”.

Na visão da gestora, a forma de escolha do gestor, mais condizente com a gestão democrática, é a “eleição”, porém a mesma ingressou nesta função, através do PROSED - Processo Seletivo de Escolha de Diretores, que por ser um concurso interno com uma etapa de avaliação da gestão pela comunidade, pode ser considerado uma forma democrática para o exercício da gestão nas escolas públicas (GP/B). Após a extinção dessa modalidade de escolha de diretor, a gestora permaneceu no cargo por indicação política, ou seja, cargo de confiança da Secretaria de Educação.

Na declaração, percebe-se que a eleição ou processo misto é apresentado como instrumento da gestão democrática, entretanto a partir de 2009 a escolha dos diretores das escolas públicas municipais de Manaus tem sido efetuada primordialmente por indicação da SEMED.

Na sequência da entrevista a gestora ela relata que considera o conselho escolar um espaço de cidadania, que “propicia a participação [...] na gestão deste espaço de diversidade tão expressivo que é a escola” (GP/B). Esse relato traz a participação como um elemento essencial na gestão democrática da escola, a partir dessas ações propiciadas pela própria escola.

A gestora também comenta sobre a natureza do conselho escolar.

Enquanto conselho escolar, necessitamos avançar muito nestas funções, infelizmente, ainda estamos atuantes no que diz respeito à função executora, estamos trabalhando para nos tornarmos eficiente também nas demais. A função executora é exercida plenamente, nossas obrigações financeiras estão em dia (GP/B).

Na questão sobre as mudanças ocorridas na escola, a partir da criação do conselho escolar, a gestora respondeu que enquanto presidente do conselho escolar da Escola B, vislumbra para esse colegiado “uma participação efetiva deste conselho, onde todos da comunidade se vejam parte do processo” (GP/B).

Quanto à atuação do conselho escolar da Escola B, a gestora afirmou que “estamos iniciando um processo de envolvimento do conselho escolar com a comunidade, aproveitando o início do ano letivo para organizar um dia do conselho escolar na escola, para ouvir nossa comunidade”. A gestora/presidente também informou: “o conselho escolar finalizou o processo de reconhecimento em cartório em agosto de 2013” (GP/B).

Diante das declarações da gestora da Escola B, verificou-se que esta unidade de ensino está inclinada a proceder processos de gestão democrática, tendo a participação como instrumento fortalecedor deste processo. Entretanto, conforme a análise documental e declarações da gestora, o conselho escolar da Escola B encontra-se em fase de implantação, dedicando-se, no momento, apenas a função financeira.

### 2.3. Escola C

A Escola C está situada no Bairro Coroado III, zona leste de Manaus, vinculada à Divisão Regional de Educação V – DRE V. A Escola C iniciou suas atividades em 2008 e foi criada para atender a demanda de alunos da comunidade, no perímetro que compreende os loteamentos adjacentes ao bairro, devido não possuir escolas nas proximidades. Em 2008, foi sancionada a Lei Municipal nº 1296/08 que reconheceu a Escola C, porém essa escola funciona em prédio alugado.

A estrutura física da Escola C compreende 13 salas de aula, secretaria, diretoria, sala dos professores, sala de leitura, sala de informática, cozinha, refeitório, pátio coberto e banheiros para alunos e para funcionários. A Escola atende a educação infantil, com o primeiro e o segundo períodos, num total de 95 alunos, no turno matutino e vespertino, e o ensino fundamental do 1º ao 5º ano, com 506 alunos, distribuídos nos dois turnos, totalizando 601 discentes.

O quadro de servidores da Escola C é constituído pela gestora, por dezoito professores e onze funcionários, sendo 1 secretário, 2 auxiliares administrativos, 1 apoio pedagógico, 2 cozinheiras e 6 servidores para os serviços gerais. Como se pode observar na distribuição do quadro funcional, a Escola C não tem pedagogo, apenas um professor que exerce a função de apoio pedagógico nos dois turnos.

As ações administrativas, pedagógicas e financeiras a Escola C têm respaldo nos seguintes documentos norteadores: o Regimento Interno 2012 e Projeto Político-Pedagógico - PPP de 2011.

Na apresentação do Regimento Interno de 2012, consta que a Escola “realiza seu trabalho escolar em observância aos princípios democráticos, tendo a colaboração de todos os segmentos da comunidade escolar, e está em consonância com o Conselho Escolar”.

O Projeto Político Pedagógico – PPP da Escola C (2011, p. 5) define que a Escola “tem como finalidade direcionar ou nortear os trabalhos da instituição, visando o sucesso na aprendizagem dos alunos, finalidade maior da escola como instituição social”. O PPP (2011, p.5) salienta que “a construção desse projeto ocorreu através da união de esforços de toda a comunidade escolar, pois, acredita-se que a participação permite uma efetiva gestão democrática”.

O PPP (2011, p.5) ressalta a participação coletiva na elaboração desse processo.

Construir coletivamente o PPP significa dizer que não só o ensino será de qualidade, como a permanência do aluno na escola [...]. Esta ação torna possível o diálogo e a busca de solução envolvendo alunos, professores, gestores, pessoal técnico-administrativo e de apoio, pais e a comunidade local. Assim, [...] o trabalho coletivo proporciona a vivência de maiores experiências.

Observa-se, que o PPP da Escola C expressa a vontade da construção coletiva das metas da escola, enfatizando a questão pedagógica e a participação da comunidade escolar e local. Em grande maioria das escolas públicas municipais, a participação na construção do PPP não se dá efetivamente nas deliberações, mas, simplesmente, pela leitura superficial da versão final do documento, sem o devido conhecimento do conteúdo e quase nenhuma discussão coletiva.

Na visão da gestora da Escola C, “o PPP e o Regimento são dois documentos que regem as normas da escola. Tanto o Regimento quanto o PPP têm que ter as suas representatividades” (GP/C). Convém registrar que, principalmente o PPP norteará as ações administrativas, políticas, pedagógicas e financeiras da escola, logo, sua construção deve abranger todos os segmentos escolares e representantes da comunidade.

Nas questões a respeito da gestão democrática, a gestora comenta que “para a escola ser mesmo democrática precisa ser participativa” (GP/C).

A partir do momento em que você passa a gerir uma escola você tem que usar a democracia nas tomadas de decisão, na resolução de problemas, no atendimento ao público, na maneira de tratar as pessoas. Nossa maneira de gerir a escola tem que usar atos democráticos. Muitas vezes o diretor pensa que ele está no centro das atenções, [...], mas ele depende de outras pessoas, até mesmo da comunidade escolar (GP/C).

Diante do depoimento da gestora, compreende-se que não se concebe mais, na atualidade, uma gestão centrada na figura do gestor, ele deve ser o mediador das ações na escola. Portanto, é clara a posição da gestora da Escola C quanto ao papel do gestor na construção de um espaço democrático.

A gestora da Escola C informou que ingressou na função através do Processo Seletivo de Escolha de Diretores - PROSED, mas ela considera a “eleição” a modalidade de escolha de gestor mais condizente com a gestão democrática (GP/C).

O Painel da Escola C reafirma o compromisso desta Escola com o processo democrático e as metas de 2013 inclui “incentivar a participação do Conselho Escolar de 70% a 80% nas ações pedagógicas e melhorar 100% a qualidade de ensino na escola” (ESCOLA C, PAINEL ESCOLAR, 2013). Essa meta direciona as ações e participação do conselho escolar, enfatizando a melhoria da qualidade do ensino.

O conselho escolar na Escola C foi constituído em 2009, através de uma Assembleia Geral. Na ocasião, a Assembleia deliberou sobre “a aprovação do Estatuto do Conselho Escolar; a constituição e a fundação definitiva do Conselho Escolar [...]; eleição e posse da Diretoria Executiva e da Comissão Fiscal” para o biênio 2009-2011(ATA, 2009, p.2). A partir de 2009, o conselho escolar da Escola C tem se reunido para deliberações sobre variadas situações.

A gestora e presidente do conselho escolar explica como tem sido as reuniões deste colegiado.

As reuniões específicas do conselho escolar, são bimestrais, mais dependendo da necessidade, fazemos mais vezes, mas esbarramos no problema de reunir o grupo. O grupo interno da escola é mais fácil reunir, mas o grupo externo é mais complicado, [...], apesar da maioria se reunir, o externo sempre fica difícil, aí tem que repassar as informações individualmente, até mesmo as tomadas de decisão (GP/C).

O depoimento da gestora mostra as dificuldades para reunir todos os membros do conselho escolar para deliberações, deparando-se com a impossibilidade de participação de todos os representantes no colegiado, nas assembleias.

A respeito do Estatuto do Conselho Escolar de 2009 da Escola C, a gestora informou que este “segue o encaminhado pela SEMED, mas especificando a realidade da escola. Temos essa autonomia” (GP/C).

O conselho escolar da Escola C encontra-se no segundo biênio e a renovação deste colegiado se deu em 2013. Segundo a gestora/presidente do conselho escolar “neste processo eleitoral houve chapa única [...]. O processo eleitoral aconteceu concomitantemente com a reunião bimestral de pais e mestres” (GP/C).

A atuação do conselho escolar da Escola C, a gestora afirmou que este colegiado é “atuante”, e que enquanto presidente do conselho escolar “vislumbro somente coisas positivas, espero sempre um conselho escolar mais atuante. No biênio 2013/2015 houve

uma grande mudança no que se refere à composição dos membros, esperando com isso, maior atuação, participação e dedicação de seus novos membros” (GP/C).

Na natureza do conselho escolar, a gestora/presidente do conselho escolar declara:

A função consultiva é exercida [...] com reservas; as funções deliberativa, mobilizadora e executora são exercidas de forma atuante e participativa, enquanto que na função fiscalizadora os membros do conselho escolar são participativos no que se refere à documentação, aos gastos e a prestação de contas (GP/C) .

O depoimento da gestora evidencia a atuação do conselho escolar diante das competências deste órgão e observa-se que a função executora de recursos é a que predomina.

Quanto aos recursos financeiros da Escola C, a gestora informa que “as verbas advêm de programas federais como o Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE e do Programa Mais Educação, além dos recursos próprios provenientes de festa folclórica, rifas, bingos e vendas de bombons” (GP/C). Para essa gestora, “a partir desses recursos, se faz o plano de aplicação e o plano de ação para uso prioritário das verbas” (GP/C).

Na indagação sobre as mudanças ocorridas na escola, a partir da criação do conselho escolar, a gestora respondeu:

A união do grupo, que foi a parte mais importante. [...] Percebeu-se que a partir de 2010 o colegiado ficou mais coeso, mais unido, começamos a perceber que ficamos mais atuantes, saindo de obrigações de assinar cheques e fazer atas e enviar para a SEMED, entendeu? (GP/C)

A gestora e presidente do conselho escolar comentou as relações e a força coletiva deste colegiado. Entretanto, o conselho escolar necessita exercer as atribuições fundamentais, ou seja, as de caráter consultivo, deliberativo e mobilizador, para que todos representem à comunidade escolar e local, assim, a participação é que possibilitará uma verdadeira gestão democrática.

A análise das principais diretrizes do poder municipal comprovou que as escolas públicas municipais de Manaus têm a implantação do conselho escolar respaldada na gestão democrática definida nas políticas públicas firmadas para a educação nacional.

Na análise das ações do poder municipal para a implantação do conselho escolar na rede pública de ensino, observou-se que a SEMED viabilizou a criação da maioria

destes órgãos colegiados, através da Divisão de Apoio a Gestão Escolar – DAGE, a qual vem promovendo reuniões, formações, encontros e fóruns para o fortalecimento do conselho escolar nas escolas municipais de Manaus.

Em relação às três escolas, mediante a análise documental e a perspectiva dos gestores/presidentes do conselho escolar, constata-se pontos comuns e específicos, assim como desafios para a construção do processo democrático relativo à gestão e implantação do conselho escolar.

Nos pontos comuns verifica-se que essas escolas pautam suas ações administrativas, pedagógicas e financeiras, em documentos norteadores como o Regimento Interno e o Projeto Político Pedagógico, os quais definem caminhos de democratização e melhoria no ensino. Além disso, confirmou-se que há dificuldades quanto à participação de todos os membros na atuação do conselho escolar, nas reuniões pouco frequentes.

Em relação às distinções apresentadas nas escolas pesquisadas, observa-se especificidades no processo de implantação do conselho escolar.

Na Escola A, o conselho escolar se mostrou atuante, porém voltado quase que exclusivamente para a execução financeira dos recursos, não priorizando as funções consultiva, deliberativa e mobilizadora.

Na Escola B, o conselho escolar teve sua implantação recente, passando um longo período de implantação, recebendo a unidade executora de recursos da APMC. Essa Escola realizou uma formação, com foco no conselho escolar, contando com a participação da comunidade escolar e local, além de assessores da DRE V.

Na Escola C, a atuação do conselho escolar foi expressiva, incluindo as tomadas de decisão coletiva, ou seja, exercendo a função deliberativa e, em certa medida, desempenhando a função consultiva e mobilizadora. Também nessa Escola, a função executiva de recursos tem se destacado das outras funções do conselho escolar.

Nas três escolas, entre os desafios, na perspectiva dos gestores e presidentes dos conselhos escolares, constatou-se o anseio para a efetivação do processo democrático.

Diante disso, recorre-se aos representantes dos segmentos da comunidade de cada escola, para subsidiar a análise da gestão e da implantação do conselho escolar nas três escolas públicas municipais da zona leste de Manaus.

### CAPÍTULO 3

## GESTÃO E IMPLANTAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR EM TRÊS ESCOLAS DA ZONA LESTE DE MANAUS.

Este capítulo analisa as ações da gestão e o desenvolvimento do processo de implantação do conselho escolar em três escolas públicas municipais de ensino, da zona leste de Manaus, priorizando o olhar dos representantes da comunidade escolar e local no conselho escolar.

A análise da implantação do conselho escolar na rede pública municipal de ensino de Manaus está fundamentada na participação da comunidade escolar e local em processos democráticos. Diante disso, a análise inclui as seguintes questões: gestão democrática na escola; importância de fazer parte do conselho escolar; a participação como membro do conselho escolar; atuação do conselho escolar; mudanças na escola, após a criação do conselho escolar; participação do conselho escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico - PPP e participação do conselho escolar em projetos e/ou atividades desenvolvidas na escola.

Essas questões foram aplicadas, através de questionários, aos membros do conselho escolar que representam os segmentos de pais ou responsáveis pelos alunos, técnicos/docentes, funcionário administrativo e representante da comunidade local, das três escolas pesquisadas<sup>9</sup>.

A gestão democrática na escola, na perspectiva dos conselheiros representantes dos segmentos da comunidade escolar e local no conselho escolar foi respondida pela maioria dos selecionados.

Para os representantes de pais/responsáveis pelos alunos, na gestão democrática “todos têm o direito de escolher o que é melhor para a escola” (PR/A); “aceita opiniões de professores, alunos e pais” (PR/B); “gestão que todos da comunidade escolar possam dar sugestões, ter transparência e respeitar a maioria das opiniões” (PR/C).

---

<sup>9</sup> Esse instrumento não foi aplicado aos gestores que exercem a função de presidente do conselho escolar, por terem sido sujeitos das entrevistas incluídas no capítulo anterior.



Na visão dos representantes do segmento de técnicos ou docentes, a gestão democrática é “a gestão em que todos se sentem parte e responsáveis pela escola e têm liberdade de ação” (TD/A,1 - pedagoga); “é possibilitar a efetiva participação de todos nas decisões” (TD/B,2 - pedagoga); “consiste num conjunto de ações realizadas na instituição escolar, que possibilita a participação de todos, com transparência e democracia” (TD/B,1 - docente); “é quando a gestão permite que membros da comunidade participem ativamente das tomadas de decisão” (TD/B,2 - docente); “é o tipo de gestão em que todos os envolvidos no processo educacional têm o direito de participar ativamente das decisões, opinar e dar sugestões e ideias” (TD/C,1 - docente).

Para os representantes do segmento dos funcionários administrativos, a gestão democrática consiste em: “gestão de aprendizado que contribui para gerar uma nova experiência de gestão política” (FA/A); “gestão que considera os pontos de vista de todos os envolvidos na escola e tome decisões baseadas nestas opiniões” (FA/B); “participação efetiva de todos os setores que envolvem o processo ensino-aprendizagem nas tomadas de decisões da escola” (FA/C,1); “gestão aberta à opinião dos funcionários e flexível à vontade da maioria, que busca integrar a atuação de todos os funcionários” (FA/C,2).

De acordo com os representantes do segmento da comunidade local, a gestão democrática é: “participação ativa de pais e da comunidade em reuniões, palestras e etc” (CL/A,1); “a participação e a decisão de todos os segmentos da escola, com intuito de melhoria e solução de problemas” (CL/A,2); “enfrentar os desafios da escola e conquistar mais autonomia” (CL/B,1); “ajuda” (CL/C,1); “aquela que abre espaço para todos na escola para manifestar, opinar e avaliar os interesses da escola” (CL/C,2).

Observa-se que os representantes da comunidade escolar e local no conselho escolar definem a gestão democrática como processo de participação. Convém ressaltar que esses membros do conselho escolar silenciaram quanto à caracterização do processo de gestão, no sentido de configurar se a gestão atua com processos democráticos. Por inferência, pode-se afirmar que as estruturas autoritárias do poder público municipal têm reflexos na escola e, com isso, as manifestações individuais são veladas.

Na importância de estar membro ou fazer parte do conselho escolar, os representantes de pais ou responsáveis dos alunos, o representante de funcionário

administrativo e os representantes da comunidade local responderam terem conhecimento do papel de conselheiro e do grande valor deste órgão colegiado na escola.

Escola	Segmentos	Nº. de representantes	Sim	Não
Escola A	Pais/respons. de aluno	01	x	
	Funcionário adm.	01		
	Com. local	02	x	
Escola B	Pais/respons. de aluno	01	x	
	Funcionário adm.	01	x	
	Com. local	01	x	
Escola C	Pais/respons. de aluno	01	x	
	Funcionário adm.	01		
	Com. local	01	x	
	Total	10		

Quadro 1 – Importância da função de conselheiro escolar

O Quadro 1 mostra que 80% dos dez representantes considera importante fazer parte da composição do conselho escolar e 20% não respondeu a questão, verificando-se a relevância desta função, de conselheiro, no espaço escolar.

Na pergunta da participação dos membros do conselho escolar, os dezesseze conselheiros integrantes da pesquisa responderam entre a alternativa de participação ativa e a de participação eventual.

Escolas	Segmentos	Nº. de representantes	Participa ativamente	Participa raramente
Escola A	Pais/respons. de aluno	01	x	
	Técnico ou docente	02	x	
	Funcionário adm.	01	x	
	Com. local	02	x	x
Escola B	Pais/respons. de aluno	01		x
	Técnico ou docente	02	x	x
	Funcionário adm.	01	x	
	Com. local	01		x
Escola C	Pais/respons. de aluno	01	x	
	Técnico ou docente	01		x
	Funcionário adm.	02		x
	Com. local	02	x	
	Total	17		

Quadro 2 – Participação dos membros no conselho escolar

No Quadro 2 é mostrado que do total de 17 conselheiros participantes da pesquisa nas três escolas, 59% afirmaram que participaram ativamente do conselho escolar e 41% dos membros do colegiado afirmaram que participaram raramente. Considerando que o conselho escolar encontra-se em processo de implantação nas três escolas, os dados apontam para uma significativa participação neste órgão colegiado.

A atuação do conselho escolar, este colegiado foi classificado pelos conselheiros de cada escola.

	<b>Segmentos</b>	<b>Nº. de representantes</b>	<b>Atuante</b>	<b>Pouco atuante</b>	<b>Não atuante</b>
<b>Escola A</b>	Pais/respons. de aluno	01	x		
	Técnico ou docente	02	x		
	Funcionário Adm.	01	x		
	Com. Local	02	x		
	<b>Total</b>	<b>06</b>			

Quadro 3 – Escola A: atuação do conselho escolar

Na Escola A, de acordo com o Quadro 3, seis membros, alcançando 100% dos conselheiros que responderam o questionário consideraram o conselho escolar atuante, significando que este órgão colegiado vem contribuindo no processo de gestão democrática nesta escola<sup>10</sup>.

	<b>Segmentos</b>	<b>Nº. de representantes</b>	<b>Atuante</b>	<b>Pouco atuante</b>	<b>Não atuante</b>
<b>Escola B</b>	Pais/respons. de aluno	01	x		
	Técnico ou docente	02		x	
	Funcionário Adm.	01	x		
	Com. Local	01			
	<b>Total</b>	<b>05</b>			

Quadro 4 – Escola B: atuação do conselho escolar

<sup>10</sup> O Conselho Escolar é constituído por oito membros titulares e dois suplentes, totalizando 10 conselheiros. Os sujeitos integrantes da pesquisa na Escola A correspondem a 60% dos membros do colegiado.

Na Escola B, conforme o Quadro 4, dos cinco membros, 40% indicam o conselho escolar atuante, 20% pouco atuante e 40 % não responderam a questão.

Diante dos dados apresentados, observa que a atuação do conselho escolar da Escola B não é satisfatória, possivelmente a não atuação do colegiado, seja devido ao longo tempo de tramitação na mudança da unidade executora de recursos da APMC para o conselho escolar ou em decorrência da extensiva fase de implantação. Isso caracteriza que esse conselho não está consolidado e, portanto, não desenvolvendo plenamente suas funções.

	<b>Segmentos</b>	<b>Nº. de representantes</b>	<b>Atuante</b>	<b>Pouco atuante</b>	<b>Não atuante</b>
<b>Escola C</b>	Pais/respons. de aluno	01		x	
	Técnico ou docente	01		x	
	Funcionário Adm.	02	x	x	
	Com. Local	02	x		
	<b>Total</b>	<b>06</b>			

Quadro 5 - Atuação do Conselho Escolar

Na Escola C, o Quadro 5 mostra que, dos seis membros, 50% dos conselheiros consideram o conselho escolar atuante e 50% pouco atuante, verificando-se que o conselho desta Escola não tem exercido as funções satisfatoriamente.

No aspecto relacionado às mudanças ocorridas na escola, a partir da criação do conselho escolar, foram elencadas, por escola, as seguintes respostas.

Na Escola A, para representante do segmento de pais/responsáveis dos alunos, “as responsabilidades estão mais distribuídas entre os membros” (PR/A). Os representantes do segmento de técnico/docente pontuam as seguintes mudanças na Escola: “temos realizado atividades financeiras” (TD/A,1- pedagoga); “melhoria no controle e aplicação das verbas da escola. A sociedade começa a participar das demandas da escola. Embora em menor grau, a comunidade escolar participa do processo de democratização da escola” (TD/A,2 - pedagoga).

Na visão dos representantes da comunidade local, com a criação do conselho escolar ocorreram mudanças relacionadas “a democratização das verbas recebidas pela

escola. Hoje podemos escolher as necessidades prioritárias da escola” (CL/A,1); “mais união e participação, tanto dos segmentos da escola como dos pais de alunos” (CL/A,2);

Na Escola A, verifica-se que após a criação do conselho escolar, este colegiado passou a distribuir as responsabilidades entre os membros, realizar atividades financeiras, melhorar a aplicação dos recursos repassados pelo governo federal e próprios, além de estabelecer prioridade no gasto das verbas. Como também, a comunidade tornou-se mais participativa nas demandas da escola, favorecendo o processo de democratização escolar, e, por conseguinte, aproximando os segmentos da comunidade escolar no processo de gestão.

Uma pedagoga da Escola A enfatiza a ampliação da participação dos segmentos da comunidade escolar no cotidiano da escola, revigorando o processo de democratização da gestão escolar. Além disso, os representantes do conselho escolar destacaram a democratização dos recursos financeiros. Nessa afirmação identifica-se que o conselho escolar está priorizando a atribuição de unidade executora de recursos.

Na Escola B, o representante de pais/responsáveis de alunos respondeu que as mudanças na escola, a partir do funcionamento do conselho escolar ficam retratadas na diminuição da evasão e no aumento da participação, retratando “menos evasão escolar, todos participam e opinam” (PR/B). Na visão dos representantes de técnico/docente essa mudança está na “interação entre a escola e a família, que é uma relação tímida ainda, mas tem melhorado bastante” (TD/B,1 - docente); “a família tem acompanhado mais a vida escolar de seus filhos” (TD/B,2 - docente).

A representante dos funcionários administrativos salienta que “os objetivos do conselho escolar estão sendo cumpridos, verificamos maior empenho dos envolvidos no sentido de desenvolver a gestão democrática” (FA/B). Na ótica da representante da comunidade local “os adolescentes estão mais frequentes na escola” (CL/B).

Os relatos dos conselheiros destacam as mudanças refletidas na Escola B com a criação do conselho escolar: diminuição da evasão escolar; maior participação da comunidade escolar; melhoria na interação entre a escola e a família e no acompanhamento da família na vida escolar dos alunos, mais presença dos discentes na escola.

Os pais ou responsáveis dos alunos destacaram que a evasão tem diminuído na Escola B, após a criação do conselho escolar. Essa informação é bastante expressiva por ser um importante fator de melhoria no processo ensino-aprendizagem.

Os professores e a representante da comunidade local registram a intensificação da interação entre escola/família e família/escola, outro indicador que poderá resultar na melhoria do ensino.

Na Escola C, o representante de pais/responsáveis de alunos afirma que não visualizou mudanças na Escola depois da criação do conselho escolar, “ainda não conseguimos perceber mudanças” (PR/C).

Para o representante de técnico/docente ocorreram mudanças na Escola C com a criação do conselho escolar, mas observa-se que essas alterações estão centradas na função executora de recursos.

As mudanças podem ser vistas, os membros não mais somente assinam papéis, mas mostram-se interessados e exigem a prestação de contas, que no início gerou um certo impacto. Algumas melhorias nos investimentos também podemos perceber. No entanto, muito ainda precisa melhorar, principalmente quanto à participação ativa dos membros do conselho e também quanto à prestação de contas (TD/C - docente).

Na visão dos funcionários administrativos, a melhoria na Escola C, após a implantação do conselho escolar se deu na “aquisição de materiais de apoio pedagógico” (FA/C,1); “Desde minha entrada no conselho foi perceptível a melhoria na aquisição de materiais e manutenção da escola” (FA/C,2). Para os representantes da comunidade local aconteceram “mudanças na escola” (CL/C,1), “Principalmente a autonomia de poder realizar ou tomar decisões que antes não era possível. Porém, com a criação do conselho escolar os membros tomam decisões imediatas para a escola” (CL/C,2).

Nas declarações dos conselheiros da Escola C, com a criação do conselho escolar, constata-se um comprometimento com a gestão da escola, entretanto mais direcionado às questões financeiras, havendo melhoria nos investimentos, na aquisição de material de apoio pedagógico, na manutenção e na autonomia da escola.

É visível que há necessidade dos membros do conselho escolar atuarem nas funções consultiva, deliberativa, supervisora e mobilizadora, favorecendo o processo de gestão democrática na escola, tanto nas questões administrativas quanto nas

pedagógicas. Verifica-se na Escola C que o desenvolvimento da unidade executora de recursos tem sido privilegiado pelo conselho escolar.

Na questão da participação do conselho escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico – PPP da escola tem-se a seguinte demonstração.

Escolas	Segmentos	Nº. de representantes	Sim	Não	Raramente
<b>Escola A</b>	Pais/respons. de aluno	01	x		
	Técnico ou docente	02	x		
	Funcionário adm.	01	x		
	Com. local	02	x		
<b>Escola B</b>	Pais/respons. de aluno	01		x	
	Técnico ou docente	02	x		
	Funcionário adm.	01	x		
	Com. local	01	x		
<b>Escola C</b>	Pais/respons. de aluno	01			x
	Técnico ou docente	01			x
	Funcionário adm.	02	x		x
	Com. local	02	x		x
	Total	17			

Quadro 6 – Participação do conselho escolar na construção do PPP.

Conforme observado no Quadro 6, na Escola A, 100% dos sujeitos afirmaram participar das discussões e elaboração do Projeto Político Pedagógico. Essa participação fortalece o processo de gestão democrática da escola, pois o PPP é um instrumento de extrema importância, por ser o norteador das ações escolares, possibilitando um espaço democrático para a participação da comunidade escolar e local.

Na Escola B, 80% dos representantes dos segmentos afirmaram participar da construção do PPP. Diante disso, verifica-se que tanto na Escola A quanto na Escola B os membros do conselho escolar participaram ativamente da construção do Projeto Político Pedagógico.

Na Escola C, o Quadro 6 explicita que 33% dos membros do conselho escolar participaram da construção do PPP e 67% informaram que participaram de maneira

eventual da construção deste instrumento. Os dados apresentados pela Escola C não são satisfatórios, em razão de o conselho escolar ter como função a mobilização e a efetiva participação na construção do PPP.

Quanto aos projetos e atividades desenvolvidas nas três escolas, que contam com a participação do conselho escolar, os representantes dos segmentos informaram que se configurou mais pelas atividades do cargo que exercem na escola do que da função de conselheiro escolar.

Na Escola A, o representante do segmento de pais/responsáveis de alunos comentou que a participação é mais frequente “nos eventos que tem a finalidade de angariar fundos financeiros” (PR/A). Para os representantes de técnico/docente, a participação tem sido “nos projetos em geral, no Programa Escola Aberta, nas atividades financeiras” (TD/A,1 - pedagoga) e na “efetiva participação no projeto de aprendizagem - o FESTCEJA<sup>11</sup>, no planejamento, nas atividades esportivas da EJA, na organização e execução do calendário da EJA, na promoção e participação da escola em eventos extraescolares, fóruns, debates, oficinas e visitas”, (TD/A,2 - pedagoga).

Nessa Escola, a participação do representante do segmento de funcionário administrativo no conselho escolar é no “Programa Mais Educação e Programa Escola Aberta<sup>12</sup>” (FA/A). Para os representantes do segmento da comunidade local, a participação foi efetiva em “ações como agente de saúde que atende na higiene pessoal do aluno, esclarecimento de saúde, educação e palestras, fazendo com que os alunos adquiram bons hábitos e costumes de levar uma vida saudável” (CL/A,1); “Projeto Escola Aberta” (CL/A,2).

Na Escola B, o representante do segmento de pais/responsáveis de alunos participa “no projeto Mais Educação, na limpeza, na manutenção, no auxílio aos professores e na escola em geral” (PR/B). Os representantes do segmento de técnico/docente informaram essa participação: “atividades pedagógicas desenvolvidas pela escola, principalmente aquelas relativas aos programas: Viajando na Leitura, Matemática Viva e Educação Fiscal” (TD/B,1 - docente). “Participo dos projetos Netbil

---

<sup>11</sup> Trata-se de um evento cultural, próprio da Escola A, realizado anualmente para e pelo público de EJA, que visa expandir o entendimento sobre a diversa cultura brasileira.

<sup>12</sup> Programas do governo federal desenvolvidos na Escola.



Educacional<sup>13</sup>, Viajando na Leitura, Matemática Viva, datas comemorativas: dia das mães, dos pais, estudantes entre outras relevantes” (TD/B,2 - docente).

Para o representante de funcionário administrativo, da Escola B a participação está voltada para o “PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola, em atividades administrativas” (FA/B). Para os representantes do segmento da comunidade local a participação tem sido no “Projeto Mais Educação e em palestras com pais e responsáveis dos alunos sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA” (CL/B).

Na Escola C, o representante do segmento de pais/responsáveis de alunos afirmou essa participação “Projeto Matemática Viva, na organização de cronogramas da escola, de aniversariantes (funcionários), eventos folclóricos, formatura, datas comemorativas e hora cívica” (PR/C). Para o representante do segmento de técnico/docente “a escola não desenvolve nenhum projeto, mas geralmente participo de todas as atividades desenvolvidas: festa junina, formatura...” (TD/C - docente).

Para os representantes do segmento de funcionário administrativo da Escola, a participação se caracteriza em “projetos que se referem à informatização da secretaria” (FA/C,1); “Somente em atividades administrativas de apoio ao pedagógico” (FA/C,2). O representante do segmento da comunidade local informou que participa no “preparo da merenda escolar e na limpeza da escola” (CL/C,1).

As informações apresentadas mostram diversificada e significativa participação dos representantes dos segmentos da comunidade escolar e local no conselho escolar em projetos, programas e eventos desenvolvidos pelas escolas, porém, essa participação foi como ocupantes de cargo na escola e não como membro do órgão colegiado.

Essa atuação da comunidade escolar e local nas atividades da escola poderá contribuir para a democratização no espaço escolar, sendo a participação um elemento importante que possibilita a melhoria da gestão democrática e, por conseguinte, o fortalecimento do processo ensino-aprendizagem. Diante disso, a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento da comunidade escolar e local nos processos de tomada de decisão.

---

<sup>13</sup> O Projeto Netbil visa reforçar o ensino por meio de um recurso dinâmico e criativo para alunos e professores. É composto por uma lousa digital e um livro acompanhado de atividades interativas multimídia.

Nessa análise, mediante a perspectiva dos representantes dos segmentos da comunidade escolar e local no conselho escolar das três escolas, os resultados apontam melhorias nas atividades da escola com a implantação do conselho escolar, até certo ponto, consideradas significativas, apresentando pontos comuns e especificidades.

Nos pontos comuns encontrados na pesquisa, os membros dos conselhos escolares das três escolas identificam a participação como importante aliado da gestão e o reconhecimento da relevância do processo democrático na escola, porém não comentaram sobre o estilo de gestão predominante nas escolas. Nesses aspectos comuns, os membros do conselho escolar consideram importante fazer parte deste órgão colegiado.

Além disso, a análise dessas informações demonstra que o conselho escolar das três escolas prioriza a função executora de recursos, em detrimento das reais funções deste órgão: consultiva, deliberativa, supervisora e mobilizadora.

Nas especificidades apresentadas pelas Escolas A, B e C verifica-se distinções entre as três no processo de implantação do conselho escolar.

Na Escola A, os membros do conselho escolar afirmaram participar ativamente deste colegiado, assegurando que é atuante e que as mudanças se deram na distribuição das responsabilidades, na melhoria de aplicações dos recursos financeiros da escola, na relação entre a escola e os pais ou responsáveis.

Na Escola B, a maioria dos conselheiros informou que não houve participação ativa no conselho escolar. Pelos dados, o conselho escolar dessa Escola não atuou satisfatoriamente por passar longo tempo em fase de implantação, refletindo na construção do Projeto Político Pedagógico – PPP que não contou com a participação de todos. Por outro lado, as mudanças positivas ocorridas na Escola estão concentradas na expressiva redução do índice de evasão escolar.

Na Escola C, os conselheiros afirmaram que raramente participaram das reuniões do conselho escolar, entretanto eles tiveram participação na construção do PPP. Nessa Escola, os membros do conselho escolar comentam que depois da criação deste órgão colegiado ocorreram mudanças na melhoria da manutenção da escola, no investimento financeiro na aquisição de material pedagógico, além de maior autonomia da escola.

A implantação do conselho escolar nessas três escolas, mesmo que lentamente, vem contribuindo para os processos de gestão democrática, podendo avançar na participação e favorecer, gradativamente, a melhoria do desempenho da escola e da qualidade do ensino público nas escolas municipais de Manaus.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa tem por objeto a análise da gestão e do processo de implantação do conselho escolar em três escolas públicas municipais da zona leste de Manaus, articulando as políticas públicas para a educação nacional e local, referentes ao conselho escolar, na perspectiva de um instrumento de articulação e mediação da gestão democrática do ensino público na educação básica.

A investigação analisa questões que refletem as diretrizes e as ações do poder público municipal de Manaus para a criação e o fortalecimento do conselho escolar e o desenvolvimento do processo de implantação do colegiado nas três escolas selecionadas, no período compreendido entre 2008 a 2013.

Os resultados da pesquisa comprovam a criação do conselho escolar, como favorecedor da gestão democrática, considerada a principal diretriz da política do sistema público municipal de ensino de Manaus.

Nas diretrizes e ações da Secretaria Municipal de Educação - SEMED para implantação do conselho escolar nas escolas da rede pública de ensino municipal de Manaus constata-se orientações desta para a viabilização da transferência da Unidade Executora - UEx de recursos da Associação de Pais, Mestres e Comunitários - APMC para o conselho escolar, a partir de 2008. Nesse processo, verifica-se uma priorização da função executora de recursos, em detrimento das demais funções do conselho escolar.

Diante disso, observa-se que não estão sendo cumpridas efetivamente as outras funções do conselho escolar: a deliberativa, a consultiva, a fiscalizadora e a mobilizadora, estabelecidas pelo poder municipal de Manaus para este colegiado. Nesse aspecto, as diretrizes do poder municipal de Manaus para a criação do conselho escolar não priorizou as atribuições deliberativa, consultiva, fiscalizadora e mobilizadora definidas nas concepções deste colegiado para o exercício de uma gestão democrática. A falta de efetividade das funções essenciais do conselho escolar, em detrimento de uma função executora de recursos, enfraquece sua atuação como colegiado que visa à democratização na escola pública.

Os resultados da pesquisa demonstram o estabelecimento de medidas para a criação e a implantação dos conselhos escolares na rede pública de ensino municipal de Manaus, tendo por base o modelo de Estatuto Social de 2008, reforçado no Regimento Geral das Escolas, de 2012.

Na linha de ações da SEMED, a pesquisa verifica a criação da Divisão de Apoio à Gestão Escolar – DAGE, em 2009, objetivando orientar e acompanhar o processo de gestão, a criação e a implantação do conselho escolar e a instituição do Grupo de Articulação e Fortalecimento dos Conselhos Escolares – GAFCE, em 2010, ambos da SEMED, desenvolvendo ações de fomento à implantação dos conselhos nas escolas públicas municipais de Manaus.

Quanto às atividades da SEMED, esta Secretaria viabilizou, no período de 2009 a 2013, a realização de fóruns, seminários, oficinas e encontros, tendo o conselho escolar como temática central, destinadas à formação de gestores e representantes dos segmentos que compõem o conselho escolar, em parceria com o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares – PNFCE/MEC. Entretanto, constata-se que essa formação oferecida pela SEMED foi tênue, necessitando ser intensificada para não se caracterizar como ação para cumprimento de suas metas.

Os resultados da pesquisa nas três escolas da rede pública municipal, situadas na zona leste de Manaus, revelam pontos significativos apresentados pelos membros do conselho escolar, após a criação deste órgão colegiado.

Nas questões comuns às três escolas, os conselheiros comentaram a participação da comunidade escolar e local como importante aliada da gestão e como principal meio de assegurar a gestão democrática, reconhecendo a relevância do processo democrático na escola pública. Porém, as três escolas apresentam pontos distintos no desenvolvimento do processo de implantação do conselho escolar.

Na Escola A, os membros do conselho escolar participaram ativamente deste colegiado, destacando diversas melhorias no processo de implantação: a distribuição das responsabilidades, o compartilhamento de tarefas, porém voltadas à aplicação dos recursos financeiros federais e próprios da escola. Além disso, os conselheiros comentaram uma significativa mudança na relação entre a escola e os pais ou responsáveis, fator decisivo para melhoria do processo ensino-aprendizagem.

Na Escola B durante o processo de implantação do conselho escolar não houve participação ativa de seus membros, portanto, sem atuação satisfatória pelo longo tempo para início de suas atividades, refletindo na construção do projeto político-pedagógico, dentre outras ações.

Na Escola C, o conselho escolar também não foi atuante, no entanto os membros deste colegiado participaram ativamente somente no processo de construção do PPP. A implantação do conselho escolar refletiu em maior autonomia dessa Escola.

Com a implantação do conselho escolar verifica-se que a autoridade do gestor escolar, presidente nato deste colegiado, torna-se compartilhada, possibilitando formas de gestão democrática. Convém ressaltar que os conselhos escolares são órgãos colegiados constituídos por representantes dos segmentos da comunidade escolar e local que viabilizam a construção coletiva das ações da escola que favorecem os processos de gestão democrática.

Os resultados da pesquisa demonstram que o conselho escolar terá inúmeros desafios para se firmar efetivamente como instrumento de democratização e uma potencialidade a ser explorada no campo da gestão educacional.

A pesquisa suscita reflexões da política educacional referentes ao conselho escolar do sistema municipal de ensino de Manaus, na perspectiva de torná-lo instrumento de articulação e mediação da gestão democrática da escola pública e, conseqüentemente, na melhoria da qualidade do ensino.

## REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T. e CAMARGO R. B. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. OLIVEIRA, R. P. e ADRIÃO (orgs). **Gestão, financiamento e direito a educação: análise da constituição Federal e da LDB**. 3ª ed. São Paulo/SP: Xamã, 2007.

ADRIÃO, T. e PERONI, V. Implicações do programa dinheiro direto na escola para a gestão da escola pública. **Educação & Sociedade**. Campinas/SP, v. 28, n. 98, jan./abr. 2007.

AGUIAR, M. A. S. Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Educar**. Curitiba: Editora UFPR, n. 31, 2008. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/er/n31/n31a09.pdf>>. Acesso em: 28/08/2013.

BASTOS, J. B. (org.). **Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas**. 3ª ed. Rio de Janeiro/SP: DP&A, 2002.

BORDIGNON, G. Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Brasil. **Cadernos MEC/SEB/PNFCE**, Brasília, 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: <[http://www. Planalto. Gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.Planalto.Gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 18 out. 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001**. Plano Nacional de Educação. Brasília: MEC, 2001. Disponível em: <[http://www.Planalto. Gov.br/ccivil\\_03/Leis/2001/10.172.htm](http://www.Planalto.Gov.br/ccivil_03/Leis/2001/10.172.htm)>. Acesso em: 20 nov. 2011.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.094, de 24 de Abril de 2007**. Dispõe sobre Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Brasília: MEC, 2007. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/fnde/legislacao/decretos/item/3171-decreto-n%C2%BA-6094-de-24-de-abril-de-2007>> Acesso em 21 nov. 2011.

\_\_\_\_\_. **Projeto de Lei nº 8.035-B, de 15 de janeiro de 2010 - PNE 2011-2020**. Disponível em: <<http://fne.mec.gov.br>>. Acesso em 17 nov. 2011.

\_\_\_\_\_. MEC. **Portaria Ministerial nº 2.896, de 16 de setembro de 2004**. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares - PNFCE. Brasília: MEC, 2004. <<http://www.promenino.org.br>>. Acesso em 04 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. MEC. **Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas**. Brasília: MEC, 2007.

\_\_\_\_\_. MEC. Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública – **PROGESTÃO**, 2009.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 6ª ed. São Paulo/SP: Cortez, 2003.

CURY, C. R. J. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. FERREIRA, N.S.C; AGUIAR, M.A. (org.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. 8ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **RBPAE**, v.15, n. 2. Jul./dez., 2002.

\_\_\_\_\_. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. OLIVEIRA, M. A. A. (org.). **Gestão educacional**: novos olhares, novas abordagens. 3ª ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2005.

\_\_\_\_\_. Conselhos de educação: fundamentos e funções. **RBPAE**, v. 22, n.1, 2006.

DOURADO, L. F., *et al.* Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil. **Cadernos MEC/SEB/PNFCE**, Brasília: 2007b.

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação e Sociedade**, vol. 28, número especial, Campinas/SP: Cortez, 2007a.

FREIRE, Paulo. Entrevista. **Reconstruir**: a revista do educador. Ano 8. n. 70. Mar. de 2009. <[http://www.educacaomoral.org.br/reconstruir/entrevista\\_edicao.70.paulo\\_freire.htm](http://www.educacaomoral.org.br/reconstruir/entrevista_edicao.70.paulo_freire.htm)>. Acesso em: 30.11.2013.

GADOTTI, M. **Concepção dialética da educação**: um estudo introdutório. 11ª ed. São Paulo/SP: Cortez, 2000.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5ª ed. Goiânia/GO: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C., OLIVEIRA, J. F. de, TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10ª ed. São Paulo/SP: Cortez, 2012.

LIMA, M. A. G. de. **Gestão e Conselho Escolar**: a experiência do sistema municipal de ensino de Manaus (2008-2012). Manaus: Dissertação de Mestrado UFAM/PPGE, 2012.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 10ª Ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2011.

LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo/SP: EPU, 1986.



MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo/SP: Atlas, 2010.

MANAUS/PMM/CME. **Resolução nº 001, de 28 de fevereiro de 2008**. Aprova o Estatuto Social do Conselho Escolar. (modelo padrão).

\_\_\_\_\_. Resolução nº 007, de 06 de junho de 2012. Aprova as alterações do Regimento Geral das Unidades de Ensino da Rede Pública Municipal de Manaus. ***Diário Oficial do Município de Manaus***, nº 3013 de 18 de setembro de 2012.

\_\_\_\_\_/PMM. Decreto nº 9.669, de 11 de julho de 2008. Cria o conselho escolar nas unidades da Rede Municipal de Ensino. ***Diário Oficial do Município de Manaus***, nº 2001 de 15 de Julho de 2008.

\_\_\_\_\_. PMM. Decreto nº 0090, 04 de maio de 2009. Modifica o Regimento Interno da Secretaria Municipal de Educação. ***Diário Oficial do Município de Manaus***, nº 2196, de 24 de Julho de 2009.

MANAUS/PMM/SEMED. **Estatuto Social do Conselho Escolar das escolas municipais de Manaus**. Manaus: SEMED, 2008. (Modelo padrão)

\_\_\_\_\_. Portaria nº 1.407, de 03 de dezembro de 2010. Institui o Grupo de Articulação e Fortalecimento dos conselhos Escolares – GAFCE. ***Diário Oficial do Município de Manaus***, nº 2582, de 10 de dezembro de 2010.

\_\_\_\_\_. **Plano de Metas 2011**. Disponível em <<http://semed.manaus.am.gov.br/plano-de-metas>>. Acesso em: 20 out. 2012

\_\_\_\_\_. **Plano de Metas 2012**.

\_\_\_\_\_. **Plano de Metas 2013**.

\_\_\_\_\_. **Regimento Eleitoral para os Conselhos Escolares de 2009**.

\_\_\_\_\_. Escola A. **Regimento Interno**, 2012.

\_\_\_\_\_. Escola A. **Projeto Político Pedagógico**, 2011.

\_\_\_\_\_. Escola A. **Livro de Atas n.02**, 2010-2012.

\_\_\_\_\_. Escola B. **Regimento Interno**, 2012.

\_\_\_\_\_. Escola B. **Projeto Político Pedagógico**, 2011.

\_\_\_\_\_. Escola B. **Livro de Atas**, 2011.

\_\_\_\_\_. Escola B. **Plano de Trabalho Anual – PTA**, 2012.

MANAUS/PMM/SEMED. Escola C. **Regimento Interno**, 2012.

\_\_\_\_\_. Escola C. **Projeto Político Pedagógico**, 2011.

\_\_\_\_\_. Escola C. **Livro de Atas n. 01**, 2009.

\_\_\_\_\_. Escola C. **Painel Escolar 2013**.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 16ª ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 1994.

NAVARRO, I. P., *et al.* **Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. **Cadernos MEC/SEB/PNFCE**, Brasília, 2007.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3ª ed. São Paulo/SP: Ática, 2010.

PARO, V. H. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. OLIVEIRA, R. P. e ADRIÃO (orgs). **Gestão, financiamento e direito a educação: análise da constituição Federal e da LDB**. 3ª ed. São Paulo: Xamã, 2007.

PINHEIRO, M. G. S. P e CALDAS, E. C. R. **Gestão democrática da escola pública e participação da comunidade: princípios, diretrizes e novas abordagens**. **Amazônida**: Ano 16, nº 1, jan./jun. Manaus: EDUA, 2011.

\_\_\_\_\_. A política da gestão escolar: diretrizes e desafios para as escolas públicas municipais de Manaus. **Amazônida**, ano 17, nº 2, jul./dez., 2012.

SCHLESENER, A. H. **Gestão democrática da educação e formação dos conselhos escolares**. FERREIRA, N. S. C. (org.). **Políticas Públicas e Gestão da Educação: polêmicas, fundamentos e análises**. Brasília/DF: Líber Editora, 2007.

SILVA, J. G. da. Da educação de qualidade total à qualidade social da educação. **Amazônida**. Ano 6, n. 2, jul./dez., 2001.

SOUZA, L. C. A, PINHEIRO, M. G. S. P. O cargo de diretor das escolas públicas do município de Manaus: as experiências da Semed (1991-2008). **Amazônida**. Ano 16, n.2, jul. /dez, 2011.

VEIGA, I. P. A. **Conselho Escolar e Projeto Político-Pedagógico**. VEIGA, I. P. A (Org.). **Quem sabe faz a hora de construir o projeto político-pedagógico**. Campinas/SP: Papirus, 2007.

## OBRAS CONSULTADAS

ALVES, A. V. V. **Atuação de conselhos escolares em redes municipais destaques no IDEB.** Mato Grosso do Sul: UFGD. 2010. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0059.pdf>. Acesso em: 31 maio 2011.

BENINI, A. E. FARIA, M. S, et al. (orgs) **Gestão pública e trabalho associado: fundamentos e perspectivas.** São Paulo: Outras Expressões, 2011.

BEZERRA, A. A. Gestão da educação: uma abordagem democrática. **Amazônida:** Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação da UFAM, ano 6, n.2, Jul-dez, 2001.

\_\_\_\_\_. Gestão: Novas abordagens da prática no cotidiano escolar. **Amazônida:** Revista do Programa de pós-graduação em Educação da Ufam, ano 1, n.1. Manaus: EDUA, 2006.

\_\_\_\_\_. **Modalidade de provimento do dirigente escolar:** mais um desafio para as políticas da educação municipal. Revista Brasileira de Estudos pedagógicos. Brasília, v.90, n. 224, p.59-70, jan/abr. 2009.

BOBBIO, N. **O futuro da democracia.** Tradução de Marco Aurélio Nogueira. 11ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CALDAS, E. C. R. e PINHEIRO, M. G. S. P. Política educacional, poder municipal e gestão escolar: exigências e diretrizes para as escolas públicas de Manaus. **ANPAE,** 2011.

CARDOZO, M. J. B. **A gestão democrática e o conselho escolar:** tutela ou participação autônoma? São Luís-Ma: UFM, 2008.<[http:// www.anpae.org.br](http://www.anpae.org.br)>. Acesso em 31 maio 2011.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação:** atuais tendências, novos desafios. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FREIRE, W. (Org.) **Gestão democrática:** reflexões e práticas do/no cotidiano escolar. Rio de Janeiro: Wak Ed., 2009.

GUTIÉRREZ, G. L. e CATANI, A. M. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. FERREIRA N. S. C. (org.). **Gestão democrática da educação:** atuais tendências, novos desafios. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.

HORA, D. L. **Gestão educacional democrática.** 2ªed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2010.

NAVARRO, I. P., et al. Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor. **Cadernos MEC/SEB**, Brasília, 2007.

OLIVEIRA, M. A. M. **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens**. São Paulo: Vozes, 2005.

OLIVEIRA, D. A., ROSAR, M. F. F. **Política e gestão da educação**. 3ª ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. 9ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

PINHEIRO, M. G. S. P.; CALDAS, E. C. R. Políticas públicas e gestão escolar: a participação da comunidade nas escolas públicas do sistema municipal de Manaus. VELANGA, C. T.; BRASILEIRO, T. S. A.; COLARES, M. L. I. S. e COLARES, A. A. (org.). **Gestão Educacional: desafios e possibilidades na contemporaneidade**. EDUFRO, 2009.

**APÊNDICES**  
**I – QUESTIONÁRIOS**

**CONSELHEIRO REPRESENTANTE DE PAIS/RESPONSÁVEL DE ALUNO - RP**

ESCOLA:.....

1 - O que considera como gestão democrática na escola?

.....  
.....  
.....

2 - Considera importante fazer parte do Conselho Escolar?

a. ( ) Sim                      b. ( ) Não

3 – Como se dá sua participação como membro do conselho escolar?

a. ( ) participa ativamente    b. ( ) participa raramente

4 – Como classifica a atuação do conselho escolar dessa escola?

a. ( ) atuante    b. ( ) pouco atuante    c. ( ) não atuante

5 – Quais as mudanças ocorridas na escola a partir da criação do conselho escolar?

.....  
.....  
.....

6 – O conselho escolar participa da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola?

a. ( ) Sim                      b. ( ) Não                      c. ( ) Raramente

Explique:.....

.....  
.....

7 - Quais os projetos e as atividades desenvolvidos na escola que o conselho escolar participa com mais frequência.

.....  
.....  
.....

**CONSELHEIRO REPRESENTANTE DE TÉCNICO / DOCENTE - TD**

ESCOLA:.....

1 - O que considera como gestão democrática na escola?

.....  
.....  
.....

2 – Como se dá sua participação como membro do conselho escolar?

a. ( ) participa ativamente b. ( ) participa raramente

3 – Como classifica a atuação do conselho escolar dessa escola?

a. ( ) atuante b. ( ) pouco atuante c. ( ) não atuante

4 – Quais as mudanças ocorridas na escola a partir da criação do conselho escolar?

.....  
.....  
.....

5 – O conselho escolar participa das discussões e elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola?

a. ( ) Sim b. ( ) Não c. ( ) Raramente

Explique:.....  
.....  
.....

6 - Quais os projetos e as atividades desenvolvidos na escola que o conselho escolar participa com mais frequência.

.....  
.....  
.....

## CONSELHEIRO REPRESENTANTE DE FUNCIONÁRIO ADMINISTRATIVO - FA

ESCOLA:.....

1- O que considera como gestão democrática na escola?

.....  
 .....  
 .....

2 - Você considera importante fazer parte do Conselho Escolar?

a. ( ) Sim                      b. ( ) Não

3 – Como se dá sua participação como membro do conselho escolar?

a. ( ) participa ativamente    b. ( ) participa raramente

4 – Como classifica a atuação do conselho escolar dessa escola?

a. ( ) atuante    b. ( ) pouco atuante    c. ( ) não atuante

5 - Quais as mudanças ocorridas na escola a partir da criação do conselho escolar?

.....  
 .....  
 .....

6 – O conselho escolar participa das discussões e elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola?

a. ( ) Sim                      b. ( ) Não                      c. ( ) Raramente

Explique:.....  
 .....  
 .....

7 - Quais os projetos e as atividades desenvolvidos na escola que o conselho escolar participa com mais frequência.

.....  
 .....  
 .....



## CONSELHEIRO REPRESENTANTE DA COMUNIDADE LOCAL - CL

ESCOLA:.....

1- O que considera como gestão democrática na escola?

.....  
 .....  
 .....

2 - Você considera importante fazer parte do Conselho Escolar?

a. ( ) Sim                      b. ( ) Não

3 – Como se dá sua participação como membro do conselho escolar?

a. ( ) participa ativamente    b. ( ) participa raramente

4 – Como classifica a atuação do conselho escolar dessa escola?

a. ( ) atuante    b. ( ) pouco atuante    c. ( ) não atuante

5 – Quais as mudanças ocorridas na escola a partir da criação do conselho escolar?

.....  
 .....  
 .....

6 – O conselho escolar participa das discussões e elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola?

a. ( ) Sim                      b. ( ) Não                      c. ( ) Raramente

Explique:.....  
 .....  
 .....

7 - Quais os projetos e as atividades desenvolvidos na escola que o conselho escolar participa com mais frequência.

.....  
 .....  
 .....

**APÊNDICES**  
**II ENTREVISTAS**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTORA/PRESIDENTE DO CONSELHO ESCOLAR -  
GP**

ESCOLA:.....

Gestor(a) há quanto tempo?.....

1- O que considera como gestão democrática na escola?

2 - Como observa a gestão democrática do ensino público?

3 - Qual a modalidade de escolha do gestor(a) que considera mais condizente à gestão democrática?

a.( ) eleição    b. ( ) concurso    c. ( ) Indicação    d. ( ) Outros

4 - Você ingressou na função de gestor(a) a partir de que processo?

a.( ) eleição    b. ( ) concurso    c. ( ) Indicação    d. ( ) Outros

5 - Considera o Conselho Escolar como um espaço de exercício da cidadania? Por quê?

6 - Como Classifica a atuação do Conselho Escolar dessa escola?

a. ( ) atuante    b.( ) pouco atuante    c. ( ) não atuante

7 - Os membros do Conselho Escolar participam da elaboração do projeto político pedagógico ou somente aprovam as propostas apresentadas pela escola? Explique.

8 - Quais as mudanças ocorridas na escola a partir da criação do Conselho Escolar?

**ROTEIRO DE ENTREVISTA CHEFE DE DIVISÃO DE APOIO A GESTÃO ESCOLAR  
DAGE/SEMED - DA**

- 1 Como essa Divisão tem contribuído para fortalecer o processo de gestão democrática nas escolas públicas municipais?
- 2 Quais são as características que uma escola precisa apresentar, para ser considerada democrática?
- 3 Quais são os principais desafios que a DAGE tem enfrentado para implantar a gestão democrática nas escolas públicas?
- 4 Qual a importância da criação e fortalecimento dos conselhos escolares nas escolas públicas municipais de Manaus?
- 5 De que maneira, em sua opinião, a constituição do conselho escolar favorece os processos democráticos nas escolas públicas do município de Manaus?
- 6 Esta Divisão vem promovendo ações para fortalecer as ações dos conselhos escolares da rede pública municipal de Manaus?
- 7 Há resistência da gestão escolar na rede pública municipal para constituição do Conselho Escolar?
- 8 Como avalia a criação do conselho escolar nas escolas públicas municipais de Manaus?
- 9 Todas as unidades do ensino municipal (EMEF's e CMEI's) têm seu conselho escolar constituído?  
a.( ) Sim                    b.( ) Não.  
Comentários:.....
- 10 Quais as contribuições do conselho escolar na efetivação da gestão democrática na escola pública municipal de Manaus?
- 11 Até que ponto a gestão democrática nas escolas municipais foi fortalecida após a criação do conselho escolar?
- 12 Os conselhos escolares, em implantação na rede pública municipal de ensino de Manaus atuam apenas como unidades executoras - Uex? Justifique

**ANEXOS**



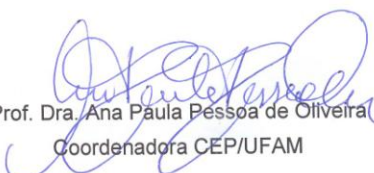
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP/UFAM



## PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Amazonas aprovou, em reunião ordinária realizada nesta data, por unanimidade de votos, o Projeto de Pesquisa protocolado no CEP/UFAM com CAAE nº 01357312.9.0000.5020, intitulado: **“O CONSELHO ESCOLAR COMO INSTRUMENTO DE ARTICULAÇÃO E MEDIAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS MUNICIPAIS DA ZONA LESTE I DE MANAUS”**, tendo como Pesquisadora Responsável Rosana Socorro Cavalcante de Souza Dutra.

Sala de Reunião da Escola de Enfermagem de Manaus – EEM da Universidade Federal do Amazonas, em Manaus/Amazonas, 08 de agosto 2012.

  
Prof. Dra. Ana Paula Pessoa de Oliveira  
Coordenadora CEP/UFAM

## **ESTATUTO SOCIAL**

### **Capítulo I**

#### **DA DENOMINAÇÃO SEDE, NATUREZA E FINALIDADES**

Art. 1º - O presente Estatuto dispõe sobre a criação do Conselho Escolar da Escola... é constituído segundo as disposições contidas neste Estatuto.

Art. 2º - O Conselho Escolar da Escola... é uma Associação Civil de Direito Privado, fundada em ... de ..... de 20..., tem sede e foro no Município de Manaus, Estado do Amazonas, sito a Rua .... nº, Bairro do/a..... Cep ..... e reger-se-á pelo presente Estatuto, bem como pelas orientações e diretrizes da Secretária Municipal de Educação.

#### **Seção I**

##### **Da Natureza**

Art. 3º - O Conselho Escolar é um órgão colegiado de natureza deliberativa, consultiva e fiscal com caráter de Unidade Executora, responsável pelo recebimento dos recursos próprios e públicos.

Art. 4º - O Conselho Escolar é uma entidade autônoma, instituído na forma da lei por tempo indeterminado, sem fins lucrativos, religiosos, raciais e políticos partidários.

#### **Seção II**

##### **Das Finalidades**

Art. 5º - O Conselho Escolar tem por finalidade geral fortalecer a prática da gestão democrática na forma de colegiado, promovendo a articulação entre os segmentos da comunidade escolar na gestão administrativa, financeira e pedagógica em função da melhoria da qualidade do ensino e do desempenho da escola.

Art. 6º - Constituem finalidades específicas do Conselho Escolar a conjugação de esforços, a articulação dos objetivos e a harmonia de procedimentos que visem principalmente:

- I. Democratizar as relações no âmbito da escola, visando à qualidade de ensino através de uma educação transformadora que prepare o indivíduo para o exercício da plena cidadania;
- II. Incentivar a discussão e a elaboração do Projeto Político Pedagógico como a própria expressão da organização educativa da unidade escolar, que deverá orientar-se pelo princípio da participação;
- III. Buscar parcerias que contribuam para o desenvolvimento e melhoria da comunidade escolar;
- IV. Administrar de forma transparente as ações político-pedagógicas, administrativas, bem como o recebimento e aplicação de recursos financeiros próprios e públicos (Federal/Municipal), conforme as normas legais vigentes;
- V. Garantir decisões efetivamente coletivas para que todos os segmentos da comunidade escolar possam expressar suas ideias e necessidades, contribuindo para as discussões dos problemas e a busca de soluções no âmbito escolar;

- VI. Contribuir para a preservação da convivência harmônica entre pais ou responsáveis legais, educadores, alunos, funcionários da escola e comunitários.

## Capítulo II

### DAS COMPETÊNCIAS DO CONSELHO ESCOLAR

Art. 7º - As competências do Conselho Escolar são definidas em função das condições reais da escola, da organicidade do próprio Conselho Escolar e das competências dos profissionais em exercício efetivo no estabelecimento de ensino.

Art. 8º - São Competências do Conselho Escolar:

- I. Incentivar a participação da comunidade escolar e local quando da elaboração, acompanhamento e avaliação do Regimento Interno e do Projeto Político Pedagógico da Escola;
- II. Acompanhar e avaliar o desempenho da escola face às diretrizes, prioridades e metas estabelecidas no Plano Anual, redirecionando as ações quando necessário;
- III. Constituir comissões especiais ou grupos de apoio para estudos relacionados aos aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos;
- IV. Incentivar ou mesmo indicar qualquer membro conselheiro para participar de outras instâncias democráticas como: Conselho Regional, Estadual e Municipal da Estrutura Educacional para definição, acompanhamento e fiscalização de políticas públicas educacionais;
- V. Articular ações com segmentos da sociedade que possa contribuir para melhoria da qualidade de ensino-aprendizagem;
- VI. Garantir o cumprimento das normas, procedimentos e outras medidas administrativas estabelecidas pela Secretaria Municipal de Educação;
- VII. Propor alternativas de soluções dos problemas de natureza administrativas e pedagógicas;
- VIII. Analisar projetos elaborados ou em execução por quaisquer segmentos que compõem a comunidade escolar, no sentido de avaliar a importância dos mesmos, no processo ensino-aprendizagem;
- IX. Reformular o Estatuto do Conselho Escolar, sempre que necessário;
- X. Discutir sobre a proposta curricular da escola visando ao aperfeiçoamento e enriquecimento desta, respeitando as diretrizes emanadas da Secretaria Municipal de Educação;
- XI. Assessorar, apoiar e colaborar com o diretor em matéria de competência e em todas as suas atribuições;
- XII. Propor em reuniões, inovações, temas, informações, discussões significativas que contribuam para o crescimento de uma visão crítica do homem e da sociedade;
- XIII. Definir providências cabíveis, nos casos que lhe forem encaminhadas relativas a sanções aplicadas em alunos, pais, funcionários, professores e diretor, de acordo com o previsto no Regimento Escolar, respeitada a legislação vigente;
- XIV. Propor a Secretaria Municipal de Educação a instauração de sindicância para apurar irregularidades quando 2/3 (dois terços) dos seus membros acharem necessários, a partir de evidências comprovadas;
- XV. Incentivar a organização dos trabalhadores em educação, dos grêmios estudantis e outros colegiados representativos dos segmentos da comunidade escolar e local;



XVI. Promover círculos de estudos, palestras, seminários e debates objetivando prevenir e minimizar necessidades detectadas, envolvendo todos os integrantes da comunidade escolar e local, buscando a integração do tripé Escola, Família e Comunidade.

### **Capítulo III**

#### **DO FUNCIONAMENTO DO CONSELHO ESCOLAR**

Art. 9º - O Conselho Escolar é um órgão colegiado composto por representantes da Comunidade Escolar e Local, de natureza deliberativa, consultiva e fiscal, constitui-se num verdadeiro fórum de debates no âmbito escolar, acerca tanto das questões político-pedagógicas, quanto administrativas e financeiras.

Art. 10 - Constitui-se fórum de discussão e deliberação do Conselho Escolar:

- I. A Reunião da Diretoria Executiva;
- II. A Assembleia Geral.

### **Capítulo IV**

#### **DA ESTRUTURA DE REPRESENTAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR**

Art. 11 - A Estrutura Administrativa do Conselho Escolar é constituída por membro nato (Diretor) e por representantes de segmento da Comunidade Escolar e Local escolhidos mediante eleição direta.

Art. 12 - Entende-se por Comunidade Escolar o conjunto dos protagonistas em efetivo exercício no estabelecimento do ensino, conforme discriminação abaixo:

- I. Quadro de pessoal técnico ou docente;
- II. Quadro de funcionários administrativos;
- III. Quadro de pessoal discente;
- IV. Pai, mãe ou responsável legal pelo educando, regularmente matriculado na unidade escolar.

Art. 13 - Entende-se por Comunidade Local, as representações sociais organizadas, tais como:

- I. Associações de moradores;
- II. Conselhos Comunitários;
- III. Conselhos Confessionais e Filantrópicos;
- IV. Representantes de Movimentos Estudantis, reconhecido pela União Brasileira de Estudantes Secundaristas (UBES).

Art. 14 - A representatividade do Conselho Escolar é constituída pela seguinte formação:

- I. 2 (dois) representantes do quadro de pessoal técnico ou docente;
- II. 2 (dois) representantes do quadro de funcionários administrativos;
- III. 2 (dois) representantes do quadro de pessoal discente a partir de 16 (dezesesseis) anos de idade;
- IV. 2 (dois) representantes de pais ou responsáveis de alunos;

V. 2 (dois) representantes das entidades de classe da comunidade local.

§ 1º - Não havendo nas escolas, alunos a partir de 16 (dezesesseis) anos, a representação de pais se estende para 4 (quatro) membros.

§ 2º - O Conselho Escolar tem como Presidente Nato da Diretoria Executiva o Diretor da Unidade Escolar, completando o número ímpar de conselheiros, os demais membros que compõem a Diretoria Executiva e a Comissão Fiscal são eleitos em Assembleia Geral, para cumprirem mandato de 2 (dois) anos, na forma prevista neste Estatuto.

§ 3º - Os membros da Diretoria Executiva do Conselho Escolar, exceto o presidente, têm o mandato de 2 (dois) anos, podendo ser reconduzido 1 (uma) única vez ao cargo.

§ 4º - O exercício do mandato de Conselheiro do Conselho Escolar é considerado serviço público relevante e não será remunerado.

§ 5º - O Conselho Escolar não distribui e nem distribuirá entre os seus associados, conselheiros, diretores, doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas de seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, aplicando-os integralmente na consecução do seu objetivo social.

§ 6º - No impedimento do Presidente, assume interinamente o Vice-Presidente.

Art. 15 - A representação Administrativa e Funcional do Conselho Escolar constituir-se-á pela Diretoria Executiva e pela Comissão Fiscal, com a seguinte formação:

I. Diretoria Executiva: sendo 7 (sete) conselheiros representantes da Comunidade Escolar e Local, sendo 5 (cinco) titulares e 2 (dois) suplentes:

- a) Presidente: diretor ou professor responsável pela escola;
- b) Vice-Presidente: funcionário administrativo;
- c) Secretário (a) Geral: pai, mãe ou responsável pelo aluno;
- d) 1º Secretário (a): pessoal discente;
- e) Tesoureiro: funcionário administrativo ou pessoal técnico ou docente;
- f) 1º Suplente: comunitário local;
- g) 2º Suplente: pessoal discente.

I. Comissão Fiscal: sendo 3 (três) conselheiros representantes da Comunidade Escolar e Local:

- a) Presidente: pessoal técnico ou docente;
- b) 1º Fiscal: pai, mãe ou responsável pelo aluno;
- c) 2º Fiscal: comunitário local.

§ 1º - O Diretor da Unidade Escolar obrigatoriamente é o Presidente da Diretoria Executiva, com exceção das escolas da Zona Rural, que na sua maioria, o (a) Diretor (a) é um (a) Professor (a) Responsável.

§ 2º - Caso o (a) Diretor (a) da Escola, por qualquer motivo for afastado da Direção da Escola, assumirá interinamente o Vice Presidente, até o preenchimento da Vaga do (a) novo (a) Diretor (a) da Escola, momento em que dará posse ao mesmo, os membros que compõem a Estrutura do Conselho, prevista neste Estatuto.

§ 3º - Poderão ser candidatos a cargos eletivos da Diretoria Executiva e Comissão Fiscal do Conselho Escolar os representantes da Comunidade Escolar e Local.

§ 4º - A composição da Diretoria Executiva e Comissão Fiscal será paritária.

Art. 16 - São deveres dos Conselheiros, além de outras atribuições legais:

- I. Conhecer, cumprir e exigir o cumprimento deste Estatuto, assim como as deliberações do Conselho Escolar;
- II. Participar das reuniões do Conselho Escolar e Assembleias Gerais e estimular a participação dos demais conselheiros;
- III. Representar as ideias e reivindicações de seus segmentos;
- IV. Orientar seus pares quanto a procedimentos corretos para encaminhamento de problemas referentes à escola;
- V. Justificar, oralmente ou por escrito, suas ausências nas reuniões do Conselho Escolar;
- VI. Responsabilizar-se pela conservação e manutenção do prédio e de seus equipamentos, especialmente quando a escola for usada em atividades do Conselho Escolar;
- VII. Desempenhar responsabilmente as funções e cargos que lhes forem confiados;
- VIII. Manter sempre informados seus pares das decisões do Conselho Escolar.

Art. 17 - Os conselheiros no uso de suas atribuições são proibidos de:

- I. Usar o Conselho Escolar para fins diferentes dos seus objetivos, visando privilégio pessoal ou de grupo;
- II. Deixar de cumprir as disposições deste Estatuto;
- III. Prestar informações referentes ao Conselho Escolar que coloque em risco a integridade de seus membros;
- IV. Praticar atos que venham a denegrir a entidade e seus membros;
- V. Atentar contra a guarda ou emprego de recursos e bens da escola;
- VI. Atentar contra a integridade física de qualquer membro;
- VII. Transferir a outra pessoa o desempenho do encargo que lhe foi confiado;
- VIII. Interferir no trabalho de qualquer profissional no âmbito escolar.

## **Capítulo V**

### **DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E FUNCIONAL**

Art. 18 - São órgãos que compõem a estrutura administrativa e funcional do Conselho Escolar:

- I. Assembleia Geral;
- II. Diretoria Executiva;
- III. Comissão Fiscal.

§ Único - Os órgãos são independentes, porém harmônicos entre si, respeitando-se o grau de hierarquia de cada um e deverão executar suas funções com estrita observância as Leis e as disposições deste Estatuto.

### **Seção I** **Da Assembleia Geral**

Art. 19 - A Assembleia Geral é a instância máxima de discussão e deliberação do Conselho Escolar, soberana em suas decisões desde que não sejam contrárias as Leis e as disposições deste Estatuto, dela participam com direito a voz e voto todos os membros do Conselho Escolar, além da totalidade dos membros da Comunidade Escolar e Local.

§ 1º - A Assembleia Geral reunir-se-á:

- a) Ordinariamente uma vez por ano para tratar da aprovação das contas da Diretoria Executiva, com prévio parecer da Comissão Fiscal;
- b) A cada 2 (dois) anos para eleger os Conselheiros que assumirão os cargos da Diretoria Executiva e da Comissão Fiscal, na forma prevista neste Estatuto;
- c) Extraordinariamente, a qualquer tempo para tratar de assuntos de sua competência, quando convocada por metade mais um dos Conselheiros do Conselho Escolar ou por 1/5 (um quinto) dos associados quites com suas obrigações estatutárias.

§ 2º - Em qualquer caso a convocação é feita por meio de edital, com no mínimo, 24 (vinte e quatro) horas de antecedência, fundamentada, e com discriminação completa dos assuntos a ser tratados.

Art. 20 - A Assembleia Geral delibera por maioria simples de voto, salvo disposto em sentido contrário neste Estatuto, sendo obrigatório quorum mínimo de 1/5 (um quinto) do total dos membros da Comunidade Escolar, para sua instalação, ou em segunda convocação, 30 (trinta) minutos depois com qualquer número.

Art. 21 - Compete à Assembleia Geral, deliberar acerca dos seguintes assuntos:

- I. Aprovar a criação do Conselho Escolar;
- II. Empossar a Diretoria Executiva e a Comissão Fiscal do Conselho Escolar;
- III. Discutir, reformular e aprovar o presente Estatuto;
- IV. Apreciar, discutir e aprovar o Plano de Ação Anual, o Plano de Aplicação de Recursos Financeiros e as Prestações de Contas do exercício do mandato;
- V. Debater e aprovar o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Interno da Escola;
- VI. Eleger os representantes dos respectivos segmentos, referendado em Assembleia;
- VII. Destituir membros da Diretoria Executiva e da Comissão Fiscal do Conselho Escolar.

### **Seção II** **Da Diretoria Executiva e Suas Competências**

Art. 22 - A Diretoria Executiva é o órgão gestor da Administração do Conselho Escolar, eleita em Assembleia Geral, para cumprir mandato de 2 (dois) anos, com a seguinte formação:

- I. Presidente;
- II. Vice Presidente;
- III. Secretário Geral;
- IV. 1º Secretário;
- V. Tesoureiro;
- VI. 1º Suplente;
- VII. 2º Suplente.

Art. 23 - Compete a Diretoria Executiva:

- I. Elaborar e executar o Plano de Ação Anual e o Plano de Aplicação de Recursos do Conselho Escolar;
- II. Encaminhar a Comissão Fiscal o Plano de Ação Anual e o Plano de Aplicação de Recursos, bem como as devidas prestações de contas antes de submetê-los à apreciação da Assembleia Geral;
- III. Reunir-se, conforme calendário estabelecido no Plano de Ação Anual, pelo menos uma vez ao mês, para tratar de assuntos de interesse do Conselho Escolar;
- IV. Cumprir e fazer cumprir as deliberações de suas reuniões internas;
- V. Registrar em ata as assembleias gerais e reuniões internas do Conselho Escolar e suas deliberações;
- VI. Manter guardados na escola, escriturados e à disposição dos membros os livros, papéis e documentos referentes à Diretoria Executiva;
- VII. Receber e executar todos os recursos arrecadados, bem como realizar a prestação de contas e enviá-la à Comissão Fiscal para posterior aprovação em Assembleia Geral;
- VIII. Manter os membros da Comunidade Escolar e Local, sempre informados sobre as decisões e deliberações do Conselho Escolar;
- IX. Exercer as demais atribuições decorrentes de outros dispositivos deste Estatuto e as que lhe venham ser legalmente conferidas;
- X. Constituir por ocasião das eleições para novos Conselheiros da Diretoria Executiva e Comissão Fiscal do Conselho Escolar, Comissão Eleitoral para organizar e conduzir todo o pleito eleitoral.

Art. 24 - Compete ao Presidente:

- I. Cumprir e fazer cumprir as disposições deste Estatuto;
- II. Convocar e presidir através de edital de convocação, todos os Conselheiros com 72 (setenta e duas) horas de antecedência, para reunião Ordinária, Extraordinária e Assembleia Geral, em horário compatível com o da maioria dos Conselheiros e com pauta claramente definida na convocatória;
- III. Diligenciar pela efetiva realização e divulgação das decisões do Conselho Escolar;
- IV. Representar oficial, extraoficial e juridicamente o Conselho Escolar, apresentando relatórios resultantes das atividades programadas, executadas ou em execução pertinentes as suas competências;

- V. Movimentar fundos sob responsabilidade do Conselho Escolar, assinando cheques e outros documentos juntamente com o Tesoureiro, mediante autorização da Comissão Fiscal;
- VI. Assinar juntamente com o Secretário todas as atas das reuniões e assembleias e ainda as correspondências do Conselho Escolar;
- VII. Participar da elaboração do Plano de Ação Anual e do Plano de Aplicação de Recursos Públicos;
- VIII. Autorizar o pagamento das despesas do Conselho Escolar mediante os respectivos comprovantes;
- IX. Apresentar obrigatoriamente ao término do mandato os comprovantes de movimento financeiro-tributário, tais como as declarações do Imposto de Renda (IR), Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF) de sua gestão;
- X. Promover o entrosamento entre os membros da Diretoria Executiva, articular e mediar à participação coletiva na escola, a fim de que as funções sejam desempenhadas satisfatoriamente;
- XI. Assinar e encaminhar ao setor competente os processos de prestação de contas dos recursos financeiros advindos de recursos públicos;
- XII. Quando nomeado, proceder à alteração na ficha de cadastro junto à Receita Federal, as Instituições Bancárias, ao Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) e junto às Instituições Financeiras de interesse do Conselho Escolar;
- XIII. Proceder às devidas baixas junto à Receita Federal, as Instituições Bancárias, ao Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) e junto às Instituições Financeiras, em caso de desativação do Conselho.

Art. 25 - Compete ao Vice-Presidente:

- I. Auxiliar o Presidente nas funções pertinentes ao cargo;
- II. Assumir as funções do Presidente quando este se encontrar impedido de exercê-la, ou quando renunciar o cargo;
- III. Exercer as funções que lhe forem confiadas.

Art. 26 - Compete ao Secretário Geral:

- I. Elaborar e divulgar a correspondência e a documentação do Conselho Escolar: atas, cartas, ofícios, comunicados, convocações e outros;
- II. Ler as atas nas assembleias e reuniões;
- III. Assinar juntamente com o Presidente todas as correspondências a serem expedidas pela diretoria do Conselho Escolar e ainda todas as atas das reuniões e assembleias;
- IV. Manter o arquivo organizado e atualizado;
- V. Conservar os livros de atas em dia e sem rasuras;
- VI. Elaborar os relatórios das ações desenvolvidas juntamente com os demais membros da Diretoria Executiva.

Art. 27 - Compete ao 1º Secretário:

- I. Auxiliar o Secretário Geral em suas tarefas;

II. Substituir o Secretário Geral em seus impedimentos eventuais e em casos de renúncia do cargo.

Art. 28 - Compete ao Tesoureiro:

- I. Assumir a responsabilidade da movimentação financeira do Conselho Escolar: entradas e saídas de valores;
- II. Assinar, juntamente com Presidente, os cheques, recibos e relatórios;
- III. Prestar contas à Diretoria Executiva e a Comissão Fiscal periodicamente e aos membros da Comunidade Escolar e Local através de Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária;
- IV. Manter os livros contábeis em dia e sem rasuras.

Art. 29 - Compete aos Suplentes da Diretoria Executiva, substituir os titulares em suas ausências e impedimentos.

Art. 30 - As matérias de competência da Diretoria Executiva deverão ser aprovadas pela maioria de seus membros.

Art. 31 - As reuniões da Diretoria Executiva do Conselho Escolar serão realizadas em caráter ordinário e extraordinário.

§ 1º - O cronograma das reuniões ordinárias é estabelecido na primeira reunião anual do Conselho Escolar.

§ 2º - As reuniões extraordinárias são realizadas sempre que necessário:

- a) Por convocação do Presidente da Diretoria Executiva do Conselho Escolar;
- b) Por solicitação de 1/5 (um quinto) de seus membros por meio de requerimento dirigido ao Presidente da Diretoria Executiva do Conselho Escolar especificando o motivo da convocação.

### **Seção III**

#### **Da Comissão Fiscal e Suas Competências**

Art. 32 - A Comissão Fiscal é um órgão encarregado de acompanhar, supervisionar e fiscalizar o Conselho Escolar, eleita em Assembleia Geral, para cumprir mandato de 2 (dois) anos.

Art. 33 - A Comissão Fiscal será empossada junto com a Diretoria Executiva.

§ 1º - Os membros aos quais se refere o caput devem ser nomeados os segundos mais votados de cada segmento no pleito sendo:

- a) 1 (um) funcionário administrativo ou pessoal técnico ou docente;
- b) 1 (um) pai, mãe ou responsável pelo aluno;
- c) 1 (um) comunitário local.

Art. 34 - Compete aos membros da Comissão Fiscal:

- I. Fiscalizar ações e movimentação financeira, entradas, saídas e aplicação de recursos, emitindo pareceres para posterior apreciação dos órgãos competentes;
- II. Examinar e aprovar o Plano de Ação Anual para o respectivo exercício;
- III. Analisar e aprovar o Plano de Aplicação de Recursos Públicos, Relatórios e Prestação de Contas do Conselho Escolar;
- IV. Solicitar da Diretoria Executiva, sempre que se fizer necessário, esclarecimentos e documentos comprobatórios da receita e despesa.

§ Único - A Comissão Fiscal reunir-se-á ordinariamente uma vez por ano, para tratar de assuntos do âmbito de sua competência, e extraordinariamente a qualquer tempo, quando convocada pela maioria de seus membros, pela diretoria ou ainda por 1/5 (um quinto) dos associados quites com suas obrigações estatutárias. As decisões emanadas da Comissão Fiscal serão encaminhadas à Assembleia Geral e só terão validade se aprovadas por maioria absoluta dos votos.

## **Capítulo VI**

### **DAS ELEIÇÕES**

Art. 35 - As eleições para preenchimento dos cargos de conselheiros que formarão a Diretoria Executiva e Comissão Fiscal do Conselho Escolar serão realizadas a cada biênio.

Art. 36 - A eleição dos representantes dos segmentos da Comunidade Escolar e Local, que formarão a Diretoria Executiva e a Comissão Fiscal, é realizada na unidade escolar por segmento, uninominalmente, por voto direto, secreto e facultativo, ficando vedado o voto por procuração.

§ 1º - A participação dos representantes da Comunidade Escolar e Local se dará através de requerimento pessoal do interessado à Comissão Eleitoral.

§ 2º - No segmento de representantes do quadro de pessoal discente maior de 16 (dezesesseis) anos de idade, os mesmos serão orientados e assessorados no ato da Assembleia Geral por membros da Comissão Eleitoral.

Art. 37 - O Edital de Convocação para as eleições dos representantes de cada segmento, será expedido pelo Presidente do Conselho Escolar com antecedência nunca inferior a 30 (trinta) dias do término da gestão.

Art. 38 - O período de inscrição dos candidatos para concorrer aos cargos de conselheiros do Conselho Escolar é contado a partir de 30 (trinta) dias, antes da realização das eleições.

Art. 39 - Podem concorrer a assento no Conselho Escolar todo e qualquer membro da Comunidade Escolar e Local que tenha sido indicado por seus pares nas Assembleias Gerais e na Comunidade Local e todos que tenham registrado suas candidaturas, mediante requerimento protocolado junto a Comissão Eleitoral da Escola.

Art. 40 - As datas, horários e locais de realização das Assembleias dos segmentos para indicar os seus representantes que concorrem às eleições do Conselho Escolar, são estabelecidos pela Comissão Eleitoral.



Art. 41 - Para dirigir o Processo Eleitoral é constituída uma Comissão Eleitoral de composição com 1 (um) representante de cada segmento da Comunidade Escolar e Local, escolhido em Assembleia Geral, convocada pelo Conselho Escolar.

§ 1º - Os membros da Comissão Eleitoral, não podem candidatar-se aos cargos de conselheiros do Conselho Escolar.

Art. 42 - No segmento que houver apenas um representante administrativo, este deve ser eleito para membro do Conselho Escolar.

## **Seção I**

### **Dos Eleitores e Candidatos**

Art. 43 - Podem votar e ser votados:

- I. Os alunos regularmente matriculados na Unidade Escolar, com frequência regular que possuam idade igual ou superior a 16 (dezesesseis) anos;
- II. Os pais e/ou responsáveis legais de alunos regularmente matriculados, mediante apresentação comprobatória da paternidade ou representação;
- III. A Comunidade Local, de acordo com as representações sociais descritos no Art. 13 deste Estatuto;
- IV. Os funcionários lotados na Unidade de Ensino em efetivo exercício de suas atividades.

§ 1º - Considerar-se em efetivo exercício, portanto com direito a voto, os funcionários que estiverem afastados com amparo da lei, em decorrência de:

- a) Férias;
- b) Licença – Prêmio;
- c) Licença para tratamento de saúde;
- d) Licença maternidade;
- e) Júri e os outros serviços obrigatórios por lei;
- f) Casamento até 08 (oito) dias;
- g) Luto até 08 (oito) dias: cônjuge, pais, descendentes, irmãos e sogros;
- h) Luto até 02 (dois) dias: tios, cunhados, padrasto, madrastra, genro e nora.

§ 2º - No segmento de pedagogos ou professores, o integrante do quadro de pessoal técnico ou docente detentor de duas matrículas na mesma Unidade de Ensino, tem direito a um voto, e em Unidade de Ensino diferentes, um voto em cada Unidade de Ensino.

§ 3º - No segmento de representantes de pais ou responsáveis de alunos, o voto é um por família (pai ou mãe ou responsável legal), independente do número de filhos matriculados na escola.

§ 4º - Nenhum membro da Comunidade Escolar e Local pode votar em mais de uma categoria na escola, ainda que represente segmento diverso ou acumule funções.

Art. 44 - A apuração dos votos ocorre no dia da realização da eleição, imediatamente após o encerramento da votação.

Art. 45 - Serão considerados vencedores do pleito os (as) candidatos (as) por categoria que obtiverem o primeiro e segundo lugar na votação.

§ Único - Havendo empate e não havendo renúncia de nenhum dos candidatos, a Comissão Eleitoral define critérios de desempate como: sorteios, antiguidade, idade e etc.

Art. 46 - No ato da eleição para conselheiros são nomeados 02 (dois) suplentes para a Diretoria Executiva do Conselho Escolar que assumem na ausência dos titulares e na vacância, de qualquer cargo, exceto do Presidente.

## **Seção II**

### **Da Posse e do Exercício do Mandato**

Art. 47 - A posse dos Conselheiros eleitos dá-se em Assembleia Geral convocada até 03 (três) dias após a apuração dos votos.

§ Único - O ato de posse dos Conselheiros consiste de assinaturas em Ata, de conhecimento do Estatuto do Conselho Escolar e do Regimento da Escola ou Regimento Geral das Escolas de Rede Municipal de Ensino.

Art. 48 - O mandato é cumprido integralmente no período para o qual os Conselheiros são eleitos, exceto em caso de destituição ou renúncia.

§ Único - O Conselheiro representante do segmento dos pais, em caso de transferência do aluno, é automaticamente substituído por um suplente.

Art. 49 - No caso de vacância do cargo de qualquer um dos Conselheiros e não havendo mais suplentes é convocada nova eleição para representante do respectivo segmento a fim de complementar o período em vigor.

Art. 50 - Perde o mandato o representante do Conselho Escolar que:

- I. Cancelar sua matrícula em decorrência de sua transferência da Unidade Escolar;
- II. Não desempenhar as funções ou encargos que lhes são atribuídos;
- III. Pais que não têm mais filhos matriculados na Unidade Escolar;
- IV. Praticar atos que atentem contra os interesses do Conselho Escolar;
- V. O Conselheiro que se ausentarem por 03 (três) reuniões consecutivas ou 05 (cinco) intercaladas.

## **Capítulo VII**

### **DO QUADRO SOCIAL, ADMISSÃO, DIREITOS, DEVERES E PENALIDADES**

Art. 51 - O quadro de associados do Conselho Escolar, em sua totalidade, é formado pela Comunidade Escolar, cuja admissão de dará automaticamente, para os funcionários administrativos,

técnicos e professores, para os que forem alunos da escola, assim como seus pais, e pela Comunidade Local, cuja admissão de dará para aqueles que preencherem a ficha cadastral com todas as indicações pessoais.

Art. 52 - São Direitos dos associados:

- I. Participar das reuniões do Conselho Escolar, opinando, argumentando, apresentando sugestões nas áreas política, social e cultural, oferecendo colaboração e representando seus segmentos;
- II. Articular-se com os demais Conselheiros, solicitando convocação de Assembleia Geral Extraordinária do Conselho Escolar em conformidade com o Art. 19, § 1º, alínea b, deste Estatuto;
- III. Votar e ser votado;
- IV. Informar-se, em tempo hábil, de todas as reuniões e assembleias gerais do Conselho Escolar;
- V. Solicitar em Assembleia Geral, esclarecimentos de qualquer natureza acerca das atividades da escola, bem como da utilização dos recursos financeiros e dos atos da Diretoria Executiva e da Comissão Fiscal do Conselho Escolar;
- VI. Utilizar as dependências do estabelecimento de ensino para as reuniões, e quando se fizer necessário, consultar atas e livro do Conselho Escolar;
- VII. Convocar os órgãos deliberativos mediante requerimento subscrito por 1/5 (um quinto) dos associados, quites com suas obrigações estatutárias.
- VIII. Solicitar ao diretor da escola o uso do espaço físico escolar a fim de reunir-se com seu segmento de forma autônoma para deliberar assuntos de natureza pedagógica, administrativa e financeira sem prejuízo das atividades pedagógicas, responsabilizando-se por sua limpeza e conservação.

Art. 53 - São deveres dos Associados:

- I. Cumprir as determinações previstas neste Estatuto;
- II. Colaborar com o Conselho Escolar na consecução de seus objetivos;
- III. Tratar seus pares com respeito;
- IV. Participar das Assembleias Gerais quando convocado;
- V. Desempenhar responsabilmente as funções e cargos que lhes forem confiados;

§ Único - Os associados não respondem solidária ou subsidiariamente pelas obrigações sociais, assumidas pela Diretoria Executiva do Conselho.

## **Capítulo VIII**

### **DAS PENALIDADES**

Art. 54 - Constituem-se infrações disciplinares passíveis de penalidades ao conselheiro que no uso de suas atribuições deixarem de cumprir as disposições deste Estatuto ficando sujeito às seguintes sanções:

- a) Advertência - pelo cometimento da faltas de natureza leve, notadamente as que não prejudiquem o andamento dos trabalhos do Conselho Escolar, tais como: faltar às reuniões

para os quais foram previamente convocados; faltar com o decoro; ofender seus pares; comportar-se de forma descortês nas reuniões do Conselho Escolar.

- b) Suspensão - pela reincidência nas faltas previstas no inciso anterior, e pela violação de seus deveres;
- c) Exclusão - pelo cometimento de falta grave; pela violação de forma reiterada das disposições deste Estatuto; pela saída do aluno do quadro de aluno da Escola.

## **Capítulo IX**

### **DAS COMPETÊNCIAS PARA APLICAÇÃO DAS SANÇÕES**

Art. 55 - São competentes para aplicar sanções somente os membros da Diretoria Executiva.

§ 1º - Ao associado de conduta irregular dá-se o direito de apresentar sua defesa no prazo de 15 (quinze) dias corridos, perante a Diretoria Executiva ou Assembleia Geral especialmente convocada para esse fim.

§ 2º - A não apresentação da defesa no prazo estabelecido, o conselheiro tem seu afastamento decretado pela Diretoria Executiva até a apuração dos fatos.

Art. 56 - No caso de infrações cometidas por membros do Conselho Escolar, é competente para a apuração dos fatos mediante abertura de sindicância a Secretaria Municipal de Educação, após o recebimento de requerimento de 1/3 (um terço) dos associados que compõem a Assembleia Geral.

Art. 57 - O afastamento de qualquer membro associado ao Conselho Escolar dar-se-á:

- I. Quando solicitado oficialmente seu afastamento do quadro de membros do Conselho Escolar;
- II. Por ato da Diretoria Executiva do Conselho Escolar, quando sua conduta se tornar incompatível com as finalidades e objetivos da entidade, resguardando-se o direito de defesa perante a Assembleia Geral;
- III. Quando deixar de integrar o quadro de servidores da escola a qual o Conselho Escolar está vinculado;
- IV. Quando solicitar o seu afastamento, através do Termo de Renúncia, em casos de afastamento de cargo do Conselho Escolar.

## **Capítulo X**

### **DO PATRIMÔNIO E FONTES DE RECURSOS PARA SUA MANUTENÇÃO**

Art. 58 - O patrimônio do Conselho Escolar é constituído por bens móveis e imóveis, adquiridos por proventos próprios, recursos federais e outros adquiridos por doação e legado, devendo a origem dos bens, serem de natureza lícita.

Art. 59 - Os meios e recursos para atender os objetivos do Conselho Escolar são obtidos mediante:

- a) Recursos federais destinados a escola;
- b) Contribuições voluntárias dos seus associados;
- c) Convênios;
- d) Subvenções;
- e) Doações;

f) Promoções sociais, esportivas e culturais, especificadas no Plano de Ação Anual do Conselho.

Art. 60 - Em caso de dissolução do Conselho Escolar na forma prevista neste Estatuto, o patrimônio do Conselho Escolar será destinado a outra entidade de fins congêneres, ou ainda, reverter-se para a Secretaria de Educação do Município.

Art. 61 - Os bens móveis e imóveis adquiridos, doados ou legados ao Conselho Escolar são revertidos à escola e tombados pelo patrimônio público.

§ 1º - Em caso de desativação ou extinção da escola, os bens móveis e imóveis são destinados e ficam sob responsabilidade da Secretaria Municipal de Educação.

§ 2º - No início e no final de cada mandato, a Diretoria Executiva do Conselho Escolar deve declarar a relação de bens adquiridos no exercício do mandato e revertidos à escola, bem como os ativos financeiros existentes no Caixa Escolar.

§ 3º - Os bens móveis e imóveis de que trata este artigo devem permanecer na escola sede do Conselho Escolar enquanto a mesma estiver em funcionamento, à disposição dos trabalhos da comunidade escolar, sendo vedada à disponibilidade destes bens a outra instituição sob qualquer tipo de alegação.

## **Capítulo XI**

### **DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 62 - O Conselho Escolar não se responsabilizará por obrigações financeiras ou sociais contraídas por seus membros sem a prévia autorização da Diretoria Executiva.

Art. 63 - O Conselho Escolar só poderá ser extinto, na hipótese em que a escola onde estiver instalado também for extinta; por disposição de Lei, ou ainda por sentença judicial com trânsito em julgado.

Art. 64 - Os casos omissos neste Estatuto são resolvidos pelo próprio Conselho Escolar ou se for o caso tem solução orientada pela Secretaria Municipal de Educação.

Art. 65 - O presente Estatuto entra em vigor após a sua publicação.

Manaus, ... de ..... de 20.....

Presidente da Diretoria Executiva do Conselho Escolar

**DECRETO Nº 9.669, DE 11 DE JULHO DE 2008**

**CRIA** o Conselho Escolar nas unidades da Rede Municipal de Ensino.

O PREFEITO DE MANÁUS, no exercício das prerrogativas que lhe outorga o inciso I do artigo 128 da LEI ORGÂNICA DO MUNICÍPIO DE MANAUS, e

CONSIDERANDO a Constituição da República Federativa do Brasil, Artigo 206, inciso VI;

CONSIDERANDO a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei nº 9.394/96 de 20 de dezembro de 1996, Artigo 14;

CONSIDERANDO o Plano Nacional de Educação, Lei nº 10.172/2001 de 9 de janeiro de 2001,

**DECRETA:**

Art. 1º Fica constituído o Conselho Escolar nas unidades da Rede Municipal de Ensino.

Art. 2º O Conselho Escolar é um órgão colegiado composto por representantes da Comunidade Escolar e Local, de natureza deliberativa, consultiva e fiscal nos assuntos tanto da gestão institucional, administrativa e financeira quanto das questões político-pedagógicas no âmbito escolar.

§ 1º As eleições do Conselho Escolar serão realizadas a cada biênio.

§ 2º A participação como membro do Conselho Escolar é gratuita e constitui serviço público relevante.

Art. 3º Os Conselhos Escolares têm personalidades jurídicas próprias e registro na Receita Federal.

Art. 4º Fica a Secretária Municipal de Educação autorizada a convalidar, através de portaria, os atos constitutivos iniciais do Conselho Escolar criados em datas anteriores a este Decreto e dar posse aos membros já regularmente eleitos.

Art. 5º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Manaus, 11 de julho de 2008.

**SERAFIM FERNANDES CORRÊA**  
Prefeito de Manaus



ESTADO DO AMAZONAS  
PREFEITURA MUNICIPAL DE MANAUS  
CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

**RESOLUÇÃO Nº 001/08 – CME/MANAUS  
APROVADA EM 28.02.2008**

A PRESIDENTE DO CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO, no uso de suas atribuições legais;

**CONSIDERANDO** o teor do PROCESSO nº 010/CME/2007, o PARECER nº 001/2008/CME/MANAUS, da lavra da Conselheira Madalena Alves Farias e;

**CONSIDERANDO** a Decisão Plenária em Sessão Ordinária do dia 28.02.2008.

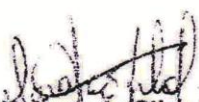
**RESOLVE:**

**Art. 1º - APROVAR**, o Estatuto do Conselho Escolar das Escolas da Rede Municipal de Ensino.

**Art. 2º - RECOMENDAR**, o seu registro em Cartório competente, para posterior publicação no Diário Oficial do Município – DOM.

**Art. 3º - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.**

**SALA DAS SESSÕES DO CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE MANAUS**, em Manaus, 28 de Fevereiro de 2008.

  
Nara Helena da Silva Teófilo  
Presidente CME/Manaus