

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

ALBA VALÉRIA BAENSI DA SILVA

**O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DOS CONSELHOS ESCOLARES NA
REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE MAGÉ/RJ: CAMINHOS PARA A
DEMOCRACIA NA ESCOLA**

Juiz de Fora

2014

ALBA VALÉRIA BAENSI DA SILVA

**O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DOS CONSELHOS ESCOLARES NA
REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE MAGÉ/RJ: CAMINHOS PARA A
DEMOCRACIA NA ESCOLA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Magrone

Juiz de Fora

2014

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

DA SILVA, Alba Valéria Baensi.
O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DOS CONSELHOS ESCOLARES NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE MAGÉ/RJ : CAMINHOS PARA A DEMOCRACIA NA ESCOLA / Alba Valéria Baensi DA SILVA. -- 2014. 115 f.

Orientador: Eduardo MAGRONE
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2014.

1. Gestão democrática. 2. Participação. 3. Conselhos Escolares. I. MAGRONE, Eduardo , orient. II. Título.

TERMO DE APROVAÇÃO

ALBA VALÉRIA BAENSI DA SILVA

O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DOS CONSELHOS ESCOLARES NA REDE
MUNICIPAL DE ENSINO DE MAGÉ/RJ: CAMINHOS PARA A DEMOCRACIA NA
ESCOLA

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/FACED/ UFJF, aprovada em
19/09/2014.

Eduardo Magrone

Orientador

Juiz de Fora, 19 de setembro de 2014

“Gerir democrática e participativamente a escola significa usar de todas as oportunidades que ela oferece tanto para realizar práticas quanto para aprender condutas com elas. Mais importante do que os resultados práticos imediatos da gestão democrática é a aprendizagem para a vida pessoal e social. Afinal, a escola não é uma oficina produtiva, mas sim um lugar de aprendizagem e desenvolvimento. O mais importante na vida escolar não é o ganhar ou o perder, como ocorre na política partidária ou na vida cotidiana da sociedade; porém, sim, o aprender a ser e o aprender a viver juntos, para o bem estar de si mesmo e do outro, com qualidade.” (LUCK, 2007)

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram para a realização deste trabalho, o que torna inviável identificar todas elas. Entretanto, citar alguns nomes se faz imprescindível pois, sem elas, nada do que foi produzido seria possível.

À Universidade Federal de Juiz de Fora e ao CAEd (Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação) pelo pioneirismo e ousadia em ofertar um curso como este de tamanha qualidade, proporcionando aos seus alunos momentos ímpares de ampliação de conhecimento e interação com diferentes cenários educacionais.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Eduardo Magrone, pela confiança e grande contribuição para elaboração de meu trabalho e para meu amadurecimento acadêmico, que foram fundamentais.

À minha equipe do Departamento de Supervisão Educacional e gestores escolares da rede municipal de ensino de Magé pela disponibilidade de todos em colaborar na construção desta pesquisa.

A todos os professores, tutores e funcionários do Programa de Pós Graduação Profissional do CAEd, de modo especial à Débora Vieira pelo carinho, atenção e respeito a mim dispensados durante os períodos presenciais e também online, à Ana Paula de Melo Lima e Juliana de Carvalho Barros que contribuíram de forma significativa e importante com suas críticas e sugestões pontuais a tudo que foi produzido aqui.

Aos colegas da turma 2011 do PPGP, que em momentos cruciais – presenciais ou à distância - foram elementos de considerável importância em minha trajetória acadêmica. De forma específica aos amigos Alexandre Tatagiba (o Tatá), Ana Léa, Alisson (o Lindo), Alexandra e Aparecida Valéria pelo apoio e amizade que me fizeram chegar até aqui. E carinhosamente, aos amigos André e Helena, companheiros “franqueados” que foram além de amigos: foram motivadores, parceiros, solidários e cúmplices em todos os momentos físicos e/ou virtuais ao longo do curso, contribuindo com tudo que conquistei neste período, inclusive os dez parafusos e a placa de platina no pulso direito adquiridos durante um dos períodos presenciais em Juiz de Fora!

Aos meus familiares, pela amizade e torcida. Agradeço à minha mãe Alda, pelo exemplo de vida, eternizando a sua presença neste importante momento da minha história.

Não poderia deixar de reconhecer a imensa colaboração de meus irmãos Carlos Alberto (KK) e Alda Lúcia (Lucinha), minha filha do coração Rafaela assim como meus cunhados Valéria e Ivanaldo (Gordo) que foram grandes incentivadores constantes durante esses longos anos e me fazerem seu exemplo e orgulho.

Por fim, e não menos importante, agradeço ao meu marido Francisco Roberto (Beto) pela motivação desde o começo, pela compreensão nos muitos momentos de ausência nas noites e madrugadas durante a semana realizando tarefas online e participando de chats com meu grupo de trabalho, dos churrascos em família perdidos estando grudada no computador, pedindo que esperasse mais “20 minutinhos” que se transformavam em horas intermináveis, das semanas em Juiz de Fora deixando-o absorvido em sua solidão, mal humor e carência mas que se superavam com suas chegadas triunfais indo ao meu encontro em todos os finais de semana que lá passei, rompendo toda e qualquer barreira existente para que pudéssemos nos reenergizar. O amor é o calor que aquece nossa alma!

RESUMO

O presente trabalho, intitulado “O processo de implementação dos conselhos escolares na rede municipal de ensino de Magé/RJ: caminhos para a democracia na escola” teve como objetivo analisar o processo de implementação dos Conselhos Escolares na rede municipal de ensino de Magé, focando no trabalho desenvolvido pelo Departamento de Supervisão Educacional da Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SMEC). Essas análises contribuirão para a elaboração de uma proposta de intervenção que vise tornar o processo de implementação mais eficaz. No trabalho, analisou-se a legislação existente acerca da política investigada, relacionando o contexto do município de Magé com as proposições dos documentos oficiais sobre os Conselhos Escolares. Além disso, foram explicitadas de forma detalhada a estrutura da SMEC e em seguida, especificamente o caso da implementação desta política nesta rede de ensino. A realização deste trabalho foi fundamentada nas pesquisas de Bordignon (2000; 2005), Lück (2000;2006) e Dourado (2012) no que diz respeito à gestão educacional democrática e participativa, além de suas abordagens sobre as concepções e propostas de ação dos Conselhos Escolares também fundamentadas em Luiz (2013). Os textos oficiais do Ministério da Educação foram também utilizados como referências fundamentais. Destaca-se no trabalho o desenvolvimento de um Plano de Ação Educacional que compreende estratégias com ações voltadas para formação continuada para supervisores educacionais e conselheiros escolares, acompanhamento das ações dos Conselhos Escolares e a realização do prêmio gestão escolar para valorizar experiências bem sucedidas ocorridas na rede municipal de ensino.

Palavras-chave: Gestão democrática, participação, conselhos escolares.

ABSTRACT

This work, titled " The implementation process of the school councils in the municipal school system of Magé/RJ: paths to democracy at school", aimed to analyze the implementation process of the school boards in the municipal school system of Magé, focusing on the work developed by the Department of Educational Supervision of the Municipal Department of education and culture (SMEC). These analyses will contribute to the elaboration of a proposal for intervention, which aims to make the process more effective implementation. At work, it was examined whether the existing legislation concerning the policy context relating the investigated, city of Magé/RJ with the propositions of the official documents on the school councils. In addition, were explained in detail the structure of the SMEC and then specifically the case of the implementation of this policy in this educational network. This work was based on the research of Bordignon (2000; 2005), Lück (2000; 2006) and Dourado (2012) regarding democratic and participatory educational management, in addition to their approaches on the conceptions and plans of action of the school councils also based on Luiz (2013). The official texts of the Ministry of education were also used as key references. Stands in the work to develop a plan of action comprising Educational strategies with actions geared toward continuing education for educational supervisors and school directors, monitoring the actions of the school councils and the school management award to highlight successful experiences in municipal schools.

Keywords: democratic management, participation, school councils

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma do Departamento de Supervisão Educacional – Secretaria Municipal de Educação de Magé.....27

Figura 2 - Organização das Unidades Escolares da rede municipal de Magé.....49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Proporção de alunos que aprenderam o adequado em Língua Portuguesa no 5º ano de escolaridade.....	40
Gráfico 2 - Proporção de alunos que aprenderam o adequado em Língua Portuguesa no 9º ano de escolaridade.....	41
Gráfico 3 - Proporção de alunos que aprenderam o adequado em Matemática no 5º ano de escolaridade.....	41
Gráfico 4 - Proporção de alunos que aprenderam o adequado em Matemática no 9º ano de escolaridade	42
Gráfico 5 - Unidades Escolares que possuem diretor adjunto	47
Gráfico 6 - Quantitativo de especialistas em educação por escola.....	48
Gráfico 7 - Qual termo, na sua opinião, melhor expressa sobre a função do Conselho Escolar.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tempo na gestão escolar	50
Tabela 2 - Quanto ao Projeto Político-Pedagógico desta escola este ano, como foi elaborado?.....	51
Tabela 3 - Quem administra as verbas?.....	52
Tabela 4 - Composição das equipes diretivas das 30 Unidades Escolares respondentes	62
Tabela 5. Modalidade de cursos de pós graduação de mais alta titulação	68
Tabela 6. Quadro síntese da estratégia de ações: Fortalecimento dos Conselhos Escolares	88
Tabela 7. Indicadores de Qualidade	92
Tabela 8. Quadro síntese da estratégia de ação: Prêmio Qualidade em Gestão Escolar	95

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
CACS	Conselho Municipal de Acompanhamento e Controle Social
CAE	Conselho Municipal de Alimentação Escolar
CE	Conselho Escolar
CR	Coordenadora Regional
CME	Conselho Municipal de Educação
DEB	Departamento de Educação Básica
DI	Departamento de Infraestrutura
DNE	Departamento de Nutrição Escolar
DRH	Departamento de Recursos Humanos
DSE	Departamento de Supervisão Educacional
DSG	Departamento de Serviços Gerais
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FUNDEB	Fundo de Valorização e Manutenção da Educação Básica
MEC	Ministério da Educação
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNATE	Programa Nacional de Transporte Escolar
PQGE	Programa Qualidade em Gestão Escolar
ProInfo	Programa Nacional de Tecnologia Educacional
RUERPMM	Regimento das Unidades Escolares da Rede Pública Municipal de Ensino de Magé
SMEC	Secretaria Municipal de Educação e Cultura
SEB	Secretaria de Educação Básica
UE	Unidade Escolar
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1 QUER UM CONSELHO? FORME UM! MAGÉ (RE)CONSTRUINDO SUA IDENTIDADE ATRAVÉS DOS CONSELHOS ESCOLARES.....	20
1.1 CONTEXTUALIZANDO OS CONSELHOS ESCOLARES: DO CENÁRIO DA EDUCAÇÃO NACIONAL AO MUNICIPAL.....	21
1.2 DEPARTAMENTO DE SUPERVISÃO EDUCACIONAL COMO MEDIADOR DE MUDANÇAS.....	26
1.3 A IMPLEMENTAÇÃO DOS CES NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE MAGÉ E OS ARTICULADORES DOS CONSELHOS.....	31
1.4 EM BUSCA DE UM COLEGIADO DEMOCRÁTICO E LEGÍTIMO: O PLANO DE AÇÃO DO DSE.....	35
1.5 CONHECENDO UM POUCO MAIS A REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE MAGÉ.....	39
1.6 QUEM COMPÕE O CONSELHO ESCOLAR? OS ATORES E O PROCESSO DE ELEIÇÃO NA ESCOLA.....	43
1.7 A DESCRIÇÃO DOS PERSONAGENS DA HISTÓRIA.....	45
1.7.1 Profissão: diretor escolar.....	46
1.7.2 Equipe do DSE: Articulação dos Conselhos e Supervisão de Campo.....	54
2 O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE MAGÉ: FUNDAMENTANDO A ANÁLISE DO CASO NAS TEORIAS.....	58
2.1 PARA MELHOR COMPREENSÃO DA EQUIPE DIRETIVA.....	60
2.2 OS DIRETORES ESCOLARE.....	66

2.3 SUPERVISÃO EDUCACIONAL: A IDENTIDADE SE CONSTRÓI PELA AÇÃO	72
--	----

3 OS CONSELHOS ESCOLARES EM MAGÉ: ARTICULAR PARA FORTALECER A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA REDE MUNICIPAL	76
---	-----------

3.1 FORTALECIMENTO DOS CONSELHOS ESCOLARES.....	77
---	----

3.2 PRÊMIO QUALIDADE EM GESTÃO ESCOLAR	90
--	----

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
----------------------------------	-----------

REFERÊNCIAS.....	100
-------------------------	------------

ANEXOS.....	105
--------------------	------------

INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, é possível notar um movimento maior em favor da gestão democrática da educação e, de forma peculiar, da escola. Reflexo disso é a consagração de tal princípio na legislação, na implementação de políticas públicas e também em ações concretas, por todos os cantos do país.

As conquistas acima referidas, no plano legal, devem ser compreendidas no panorama da luta de diferentes setores, em especial de educadores, em prol da ampliação dos espaços democráticos de participação. Por isso, foram possíveis avanços significativos, sendo o maior deles a consagração do princípio da gestão democrática da educação na Constituição de 1988, com reflexos na legislação infraconstitucional, como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (Brasil, 1996) e nos Planos Nacionais de Educação, só para citar as leis federais mais relevantes nessa área.

De acordo com Lück, “o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto” (Lück, 2013, p. 15). Se há controvérsia a respeito de tal conceito, isso se dá em torno do adjetivo democrática, que o acompanha.

Cumprido considerar, que a discussão sobre a democratização da gestão escolar é uma demanda antiga de pesquisadores e trabalhadores da área, defendida por estes como um dos mecanismos importantes para se alcançar uma educação pública de qualidade, universal, como exercício de cidadania. Desta forma, as possibilidades de construção de uma escola pública de qualidade viabilizadas pelo modelo de gestão democrática no sistema educacional representam uma alternativa de aprendizado e experiências da democracia podendo, portanto, tomar um sentido diferenciado do proposto pelos fazedores de política. Sob este ponto de vista, podemos considerar que a implantação das novas diretrizes da política educacional não está, preliminarmente, pré-definida e pode, em vista disso, tomar sentidos diferenciados.

É preciso haver uma compreensão mínima do que significa gestão democrática da educação, o que nos obriga a articular alguns elementos teóricos capazes de jogar luz sobre essa questão. Inicialmente, podemos dizer que uma

escola democrática deve garantir acesso, permanência e qualidade. Além disso, deve proporcionar uma formação para a cidadania, o que implica possibilitar vivências democráticas aos alunos.

Com isso, segundo Ramos e Conti (p. 167, 2013), a ideia de democracia na educação envolve, entre outras coisas, o estabelecimento de mecanismos legais de participação política que levem em conta a diversidade regional e nacional e que afetem toda a vida escolar, incluindo questões curriculares e pedagógicas, que constituem o seu núcleo mais importante.

Seguindo o movimento de ampliação da participação, com vistas à gestão democrática da educação, e levando em conta as formas de compreendê-la e de melhor traduzi-la em ações concretas, algumas iniciativas ganharam relevo, como é o caso do fortalecimento dos Conselhos Escolares.

O Conselho Escolar, em termos legais, tem como objetivo atuar efetivamente no sentido de promover práticas democráticas e participativas, oportunizando discussões e reflexões para o benefício da comunidade escolar, tornando imprescindível a compreensão das instâncias colegiadas na democratização da escola pública.

Nesse sentido, a presente pesquisa pretende analisar o processo de implementação dos Conselhos Escolares (CEs) na rede municipal de ensino de Magé, focando no trabalho desenvolvido pela Secretaria Municipal de Educação (SMEC, de modo que possam ser identificados os entraves existentes na implementação dessa política. As análises contribuirão para a elaboração de uma proposta de intervenção eficaz.

Este trabalho procurou investigar quais são as atribuições dos atores responsáveis frente à implementação da política, e como essa foi recebida nas Unidades Escolares (UEs).

Doravante, a pesquisa investiga algumas Unidades Escolares municipais selecionadas e de que maneiras foram realizadas as ações propostas para a implementação dos conselhos, isso sob a ótica de diferentes atores que compõem esse universo, buscando compreender os limites e perspectivas na implementação dessa política.

O interesse em desenvolver esta pesquisa surgiu quando, ao assumir a direção do Departamento de Supervisão Educação (DSE), verifiquei as dificuldades

por parte da equipe da SMEC sobre como as ações de implementação e fortalecimento dos CEs são realizadas nas unidades escolares, sobretudo devido ao papel relevante exercido por esse departamento na consolidação dessas ações. Assim, surgiu a necessidade de um diagnóstico dos possíveis entraves do processo de implementação do projeto, para que as medidas cabíveis à SMEC frente a essas dificuldades pudessem ser efetuadas de forma eficiente.

Para a realização deste estudo, foram escolhidas 30 Unidades Escolares (UEs), entre escolas e creches. Variou-se ao máximo os critérios adotados para a escolha das instituições de ensino, tais como: espaço físico, recursos financeiros, quantitativo de alunos, níveis de ensino - para que assim a diversidade e heterogeneidade da rede municipal de ensino em questão pudessem ser representadas. Dessa forma, foram selecionadas duas creches e quatro escolas de cada um dos cinco distritos existentes no município de Magé.

Para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizados os seguintes recursos: análise documental, entrevista e questionários. Para análise documental, investigou-se documentos sobre a legislação que regulamenta a atuação dos Conselhos Escolares desde a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB)nº9494/96, até a elaboração da Resolução Municipal de Magé nº 001/2012. Também foi analisada a legislação federal que preconiza a criação do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE) de 2004, que se constitui como uma das principais ações do Estado brasileiro no campo da formação dos colegiados escolares, tendo em vista a perspectiva do fortalecimento da gestão democrática nas escolas públicas. Essas legislações passaram a atribuir aos conselhos escolares, um efetivo lugar de vivência democrática do espaço escolar.

Outro ponto relevante institucionalizado nessas legislações foi a importância conferida à liderança dos diretores escolares e à ampliação das responsabilidades da gestão escolar democrática aos gestores municipais, ampliando assim a conscientização e compromissos dos sujeitos envolvidos. A ampliação da conscientização torna possível o avanço do modelo de gestão democrática, e, conseqüentemente o estabelecimento da escola como instituição aberta à representatividade e à participação.

Nos documentos legais e normativos, como a LDB, Plano Nacional de Educação (PNE) e o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares

(PNFCE), são repetidamente preconizados, como fins da educação, o exercício da cidadania, a liberdade, a solidariedade e a participação na vida produtiva. Porém as várias instâncias dos sistemas educacionais (escolas e estruturas burocráticas centrais) precisaram superar a tradicional concepção de poder verticalizado, precisando ser substituída por estruturas que tenham como fundamento e princípio articulador a organização do trabalho pedagógico construtor da autonomia, que geram solidariedade e consolidam a participação coletiva.

As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas a dois técnicos da SMEC, que diretamente atuam como articuladores dos CEs na rede municipal de ensino de Magé, assim como compõe o Grupo de Articulação e Fortalecimento dos Conselhos Escolares (GAFCE) em âmbito estadual e nacional, representando este município. A entrevista com os articuladores dos CEs foi definida devido ao fato desses profissionais serem agentes responsáveis de todas as etapas previstas para a implementação dos CEs.

Além desses, também foi entrevistada uma supervisora de campo, o motivo é ser ela também uma agente responsável pela implementação da política e se fazer necessário o olhar desse elemento que está inserido no cotidiano da escola, a ideia é perceber sua compreensão sobre o processo realizado. As supervisoras educacionais de campo acompanharam cada uma das ações propostas, assim como auxiliaram na execução dessas ações nas Unidades Escolares.

O questionário aos diretores escolares foi aplicado para traçar o perfil desses profissionais, qual seu nível de conhecimento e seu entendimento sobre as possibilidades de construção coletiva do espaço escolar, a sua compreensão sobre o papel dos Conselhos Escolares e as dificuldades encontradas nas etapas já implementadas.

Esses dados foram significativos para a compreensão da importância desses sujeitos no cumprimento das demandas exigidas e no papel que desempenham no processo realizado.

A presente pesquisa está dividida em três capítulos. O primeiro capítulo tem como objetivo descrever o caso de gestão da política analisada, apontando o contexto das instituições com todos os atores envolvidos neste cenário. O segundo capítulo procura realizar uma análise crítica do problema descrito no primeiro capítulo à luz de referências teóricas sobre gestão democrática e participativa, além

das concepções acerca de conselhos escolares. O terceiro e último capítulo tem como objetivo construir uma proposta de intervenção, de modo a oferecer estratégias para melhorar o processo de implementação dos Conselhos Escolares na rede municipal em questão.

1 QUER UM CONSELHO? FORME UM! MAGÉ (RE)CONSTRUINDO SUA IDENTIDADE ATRAVÉS DOS CONSELHOS ESCOLARES

A presente pesquisa pretende analisar o processo de implementação dos Conselhos Escolares na rede municipal de ensino de Magé, focando no trabalho desenvolvido pela SMEC. As análises contribuirão para a elaboração de uma proposta de intervenção que vise tornar o processo de implementação mais eficaz.

Para situar melhor o leitor quanto ao foco desta pesquisa, foi necessário realizar uma descrição dos movimentos que envolveram a questão da gestão escolar democrática e participativa dos Conselhos Escolares nos contextos nacional e municipal.

Para fundamentar a investigação, foi feita uma incursão pela legislação atual, tanto âmbito nacional quanto no municipal, acerca dos Conselhos Escolares, fazendo um contraponto com o cenário político do município de Magé recentemente instituído na cidade, no intuito de criar mecanismos concretos de construção de uma gestão democrática e participativa. Nesse sentido, este capítulo busca de forma sintetizada, trazer aspectos legais como a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), o Plano Nacional de Educação (PNE), o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE) do Ministério da Educação (MEC) e a Resolução Municipal de criação dos Conselhos Escolares em Magé. Esta investigação buscou sua fundamentação legal na literatura atual sobre as questões abordadas sobre os CEs e gestão participativa.

Considerando o objetivo de análise das ações propostas para implementação dos Conselhos escolares na rede municipal de Magé, o presente capítulo se dividirá em sete seções, a saber: a primeira, descreverá como a concepção de gestão democrática e participativa se instituem por meio de legislações federais e municipais; a segunda seção tratará do papel desempenhado pelo Departamento de Supervisão Educacional (DSE) para o favorecimento da implementação dessa política; já a terceira seção aborda o processo de implementação dos CEs e a finalidade dos articulares dos Conselhos neste transcurso; na quarta seção temos as ações do Departamento de Supervisão Educacional voltadas para a consolidação dos CEs; na quinta seção serão apresentados os indicadores de qualidade da educação para situar o município no cenário educacional do país; na sexta seção

será abordada a composição do conselho e o processo eleitoral vigente e, finalizando na sétima e última seção será descrita as personagens da pesquisa – os diretores escolares, e equipe do DSE.

1.1 Contextualizando os Conselhos Escolares: do cenário da educação nacional ao município de Magé/RJ

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi usado um conceito de gestão escolar mais abrangente, que contemple não só os aspectos administrativos, as que englobe também os aspectos pedagógicos, fundamentado por Lück (2006). Segundo ela:

A gestão escolar [...] constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento (LUCK, 2006, p.11).

A gestão pressupõe que um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas, torne o diálogo uma forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos, conforme nos afirma Cury (2005).

Nessa perspectiva, ainda sob a luz desse autor, “gestão é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é em si mesma, democrática, já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo.” (CURY, 2005, p. 17)

O Estado Democrático de Direito¹ reflete a gestão democrática como um fundamento do Estado nas políticas relacionadas à educação, pressupondo a ação e cidadãos em todo processo das políticas governamentais. Esses mesmos cidadãos

¹ Estado Democrático de Direito é um conceito que se aplica a garantir o respeito das liberdades civis, ou seja, o respeito pelos direitos humanos e pelas liberdades fundamentais, através do estabelecimento de uma proteção jurídica, também é fundamental que a Lei seja a expressão da vontade popular, exercida por meio de seus representantes eleitos ou de forma direta.

desejam ser ativos nesse processo, não apenas cumpridores de seus deveres, mas também contribuir de forma efetiva na tomada de decisões dessas políticas.

Neste sentido, de acordo com Cury:

A gestão democrática é uma gestão de autoridade compartilhada. Mas, por implicar tanto unidades escolares como sistemas de ensino, a gestão vai além do estabelecimento e se coloca como um desafio de novas relações (democráticas) de poder entre o Estado, o sistema educacional e os agentes deste sistema nos estabelecimentos de ensino (CURY, 2005, p.19).

Trata-se de democratizar a própria democracia. Tal é o caso dos múltiplos Conselhos hoje existentes no âmbito de controle e fiscalização de recursos obrigatórios para a educação escolar, da merenda e de outros assuntos.

No debate sobre democracia, a abordagem sobre o conceito de conselhos – nos mais diferentes segmentos – tornou-se expressivo nas últimas décadas nos debates sobre democracia, assumindo assim um espaço de popularização da gestão pública.

Os conselhos institucionalizam a participação coletiva de forma significativa, pois resultam da aposta da luta por dentro do Estado como estratégia para a construção de uma cidadania “desde baixo”, de acordo com Almeida e Tatagiba (2012).

Ainda de acordo com as autoras, os conselhos se disseminaram pelo Brasil mesmo com toda relutância, impondo o projeto participativo como fundamento da nossa sociedade. Apesar de não garantir “*a priori* sua continuidade e fortalecimento, nem mesmo a direção que assumirá, não é pouco o que ele representa até aqui, já que determina patamares específicos para a luta política.” (Almeida e Tatagiba, 2012, p. 22)

A LDB, em seu artigo 14, aborda a questão do Conselho Escolar como exercício de poder e expressão do clamor de uma sociedade e através da “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.” Uma das funções do conselho é deixar claro qual o desejo da comunidade escolar, definindo sobre as ações a serem realizadas para alcançar os objetivos da escola.

Sobre essa questão, nos aponta Bordignon

Os conselhos – é bom insistir – não falam pelos dirigentes (governo), mas aos dirigentes em nome da sociedade. Por isso, para poder falar em nome da sociedade a partir dos diferentes pontos de vista, para traduzir os anseios da comunidade e não simplesmente legitimar a voz da direção, a composição dos conselhos precisa representar a diversidade, a pluralidade das vozes de sua comunidade (BORDIGNON, 2005, p.10).

A escola deve ter o CE como um aliado para todas as ações desenvolvidas no espaço escolar, pois o que concerne a este colegiado é a base do trabalho escolar, voltado para a melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem e desenvolvimento da gestão compartilhada.

De acordo com as legislações vigentes no atual cenário educacional, o princípio da gestão democrática/participativa alcança maturidade nos espaços escolares, sendo evidenciado através das legislações vigentes e também através do movimento democrático na educação brasileira, e para dar continuidade a essa construção os Conselhos Escolares podem se tornar espaços fundamentais, pois propiciam participação e conscientização, elementos centrais do processo democrático.

Segundo Paro (2007) a democracia caracteriza-se dentre outros aspectos, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados, não apenas como titulares de direito, mas como também criadores de novos direitos.

Nos documentos legais e normativos, são repetidamente preconizados, como fins da educação, o exercício da cidadania, a liberdade, a solidariedade, a participação na vida produtiva, intencionalidades essas que só podem converter-se em práxis entre sujeitos autônomos (BORDIGNON, 2005).

Nesse contexto, o modelo de gestão autoritária e antidemocrática é a primeira etapa a ser rompida, o que implica em quebrar paradigmas, rever concepções e redirecionar a prática, instituída pelos conceitos de gestão postos até então. A Constituição Federal de 1988 contempla o princípio da gestão democrática do ensino público, no art. nº 206, inciso VI. Já o art. nº 211 preconiza o direito dos municípios organizarem seus sistemas de ensino, com autonomia e em regime de colaboração entre si com os estados e com a União. Portanto, a participação da sociedade na gestão escolar é um princípio constitucional. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96, em cumprimento ao que determina a

Constituição Federal de 1988, estabeleceu as normas de gestão educacional pública como diretriz nacional aos sistemas de ensino, em seu art. 14.

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, Lei de Diretrizes e Base da Educação, 1996).

De acordo com a legislação vigente, cabe aos sistemas de ensino regulamentar a gestão democrática por meio de dois instrumentos fundamentais ao incremento da participação: a) Projeto Político-Pedagógico da escola, elaborado por profissionais da educação; b) Conselhos escolares que incluam membros da comunidade escolar e local.

Sob essa perspectiva, a escola não pode construir o Projeto Político-Pedagógico sem que haja o envolvimento do Conselho Escolar, porém sem sobrepor-se ao engajamento de todos os atores que compõe a comunidade escolar – diretor, professores, coordenadores, supervisores, funcionários, alunos e pais – que devem contribuir para a construção coletiva da autonomia da escola.

Segundo Dourado, pensar esses princípios implica “alterarmos a escola que temos e buscarmos a construção de uma nova escola que seja pública e popular, com processos de participação e de gestão envolvendo a comunidade” (2012, p.54). Partindo desse princípio, o modelo de gestão onde a autonomia é reduzida à eficácia e eficiência² de administrar os recursos financeiros deve ser suplantado.

Para que o modelo político centralizado seja transposto definitivamente, e que a gestão democrática e participativa se consolide, faz-se necessário um esforço para quebra de paradigmas. É o momento propício de integrar pais, funcionários, diretores e a comunidade e do entorno da escola. Nesse sentido, os Conselhos

² Os conceitos de eficiência e eficácia foram fundamentados em Chiavenato (1994), que define eficácia como uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. O administrador ao se preocupar em fazer as ações adequadamente, ele está focado para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Todavia, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis).

Escolares, se constituem numa possibilidade ao se caracterizar como espaço de diálogo e participação. O Conselho Escolar, conforme preconiza o Volume Introdutório dos Cadernos do PNFCE (2004), pode ser um instrumento para que a gestão escolar democrática e participativa se consolide ao permitir que a escola reúna:

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

Os atores do espaço escolar têm sua participação garantida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº. 9.394/96, pelo estabelecido no art. 3º, inciso VIII quando determina que o ensino seja ministrado com base nos princípios da gestão democrática do ensino público.

Fundamentando-se na legislação vigente, o município de Magé, até o ano de 2011, vivia à margem de grande parte deste movimento de descentralização proposto para a gestão escolar. Alguns exemplos que refletiam esta realidade eram: cargos de diretor escolar eram ocupados sem exigência de formação mínima vigente na LDB; verbas de programas federais que deveriam ser direcionadas diretamente para as escolas eram manipuladas pelo poder executivo, órgãos colegiados eram formados de maneira duvidosa e ilegítima. Tanto esses como uma série de outros fatores levaram à cassação de vários dirigentes políticos por atividades ilícitas à frente da prefeitura. Essa lamentável situação colocou a cidade em evidência nos meios de comunicação em âmbito nacional e internacional.

Frente ao acontecimento, ocorreu por determinação da justiça eleitoral, houve eleição suplementar³ regulamentada através da Resolução nº 780/11 do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro, em 31 de julho de 2011, onde mais de 70% da população mageense deu um basta àquela situação vivida e elegeu um novo prefeito.

³ Eleição suplementar: eleição parcial que se realiza para completar outra, anterior. Para saber mais: saberjuridico.com.br.

1.2 Departamento de Supervisão Educacional como mediador de mudanças

A nova gestão municipal, iniciada em agosto de 2011, teve como principal foco a Secretaria de Educação e Cultura, que à época ainda acumulava as pastas de Esporte e Lazer (SMECEL). Essa secretaria possuía o maior número de funcionários vinculados à prefeitura através de contratos temporários, sendo pequena a representação dos efetivos e concursados. Recebia um grande volume de verbas, oriundas de Programas federais voltados para a educação, tais como Programa Nacional de Transporte Escolar (PNATE), Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE Escola), entre outros.

Por esses motivos, percebeu-se a necessidade urgente de haver um processo de acompanhamento mais eficiente, além de maior controle, avaliação e comunicação, entre os órgãos da administração municipal com as Instituições Educacionais do Sistema Municipal de Ensino. O acompanhamento seria efetivado através de orientação, assistência técnica e fiscalização quanto ao cumprimento da legislação e normas legais e administrativas vigentes. Esse setor já existia na estrutura organizacional da SMEC, porém, necessitou de uma maior ênfase em sua atuação a partir de então.

Nesse contexto, foi preciso reestruturar a Secretaria Municipal de Educação e Cultura, criando novos departamentos, compondo novas equipes e potencializando ações pertinentes em outras já existentes. Um desses departamentos foi o Departamento de Supervisão Educacional (DSE), que assumiu um papel de destaque na consolidação de práticas democráticas e participativas da rede municipal. O DSE possui como objetivos de trabalho:

Orientar quanto os procedimentos necessários para implementação do Conselho Escolar; Analisar os estatutos dos Conselhos Escolares, Verificar a sua observância e controlar a execução de seus programas; Favorecer como mediadores a construção da identidade escolar; Examinar e visar documentos da vida escolar do aluno, bem como os livros de registro das unidades educacionais; Orientar e acompanhar atividades interescolares que reforcem as formas colegiadas de gestão: Conselho Escolar, Conselho de Classe/Série/Ano/Termo, Grêmios. (MAGÉ, Proposta de trabalho do DSE – SMEC, 2012).

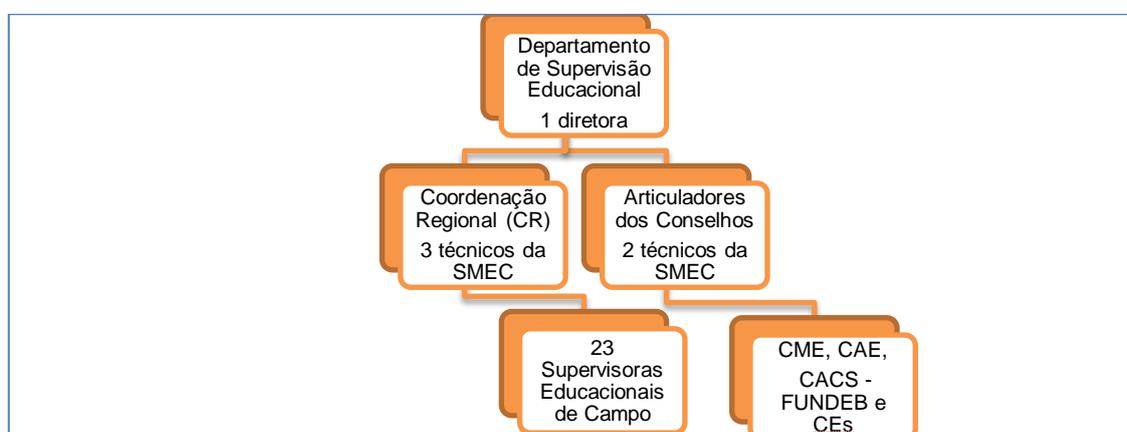
A equipe do DSE foi reestruturada sendo então constituída de 29 supervisores educacionais, distribuídos em 2 grupos principais e 1 subgrupo. Esses grupos de trabalhos possuem funções específicas para o desenvolvimento pleno das ações pertinentes a este Departamento, face à nova estrutura e atribuições que passou a possuir.

De acordo com o organograma elaborado para sistematizar o DSE, além da direção desse setor, um dos grupos principais é composto por 3 supervisores educacionais – técnicos da SMEC - assumem a função de Coordenadoras Regionais (CR), cuja função principal é acompanhar o trabalho realizado pelo subgrupo da supervisão educacional de campo, constituído por 23 profissionais. Esse acompanhamento consiste, entre outras tarefas, na leitura dos relatórios de visita, encaminhamento das questões apresentadas nesses registros e organização dos encontros quinzenais do grupo.

O outro grupo principal é o de Articuladores dos Conselhos (AC) formado por 2 supervisores de campo, cuja função é de estruturar os Conselhos Municipais vinculados à educação – Conselho Municipal de Educação (CME), de Alimentação Escolar (CAE) e de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEB (CACS-FUNDEB), revitalizando-os e fortalecendo-os nas suas devidas atribuições, além de iniciar o processo de implementação dos Conselhos Escolares (CEs) nas Unidades Escolares da rede pública municipal de Magé.

A seguir, apresentamos o referido organograma e posteriormente desenvolveremos um pouco mais sobre cada integrante que o compõem:

Figura 01 - Organograma do Departamento de Supervisão Educacional – SMEC Magé.



Fonte: Elaborado pela própria autora.

Dos 29 supervisores educacionais que formam o DSE, apenas onze são efetivamente concursados na função Pedagogo Supervisor – que atualmente é chamado de Supervisor Educacional, termo adotado ao longo deste trabalho - selecionados pelo concurso público realizado no ano de 2000 -, o único que contemplou esse cargo. Os demais integrantes desse grupo são funcionários estáveis ou concursados em outras funções, exercendo a função de supervisão educacional, mas em situação de desvio, conforme dados do Departamento de Recursos Humanos (DRH) da SMEC.

O critério de indicação foi usado para a composição da equipe técnica da SMEC, onde três deles integram a Coordenação Regional (CR) que tem como competências orientar, acompanhar, avaliar e coordenar a implementação da proposta pedagógica da SMEC e das escolas municipais, a partir das visitas realizadas pelas supervisoras educacionais de campo e as ações por elas realizadas.

Os 23 supervisores educacionais de campo foram divididos em grupos para serem atendidas pela respectiva CR, usando como fator determinante a área geográfica – distritos – onde as UEs estão localizadas, uma vez que o município é dividido em 5 distritos, a saber: 1º- Magé; 2º- Santo Aleixo, 4º- Suruí; 5º - Guia de Pacobaíba, mais conhecida como Praia de Mauá e 6º- Vila Inhomirim, mais conhecida como Piabetá. Ressaltamos que o 3º distrito era Rio do Ouro, mas foi absorvido por Suruí, em 2000. A distribuição dos supervisores educacionais de campo ocorreu de forma igualitária, num total de 8 supervisores educacionais de campo para cada (CR), ficando uma CR para os 1º e 2º distritos, 1 para o 4º e 5º distritos e 1 para o 6º distrito, o maior do município.

Cada um dos supervisores assumiu, a partir do ano de 2012, além das 67 escolas, as 27 creches da rede municipal de ensino, que, até então, não eram atendidas pela supervisão educacional, sendo apenas acompanhadas pedagogicamente por coordenadoras deste segmento. A partir daí, os supervisores atenderiam um número de unidades escolares que totalizassem uma média de 1500 a 1800 alunos da rede, variando assim entre 3 a 6 UEs por supervisora educacional.

Além do quantitativo de alunos, o Departamento de Supervisão Educacional buscou otimizar a localização geográfica das escolas, afim de facilitar as visitas feitas e o trabalho desenvolvido pelas supervisoras de campo. Anteriormente, a

divisão das UEs era pautada apenas pelo mesmo quantitativo de escolas e creches para cada supervisora, o que gerava desigualdades no desempenho do trabalho.

De acordo com o Regimento das Unidades Escolares da Rede Pública Municipal de Ensino de Magé (RUERPMEM)⁴, revisado no ano de 2009, nos seus art. nº 65 e 66, são atribuições compreendidas pela função de Pedagogo Supervisor/ Supervisor Educacional:

Art. 65 – O Pedagogo tem atuação em campo; fornece subsídios para o desenvolvimento do trabalho escolar e educacional, desenvolvendo suas atividades em macrossistema.

Parágrafo Único – A função de Pedagogo, na atuação de supervisor educacional, é exercida por profissional devidamente habilitado, admitido mediante concurso público, ou ainda conforme o art. nº 8 §3º da Lei 1642/04.

Art. 66- Compete ao pedagogo:

- VIII- Diagnosticar a realidade educacional da unidade escolar;
- IX -Participar da elaboração do plano de atividades para o período letivo, prevendo formas de acompanhamento e execução do plano elaborado;
- X- Divulgar matéria de interesse relativo ao campo educacional;
- XI- Acompanhar e orientar, sempre que necessário, a elaboração do
- XVI- Sugerir ao diretor da UE e especialista em educação o desenvolvimento de atividades que concorram para a integração escola/comunidade;
- XX- Cumprir determinações emanadas da SMECEL e do Conselho Municipal de Educação;
- XXI- Atuar democraticamente, promovendo o desenvolvimento da autonomia, da integração e da responsabilidade;

Parágrafo único – Os subsídios a que se referem o inciso XX são constituídos de:

- a) Interpretação de normas legais e atos oficiais que regulam o funcionamento das unidades escolares;
- d) Encaminhamento de dúvidas aos órgãos competentes;
- i) Esclarecimento acerca da aplicação dos dispositivos do Regimento Escolar (MAGÉ, Regimento das Unidades Escolares Públicas da Rede Municipal de Magé, 2009, p.30 e 31).

⁴ O RUERPMEM é o documento legal da SME que define as estruturas pedagógicas, administrativas e disciplinares dos estabelecimentos de ensino da Rede Pública Municipal de Ensino de Magé. As escolas públicas municipais, criadas por ato legal do governo da municipalidade, ministram a Educação Infantil, Ensino Fundamental, Educação de Jovens e Adultos, Educação Especial, funcionando em regime de externato, com frequência mista em turnos diurno e noturno. As Escolas Públicas Municipais são mantidas pelo Poder Público Municipal de Magé subordinadas à SME, que as supervisionam através de seus órgãos.

É importante destacar que o Supervisor Educacional tem um campo de atuação e demandas específicas. Na rede municipal de Magé, este profissional permaneceu muito tempo sem seu devido reconhecimento pois suas funções existiam de fato, mas não de direito. Um bom exemplo a ser pontuado é que todos os profissionais concursados como pedagogo supervisor e foram lotados em escolas para exercerem a função de especialistas em educação. De acordo com o Regimento das Unidades Escolares da Rede Pública Municipal de Ensino de Magé (RUERPMEM):

SEÇÃO VIII- B
DO ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO NAS ATRIBUIÇÕES
COMPREENDIDAS PELA FUNÇÃO DO ORIENTADOR
PEDAGÓGICO

Art. 39– Compete ao Especialista em Educação no que compreende as funções do Orientador Pedagógico em microssistema, observando-se o anexo III da Lei n.º 1642/04:

SEÇÃO VIII – C
DO ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO NAS ATRIBUIÇÕES
COMPREENDIDAS PELA FUNÇÃO DO PEDAGOGO

Art. 40 – Executará suas funções em macrossistema, ou seja, na SMECEL, assessorando o Departamento Pedagógico na orientação, acompanhamento, planejamento e avaliação do trabalho pedagógico e administrativo, desenvolvido nas unidades escolares (MAGÉ, 2009, p.23).

A partir da definição das suas atribuições que permitem transitar entre os diferentes setores da educação – administrativos, pedagógicos e financeiros – o DSE assumiu um papel relevante na construção da gestão democrática na rede municipal de ensino através das ações desenvolvidas pelos seus grupos de trabalho.

Nesse contexto, faz-se necessário destacar o papel dos Articuladores dos Conselhos (AC) no processo de instauração do modelo de gestão participativa e compartilhada nas unidades escolares públicas municipais de Magé, principalmente no que diz respeito à implementação dos CEs. Dada a sua relevância, tratarei sobre eles numa seção específica logo a seguir.

1.3 A implementação dos CEs na rede municipal de ensino de Magé e os articuladores dos Conselhos

Para atender a demanda dos Conselhos Municipais relacionados à educação – Conselho Municipal de Educação (CME), Conselho de Alimentação Escolar (CAE) e Conselho Municipal de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Valorização e Desenvolvimento da Educação Básica (CACCS-FUNDEB) – que encontravam-se sem atuação efetiva no município, percebeu-se a importância desses órgãos colegiados para a gestão pública municipal de forma democrática e participativa, onde propôs a criação dos Articuladores dos Conselhos (AC).

Esse grupo é composto por 2 supervisores educacionais da rede que ficaram responsáveis em revitalizar os conselhos existentes e fazer uso de suas atribuições legais. Foi utilizado o mesmo critério de indicação para composição da equipe técnica da SMEC - os supervisores efetivamente concursados como Pedagogo Supervisor, com o objetivo de resgate e valorização da categoria.

O trabalho do grupo se iniciou com a missão de resgatar os Conselhos Municipais vinculados à educação, uma vez que todos haviam sido compostos entre 2010 (CAE) e 2011 (CACCS e CME), porém não havia nenhuma ação realizada até então de nenhum deles, fato confirmado através das atas de reuniões ordinárias e extraordinárias arquivados no DSE, assim como todos os demais documentos pertinentes aos respectivos Conselhos Municipais.

Os Articuladores dos Conselhos sistematizam diversas tarefas importantes para a garantia do pleno funcionamento de cada um, à saber: convocação para reuniões periódicas, eleições para as vacâncias existentes nos segmentos de cada conselho, registros das atas, encaminhamentos aos setores responsáveis pelas demandas de cada conselho municipal, elaboração de materiais para estudo dos conselheiros municipais afim de esclarecê-los sobre suas atribuições e o papel dos respectivos conselhos, participação em encontros regionais e/ou estaduais organizados por instituições relacionadas a cada conselho, entre outras.

Essas tarefas sempre visaram a consolidação de cada Conselho Municipal como um órgão colegiado autônomo e da promoção do modelo de gestão participativa e compartilhada, composta por segmentos da sociedade civil de do poder executivo.

Porém, esse paradigma estava se estabelecendo apenas no macrossistema, ou seja, no âmbito da SMEC como órgão central do município e o cumprimento de suas atribuições frente ao MEC. Esse movimento também precisava ser realizado no contexto da escola para que as concepções de democracia e participação pudessem ser absorvidas pelos integrantes da comunidade escolar.

Sendo assim, os Articuladores dos Conselhos iniciaram a sistematização de ações que visavam a expansão e difusão do conceito de conselho como órgão colegiado através do processo de implementação dos CEs nas unidades escolares da rede pública municipal de ensino de Magé.

Mesmo não havendo nenhum trabalho consolidado na rede municipal de ensino sobre os CEs, logo no início do desenvolvimento do trabalho, em setembro de 2011, a SMEC foi convocada para participar do III Encontro Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares em Brasília, organizado pelo MEC, voltado apenas para municípios com mais de 150 mil habitantes e que faz parte das ações propostas pelo Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares deste Ministério.

Esse movimento de mobilização surgiu por ocasião da publicação da Portaria Ministerial do Ministério da Educação nº.2.896/2004 que determinava em seu art.1º: “Criar, no âmbito da Secretaria de Educação Básica (SEB), o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares”. O Programa atuaria em regime de colaboração com os sistemas de ensino, a fim de fomentar a implementação e o fortalecimento de Conselhos Escolares nas escolas públicas de educação básica, com objetivos definidos:

[...] ampliar a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas; apoiar a implantação e o fortalecimento de conselhos escolares; instituir, em regime de colaboração com os sistemas de ensino, políticas de implantação e fortalecimento de conselhos escolares; promover em parceria com os sistemas de ensino a capacitação de conselheiros escolares; estimular a integração entre os conselhos escolares; apoiar os conselhos escolares na construção coletiva de um projeto educacional no âmbito da escola, em consonância com o processo de democratização da sociedade; promover a cultura do monitoramento e avaliação no âmbito das escolas, para a garantia da qualidade da educação (BRASIL, Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, 2009).

Entre as várias estratégias utilizadas, destacamos:

[...] 1. Encontros presenciais de formação para técnicos e dirigentes das secretarias municipais e estaduais da educação e para conselheiros escolares. 2. Curso a distância para a capacitação de conselheiros escolares, técnicos e dirigentes das secretarias de educação, que atuam como multiplicadores na formação de conselheiros. 3. Parcerias entre as secretarias municipais e estaduais da educação e o Ministério da Educação, para a realização de cursos de capacitação de conselheiros escolares, utilizando o material didático produzido especificamente para o programa. 4. Encontro Nacional de Formação dos técnicos das secretarias estaduais e municipais de educação responsáveis pela implementação e o fortalecimento do Conselho Escolar, com o objetivo de capacitar, trocar experiências, na garantia da gestão democrática da escola. (BRASIL, Programa Nacional dos Conselhos Escolares, 2009).

Mesmo sendo a terceira edição do evento, Magé nunca se fez representada. Os recém-criados Articuladores dos Conselhos foram inscritos e, como o município não tinha nenhum trabalho voltado para os CEs, surge uma demanda para esses profissionais, assim como para todo o DSE. A partir desse encontro, foi necessária a elaboração de um plano de ação para que fosse possível implementar os CEs em todas as unidades escolares da rede municipal de ensino de Magé e assim legitimar democraticamente as decisões realizadas no espaço da escola. O município passou a integrar o Grupo Articulador e de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (GAFCE) em âmbito nacional, participando de atividades de socialização e integração por meio de fóruns, chats e troca de materiais diversos com profissionais de todo o país, através de uma Comunidade Virtual⁵, mediada pelo Ministério da Educação.

Além disso, como parte das ações de fortalecimento dos CEs, o MEC, em parceria com universidades federais, ofereceu o Curso de Formação do Conselho Escolar, com duração de 1 ano e carga horária de 200 horas na modalidade à distância, para 2 técnicos das secretarias municipais e estaduais de educação de alguns estados brasileiros (MG, RJ, PR, ES, CE, RN, PA, RS, SC, SP), objetivando torná-los multiplicadores. Diante do exposto, Magé foi contemplado pela

⁵ Esta comunidade virtual é dinamizada pela plataforma Moodle através do site www.conselhoescolar.mec.gov.br, onde apenas técnicos de secretaria que atuam com os CEs são cadastrados pelo MEC.

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e inscreveu seus articuladores dos conselhos nesse curso, que foi concluído por eles com êxito em dezembro de 2012.

Junto ao GAFCE/RJ, os Articuladores dos Conselhos de Magé passaram a participar de reuniões mensais, além dos encontros de fortalecimento dos CEs em outros municípios. Também compuseram as comissões organizadoras do II Encontro Estadual dos Conselhos Escolares/RJ e o I Encontro Intermunicipal de Conselhos Escolares, que envolveu 13 municípios da baixada fluminense. O envolvimento com as ações desenvolvidas por esse grupo em âmbito estadual colaborou sobremaneira com esses profissionais mageenses na realização das ações propostas pelo município, no que tange a implementação dos Conselhos Escolares, uma vez que proporcionaram troca de experiências bem sucedidas vividas pelos que já haviam passado pelo processo.

O resultado do trabalho desenvolvido pelo DSE, através de seus articuladores do conselho e supervisoras educacionais pôde ser visto no IV Encontro Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, realizado em junho de 2012 em Brasília, onde Magé foi um dos municípios selecionados pelo MEC para apresentação de pôster com todas as ações desenvolvidas até então e distribuindo folders com um breve histórico do trabalho realizado pelo município com fotos das etapas já realizadas. Ainda neste evento, os articuladores dos conselhos de Magé foram convidados pelo GACFCE/RJ a representar o estado num relato de experiências para os representantes presentes de todo o país, como sendo um exemplo de implementação dos CEs e fruto do trabalho coletivo realizado.

É importante destacar que, conforme já explicitado anteriormente, esses supervisores educacionais também são responsáveis pelo CME, CAE e CACS FUNDEB, tendo que fortalecê-los na sua essência, dando conta das suas atribuições legais. Reuniões ordinárias mensais, agendamento e sistematização de visitas à escolas e creches – demanda do CAE -, organização documental, garantia do cumprimento dos prazos estabelecidos para entrega dos pareceres sobre as prestações de contas – CAE e CACS FUNDEB – entre outras funções, fazem parte da sua rotina e das suas competências, até porque, a criação desse grupo inicialmente surgiu para dar conta dessas prerrogativas, sendo ampliada a partir das novas demandas existentes.

1. 4 Em busca de um colegiado democrático e legítimo: o plano de ação do DSE

Em Magé, mesmo com a existência das Associações de Pais e Mestres (APM), cumprindo uma exigência legal dos programas federais de envio de verba direto na escola, como Programa Mais Educação, por exemplo, tal colegiado em geral, não cumpria seu papel de legitimar o modelo de gestão participativa. De acordo com o FNDE, na Resolução nº 7, de 12 de abril de 2012, no seu art. nº13, diz que:

Art. 13 O FNDE, para operacionalizar o PDDE, contará com as parcerias dos Governos Estaduais, Municipais e do Distrito Federal, das UEx de escolas públicas e das EM de escolas privadas de educação especial, cabendo, entre outras atribuições previstas nesta Resolução: [...]

III – Às UExs:

[...]c) fazer gestões permanentes no sentido de garantir que a comunidade escolar tenha participação sistemática e efetiva, desde a seleção das necessidades educacionais prioritárias a serem satisfeitas até o acompanhamento do resultado do emprego dos recursos do programa, registrando, em ata, os procedimentos probatórios do cumprimento da exigência (BRASIL, Resolução nº72012)

Já o Decreto nº 7083, de 27 de janeiro de 2010, diz sobre gestão participativa:

Art. 4º - O Programa Mais Educação terá suas finalidades e objetivos desenvolvidos em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, mediante prestação de assistência técnica e financeira aos programas de ampliação da jornada escolar diária nas escolas públicas de educação básica. [...]

§ 3- No âmbito local, a execução e a gestão do Programa Mais Educação serão coordenadas pelas Secretarias de Educação, que conjugarão suas ações com os órgãos públicos das áreas de esporte, cultura, ciência e tecnologia, meio ambiente e de juventude, sem prejuízo de outros órgãos e entidades do Poder Executivo estadual e municipal, do Poder Legislativo e da sociedade civil. (BRASIL, Decreto nº 7083 /2010)

As APMs, na sua maioria, são compostas por membros indicados pela direção da escola, fazendo com que elas sejam efetivamente um órgão colegiado de ações democráticas, pois geralmente, apenas são acionadas para referendar as decisões da diretora da UE, presidente da Associação. Diante do exposto, vale

ressaltar que o objetivo inicial da implementação dos CEs não é realizar a substituição imediata das APMs pelos CEs e sim seu funcionamento concomitante.

Os Conselhos Escolares iniciaram um movimento de legitimação da escolha dos representantes que compõe o órgão colegiado das escolas e creches, oportunizando o exercício da democracia e a participação coletiva dos diferentes agentes como pais, alunos, funcionários, professores e direção que integram a comunidade escolar.

Nesse contexto, a primeira etapa do plano de ação a ser realizada pelo DSE era a elaboração da legislação que respaldasse a criação dos CEs. Dado o caráter emergencial, a SMEC compreendeu que através de resolução, atenderia a demanda inicial, na perspectiva de transformá-la em lei posteriormente. A partir daí, os Articuladores dos Conselhos, através do Conselho Municipal de Educação, iniciaram o processo de discussão e elaboração da resolução, por meio de reuniões ordinárias e extraordinárias durante os meses de dezembro de 2011 e janeiro do ano seguinte.

A partir das deliberações desse colegiado, em fevereiro de 2012 o documento foi encaminhado para apreciação da Procuradoria Geral do Município e em março foi publicado a Resolução 001/2012 que institui a criação dos Conselhos Escolares em todas as UEs da rede municipal de ensino de Magé, assim como o estatuto que o regulamenta. A Resolução supracitada foi publicada no Boletim Interno Oficial (B.I.O.) na edição de nº 418, em abril de 2012.

Com o objetivo de consolidar os CEs na rede municipal, a principal estratégia utilizada era a formação inicial voltada para as supervisoras educacionais de campo, entendendo que essa equipe teria atuação fundamental e direta para o êxito das ações a serem realizadas na implementação dos CEs, seu acompanhamento e monitoramento.

Em março de 2012, foi realizado o primeiro encontro de formação com este grupo, focando no estudo dirigido da Resolução 001/2012 e do Estatuto dos Conselhos Escolares para que elas pudessem ter a compreensão de todos os aspectos legais que envolvem o processo. Nesse momento, o DSE ratifica a importância de sua equipe no desenvolvimento dessas ações para a garantia de práticas democráticas e participativas no chão da escola. No mês de abril, os articuladores dos conselhos organizaram novamente uma reunião com as 23 supervisoras de campo e técnicos do DSE para apresentar as estratégias adotadas

para que a implementação dos CEs acontecesse de forma efetiva na escola, buscando sensibilizar e envolver os diferentes atores envolvidos neste processo.

Apesar da conotação de ampliar o campo de atuação das supervisoras, enfatizou-se muito as suas atribuições já definidas do Regimento Escolar, mostrando-as que não havia nada de novo, apenas fazendo valer o que estava previsto.

Em seguida, no mês de maio realizou-se o encontro com os 94 diretores escolares da rede municipal de ensino e seus respectivos especialistas em educação naquelas que possuem este profissional, pois nas creches deste município este profissional não existe.

No referido encontro, foram apresentadas todas as orientações necessárias sobre a formação do CE: estudo dirigido de pontos mais relevantes das legislações vigentes que abordam a temática; sistematização de encontros feitos pela equipe diretiva da escola para a sensibilização dos segmentos envolvidos (pais, alunos, professores e funcionários); e o envio através de ofício ao DSE do cronograma a ser cumprido para a primeira etapa a ser atendida com as datas agendadas por cada UE para a realização desses encontros. Foi ratificado pelos articuladores dos conselhos o papel fundamental de supervisão educacional na parceria em todos os processos idealizados pela equipe da escola.

Mesmo com todo trabalho formativo e informativo realizado, 12 UEs não enviaram o documento solicitado em tempo hábil, o que demandou acompanhamento específico.

O termo “sensibilização” foi exaustivamente utilizado nessa etapa do processo de implementação e, segundo a equipe de articuladores dos conselhos, a nomenclatura não foi casual: sensibilização porque seria preciso “ganhar” a comunidade escolar, convencendo-os a apostar num futuro melhor para suas escolas e a necessidade da participação de todos, do poder da decisão coletiva e que o CE não deveria ser apenas uma burocracia a ser cumprida, um colegiado apenas instituído. Tornava-se necessário semear nas escolas a ideia de possuir uma gestão democrática que, segundo Bordignon e Gracindo (2000) “trabalha com atores sociais e suas relações com o ambiente, como sujeitos da construção da história humana, gerando participação, corresponsabilidade e compromisso.” (p. 12). Os autores ainda afirmam que o Conselho deve ser mobilizado para tomada de decisão,

uma vez que a gestão democrática deve ser uma gestão de autoridade compartilhada.

Dando continuidade no plano de ação traçado pelo DSE através dos Articuladores dos Conselhos, nos meses de junho e julho, cada UE agendou uma data para a realização da sensibilização com pais e responsáveis onde estiveram presentes a supervisora de campo da UE, além dos ACs no sentido de acompanhar todo processo para que houvesse os devidos registros (atas, fotografias). As supervisoras educacionais de campo tiveram papel preponderante nessa ação, uma vez que esta formação teve um padrão de pauta elaborado de forma coletiva e adaptado por cada escola pela equipe diretiva juntamente com o supervisor educacional, garantindo assim que os temas mais relevantes fossem abordados.

Percebemos nesses momentos a falta de comprometimento e envolvimento com as questões do Conselho Escolar por parte de alguns profissionais integrantes do processo. As visitas realizadas pelos articuladores dos conselhos às UEs ocorriam nas datas agendadas por cada Unidade Escolar através de ofício, no entanto, em 11 dessas as visitas não ocorreram na data e horário previstos sem que houvesse uma comunicação prévia, ainda em 13 o respectivo supervisor educacional não se fez presente. Foi necessário convocar esses profissionais junto ao DSE para que pudessem compreender a sistematização de todas as ações e que a má conduta naquele momento, poderia comprometer as ações propostas, já que as ações eram sequenciais e complementares.

Os momentos de sensibilização com professores, alunos e funcionários não precisaram ser agendados com o DSE, pois cada escola otimizou seu tempo e suas ações utilizando a dinâmica mais adequada que atendesse às suas necessidades. Há registros de escolas que utilizaram grupos de estudos para tratar da temática com professores e funcionários, assim como elaboração de informativos impressos e cartazes fixados na escola em lugares estratégicos. Já com os alunos, foram adotadas outras estratégias adequadas para esse público, tais como: teatro de fantoches; reuniões; exibição de vídeos e slides; bate-papos informais; entre outros.

Finalizando a etapa de formação prevista no plano de ação do DSE, em agosto aconteceu uma nova formação tendo como público-alvo os gestores escolares, seu respectivo especialista em educação e a supervisora educacional que

acompanha a escola, reforçando o que já foi citado, é o elemento-elo da SMEC na consolidação de todo o processo.

Nesse encontro, o foco era: a eleição do CE, que estava prevista para acontecer após as eleições municipais, datadas para acontecerem no dia 07 de outubro. Estrategicamente, a SMEC entendeu que toda a dinâmica prevista deveria ser após essa data para que não gerasse nenhum transtorno no interior da escola, já que esse momento era uma grande novidade no cotidiano das UEs.

O processo eleitoral dos primeiros CEs da rede municipal de Magé será descrito com detalhes, mas antes é importante apresentar alguns aspectos fundamentais para conhecer de forma mais profunda o município em foco nesta pesquisa.

1.5 Conhecendo um pouco mais a rede municipal de ensino de Magé

De acordo com os resultados finais divulgados do Censo Escolar 2012, Magé teve 36140 matrículas nos diferentes níveis e modalidades da educação básica e ocupa o 13º lugar no ranking dos municípios do estado do Rio de Janeiro no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)⁶ de 2011, conforme dados divulgados pelo MEC.

Os indicadores de qualidade da educação no Brasil, advindos das atuais políticas públicas de avaliação, têm se centrado nos resultados dos exames nacionais. No que tange à educação básica, o indicador de maior visibilidade é o Ideb. Esse índice considera o desempenho dos alunos na Prova Brasil/SAEB e o fluxo escolar.

Apresentamos a evolução do município através de gráficos, observando o crescimento de 2007 a 2011 em percentuais de alunos que atingiram a média

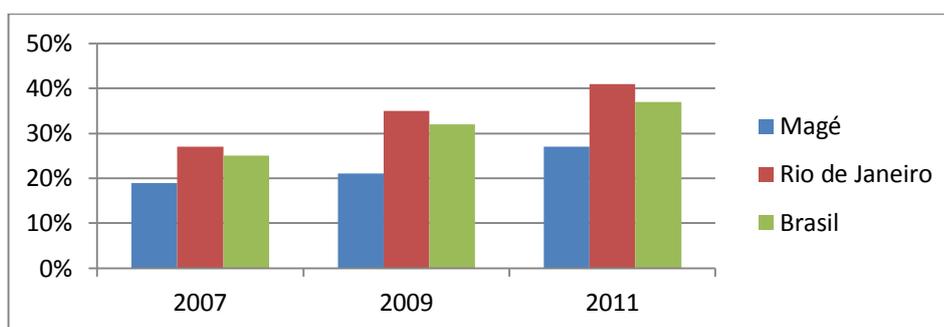
⁶ O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) foi criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (Inep) em 2007 e representa a iniciativa pioneira de reunir em um só indicador dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações. Ele agrega ao enfoque pedagógico dos resultados das avaliações em larga escala do Inep a possibilidade de resultados sintéticos, facilmente assimiláveis, e que permitem traçar metas de qualidade educacional para os sistemas. O indicador é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, e médias de desempenho nas avaliações do Inep, o Saeb – para as unidades da federação e para o país, e a Prova Brasil – para os municípios.

considerada adequada no 5º e 9º anos de escolaridade, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, de acordo com dados obtidos pela Prova Brasil e Censo Escolar 2011.

De acordo com o número de pontos obtidos na Prova Brasil, os alunos são distribuídos em 4 níveis em uma escala de proficiência: Insuficiente, Básico, Proficiente e Avançado. Nessa pesquisa, consideramos que alunos com aprendizado adequado são aqueles que estão nos níveis proficiente e avançado. Esse conceito é o mesmo utilizado pelo movimento Todos Pela Educação⁷ para estabelecer suas metas e se baseia em parecer de seu comitê técnico composto por diversos especialistas em educação.

Para o 5º ano do Ensino Fundamental, os alunos nos níveis proficiente e avançado são aqueles que obtiveram desempenho igual ou superior a 200 pontos em Português e 225 pontos em Matemática. Para o 9º ano do Ensino Fundamental, os alunos nos níveis proficiente e avançado são aqueles que obtiveram desempenho igual ou superior a 275 em Português e 300 pontos em Matemática. Os gráficos também trarão os dados estaduais e nacionais, utilizando-os como parâmetros:

Gráfico 01 - Proporção de alunos que aprenderam o adequado em Língua Portuguesa no 5º ano de escolaridade.



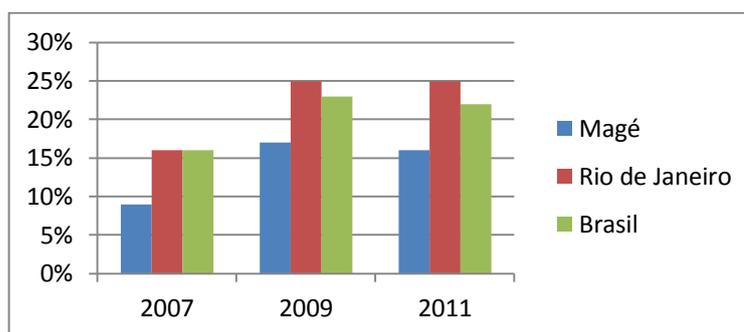
Fonte: Elaboração própria a partir do site QEdu Aprendizado.⁸

⁷ Fundado em 2006, o Todos Pela Educação é um movimento da sociedade brasileira que tem como missão contribuir para que até 2022, ano do bicentenário da Independência do Brasil, o País assegure a todas as crianças e jovens o direito a Educação Básica de qualidade. Disponível em <http://www.todospelaeducacao.org.br>

⁸ QEdu é um portal aberto e gratuito, onde você irá encontrar informações sobre a qualidade do aprendizado em cada escola, município e estado do Brasil. Por meio dele, toda a sociedade brasileira tenha a oportunidade de conhecer melhor a educação no país. São encontradas informações sobre o aprendizado dos alunos do 5º e 9º anos em matemática e português; o perfil dos alunos, professores e diretores; o número de matrículas; taxas de aprovação, abandono e reprovação; e informações sobre infraestrutura escolar. Os dados são da Prova Brasil e do Censo Escolar.

Como exposto no Gráfico 1, Magé apresenta percentuais inferiores às médias obtidas pelo 5º ano de escolaridade na disciplina de Língua Portuguesa pelo Estado do Rio de Janeiro, assim como em âmbito nacional, apesar do avanço conquistado entre 2007 e 2011. O mesmo acontece quando analisamos os resultados do 9º ano na mesma disciplina, conforme apresentamos a seguir:

Gráfico 2 - Proporção de alunos que aprenderam o adequado em Língua Portuguesa no 9º de escolaridade.

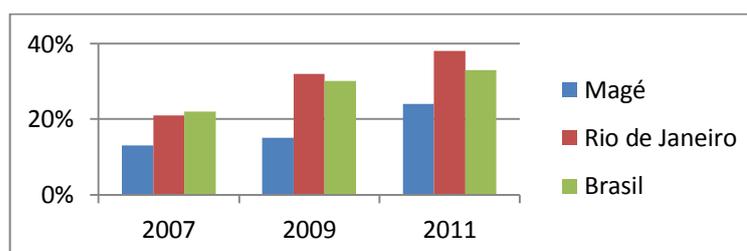


Fonte: Elaboração própria a partir do site QEdU Aprendizado.

Podemos observar a partir das informações apresentadas no Gráfico 2 que os resultados de Magé continuam aquém dos obtidos em âmbito estadual e nacional. Destacamos também que os avanços mais significativos no 5º ano aconteceram em 2011 e no 9º ano em 2009, porém retrocederam em 2011.

Já em matemática, os resultados avançaram em 2011 nos dois anos de escolaridade apresentados, porém ficando bem abaixo dos percentuais desejáveis. Vejamos agora os gráficos comparativos dos resultados nesta disciplina:

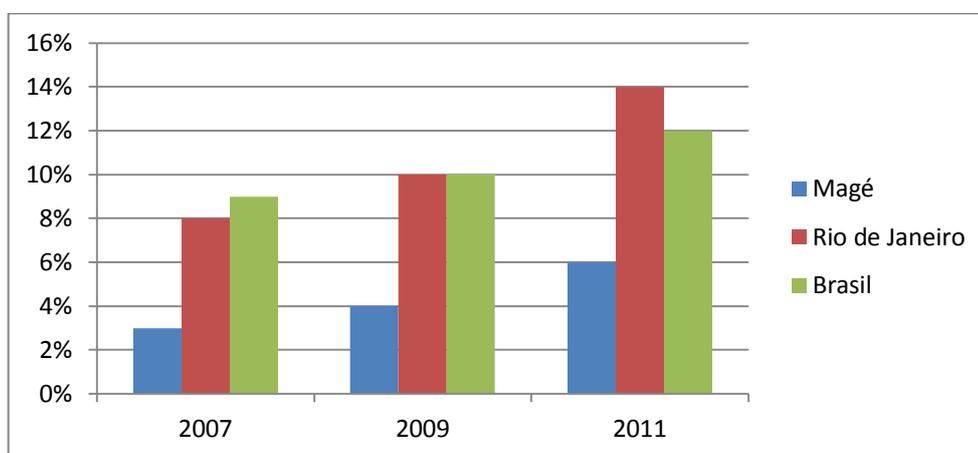
Gráfico 3 - Proporção de alunos que aprenderam o adequado em Matemática no 5º ano de escolaridade.



Fonte: Elaboração própria a partir do site QEdU Aprendizado.

Com base nos dados mostrados no Gráfico 3, verificamos que o município de Magé apresenta percentuais críticos na disciplina Matemática quando comparados ao Rio de Janeiro e Brasil, com destaque para o ano de 2009, onde o total de alunos que aprenderam o adequado em Matemática no 5º ano representavam menos da metade dos demais utilizados como base de comparação. Ainda mais séria a situação dos alunos do 9º ano na mesma disciplina:

Gráfico 4 - Proporção de alunos que aprenderam o adequado em Matemática no 9º ano de escolaridade.



Fonte: Elaboração próprias a partir do site QEdú Aprendizado.

A partir do Gráfico 4, é possível ratificar a necessidade de melhoria da qualidade da educação oferecida por Magé. Ressaltamos que os resultados acima apresentados também consideram algumas poucas escolas da rede estadual localizadas em Magé que ainda atendem ao ensino fundamental e realizaram a Prova Brasil no ano de 2011.

É fato que, a título de definição e redefinição de políticas públicas, o Ideb possibilita acompanhar a evolução dos desempenhos das unidades escolares e redes de ensino. O resultado da Prova Brasil, por sua vez, que implica o Ideb, tem potencial para contribuir com os diretores escolares sobre a realidade de cada escola e, conseqüentemente, otimizar a aplicação de recursos nas áreas prioritárias.

1.6 Quem compõe o conselho? Os atores e o processo de eleição na escola

A legislação municipal elaborada para a criação dos Conselhos Escolares e seu Estatuto são os documentos norteadores para a organização dos CEs no espaço da escola. O DSE entendeu que através deles e sua propagação junto aos agentes disseminadores dessas ideias é que conseguiremos consolidar e legitimar as sistematizações existentes, uma vez que se faz necessário fazer valer os aspectos legais que direcionam as ações previstas.

No último encontro de formação do ano de 2012 ocorrido em agosto, voltado para os diretores escolares, a equipe da SMEC, enfatizou muito o quantitativo de componentes de cada conselho, assim como o processo eleitoral, para que fosse seguido o que determinava a resolução 001/2012 da SMEC⁹. Segundo esta legislação, a composição dos CEs obedece aos seguintes critérios:

CAPÍTULO II

DA COMPOSIÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR

Art. 8º O Conselho Escolar compõe-se, no mínimo, e 07 (sete) e, no máximo de 15(quinze) Conselheiros vinculados à Unidade Municipal de Educação, incluindo o(a) diretor(a) da escola, que é membro nato do Conselho Escolar.

Parágrafo Único

Poderão ser conselheiros vinculados a unidade de ensino os alunos, os docentes, os pais ou responsáveis legais dos alunos. O Conselho Escolar será instituído por Ata a qual será registrada a partir da primeira reunião ordinária.

Art. 9 - O número de conselheiros vinculados será determinado pelo número de alunos existentes na unidade escolar, de acordo com a seguinte proporcionalidade e composição:

I- Até 100 alunos: 07 conselheiros

02 docentes;01funcionário/especialista;01aluno, dispondos menores de 12 anos apenas de voz e os maiores de 12 anos de voz e voto; 02 pais ou responsáveis de alunos; 01 diretor(a)

I- De 101 a 500 alunos: 09 conselheiros

02 docentes;02 funcionários/especialistas; 02 alunos, dispondos menores de 12 anos apenas de voz e os maiores de 12 anos de voz e voto; 02 pais ou responsáveis de alunos; 01diretor(a)

I- De 501 a 1000 alunos: 13 conselheiros

⁹ Esta legislação foi publicizada em abril de 2012 através do Boletim Informativo Oficial (BIO) nº 418.

03 docentes; 03 funcionários/especialista; 03 alunos, dispondos os menores de 12 anos apenas de voz e os maiores de 12 anos de voz e voto; 03 pais ou responsáveis de alunos; 01 diretor(a)

I- Mais de 1000 alunos: 15 conselheiros

04 docentes; 03 funcionários/especialista; 03 alunos, dispondos os menores de 12 anos apenas de voz e os maiores de 12 anos de voz e voto; 04 pais ou responsáveis de alunos; 01 diretor(a)

(MAGÉ, Resolução nº01, 2012)

A equipe do DSE enfatizou que os integrantes do CE dos segmentos professor e funcionários deveriam ser àqueles que compõem o quadro funcional na escola nos dias atuais, mesmo havendo um grande número de profissionais contratados na rede municipal de ensino.

Apesar da existência de um grande número de funcionários contratados na rede municipal de ensino e das incertezas acerca do seu futuro devido à realização recente do concurso público e não saber se algumas contratações permanecerão, a equipe do DSE enfatizou essa questão que foi ratificada no Capítulo VIII da resolução que trata sobre o processo eleitoral, onde esta legislação aponta:

CAPÍTULO VIII DAS ELEIÇÕES

Art. 22- Os Conselheiros serão eleitos, pelo voto ou aclamação, entre seus pares, bianualmente nos primeiros 60 (sessenta) dias do ano letivo, a exceção do(a) diretor(a), presidente nato.

§ 1º O quórum para validade das eleições será de, no mínimo, 20% do Colégio Eleitoral

Art. 23 Terão direito a voto na eleição do Conselho escolar:

I- Os alunos a partir de 12 anos ou a partir do 6º ao 9º ano, com qualquer idade;

II- O pai, a mãe ou um dos responsáveis pelo aluno, independentemente da idade deste último;

III- *Todos os servidores em exercício na unidade escolar na data da seleção.* (grifo nosso)

Art. 24 Para dirigir o pleito, será constituída uma comissão eleitoral, com um representante pelo menos de cada segmento existente na unidade escolar, quando só possuir alunos com menos de 12 anos, sendo representada pelo seu responsável, eleitos em assembleia geral na escola, e convocada em edital pela direção, no qual constará:

a) dia, local e horário da eleição;

b) credenciamento dos fiscais de votação e apuração;

c) O registro da Ata de votação e seu arquivamento na unidade escolar.

§1º Será dada posse ao conselho escolar eleito, pela direção da unidade escolar, no prazo de 15 (quinze) dias após a eleição.

§ 2º Os membros da comissão eleitoral são inelegíveis.

§ 3º Cada elemento da comunidade escolar elegerá seus representantes, titulares e suplentes, e, em até 03 dias após a eleição, a comissão eleitoral informará por escrito, ao diretor da escola o nome dos eleitos.

§ 4º Cada conselho eleito deve elaborar e aprovar seu estatuto e regimento interno logo após a sua posse, com base no Estatuto dos Conselhos Escolares do município de Magé.

Art. 25 – Cada segmento representado no Conselho Escolar, elegerá, sempre concomitantemente, com os conselheiros efetivos, igual número de suplentes, sendo o suplente o segundo mais votado, quando houver, que substituirão os primeiros automaticamente na sua ausência e impedimentos (MAGÉ, Resolução nº 01, 2012).

No final de novembro de 2012, 90 UEs deram posse a seus primeiros Conselhos Escolares em ato solene na quadra do CIEP 132 no centro de Magé, onde estiveram presentes representantes de todos os segmentos do CEs eleitos, equipe da SMEC, do GAFCE/RJ e o chefe do executivo, que, simbolicamente, entregou os certificados de posse aos presentes.

As 4 escolas e creches que não realizaram as ações propostas tiveram até fevereiro de 2013 para realização das mesmas e terem seu conselho atuando, seguindo a previsão dos demais já existentes. Em geral, a falta de êxito ocorreu na etapa de sensibilização dos segmentos, acarretando não obtenção de número de componentes suficientes ou baixo quórum nas eleições, conforme estabelecido da resolução municipal de criação dos conselhos.

Independente desta solenidade, foi solicitado pela DSE que também fosse realizada durante os meses de fevereiro e março de 2013, a posse nas UEs, como uma forma de legitimar ainda mais os conselheiros eleitos por seus pares e consolidar sua importância no espaço da escola, seguindo assim uma das recomendações do PNFCE.

1.7 A descrição dos personagens da história

Da teoria para a prática, há diferenças entre muitos pontos, o que faz com que nem sempre as ações aconteçam como está descrito, principalmente, porque a política é implementada por pessoas que possuem culturas, pensamentos e valores diferentes. Sendo assim, focando o olhar numa certa diversidade de atores–gestores escolares e equipe do DSE, pode-se discutir uma mesma política, com

resultados e formas de implementação diferenciadas. É o que se percebe mediante os instrumentos metodológicos aplicados.

A escola se caracteriza como um amplo espaço de construção de saberes, na qual os aspectos pedagógicos e administrativos estão em contato direto a todo o momento. Quem assume o papel articulador desses aspectos é o gestor. Burgos e Canegal assinalam que:

No conjunto complexo que caracteriza o ambiente escolar, a diretora ocupa lugar central, para onde convergem os interesses e demandas dos diferentes atores que dele participam. É por meio do diretor que a vontade do sistema escolar, representado pela administração central, se manifesta; ele é o porta-voz do sistema na escola; mas é, também, o porta-voz da escola junto ao sistema. (BURGOS E CANEGAL, 2011, p. 23)

E esta é uma das personagens fundamentais da presente pesquisa: diretores escolares.

1.7.1 Profissão: diretor escolar

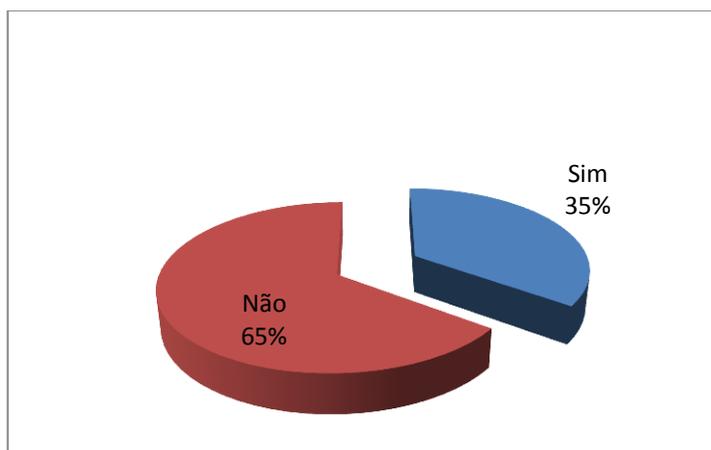
Conforme já apresentamos anteriormente, esta pesquisa selecionou 30 UEs, onde 20 são escolas e 10 são creches. Em todas elas, os diretores assumiram o cargo por indicação política, porém, de acordo com os dados do Departamento de Recursos Humanos (DRH) da SMEC, cerca de 25% deles não são funcionários efetivos da rede, exercendo a função através de contrato. Segundo o Regimento das Unidades de Ensino da Rede Municipal de Magé (2009), a direção é composta por:

Art.11- A Direção das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino abrange a coordenação de funções técnicas, administrativas e pedagógicas, e é constituída pelo Diretor, Diretor-adjunto ou Vice diretor e Especialista em Educação. (MAGÉ, RUERPMEM, 2009)

Destacamos ainda que, de acordo com esse documento, só há a figura do diretor-adjunto apenas em escolas com mais de 1.000 alunos matriculados e todos são profissionais efetivos da rede, sendo nomeados para a função também por indicação política.

A partir do quadro funcional apresentado nas Unidades Escolares, apresentaremos em quantas das elencadas nesta pesquisa, há a figura do diretor adjunto ou vice-diretor no compartilhamento das ações pertinentes à gestão escolar:

Gráfico 5 - Unidades Escolares que possuem diretor-adjunto.



Fonte: Elaboração própria a partir do cadastro do DSE com perfil das Unidades Escolares

Diante do exposto no Gráfico 5, pudemos perceber que, mesmo com a existência de uma coordenação de funções técnica-administrativa e pedagógica no documento legal que regem às UEs da rede municipal de ensino, muitas diretoras exercem sua função de forma solitária, pois todas as 10 entrevistadas que são gestoras de creches responderam negativamente a essa questão, acrescidas das demais diretoras de escolas com menos de 1.000 alunos, de acordo com o lotaciograma do RUEMPMEM de Magé.

Dessa forma, o diretor torna-se o único agente das tomadas de decisões naquele espaço escolar, o que poderá acarretar em práticas pouco democráticas nessa forma de gestão.

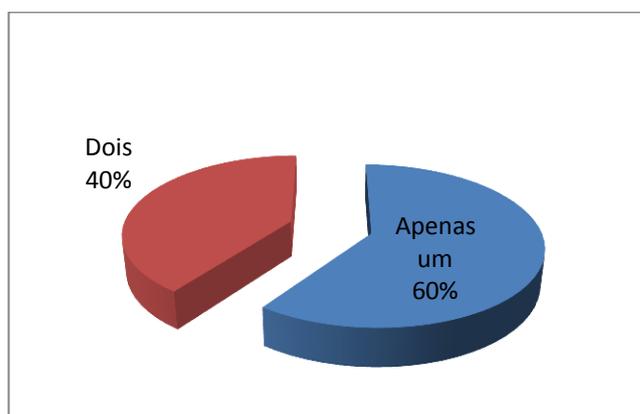
Ainda seguindo a definição de equipe diretiva adotada pelo RUERPMEM, no que diz respeito aos Especialistas em Educação, há um desses profissionais em cada escola, podendo ser lotados até dois desses profissionais, caso a escola atenda a modalidade de Educação de Jovens e Adultos. O quadro funcional é

composto por cerca de 65% de profissionais concursados¹⁰, segundo o DRH da SMEC.

As creches não são contempladas com diretor adjunto nem com especialistas em educação, de acordo com o RUIERPMEM, porém o trabalho pedagógico é desenvolvido pelas Coordenadoras da Educação Infantil, técnicas da SMEC, que visitam periodicamente todas as creches da rede municipal de ensino.

No Gráfico 6, ratificamos essa informação a partir das respostas apresentadas:

Gráfico 6 - Quantitativo de especialistas em educação por escola.



Fonte: Elaboração própria a partir do cadastro do DSE com perfil das Unidades Escolares.

Baseado nos dados apresentados, percebemos que a figura do especialista em educação existe em todas as escolas na rede municipal de ensino, sendo um elemento importante na gestão escolar.

Um dos critérios adotados para a seleção desses(as) 30 gestores(as) foi a permanência desse grupo no ano de 2013 em seus cargos, uma vez que cerca de 40% deles(as) foram substituídos(as), prioritariamente por não apresentar formação mínima necessária¹¹ para exercer a função. De acordo com o questionário aplicado

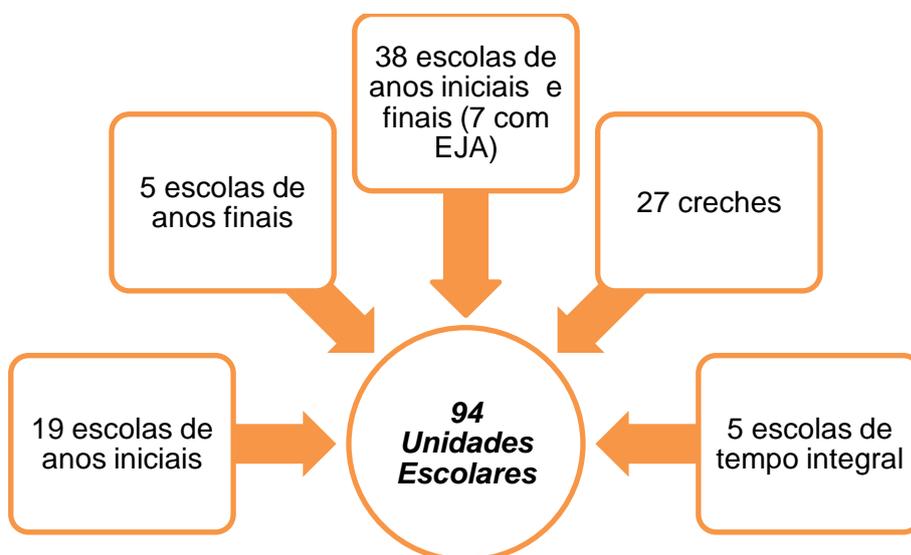
¹⁰ Vale destacar que, até junho de 2012, mais de 70% dos especialistas em educação eram contratados, sendo esta questão minimizada pelo concurso público realizado em maio deste mesmo ano e a lotação de todos os classificados ter ocorrido nos meses de julho/2012 e janeiro/2013.

¹¹ O principal critério utilizado foi o da formação mínima exigida na LDB 9394/96, o que não era cumprido até o ano de 2012.

nesta pesquisa, todos possuem curso superior, porém apenas 30% possuem curso de especialização em área temática de educação, seja com ênfase em gestão e administração escolar ou pedagógica. Nenhum dos gestores respondentes possui pós graduação em outra titulação nem em outras áreas.

Outro critério, conforme já apresentamos anteriormente nesta pesquisa, para a escolha das UEs, foi selecioná-las de forma a garantir a heterogeneidade dos perfis existentes na rede municipal de ensino, que, no ano de 2012, apresentava a seguinte distribuição:

Figura 2 - Organização das Unidades Escolares da rede municipal de Magé.



Fonte: Elaboração própria a partir do cadastro do DSE com perfil das Unidades Escolares

No universo de 67 escolas, que podem atender da Educação Infantil - crianças entre 4 e 5 anos ao Ensino Fundamental - anos iniciais e finais - e 27 creches, que atendem turmas de 2 e 3 anos, escolhemos para esta pesquisa 6 UEs de cada um dos cinco distritos, divididas em 2 creches e 4 escolas por distrito.

Das 20 escolas selecionadas, todas atendem aos anos iniciais do ensino fundamental e apenas 10 atendem também anos finais. Nesse universo, 25% dessas escolas possuem turmas de pré-escolar, com crianças entre 4 e 5 anos. Das 10 creches escolhidas, todas atendem crianças de 2 a 3 anos, além de possuírem turmas de pré escolar.

A partir do questionário aplicado¹² para os(as) gestores(as), pudemos apurar sobre quanto tempo eles exercem profissionalmente sua função e o tempo em que estão exercendo-a na Unidade Escolar em que encontram-se atualmente.

Tabela 1 - Tempo na gestão escolar.

Período	Exerce função diretor(a) escolar	Atua como diretor(a) naquela UE
A menos de 1 ano	3	3
De 1 a 5 anos	6	3
5 a 7 anos	4	2
7 a 10 anos	6	3
10 a 15 anos	7	4
15 a 20 anos	2	1
Mais de 20 anos	2	2
Total	30	19

Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado.

O quadro nos evidencia que o tempo que exercem a função de gestores(as) na mesma UE é igual ao que possuem de experiência na função em quase 64% das respostas apresentadas, o que poderá facilitar o vínculo com a comunidade escolar, o conhecimento da dinâmica da escola/creche e a otimização das relações interpessoais positiva. Esses fatores são importantes na construção de uma gestão mais participativa e que possibilite um olhar mais engajado nas problemáticas vividas pela Unidade Escolar.

Em se tratando da participação coletiva no espaço escolar, algumas questões do questionário aplicado buscaram a reflexão qual o pensamento dos gestores sobre o trabalho em grupo e compartilhamento de decisões. Perceberemos que a visão personalista dos gestores e as ações centradas no seu poder decisório estão muito presentes no cotidiano da escola, tendendo com que eles se confundam com a própria instituição.

¹² O questionário foi aplicado entre os dias 08 e 13 de março de 2013, datas em que ocorreram reuniões realizada pelo Departamento de Educação Básica da SMEC. Foi solicitado antecipadamente aos gestores que chegassem uma hora mais cedo para que pudessem colaborar com a pesquisa.

Tabela 2 - Quanto ao projeto político-pedagógico desta escola neste ano (marque apenas uma opção), como foi elaborado?

Respostas	Quantidade
Foi elaborado por mim	2
Depois de eu ter elaborado uma proposta do projeto, apresentei-a aos professores para sugestões e só depois escrevi a versão final	6
Os professores elaboraram uma proposta e, com base nela, escrevi a versão final	5
Uma equipe de professores e eu elaboramos o projeto	14
Professores, pais, outros servidores, estudantes e eu montamos o projeto	2
Foi elaborado de outra maneira	-
Não sei como foi desenvolvido	1
Não existe projeto pedagógico	-

Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado.

Pelas respostas apresentadas, pudemos perceber que o Projeto Político-Pedagógico (PPP) não foi um documento elaborado de forma participativa e democrática, pois o fato de consultar apenas a um grupo de professores não é reflexo de participação da comunidade escolar, pois o PPP deve ser o registro com as opiniões, sugestões, convergências e divergências da comunidade escolar, ele é um documento de identidade da escola, que é necessariamente fluído na medida em que a própria escola muda. Porém, de acordo com externado nos respondentes do questionário desta pesquisa, cerca de 84% dos gestores demonstram que, na prática, basta apenas a chancela de um determinado segmento específico da Unidade Escolar para que legitime a elaboração do mesmo.

O perfil autoritário dos gestores nas UEs selecionadas também se ratifica quando perguntamos sobre a administração das verbas públicas recebidas através de programas federais, estaduais e/ou municipais. Como todas responderam afirmativamente acerca do recebimento das mesmas, as respostas para o gerenciamento dos recursos foram:

Tabela 3 - Quem administra as verbas?

Respostas	Quantidade
Somente a direção da escola	4
Somente a direção seguindo determinações da Secretaria Municipal de Educação	12
Apenas a equipe diretiva (diretor, diretor-adjunto e especialista)	4
Direção e um grupo de professores escolhidos por ela	8
Direção e elementos dos diversos segmentos da escola (alunos, pais, professores, funcionários)	2
Não tenho conhecimento	-

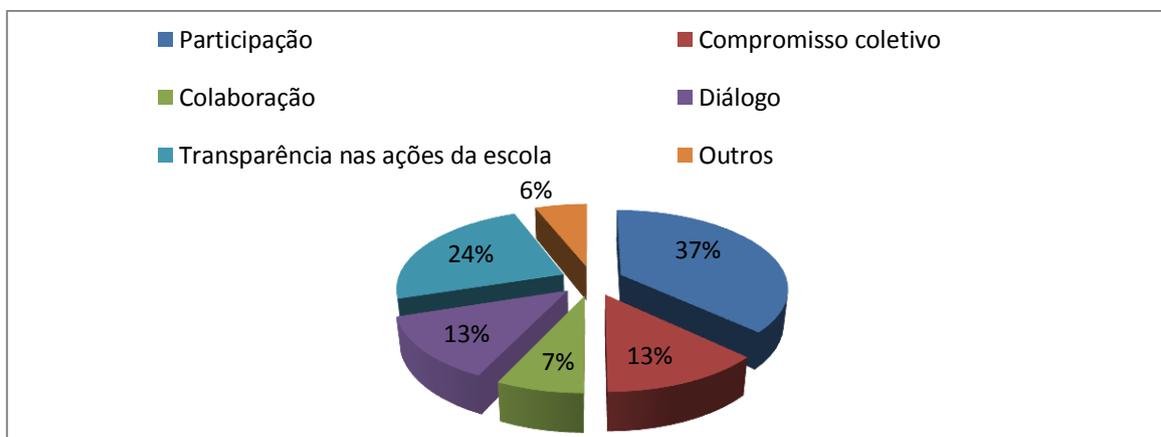
Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado.

A partir dos dados apresentados na tabela acima, pode-se perceber que a ausência de participação dos diferentes segmentos do espaço escolar na maioria das UEs mostradas nesta pesquisa, não possibilita à comunidade escolar uma melhor compreensão sobre a dinâmica do uso dessas verbas, de modo que possa influenciar de maneira mais efetiva na sua utilização. Uma maior participação desses atores contribuiria sobremaneira para a democratização das relações de poder no interior das escolas e creches.

Reiterando a percepção anterior, ao serem questionadas sobre o uso do espaço da escola para realização de atividades comunitárias, todas responderam que sim, porém cerca de 75% disseram que somente àquelas atividades planejadas pela escola. Como já apontamos, o modelo de gestão autoritária e centralizadora implica que a comunidade, os usuários da escola não sejam seus dirigentes, e sim apenas meros receptores dos serviços educacionais.

Logo em seguida, as respostas dadas às questões elaboradas, demonstram uma contradição sobre o que pensam sobre participação e coletividade e o como efetivamente agem no ambiente escolar, isso quando o tema das perguntas perpassa a temática especificamente sobre os Conselhos Escolares.

Gráfico 7 - Qual termo, na sua opinião, melhor expressa sobre as funções do Conselho Escolar?



Fonte: Elaboração própria.

A escolha de termos que melhor expressem o real significado do Conselho Escolar para os entrevistados demonstra a compreensão obtida por estes diretores desse órgão colegiado poder ser o espaço de construção do projeto de escola voltado para a comunidade que dela se serve.

A necessidade de criar condições concretas para o exercício da gestão democrática se faz urgente para esses diretores, pois em sua maioria – 24 respondentes – identificaram que a principal dificuldade que poderá existir durante a gestão do Conselho Escolar para o qual foi eleito(a) será a pouca formação para os(as) conselheiros(as) sobre os CEs.

Na sequência, 20 gestores responderam que o curso de formação continuada é, das etapas que ainda serão realizadas, a mais relevante para o bom funcionamento do Conselho Escolar, consolidando a resposta da questão anterior. Vale destacar ainda que 9 gestores – o que representa 30% dos respondentes – disseram ser mais relevante a visita da equipe da SMEC, o que configura ainda a relação de dependência e alienação sobre o papel do órgão central.

Participar do processo de tomada de decisões em qualquer sistema público de ensino é consequência de caminhos práticos para a formação da cidadania, como por exemplo a democratização e a participação. É necessário que a gestão democrática seja vivenciada no dia-a-dia das escolas, seja incorporada ao cotidiano, mas para isso há de se criar condições concretas para o seu exercício.

1.7.2 Equipe do DSE: Articulação dos Conselhos e Supervisão de Campo

Atualmente, como já foi dito anteriormente, o DSE possui 26 supervisores de campo que atendem às 94 UEs da rede municipal de ensino, mais 6 supervisores educacionais que compõe a equipe interna deste Departamento. Dentre os que integram o quadro interno, 2 deles tem função específica de articulação e fortalecimento dos Conselhos – CAE, CACS-FUNDEB, CME e CEs. Entrevistamos um componente de cada grupo no dia 20 de março de 2013, em momentos distintos, para que não houvesse influência nas respostas elaboradas, dado os diferentes papéis desempenhados por estes profissionais. As questões utilizadas no roteiro dessa entrevista estão disponíveis no apêndice 01 deste trabalho. Chamaremos de E1 o profissional vinculado à supervisão de campo e E2 ao que realiza o trabalho de articulação dos conselhos.

De acordo com os dados do Departamento de Recursos Humanos da SMEC, ambos os profissionais atuam na rede municipal de Magé há doze anos, admitidos através de concurso público no ano de 2000. Porém, apesar de terem sido aprovados para o cargo de Pedagogo Supervisor, só efetivamente iniciaram o exercício da sua função com a criação do DSE em agosto de 2011. Baseado nas informações já citadas nesta pesquisa, anteriormente ambos estiveram lotados em UEs exercendo a função de especialistas em educação.

Para os dois entrevistados, o conselho escolar pode contribuir para que os gestores escolares possam realizar práticas mais democráticas no espaço da escola, possibilitando a participação mais efetiva da comunidade escolar nas decisões da UE, fato esse não muito comum no cenário educacional do município.

Com relação ao conhecimento de outras experiências de implementação de CEs em outros municípios, a entrevistada E1 relata só ter informações a respeito desse processo em Magé, mesmo atuando em outra rede municipal de ensino. Segundo ela:

Já tinha ouvido falar de conselho escolar, mas nunca me interessei em saber como era, para que é que servia. Lá no outro município até existe, mas nem sei te dizer como é que é. Bem diferente daqui, que a ideia chegou com força total e que a gente está envolvida desde o começo (E1, entrevista realizada no dia 20/03/2013).

A divergência nas respostas já é explícita quando o entrevistado E2 relata seu amplo conhecimento sobre práticas de outros municípios, relacionando essa riqueza de dados à possibilidade de interação com diversos entes federados do nosso país, através da comunidade virtual dos CEs coordenada pelo MEC e participação em encontros regionais, estadual e nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Em sua fala, também enfatiza:

Não posso deixar de falar sobre o fato de poder representar nosso município no GAFCE/RJ, pois é também através dele que podemos contribuir com nossas experiências pra implementar os CEs em municípios onde ele não está tão fortalecido e vice-versa. Esta troca é fundamental para nós (E2, entrevista realizada no dia 20/03/2013)

Houve consenso entre os entrevistados sobre a forma adotada pelo município de implementação dos CEs, porém a supervisora E1 destaca a sobrecarga de trabalho acarretada pelo fato do DSE ter assumido essa tarefa, assoberbando assim a equipe de Supervisão Educacional que precisou com isso acumular mais uma responsabilidade.

O maior problema é que a supervisão fica sobrecarregada com tanta coisa para fazer: é verificar a documentação dos alunos; acompanhar o trabalho da especialista, os resultados da escola; aplicar as legislações, ajudar na organização de grupos de estudos. É complicado dar conta disso tudo de forma satisfatória. Daí, acaba que a gente só fica sabendo o que acontece sobre o conselho, sem conseguir acompanhar mais de perto todo o trâmite (E1, entrevista realizada no dia 20/03/2013).

Fica claro no relato da entrevistada que, apesar das atribuições delegadas a essa função e percebendo-se como agente desta ação, a entrevistada E1 demonstra que a grande quantidade de tarefas as quais são responsáveis é fator preponderante para o não acompanhamento de forma efetiva.

Tal conotação não foi apresentada pelo entrevistado E2, pois acredita ter sido um avanço significativo essa rede ter percebido na equipe de supervisão educacional atores fundamentais para a garantia de uma implementação efetiva dos CEs, uma vez que possuem a visão do microssistema, ou seja, no âmbito da escola porém dando conta das demandas do órgão central no ambiente escolar. Mas ele também destaca alguns problemas percebidos nesse processo:

Tem supervisora que entende que acompanhar o conselho é simplesmente tomar conhecimento do que acontece através da diretora da escola. Não tem a dimensão que é preciso ser parte daquilo tudo e não ser apenas uma mera expectadora.” (E2, entrevista realizada no dia 20/03/2013)

Ressaltamos, porém, que todas as atribuições designadas ao entrevistado E1 são relacionadas a todos os conselhos de educação – CME, CAE, CACS-FUNDEB e Escolares – o que pode ser fator determinante para esse tipo de percepção.

Vale destacar que, mesmo sob perspectiva anteriormente apresentada, E2 acha relevância na participação da equipe do DSE no processo de implementação dos CEs, justificando esta importância ao seu crescimento profissional e cognitivo, sendo ratificando pelo outro entrevistado.

Um ponto que merece destaque na fala dos entrevistados é que ambos ressaltam na necessidade de ampliação dos conhecimentos sobre os CEs. Pensar em sua função na escola, percebendo a necessidade de estudar temas relacionados à gestão democrática e participativa, bem como a compreensão do exercício das funções, são aspectos que ressaltaram tanto como falhas apresentadas no processo de implementação, assim como a melhor forma de consolidação dos CEs na rede municipal de Magé.

Diante dos dados levantados a partir do questionário aplicado e das entrevistas realizadas, podemos elencar prioritariamente dois pontos relevantes. O primeiro, relacionado à falta de práticas democráticas e participativas no espaço escolar por parte do gestor, falta essa motivada pela pouca vivência desses gestores que viabilizem atender a estas demandas. O segundo, relacionado ao supervisor educacional que devido à complexidade de suas atribuições e a ampliação de suas demandas, não considera-se parte integrante do processo de promoção da gestão democrática. Além disso, o aprofundamento teórico sobre os Conselhos Escolares foi um dos aspectos importantes para o bom funcionamento dos CEs.

Assim, a análise do processo de implementação dos Conselhos Escolares em Magé/RJ, traz um cenário por vezes antagônico, como já mencionado em algumas falas dos supervisores educacionais entrevistados e ainda nos dados sobre diretores escolares encontrados a partir da aplicação dos questionários.

Dessa forma, o capítulo posterior irá discutir sobre o que a política propõe e o que de fato ocorre em sua implementação. A análise dos dados das pesquisas e a

fundamentação teórica sobre a complexidade da implementação de políticas serviram de base para o levantamento de pressupostos que nortearam o plano de ação desta dissertação.

2 O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE MAGÉ: FUNDAMENTANDO A ANÁLISE DO CASO NAS TEORIAS

O segundo capítulo do presente Plano de Ação Educacional terá como objetivo realizar uma análise crítica da realidade específica do município observado, através da descrição do caso, realizada no capítulo anterior e dos fundamentos presentes em literatura específica. Para isso, é importante recordar que a preocupação central deste texto é analisar o processo de implementação dos Conselhos Escolares (CEs) na rede municipal de ensino de Magé, focando no trabalho desenvolvido pela Secretaria Municipal de Educação (SMEC) para que possam ser identificados os entraves existentes na implementação desse projeto.

Antes de qualquer relação, é preciso perceber que a compreensão da importância de práticas democráticas no espaço escolar contribuirá para uma gestão mais participativa. Com base nas entrevistas e questionários aplicados, é possível afirmar que a relevância do papel do supervisor educacional e gestores escolares nesse processo não foram bem compreendidas, de forma geral, pelos gestores e supervisora educacional envolvidos nesta pesquisa. Essa tese se comprova mediante a análise das respostas dos gestores ao questionário e as entrevistas realizadas com supervisores educacionais.

Frente a isso, surgem alguns elementos que serão trabalhados nesta parte da pesquisa e que foram construídos a partir do caso descrito no primeiro capítulo. A primeira delas é que os diretores não tiveram vivências da práxis democrática na gestão escolar até então e que ainda não percebem a relevância do CE no universo da escola nem do seu papel como parte integrante desse órgão colegiado, no que diz respeito a legitimação de suas ações na escola. Isso pode ser comprovado quando se percebe que em muitos momentos de tomada de decisão sobre questões relativas ao coletivo das UEs, centravam-se na figura do diretor ou, quando muito, perpassava por um pequeno grupo por ele selecionado para respaldar a ação.

Outra questão está relacionada especificamente ao papel do supervisor educacional, protagonista na implementação da política, que apesar de compreender toda relevância do tema e dos desdobramentos acerca dos CEs para motivação de gestão democrática, não consegue dar conta do acompanhamento eficaz dos CEs, dada a complexidade do seu papel por conta das muitas demandas

existentes sob a responsabilidade desse profissional enquanto supervisor educacional de uma rede de ensino

Nessa perspectiva, este capítulo iniciará fazendo uma abordagem do trabalho coletivo na escola realizado pela coordenação de funções técnicas-administrativas e pedagógicas, nomenclatura utilizada no Regimento das Unidades Escolares da Rede Pública Municipal de Ensino de Magé (RUERPMEM), mas que aqui nesta pesquisa chamaremos de equipe diretiva. Esta equipe, conforme já apresentamos anteriormente, é composta apenas pelo diretor, diretor-adjunto e especialista em educação.

Porém, percebemos que, mesmo não sendo parte integrante desta equipe diretiva no documento oficial, de acordo com suas atribuições, o supervisor educacional exerce papel fundamental na gestão escolar, sendo um grande aliado na construção de uma escola cada vez mais participativa e, desta forma, compondo o que chamaremos de equipe diretiva.

Diante do exposto, na primeira seção deste capítulo será utilizada a concepção de equipe diretiva e suas definições para melhor compreensão de suas atribuições e da sua função no processo de implementação dos CEs.

A segunda seção tem como objetivo analisar qual o perfil do diretor escolar na rede municipal de Magé, enfocando sua atuação como uma liderança democrática para criar as condições ideais de maior participação da comunidade na escola. Para isso, retomaremos os dados levantados a partir dos questionários aplicados fazendo um contraponto na compreensão de gestão democrática e na construção da autonomia da escola.

Já a terceira e última seção tem como ponto central o supervisor educacional, que na complexidade de suas atribuições, precisa ser o elemento articulador do modelo de gestão participativa em construção na rede municipal pública de ensino, sem deixar de atender às demandas pertinentes à sua função. Nesse caso, recapitularemos as entrevistas realizadas no sentido de entender quais as atribuições são por eles realizadas e quais ainda não foram conquistadas.

2.1 Para melhor compreensão da equipe diretiva

A primeira seção deste capítulo será dedicada à análise da concepção de equipe diretiva na condução das ações no espaço escolar de forma a contribuir no desenvolvimento da autonomia da escola e também de seus atores. Considerando a importância de uma escola democrática tendo como agente principal dessa ação a equipe diretiva escolar, viu-se a necessidade de refletir acerca da ação gestora frente às dificuldades presentes no cotidiano escolar.

O termo equipe diretiva não é apresentado no RUIRPMEM do município de Magé, sendo utilizada a expressão coordenação técnica-administrativa pedagógica que abrange o diretor, o diretor-adjunto e o especialista, conforme já descrito no capítulo 1 desta pesquisa. Porém, é preciso redimensionar a definição dada nesse documento a essa equipe junto à real configuração da rede municipal de ensino de Magé, sendo impossível não integrar o supervisor educacional na composição da equipe diretiva. De acordo com Lück, faz parte da equipe gestora:

[...] o diretor escolar, que é o líder responsável máximo por todo o processo escolar e mobilização de esforços e recursos para a eficaz realização dos objetivos educacionais; o supervisor/coordenador pedagógico, responsável pela orientação, acompanhamento e avaliação dos processos educacionais (LÜCK et al., 2007, p. 15).

No cenário das escolas e creches da rede municipal de Magé, o papel da equipe diretiva é pouco fortalecido devido à disparidade na sua composição, que varia de acordo com o perfil da UE, deixando inclusive de existir alguns agentes fundamentais para a gestão escolar. A situação fica ainda mais crítica quando se trata das creches, onde o diretor é a figura central na tomada de decisões do espaço escolar. É importante lembrar que, conforme já apresentado nessa pesquisa, nenhuma creche possui especialista em educação, nem diretor-adjunto, e passou a ser assistida pela supervisão educacional *in loco* apenas a partir de 2012.

Sobre o que seja gestão, Libâneo (2001) a denomina como processo realizado para que as organizações possam funcionar bem e assim alcançar seus objetivos sendo necessário a tomada, o direcionamento e o controle das decisões.

A escola por sua vez, é definida pelo autor como como uma organização, por ser essa uma unidade social que existe para alcançar determinados objetivos. Expõe

que a “organização escolar é o conjunto de disposições, fatores e meios de ação que regulam a obra da educação ou um aspecto ou grau da mesma” (LIBÂNEO, 2001, p.77). Essas disposições podem ser de ordem administrativa ou pedagógica.

Ainda para o autor, a organização e a gestão da escola devem ser um trabalho coletivo que mobilize os indivíduos em uma atuação conjunta em torno das metas traçadas.

Nessa perspectiva, a escola deve ter objetivos comuns e compartilhados e é importante a participação de professores, pais, alunos e funcionários porque:

(...) a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação, em função dos objetivos da escola (...). Para a gestão da participação, é preciso ter clareza de que a tarefa essencial da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante as práticas pedagógico–didáticas e curriculares, propiciam melhores resultados de aprendizagem (LIBÂNEO, 2001, p.81–82).

Baseado no questionário respondido pelas diretoras da rede municipal de ensino de Magé nesta pesquisa, poucas são as ações que ratificam o modelo de gestão da participação, pois quase 54% dos diretores respondentes afirmaram que somente eles – sejam sozinhos ou somente sob a orientação da SMEC – administram as verbas da UE.

A participação dos integrantes da escola e da comunidade representa uma gestão que possibilita o conhecimento desses agentes em relação aos serviços oferecidos além de uma intervenção e avaliação nos rumos tomados. Libâneo destaca ainda que:

(...) participação significa a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si. Há a participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo–se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham institucionalmente, certos processos de tomada de decisão (LIBÂNEO, 2001, p.113).

O papel de referência que a equipe diretiva desempenha, nos faz refletir sobre o desenvolvimento de práticas autenticamente democráticas no interior da

escola e vai depender, em grande medida, de uma nova postura a ser assumida por essa equipe (Vasconcelos, 2002).

A equipe de coordenação escolar tem por função articular todo o trabalho em torno da proposta geral da escola e não ser elemento de controle formal e burocrático. É interessante refletir sobre a diferença em acompanhar (que é uma necessidade) e fiscalizar (que é colocar-se fora e acima do processo).

Todos os atores da equipe diretiva são fundamentais da realização de um trabalho eficiente de gestão democrática e participativa e, considerando a dificuldade em executar esse modelo de gestão na rede municipal de Magé, ao levarmos em conta os dados representativos das Unidades Escolares apresentados nesta pesquisa que indicam sobre a formação de suas equipes diretivas. É o que demonstra a tabela abaixo:

Tabela 4 - Composição das equipes diretivas das 30 UEs respondentes.

Unidades Escolares	Somente diretor escolar	Diretor escolar e especialista em educação	Diretor escolar, Diretor adjunto e especialista(s) em educação
Creches	10	--	--
Escolas	--	13	07

Fonte: Elaboração própria.

Um outro dado relevante, apresentado pelas respostas do questionário desta pesquisa, foi a respeito da construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) das UEs. Dos 30 diretores respondentes, aproximadamente 43% afirma que este documento foi elaborado somente pela direção da UE, ou apesar de ter a participação de outros atores – nesse caso apenas um pequeno grupo de professores – a configuração final foi também da direção.

É impossível falar de democracia escolar sem estudar sobre Projeto Político-Pedagógico (PPP) e a forma que deverá ser a construção desse documento. O primeiro passo para que toda a comunidade escolar participe ativamente e democraticamente da gestão escolar está na construção do PPP de forma coletiva.

Para que se entenda o significado de Projeto Político-Pedagógico, é preciso perceber como essa é uma ferramenta fundamental para o sucesso da escola. É

acerca dele que devem partir todos os debates, objetivos e avaliações do processo ensino e aprendizagem. O PPP da escola, deve ser avaliado constantemente, o que permite a escola a tomar nova direção se preciso for.

É um documento teórico-prático que pressupõe relações de interdependência e reciprocidade entre os dois polos, elaborado coletivamente pelos sujeitos da escola e que aglutina os fundamentos políticos e filosóficos em que a comunidade acredita e os quais deseja praticar; que define os valores humanitários, princípios e comportamentos que a espécie humana concebe como adequados para a convivência humana; que sinaliza os indicadores de uma boa formação e que qualifica as funções sociais e históricas que são de responsabilidade da escola. Que elementos o integram? É um instrumento que organiza e sistematiza o trabalho educativo, compreendendo o pensar e o fazer da escola por meio de ações, atos e medidas que combinem a reflexão e as práticas do fazer pedagógico (SILVA, 2003, p. 296).

A discussão sobre o Projeto Político-Pedagógico implica entendê-lo, portanto, como um dos principais instrumentos para a organização do trabalho e das atividades da escola e, particularmente, para a definição de sua própria organização pedagógica. Sua construção deve ser coletiva, de forma a atender as necessidades da escola e da comunidade na qual se insere.

Silva Junior (2002) salienta que a constituição da autonomia da escola pela via do projeto pedagógico, supõe finalmente, a existência de condições para a prática do trabalho coletivo, entendido esse como a valorização das pessoas e a relativização das funções. Pessoas autônomas valorizam um projeto e são valorizadas por ele “em razão do seu compromisso e de sua lealdade e isso não está ligado necessariamente às funções desempenhadas e as posições ocupadas” (SILVA JUNIOR, 2002, p. 206).

Atualmente no cenário educacional brasileiro, o debate sobre questões relativas à participação, cidadania e autonomia na escola tem ocorrido de forma expressiva. De acordo com Gadotti (2001), esta preocupação compreende-se principalmente pela demanda existente para que cada escola possua seu próprio PPP. Segundo o mesmo autor:

Não se constrói um projeto sem direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político. O

projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola. Porém, o projeto da escola não é de responsabilidade apenas da sua direção (GADOTTI, 2001, p. 34).

A perspectiva de planejamento participativo ainda não é uma realidade no município de Magé, pois a precariedade na composição de suas equipes diretivas e a pouca prática na realização de ações democráticas no espaço da escola mostram que ainda é preciso avançar de forma significativa no que diz respeito à gestão democrática. Retomando aos dados da pesquisa, apenas dois diretores afirmam que tiveram a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar – professores, funcionários, pais e alunos – na elaboração do seu PPP, assim como na administração das verbas recebidas pela UE.

Esse planejamento participativo leva a uma gestão mais democrática, voltada para o bem comum e coletivo. Deixa de ser uma gestão meramente burocrática, em que o papel de supervisor, ou especialista, ou mesmo de diretor, são tão isolados em si mesmos, que parecem não fazer parte de um mesmo barco. Não conseguem se entender, cada um vê a sua função ou cargo como mais importante do que do outro e, se possível, demonstram aos alunos, professores e famílias que cada um é o mais razoável e sensato para ser consultado e que a grande culpa de as coisas não estarem indo bem é do outro que não faz bem o seu papel. E com isso, em decréscimo ficam os professores, os alunos e os pais.

Tendo em vista o papel de referência que a equipe diretiva desempenha, podemos dizer que o desenvolvimento de práticas autenticamente democráticas no interior da escola vai depender, em grande medida, de uma nova postura a ser assumida por essa equipe (VASCONCELLOS, 2002, p.53).

A participação de todos na organização da escola é importante, porque essa instituição possui o que Libâneo define por cultura organizacional:

A cultura organizacional diz respeito ao conjunto de fatores sociais, culturais, psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e do comportamento das pessoas em particular (LIBÂNEO, 2001, p.82 - 83).

Em outras palavras, ele destaca que existe uma cultura que influencia as atividades escolares e por isso é interessante o reconhecimento das particularidades de cada contexto, o que pode ser alcançado quando se dá voz a todos. Acrescenta, ainda que cada escola tem sua própria cultura, permitindo a compreensão de tudo o que nela ocorre, porém essa cultura pode ser modificada pelas próprias pessoas, podendo ser discutida, avaliada, planejada, de forma a responder aos propósitos da equipe diretiva assim como da comunidade escolar.

Assim, a participação e a busca da autonomia têm de ser garantidas em todos os espaços e tempos escolares: salas de aula, reuniões e formações de professores, secretaria e reuniões com os pais, daí a centralidade dos colegiados. O Conselho Escolar (CE) é uma das instâncias privilegiadas do fomento tanto da participação quanto da autonomia. Segundo esse pressuposto, o conselho escolar tem se constituído como o principal espaço e tempo escolar no processo de elaboração, acompanhamento e avaliação do PPP.

Nessa perspectiva, uma das atribuições do diretor é reunir as aspirações e expectativas dos demais membros da escola e tentar articular a participação de todos em um projeto comum. Isso porque, para Libâneo (2001), o diretor é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola. Entretanto destaca que na maioria das vezes o diretor acaba desempenhando as funções administrativas, mais “urgentes”, deixando ao especialista em educação a organização pedagógica.

De uma forma geral, o diretor é o principal responsável pela escola, esse precisa ter a visão do conjunto e articular todos os setores (administrativo, pedagógico, secretaria, serviços gerais...) com vistas à consecução das metas estabelecidas. Já ao coordenador pedagógico, ou no caso de Magé, o especialista em educação, tem como "principal atribuição a assistência pedagógico-didática aos professores, para se chegar a uma situação ideal de qualidade de ensino". (Libâneo, 2001, p.183).

Como mostra Cury (2005), a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos. Dentro de tais parâmetros, coloca o diretor da escola como um especialista que deve desenvolver uma gestão democrática, já destacada nesta pesquisa. A gestão também pressupõe um ou mais

interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas.

2.2 Os diretores escolares

Podemos constatar a partir da história que, na década de 70 iniciou-se uma reflexão sobre a administração escolar e sobre o papel desempenhado pelo diretor. Ao perceber a impossibilidade do diretor solucionar sozinho todas as questões pertinentes à sua escola, a abordagem participativa foi adotada sendo necessário que os diretores busquem o conhecimento específico e a experiência da sua equipe de trabalho.

Conforme definição de Lück (2000) sobre gestão escolar:

[...] Constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada (LÜCK, 2000, p.11).

A autora nos faz refletir sobre uma prática de gestão educacional focada numa maior participação da comunidade escolar objetivando o avanço dos processos socioeducacionais nas escolas.

No tocante à gestão da educação básica, que compreende a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e o Ensino Médio, a LDB destaca que o ensino será ministrado com base no princípio da garantia da “VII - Gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino”. (BRASIL, 1996). Porém, apesar de a legislação atual de Diretrizes e Bases da Educação mencionar a preferência pelo modelo democrático e participativo da administração escolar, na rede municipal de Magé esta perspectiva ainda não se consolidou.

A direção escolar deve ser destacada, segundo Costa como:

[...] princípio e atributo da gestão democrática, por significar uma das funções do processo organizacional do sistema de ensino, e o direcionamento intencional da ação educativa rumo aos objetivos de forma deliberada, consciente, planejada, integrada e de consenso

sobre normas e atitudes comuns ao processo educacional (COSTA, 2009).

De acordo com os dados já apresentados nesta pesquisa, todos os diretores e seus adjuntos ocupam seus cargos através de indicação política. A livre indicação dos diretores pelos poderes públicos se fundamenta na prerrogativa do gestor público em indicar o diretor como um cargo de confiança ou comissionado da administração pública. Historicamente, contudo, conforme afirma Dourado (2012), essa forma de escolha contempla formas mais usuais de clientelismo por conta da política de favoritismo e marginalização das oposições, não contando assim com o respaldo da comunidade. Ainda segundo este autor, essa lógica permite a transformação da escola em espaço instrumentalizador de práticas autoritárias, evidenciando forte ingerência do Estado na gestão escolar.

Um aspecto fundamental refere-se à noção de gestão como resultado de ações coletivas. É totalmente diferente uma decisão do diretor e uma decisão do colegiado. Estamos acostumados com a lógica de gestão centrada na figura do gestor, do diretor de escola e a lógica vigente precisa ser contrariada através das ações compartilhadas advindas da participação de todos. Isto é a efetivação da gestão democrática

Na rede municipal de Magé, essa lógica ainda está muito enraizada no trabalho realizado pelas diretoras escolares, evidenciado nos questionários por elas respondidos. Nas questões pertinentes às ações que deveriam ser compartilhadas, percebemos que há ainda baixíssima participação de forma atuante de outros agentes do espaço escolar.

A democratização da gestão por meio do fortalecimento dos mecanismos de participação na escola, em especial do conselho escolar, pode se apresentar como, segundo Dourado (2012), uma alternativa criativa para envolver os diferentes segmentos das comunidades local e escolar nas questões e problemas vivenciados pela escola. Esse processo, certamente, possibilita um aprendizado coletivo, cujo resultado pode ser o fortalecimento da gestão democrática na escola e das dinâmicas formativas que nela ocorrem. Nessa direção, a escola, fortalecendo a sua identidade institucional, caminharia para o efetivo exercício da vivência de progressivos graus de autonomia.

Outro aspecto relevante nesta pesquisa é a formação apresentada pelos gestores escolares que responderam ao questionário. Os números apresentados mostram que ainda há uma parcela dos diretores com necessidade de formação específica para a gestão escolar.

Considerando que todos os respondentes têm como formação mínima a graduação em pedagogia, que foi exigida para o exercício da função somente em 2012, o perfil apresentado pelos diretores é:

Tabela 5 - Modalidade de cursos de pós-graduação de mais alta titulação.

Atualização	Especialização (ênfase em gestão e administração escolar)	Especialização (ênfase na área pedagógica)	Mestrado e/ou Doutorado	Não fez ou não completou a pós graduação
2	5	4	0	19

Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado.

Sobre os efeitos da formação que os diretores possuem considerando suas diversas competências, Teixeira e Malini (2012) nos diz que seria desejável que produzissem efeitos mais amplos sobre o conjunto de suas atividades. Pelos dados acima apresentados a partir do questionário aplicado, a formação quando ajuda o faz em uma perspectiva ou outra: ajuda nos aspectos pedagógicos ou ajuda nos aspectos administrativos.

Ainda segunda a autora, os cursos de pedagogia não promovem em sua formação um enfoque sobre a gestão, mesmo com as mudanças ocorridas em suas Diretrizes Curriculares, onde foram estabelecidos objetivos amplos na formação deste curso, a partir de 2006. Porém, a tarefa de formar profissionais da educação básica para as funções de administração, de forma geral, foi transferida para os cursos de pós graduação. (AGUIAR et al, 2006).

Nessa perspectiva, é preciso refletir sobre novos modelos para cursos de formação continuada. Segundo Teixeira e Malini:

Não é o caso de prescindir da formação teórica ou de um escopo formativo mais amplo, sobre as políticas públicas, análise de indicadores sociais e resultantes dos processos de avaliação, das

concepções epistemológicas envolvidas nas escolhas sobre currículo, por exemplo. Mas o desafio pode estar em associar esse conjunto de saberes ao exercício de planejamento, contando com o fato de que planejamento envolve também habilidades de concentração de vontades dentro da comunidade escolar, o que é condição da gestão democrática. (TEIXEIRA; MALINI, 2012, p.6)

A ênfase na formação dos diretores escolares se dá a partir dos processos de descentralização das políticas educacionais levados a cabo a partir da década de 1980, numa perspectiva de democratização ou de transferência de responsabilidades dos órgãos centrais para as unidades escolares, passaram a exigir a tomada de decisões ou a execução de ações pelas equipes escolares, tendo a sua frente os diretores (TEIXEIRA; MALINI 2012). Uma compreensão mais apurada sobre como se dá a implementação das políticas educacionais também deposita sobre o “contexto da prática” a responsabilidade pelos resultados que as ações emanadas do Estado produzem. Ou seja, o que ocorre nas escolas, pode colaborar para a produção de sucesso ou fracasso das políticas.

De acordo com os autores:

Se políticas são textos, seu processo de interpretação começa no momento da demanda, passa pela formulação e chega à sua implementação por uma pluralidade de atores envolvidos em fazê-las funcionar para seus destinatários. E o papel que os diretores escolares exercem tem sido relacionado aos resultados de desempenho que o sistema educacional apresenta (TEIXEIRA; MALINI, 2012, p. 7)

Não podemos deixar de pontuar, no contexto da formação de diretores, o que já é de amplo conhecimento da sociedade e dos educadores brasileiros: a consideração do contexto dos avanços da gestão escolar no Brasil, desde a Constituição de 1988. Esse movimento foi seguido da constituição dos conselhos escolares e do desenvolvimento de várias experiências bem-sucedidas. De acordo com Machado:

Entretanto, parece ser necessária uma ação determinada por outra via: a do desenvolvimento das competências das equipes e lideranças escolares como política capaz de auxiliar a escola pública no cumprimento das incumbências já estabelecidas na LDB, no capítulo que trata da organização da educação, onde a escola aparece, pela primeira vez, como um dos protagonistas da educação

nacional, ao lado da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios (MACHADO, 2000, p. 111).

É necessário refletir e situar sobre o trabalho do diretor escolar a partir das expressivas mudanças das funções por ele exercidas, principalmente no que diz respeito às suas atribuições administrativas. Para Terto e Souza:

O trabalho do gestor escolar face às transformações estabelecidas na gestão escolar oriundas das mudanças nas relações sociais de produção e sob o imperativo da reestruturação produtiva, tendo como eixo central a sua responsabilização pelos resultados alcançados pela instituição em trabalham (TERTO; SOUZA, 2012, p. 1).

Sob este aspecto, os diretores passam a coordenar a dimensão coletiva do trabalho pedagógico junto à comunidade escolar a partir da mudança de entendimento acerca de sua prática.

É preciso ressaltar, que, conforme aborda os mesmos autores:

[...] embora o discurso em torno da gestão escolar preconize a gestão democrática e participativa, nem sempre a atuação do gestor se consolida como prática democrática, já que é possível que, mesmo com um contexto democrático propício a mudanças, mantenham-se práticas autoritárias e conservadoras por parte dos gestores (TERTO; SOUZA, 2012, p. 3).

Esta afirmação pode ser evidenciada nesta pesquisa nas respostas dadas pelo total de diretores respondentes quando 12 (40%) afirmam que a versão final do PPP nas Unidades Escolares foi elaborada por ele – seja com a contribuição de professores ou não - e 24 (80%) apontam que as atividades comunitárias realizadas na escola são planejadas apenas pela escola, sem a participação da comunidade.

Devemos analisar as modificações empreendidas no trabalho do diretor escolar, assim como os resultados alcançados nas avaliações externas pela sua UE, a partir da sua atuação frente à responsabilização por esses resultados. Em consequência do crescimento das demandas administrativas, é acentuado seu perfil técnico para exercer esta função, com metas a cumprir, incorporando conceitos da iniciativa privada, tais como eficiência, eficácia e produtividade.

Ainda para Terto e Souza, esse perfil técnico é um dos motivos que reforçam a tese de que:

O gestor escolar é responsável último pela escola, estando, assim, no topo da hierarquia, o que leva estes profissionais a trabalharem mais e terem cada vez mais responsabilidades para com a escola. Em decorrência, o gestor escolar acaba por tomar para si a responsabilidade pela escola, por suas ações e pela qualidade do ensino, considerando que este tem responsabilidade para com a escola e que, portanto, também deve estar sujeito à responsabilização pelos resultados e funcionamento da instituição (TERTO; SOUZA, 2012, p. 6).

Nesse contexto, não é o bastante pensar a tarefa fundamental da escola desvinculada da participação em si. Reconhecer o sucesso do processo de ensino e aprendizagem relacionando-o à participação é fundamental como afirma Ramos e Conti:

Determinados estudos demonstram, como por exemplo, o Aprova Brasil – realizado pela Unesco, em parceria com o Ministério da Educação (MEC), a fim de identificar os fatores presentes em algumas escolas responsáveis por colocá-las no topo do ranking anual produzido pelo exame oficial do MEC, denominado Prova Brasil. Foram 33 escolas pesquisadas, todas com perfil típico daquelas que costumam fracassar quando submetidas a esse tipo de exame externo. As escolas se destacaram por obter nota acima da média nacional. Depois de analisadas, ressaltaram-se alguns fatores comuns e preponderantes em todas as unidades escolares, a saber: as práticas pedagógicas, a importância do professor, a gestão democrática, a participação da comunidade escolar e dos alunos e as parcerias externas. O compartilhamento de decisões entre poder público e sociedade civil aparece como algo que merece destaque (RAMOS E CONTI, 2013, p. 165).

Segundo Nogueira (2005), o bom gestor não se confunde com aquele que domina ou que apenas administra, devendo ser um bom dirigente, um bom governante. A esse diretor escolar a tarefa mais relevante é a boa relação entre escola e comunidade, objetivando sempre a melhoria da qualidade de ensino. Os entraves são grandiosos e de diversas naturezas, e essa parceria resulta em soluções possíveis e efetivas de forma mais criativa e dinâmica.

2.3 Supervisão Educacional: a identidade se constrói pela ação

A supervisão educacional desempenha seu trabalho a partir da tomada de decisão e planejamento de novas ações realizadas pela equipe pedagógica da escola, com base na análise e avaliação dos resultados apresentados por sua Unidade Escolar. Sob essa perspectiva, o conceito do trabalho realizado por este profissional e o papel desempenhado por ele foram ressignificados.

Os estudos de Silva (1981) *apud* D' Antola (1983) consideram a atividade do supervisor educacional como “uma ação política, reflexiva, consciente e comprometida com a educação” (1983, p. 49). O trabalho desenvolvido pela supervisão deve ser considerado um ato político que acarreta tomar decisões, advindo de um trabalho realizado de forma coletiva com os demais profissionais da Unidade Escolar. Daí, a concepção de gestão compartilhada e sua relação com a pedagógica estimula o entendimento da conexão das atribuições do gestor escolar, do supervisor educacional e demais componentes da escola.

De acordo com Corrêa (2007):

O entendimento da realidade, o fazer a educação e a formação de profissionais da educação devem estar de acordo com as grandes concepções e transformações da ciência. Com a evolução acerca desses conceitos, avançamos para novos compromissos e responsabilidades, entre eles o de transpor o espaço e o tempo da escola com a imposição de um novo paradigma para a supervisão educacional: uma prática voltada não somente para a qualidade do trabalho pedagógico, mas também para a construção de um conhecimento emancipatório, num âmbito político, administrativo e educacional mais amplo (CORRÊA, 2007, p. 10).

O trabalho desenvolvido pela supervisão de forma harmoniosa com a equipe da Unidade Escolar deve fomentar novas formas de gestão, isso para que se acompanhem as mudanças advindas com os novos tempos. A supervisão educacional deve participar do âmbito escolar, contribuindo para a elaboração de um currículo diferenciado, dando conta da diversidade existente no espaço escolar tendo como objetivo o avanço do processo ensino aprendizagem e também seu crescimento profissional.

Sob essa perspectiva, a supervisão educacional assume papel fundamental de protagonismo no processo de implementação da política de gestão democrática e

participativa através dos Conselhos Escolares na rede municipal de Magé. Porém, como já exposto nesta pesquisa, as dificuldades para a implementação da gestão democrática se evidenciam no conjunto de ações que só são participativas e compartilhadas na teoria, mesmo que o desejo que na prática seja o inverso.

Ambos os entrevistados exaltam a importância do processo de implementação dos CEs para que os conceitos de gestão democrática sejam enraizados no cotidiano das escolas e creches da rede municipal de Magé. Compreendem que a democracia é mais uma forma de conformação do que de participação. A competência a conquistar não é a de ser democrático ou de constituir relações democráticas, mas a de adquirir um discurso que se apresente como democrático e seja capaz de demonstrar a adesão pessoal ao discurso oficial.

Salienta-se que o profissional que atua na referida função deve estar em constante formação, por meio de cursos, seminários, congressos, consultas a livros, Internet, Diários Oficiais. Enfim, torna-se imprescindível o conhecimento das inovações educacionais, teorias e práticas e legislação por parte dos supervisores educacionais que atuam nas unidades escolares, com a finalidade de melhor orientar as escolas e creches em suas práticas diárias. E essa é uma prática de ambos os entrevistados.

O supervisor educacional entrevistado E1, como já pontuado nesta pesquisa, por integrar a equipe de articuladores dos conselhos, participou de três Encontros Nacionais de Fortalecimento dos Conselhos Escolares organizados pelo MEC em Brasília, além de participar e organizar vários encontros em âmbito estadual, regional e intermunicipal juntamente com o Grupo de Articulação e Fortalecimento dos Conselhos Escolares do Rio de Janeiro (GAFCE/RJ). Sua compreensão e vivência acerca da temática dos CEs e gestão participativa acaba sendo mais ampla do que E2, que deixa claro no questionário aplicado a afirmação de só conhecer outras experiências de implementação de CEs em outros municípios através do Departamento de Supervisão Educacional de Magé (DSE) e do incentivo ao acesso aos diferentes materiais disponíveis sobre a temática a partir do trabalho desenvolvido pelos articuladores dos conselhos deste mesmo departamento envolvendo à supervisão de campo.

Nesse contexto, vale destacar a reflexão de Luiz, Barcelli e Riscal que contempla a ideia da ação proposta:

Merece destaque, dado o foco desta reflexão, dois elementos: *saber* e *participação*. O primeiro deles está na base da denominação das escolas como “organizações aprendentes”, marcadas por duas características fundamentais: uma implica liderança coletiva, em vez de gestão de topo (todos decidem sobre os objetivos); e a outra são frutos de atitudes, compromissos e estratégias que têm de ser cultivados, já que não nascem do nada. Ou seja, demandam “diálogo, em vez de obediência; influência, em vez de comando; princípios, em vez de regras; interdependência; confiança mútua; missão partilhada.” (LUIZ, BARCELLI & RISCAL, 2013, p. 88).

Observadas sob esse prisma, as dificuldades para a implementação da gestão democrática se revelam não mais como uma recusa dessa forma de ação política, mas como um conjunto de práticas que, embora se pense que sejam democráticas, o são somente na instância discursiva.

Os inúmeros cursos, palestras e atividades desenvolvidos acerca do tema, se por um lado, denotam o interesse sem precedentes, na educação, pelo alcance do projeto democrático, por outro parecem indicar que se acredita que baste uma aula ou a participação em uma atividade sobre democracia para que todos, a partir daí, sejam democráticos.

De acordo com Luiz, Riscal e Júnior:

A concepção da democracia como produto revela a perversa condição de espetáculo público, da qual é, agora, revestida. Indica, ainda, a fragilidade dessa concepção democrática, que pode, rapidamente, tornar-se autoritária ou ditatorial caso mudem os rumos da opinião pública. A instauração de um sólido processo democrático demanda tempo de amadurecimento e implica uma mudança de práticas e a implantação de estratégias que garantam o direito de participação coletiva. Sem esses requisitos, sob a aparência de democracia, escondem-se práticas tradicionais, viciadas em autoritarismo (LUIZ, RISCAL & JÚNIOR, 2013, p. 26).

Durante anos, a supervisão educacional possuiu atribuições técnicas e burocráticas, sem haver relação com o aspecto educativo de suas funções. Ao longo dos tempos, apesar dos poucos avanços no que tange ao aspecto legal, há debates consistentes sobre as atribuições deste profissional na escola, onde o que mais se propaga é a ideia de desvincular a figura fiscalizadora do supervisor e propor uma nova postura assumida por ele (RANGEL, 2003).

A autora ainda nos diz que:

[...] a ideia e o princípio de que o supervisor não é um "técnico" encarregado da eficiência do trabalho e, muito menos, um "controlador" de "produção"; sua função e seu papel assumem uma posição social e politicamente maior, de líder, de coordenador, que estimula o grupo à compreensão – contextualizada e crítica - de suas ações e, também, de seus direitos (RANGEL, 2003, p. 150-151).

Assim, conforme afirma Corrêa (2007), no atual contexto onde a escola se adapta às transformações do meio em que está inserida e evolui para seguir nova realidade que se configura, preparando sua comunidade para um novo paradigma, ela “procura projetar as necessidades do amanhã na figura do supervisor educacional, pela articulação de seus conhecimentos e experiências” (CORRÊA, 2007, p. 8). Nessa perspectiva, podemos afirmar que a atuação do supervisor educacional está diretamente ligada ao processo de desenvolvimento da escola.

Carapeto (2001) compreende o supervisor educacional como um agente de articulação das práticas educativas objetivando a qualidade da formação humana para o pleno exercício da cidadania.

Como prática educativa, a supervisão educacional, independentemente da formação específica em uma habilitação no curso de pedagogia, em cursos de pós-graduação ou como conjunto de conteúdos desenvolvidos no curso de pedagogia, constitui-se num trabalho profissional que tem o compromisso de garantir os princípios de liberdade e solidariedade humana, no pleno desenvolvimento do educando, no seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho e, para isso, assegurar a qualidade do ensino, da educação, da formação humana (CARAPETO, 2001, p. 93).

Não se muda a cultura escolar sem o trabalho coletivo, discussões conjuntas e sem a busca de resolução dos problemas de modo participativo. A democratização da escola não é uma via de mão única. Existem várias possibilidades e alternativas para a sua implementação, resultantes dos embates e das várias possibilidades políticas desencadeadas coletivamente pelos diferentes atores em cada unidade escolar.

3 OS CONSELHOS ESCOLARES EM MAGÉ: ARTICULAR PARA FORTALECER A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA REDE MUNICIPAL

O presente Plano de Ação Educacional busca analisar a trajetória da política de implementação dos Conselhos Escolares na rede municipal de ensino de Magé/RJ, como forma de contribuição para o processo de construção da gestão democrática e participativa, a partir de como os diferentes sujeitos que participaram desse processo perceberam, identificando desafios, avanços e oportunidades de progresso.

À vista disso, no capítulo 1, fizemos uma descrição do contexto em que foi gestada a política, além de uma apresentação dos dados empíricos coletados por meio de questionários e entrevistas.

Na segunda parte do trabalho, analisamos o caso de gestão, dialogando com autores que pesquisaram o tema em questão, retomando os dados empíricos da pesquisa. Constatamos, a partir da análise, que a gestão democrática ainda não é um modelo consolidado no município.

Nesse sentido, é importante que cada gestor escolar situe a implementação da política dos Conselhos Escolares no seu espaço escolar, de forma que, através dela, estrategicamente possa incorporar as diversidades sociais múltiplas que se constituem dentro da escola e torná-las oportunidades para o exercício efetivo da democracia. Sendo esse conceito de democracia entendido como uma construção coletiva e permanente, em contínuo movimento, considerando a realidade de cada contexto social e escolar.

Assim, diante da importância das atribuições do gestor e, levando-se em consideração o seu papel articulador, pode-se dizer que qualquer ação mais sistemática em seu trabalho influenciará toda a comunidade escolar, principalmente no que tange à implementação de uma política educacional. Nesse sentido, se a implementação das ações se dá de forma eficaz, bem sucedida, a escola tende a melhorar o atendimento e, conseqüentemente, a qualidade da educação para todos os alunos.

Diante disso, no que tange às possibilidades de melhoria que poderão favorecer a superação dos desafios e às perspectivas de avanço para efetivação da gestão democrática, da participação e da construção da autonomia escolar, o

presente Plano de Intervenção é norteado por duas estratégias de ação que se articulam entre si: a primeira o fortalecimento dos Conselhos Escolares, subdividida entre formação continuada dos Supervisores Educacionais da Secretaria Municipal de Educação, acompanhamento sistemático desses profissionais na organização e funcionamento dos CEs e uma outra formação continuada voltada para os conselheiros escolares ; a segunda estratégia apresentada é a criação do Prêmio Gestão Escolar.

3.1 Fortalecimento dos Conselhos Escolares

A primeira proposta de ação parte do princípio que não existe uma gestão verdadeiramente democrática sem que os diferentes sujeitos da comunidade escolar participem ativamente da construção, execução e avaliação do projeto pedagógico da escola.

Como este trabalho apontou, a existência de conselhos escolares em todas as Unidades escolares da rede municipal de ensino por si só não garante a participação e a democratização da gestão. Apenas com o fortalecimento dos espaços de participação da comunidade a escola vai consolidar a sua autonomia e exercitar a democracia, que não se resume a escolher diretamente os seus gestores, mas se efetiva no cotidiano da ação escolar.

A legislação municipal em vigor - Resolução nº 001/2012, que normatiza o processo de formação e eleição dos Conselhos Escolares, estabelecendo normas para a gestão democrática e organização das unidades escolares – destaca as funções do conselho escolar: consultiva, deliberativa, mobilizadora, fiscalizadora¹³.

Ressalto que o conselho escolar é por excelência o espaço de construção da gestão e da cultura democrática no interior da escola e deve exercer um papel fundamental no acompanhamento da gestão, seja no que se refere à execução dos

¹³ Conforme exposto no capítulo 2, entendemos por função Consultiva: aconselhar e emitir opiniões sobre determinado assunto ou problema relacionado à escola, assessorar e encaminhar questões dos diversos segmentos. Por função deliberativa, é a ação de examinar uma situação concreta com vista a uma decisão; dar parecer sobre determinados assuntos e a ele submetido. Já a fiscalizadora: acompanhar, fiscalizar e avaliar as ações pedagógicas, administrativas e financeiras e a mobilizadora: promover, estimular e articular a participação integrada dos segmentos representativos da escola e da comunidade local, em diversas atividades.

recursos financeiros, seja no monitoramento dos resultados pedagógicos, dentro das suas atribuições.

Nessa perspectiva, proponho como ação 01 da estratégia de fortalecimento dos Conselhos Escolares a formação continuada dos supervisores educacionais dada a relevância do papel exercido por esses profissionais no processo de implementação dos conselhos escolares.

Ação 01 - Formação continuada para os Supervisores Educacionais

A importância estratégica e política das secretarias de educação como órgãos gestores dos sistemas públicos educacionais, nos provoca na busca para saber sobre os profissionais que lá atuam.

Esses educadores, em geral, se inserem nas secretarias de educação com a formação inicial para docência e esse órgão central raramente possui uma política de formação inicial e permanente que vise a qualificação de seus profissionais. Dessa forma, as secretarias promovem diversas formações para os mais diferentes segmentos, mas não possuem usualmente cursos que capacitem seus próprios profissionais.

A primeira ação proposta nesta pesquisa visa uma formação continuada aos Supervisores Educacionais – que são técnicos da secretaria de educação – voltada para a especificidade e demandas acerca dos Conselhos Escolares, afim de que as práticas sejam problematizadas. Tal formação acarretará a não restrição desses profissionais a executores de tarefa, mas gerando a possibilidade de fazer com que eles possam elaborar respostas às demandas cotidianas do sistema em que atuam.

Nessa perspectiva, a SME de Magé deve fomentar a participação de seus Supervisores Educacionais no curso de extensão realizado pelo MEC através do PNFCE e oferecido aos municípios do Estado do Rio de Janeiro neste ano de 2013 pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), com a intenção de priorizar discussões e reflexões sobre os temas voltados ao CEs.

A formação é realizada por meio da modalidade da EAD, em que o espaço é o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), cuja execução é promovida através da

plataforma Moodle¹⁴, composto de atividades em ferramentas de interação fóruns, *chats*, mensagens, portfólios, diários de bordo.

O Curso de Extensão a Distância Formação Continuada em Conselhos Escolares conta com material didático¹⁵, que é produzido pela Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação. Os conteúdos classificados como essenciais à formação para a criação dos Conselhos Escolares estão contidos em dez cadernos que foram distribuídos em duas fases do referido curso: na fase 1 (um) é realizado o estudo dos cadernos 1(um) a 5 (cinco) e na fase 2 (dois) o estudo dos cadernos 6 (seis) ao 12 (doze). Cada fase contempla uma carga horária de 100 (cem) horas, possibilitando, ao final das duas fases, a emissão de um certificado com 200 (duzentas) horas para o aluno.

Sobre os cadernos, os temas contemplados por eles na Fase I, respectivamente, são: Introdutório - Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da escola pública 1) Democratização da escola e construção da cidadania; 2) Aprendizagem na escola; 3) Respeito e valorização do saber e da cultura do estudante; 4) Aproveitamento significativo do tempo pedagógico; 5) Gestão democrática da educação e escolha do diretor.

Na Fase II, abordam temas análogos discutidos através dos seguintes títulos: 6) Conselho escolar como espaço de formação humana: círculo de cultura e qualidade da educação; 7) Financiamento da educação no Brasil; 8) A valorização do trabalhador em educação básica é um imperativo histórico; 9) Educação do campo; 10) Relação entre a escola e o desenvolvimento com Igualdade; 11) Direitos humanos e 12) Conselho escolar e sua organização em fórum.

¹⁴ O Moodle (*Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*) é um Ambiente Virtual de Aprendizagem que, na forma de um sistema administrado, composto de atividades educacionais para comunidades online, com objetivo da aprendizagem na modalidade Educação a Distância. (<http://moodle.org>).

¹⁵ Estes cadernos têm por objetivo trabalhar conceitos que são essenciais para o bom desempenho da rotina desenvolvida pelos Conselhos Escolares no cotidiano da escola. Dentre estes, os princípios da gestão democrática, no que tange a participação da comunidade escolar e a explicação dos diversos papéis e funções desenvolvidos por este órgão colegiado em relação às ações desenvolvidas na escola. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12619%3Apublicacoes-dos-conselhos-escolares&catid=195%3Aseb-educacao-basica&Itemid=859

Diferentemente da ordem cronológica da Fase I, a Fase II inicia pelo caderno 12, intitulado *Conselho Escolar e sua organização em fórum*, que é formado por duas partes que apresentam as raízes e processos de criação e consolidação do conselho escolar e sua organização em fórum. O curso inicia por este caderno porque, segundo os objetivos do programa de formação, o mesmo oferece uma base para que o cursista compreenda o processo de criação e consolidação dos conselhos escolares com ênfase na importância dos fóruns neste processo.

Para o desenvolvimento dos conteúdos apresentados nos cadernos, cada turma possui um trabalho de tutoria que faz uso das ferramentas disponíveis no AVA, como o *Chat* que acontece quantas vezes for necessário durante o período de cada caderno, com hora e dias previamente agendados com cada turma

Atividades como Fóruns e Portfólios são outras adotadas para a reflexão acerca das questões norteadoras propostas com objetivo de aprofundar a discussão sobre as temáticas de cada caderno, como também promover maior interação entre as ideias desenvolvidas pelos cursistas. Além disso, as mensagens instantâneas também podem ser enviadas para esclarecimento de dúvidas.

A dinâmica do curso possibilita que seus conteúdos sejam trabalhados através de exposição dialogada, com discussões de textos, propondo problemas concretos, para que as soluções sejam pensadas de maneiras criativas e inovadoras.

Na metodologia adotada pelo curso, subsidia-se os cursistas para que elaborem projeto de intervenção ao final do curso, denominado Plano de Ação, a ser implementado nas suas Unidades Escolares.

Cabe destacar que na modalidade de educação à distância, espera-se que o aluno tenha um maior comprometimento em relação à sua aprendizagem, uma vez que estudam sozinhos, porém têm no professor tutor a figura do suporte para aprofundar e esclarecer os estudos.

Com a realização dessa ação, possibilita-se a criação de um canal de informações a respeito do funcionamento de CEs em diferentes lugares, uma vez que haverá outros participantes de municípios variados na formação das turmas.

Além disso, a reflexão sobre políticas públicas, gestão democrática e participativa e conselhos também serão realizadas ao longo do curso, por meio das

atividades, textos e discussões que unem diferentes pontos de vista de lugares e atores diversos.

Devemos também destacar que pensar que apenas a busca pelo aprimoramento profissional, superar desafios, adquirir novos conhecimentos e de empreender mudanças no conhecido e no familiar são fatores motivacionais para que os supervisores educacionais participem desta formação continuada, reflete um olhar romântico e, porque não dizer, utópico.

É fato que delinear formas específicas e personalizadas de apoio, capazes de auxiliar tais profissionais a enfrentarem melhor esse momento da vida profissional dever ser considerado uma boa iniciativa, mas que por si só não garantem a participação efetiva e o envolvimento dos supervisores educacionais da rede municipal de ensino de Magé.

Para tanto, será necessária a intervenção do órgão central – Secretaria Municipal de Educação – para que possa sensibilizar este grupo sobre a importância e necessidade da participação nessa formação continuada como forma de subsidiar seu trabalho. Essa sensibilização acontecerá através de encontro específico para tratar do tema, com a participação de todo o Departamento de Supervisão Educacional e com a participação da coordenação estadual do GAFCE/RJ para corroborar com a proposta.

Nesse contexto, a SME deve prevalecer-se do aspecto de que o supervisor educacional é técnico desse órgão, ocupando assim cargo de confiança dessa Secretaria, o que tornará imprescindível sua participação neste processo de formação específica.

Um outro aspecto incentivador é a possibilidade de tornar-se tutor do curso de formação continuada oferecida aos conselheiros escolares – ação 02 proposta neste plano -, que tem como pré requisito ter concluído as Fases I e II deste curso específico para técnicos de secretaria, com remuneração realizada pelo FNDE.

O processo seletivo para tutoria acontece somente com funcionários vinculados às redes públicas estaduais, distrital ou municipais de educação, que serão selecionados pela coordenação estadual ou distrital do PNFCE dentre candidatos que tenham participado do curso de formação continuada em conselhos escolares ou do curso de formação continuada de conselheiros municipais de

educação e que conheçam os programas e ações desenvolvidos pelo MEC e a educação a distância.

Ao ser selecionado, o tutor participa de uma formação realizada pela Universidade Federal do Ceará (UFC) – em parceria com o MEC e responsável pelo curso para conselheiros escolares -, onde aprofundarão os conhecimentos acerca da plataforma Moodle e as ferramentas disponíveis neste Ambiente Virtual de Aprendizagem.

O tutor receberá o valor de quinhentos reais por turma através de bolsa paga pelo FNDE, não podendo já ser bolsista de nenhum outro programa federal, uma vez que elas não podem ser cumulativas, conforme preconiza a Resolução CD/FNDE nº 55/2012.

O curso de formação para conselheiros escolares tem duração de 40 horas, distribuídas em 28 horas no ambiente virtual de aprendizagem e outras 12 divididas em três encontros presenciais, no município-sede das escolas participantes. Ao todo, são dois meses de estudos e veremos mais detalhadamente a partir da ação 02 a seguir.

Ação 02 - Formação continuada de conselheiros escolares

Quando pensamos em Conselho Escolar e sua função na escola, percebemos a necessidade de estudar tópicos relacionados à gestão democrática e participativa, bem como a compreensão do exercício das funções deliberativa, fiscalizadora, consultiva e mobilizadora desse colegiado.

Consideramos que a ação formativa aprofunda as possibilidades de experiências democráticas na escola na medida em que se direcionam àqueles que transformam as políticas públicas educacionais em ações diretas à própria comunidade escolar.

A ideia de escola democrática surge juntamente com o Conselho Escolar, enquanto local de formação de cidadãos críticos que conscientemente poderiam atuar no ambiente escolar ou fora dele. Porém, nesta pesquisa identificamos evidências de práticas pouco democráticas nas gestões escolares nas UEs participantes, demonstradas através das dificuldades que esses gestores apresentaram na realização da gestão compartilhada e participativa, demonstrando

assim o enfraquecimento do elo comunidade-escola, o que contraria o princípio básico do próprio CE.

A fim de superar essa dificuldade, os integrantes da comunidade escolar precisam conhecer o significado de gestão democrática e elaborar seu PPP repensando suas ações que devem sempre focar na melhoria da qualidade de ensino.

A proposta é promover a participação dos conselheiros escolares no curso de formação¹⁶ oferecido pelo Ministério da Educação (MEC) através do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE) em parceria com a Universidade Federal do Ceará (UFC) por meio do Instituto UFC Virtual¹⁷.

O curso contempla conselheiros que estejam atuando nas escolas públicas do Brasil, porém oferecido inicialmente para os estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Ceará e Santa Catarina e financiado pelo Fundo de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

Essa formação conta com intervenção tecnológica e pedagógica, visando a utilização de material que facilite a inclusão e a ampliação dos conhecimentos fundamentais acerca dos CEs por parte de todos os conselheiros.

A dificuldade de participação dos conselheiros escolares na gestão participativa e democrática na escola é que impulsiona a elaboração dessa ação na presente pesquisa, pois na educação a democracia pode ser desenvolvida quando se abre espaços de construção e ampliação da participação da comunidade escolar nas práticas educativas.

Esse curso utiliza-se das mesmas ferramentas do que é oferecido aos técnicos de secretaria, porém realizado com outra dinâmica, dada a especificidade de seu público-alvo. Toda sua estrutura é desenvolvida na AVA Moodle, cujos conteúdos também estão focados na coleção dos cadernos do PNFCE, porém na modalidade semipresencial.

A ação proposta é formada por três módulos, cada um com nove aulas, totalizando 27 aulas. Cada módulo tem a duração de 75 dias em média, tendo carga

¹⁶ O curso pode ser acessado através do endereço: www.conselhoescolar.virtual.ufc.br

¹⁷ O Instituto é uma unidade acadêmica da UFC, responsável pela oferta e realização dos cursos de graduação na modalidade a distância. Por esse motivo, desenvolve também diversos projetos de pesquisa e extensão envolvendo o uso de tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC) na educação, sobretudo na área de formação de professores. O link é www.virtual.ufc.br

horária de 40 horas por módulo, com certificação emitida pela UFC. São previstos três encontros presenciais de 4 horas cada ao longo deste período, perfazendo 12 horas presenciais e 28 de atividades *online*.

Cada turma é formada entre quarenta e cinquenta cursistas, sendo constituídas quatro turmas por módulo, totalizando uma média de 200 conselheiros concluintes do módulo a cada três meses.

O primeiro encontro presencial acontece antes da realização das atividades na AVA, buscando ambientalizar os cursistas com o uso das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs).

A formação é iniciada pelo Módulo Introdutório e abrange o conteúdo dos três primeiros cadernos. O segundo módulo trabalha o conteúdo dos cadernos 3, 4, 5 e 6. E o terceiro módulo trata dos cadernos 7, 8, 9 e 10. A proposta é que posteriormente outros módulos temáticos sejam criados para a formação continuada dos conselheiros escolares.

É importante destacar que os conteúdos do curso são desenvolvidos de forma diferenciada, pois há um esforço para ele seja inclusivo devido à diversidade de pessoas participando do curso. São utilizadas animações tornando o material interativo, dinâmico e contextualizado para manter o cursista motivado, também por conta desse conteúdo utilizar uma linguagem simples, considerando a diversidade social, política e cultural dos envolvidos na formação.

Além disso, chats, fóruns, textos de fundamentação teórica e mensagens instantâneas também são ferramentas utilizadas pelo curso que é mediado por um tutor para cada turma, na mesma perspectiva já apresentada na ação anterior proposta nesse Plano.

A idealização de uma formação para conselheiros, englobando também os diretores escolares por serem membros natos e ocupando a presidência de seus CEs, visa capacitá-los no desenvolvimento de uma gestão democrática dos processos educativos, através de um aprendizado sistematizado. Busca formar pessoas que possam atuar coletivamente na construção de uma escola democrática fundamentada na gestão participativa, com a contribuição das discussões, atividades e animações realizadas no curso.

Ação 03 - Acompanhamento da organização e funcionamento dos CEs pela Supervisão Educacional

A última ação proposta para essa primeira estratégica está voltada para a participação da Supervisão Educacional na organização de funcionamento do Conselho Escolar das escolas e creches da rede municipal de ensino de Magé. A ideia é garantir que, através da interação desse profissional nos processos de organização e funcionamento do CE, as atribuições desse colegiado sejam realizadas e que a democratização da gestão escolar possa criar raízes nas práticas cotidianas das Unidades Escolares.

Ao longo do curso de formação, os Supervisores Educacionais ampliarão seus conhecimentos e perspectivas acerca das funções dos CEs e como sua engrenagem se articula para o bom funcionamento.

Como foi exposto no capítulo 2 desta pesquisa, são várias as atribuições do supervisor educacional da rede municipal de ensino de Magé elencadas no RUIERPMEM e, entre elas destacam-se apoiar tecnicamente o desenvolvimento das atividades na unidade escolar, contribuindo para uma melhoria da qualidade educacional e de vida a todos os envolvidos no processo e sugerir o desenvolvimento de atividades que concorram para a integração escola/comunidade.

Apesar dessa ação proposta já está prevista no plano de atuação da Supervisão Educacional, devemos ressaltar que esta pesquisa evidencia alguns aspectos relevantes para que essa proposição seja efetuada: poucas práticas de gestão democrática nas UEs, a inexistência dos Conselhos Escolares como órgão colegiado de representatividade dos diferentes segmentos da escola e legitimando as ações nela realizadas e a carência de uma visão mais sistêmica sobre os CEs por parte dos supervisores.

Nesse sentido, fomentar uma ação que vise aprimorar competências já conjecturadas a esses profissionais se faz necessária como uma forma também de garantir o êxito na política de implementação dos Conselhos Escolares, para que faça parte do cotidiano das tarefas realizadas por essa equipe em seu campo de atuação.

Nas visitas ocorridas nas suas UEs, cada supervisor deverá acompanhar o desenvolvimento das ações do CE daquela escola ou creche, orientando o gestor escolar e ao próprio órgão colegiado e subsidiando sua atuação, intervindo de forma efetiva para garantir seu pleno funcionamento de forma adequada ao que se propõe.

Como já apresentado no capítulo 1 desta pesquisa, devido ao quantitativo de UEs atendidas por supervisor – de 3 a 6 dependendo do somatório de alunos – cada escola ou creche é visitada, no mínimo, uma vez quinzenalmente. Em uma dessas visitas, a abordagem deverá ser os CEs para que naquele momento possam ser discutidas e esclarecidas questões relevantes acerca do funcionamento e organização desse colegiado.

Para isso, cada supervisor terá um modelo de relatório (Anexo I) a ser preenchido que servirá de roteiro para sua visita e para conduzir o trabalho realizado. Esse documento norteará as ações desse profissional no sentido de ter registrados os ranços e avanços obtidos por aquela UE no que tange ao seu Conselho.

Nesse registro, os supervisores educacionais uma vez ao mês preencherão o referido relatório composto por 6 itens e seus respectivos subitens, à saber: documentação existente na UE, como PPP, Estatuto dos CEs e Regimento Escolar; quantitativo de conselheiros existentes e possíveis vacâncias; eleições com mandatos dos conselheiros; participação do CE nas atividades da escola como Grupos de Estudos e Conselho de Classe; periodicidade das reuniões e seus registros em ata e outras observações.

O relatório será utilizado como ferramenta para que a equipe do DSE acompanhe o desenvolvimento do CE de cada Unidade Escolar, servindo de registro das ações já realizadas e de parâmetro para colaboração naquelas UEs cujo Conselho Escolar ainda não cumpra efetivamente seu papel e ainda contribua na construção da gestão participativa.

Vale destacar que o ato de registrar é primordial para o sucesso de toda e qualquer ação pedagógica, pois através do registro que se torna possível a sistematização das ações cotidianas. Sem essa estruturação, não há diagnóstico, não há sequência, não há acompanhamento e muito menos a visualização e propagação dos resultados obtidos. E sem resultados, comprometemos a credibilidade da ação realizada.

A presença da equipe do DSE, por meio das supervisoras de campo, não terá o caráter de fiscalização e controle sobre Conselho Escolar, mas que, como integrante da equipe diretiva daquela UE e, também sendo o profissional em âmbito do macrossistema, atuando nas escolas e creches como sendo um “braço” da Secretaria Municipal de Educação, possam contribuir de forma efetiva na consolidação da gestão compartilhada que se deseja implementar.

A gestão democrática escolar exige um pensar e um agir democrático, nos quais os agentes diretos e indiretos do ensino conhecem e desejam seus direitos e deveres nesse processo, assumindo a responsabilidade coletiva de gerir a escola de maneira colaborativa com o objetivo comum: a melhoria da qualidade de ensino.

Ainda é preciso conscientização na procura de alternativas no que diz respeito à atuação do supervisor educacional e que amplie seu campo de conhecimento, sendo necessária também a mudança do foco do trabalho que realiza, visto que historicamente esteve voltada a práticas administrativas, apenas no âmbito burocrático, em vez de enfatizar sua real função que é de auxiliador, e articulador na UE em prol de aprendizagem verdadeiramente significativa.

Assim sendo, é necessário que a Supervisão Educacional seja capaz de estabelecer relações entre a teoria e a prática desenvolvida pela direção da escola e também pelo próprio Conselho Escolar, exigindo reflexão sobre suas ações para que aconteça um trabalho construído coletivamente.

Tarefas consideradas simples, referidas em legislação própria¹⁸, como registros e elaboração de atas das reuniões realizadas, mural informativos sobre as ações do Conselho Escolar e agenda das reuniões ordinárias e extraordinárias, quórum nas reuniões, comunicação sobre as reuniões agendadas feitas previamente aos conselheiros, vacâncias existentes na composição do CE, realização de eleições, são excelentes exemplos de momentos específicos de atuação e intervenção da Supervisão Educacional para garantia da utilização do espaço deste colegiado no processo de democratização da escola/creche.

Como já apresentado no capítulo 2, é necessária a existência de uma liderança compartilhada, coletiva, o que significa o envolvimento de todos, tanto no ato de pensar como de executar, demandando assim uma nova concepção do

¹⁸ Tais tarefas estão discriminadas no Estatuto do Conselho Escolar, disponível em <http://www.mage.rj.gov.br/bio>

supervisor, colocando-o muito mais como um intelectual, ao invés de um mero burocrata.

Diante disso, da forma como as dificuldades de cumprimento das atribuições dos CEs se apresenta, que a continuidade das práticas que se constituem obstantes para o objetivo desejado pode ser detectada. Tais práticas pertencem ao campo do agir impensado, que se repete no cotidiano escolar sem que seja elevado a condição de reflexão.

Ao propor essa ação para compor a estratégia de fortalecimento dos conselhos escolares, vamos além da autonomia concedida na implementação dos CEs. A necessidade de uma liderança coletiva, consequência do envolvimento de todos seja no ato de pensar ou no de executar, gera uma nova ideia de gestão.

É preciso considerar que processos de democracia e autonomia, devem ser construídos com o outro. Esses conceitos podem ter suas aprendizagens concebidas na escola efetivamente como prática e não apenas como método, criando um espaço de aprendizagem democrática que refletirá em outros aspectos da vida destas pessoas.

A gestão democrática e compartilhada com vistas a uma educação de qualidade deve ser de uma ação coletiva, conjunta, onde os integrantes do conselho escolar e seus diferentes segmentos representados podem exercer esse ato político. Esse modelo tem seus conceitos pautados no compartilhamento de decisões, objetivando transparência, corresponsabilidade e, principalmente a qualidade da educação.

Tabela 6 - Quadro síntese da estratégia de ações: Fortalecimento dos Conselhos Escolares.

O quê?	Como?	Quando?	Quem?	Por quê?	Quanto?
Fortalecimento dos Conselhos Escolares	Formação continuada dos Supervisores Educacionais	De fevereiro a dezembro de 2014	MEC/ UFFRJ/ SMEC	Promover ampliação dos conhecimentos acerca do funcionamento e atribuições do CE	Sem custo ¹⁹

¹⁹ O valor pago aos tutores dos cursos de formação, seja para conselheiros ou para técnicos da secretaria são pagos pelo FNDE, não havendo nenhum ônus aos municípios participantes.

	Formação continuada dos Conselheiros Escolares	De fevereiro a abril (mód. I) De maio a julho (mód. II) e de agosto a outubro/2014 (mód. III)	MEC/ UFC/ SMEC	Assegurar o empoderamento da comunidade escolar para intervir na gestão e no trabalho escolar	R\$ 3000,00 por módulo ²⁰
	Acompanhamento da organização e funcionamento dos CEs	Durante toda a gestão do CE	Supervisão Educacional de Campo	Garantir o CE como espaço de partilha de poder e que seu funcionamento seja eficiente	Sem custo

Fonte: Elaboração própria.

Essa estratégia consubstanciada nas três ações se justifica uma vez que, como destacamos nos pressupostos teóricos desta pesquisa, não existe gestão democrática sem a participação da comunidade, por esse motivo a importância de propor uma formação específica para conselheiros escolares e outra focada nos supervisores educacionais. Além disso, quando falamos de agir democraticamente sabemos que exige aprendizagem, uma vez que essa prática não é a marca da nossa sociedade, que, historicamente, tem alijado a população dos processos decisórios.

Quanto ao acompanhamento da organização e funcionamento dos CEs pelos supervisores educacionais apresenta-se como mais que uma demanda desses atores apontados na pesquisa, justificando-se como um elemento fundamental para, associado ao fortalecimento dos espaços de participação e decisão da comunidade escolar, representar um dos caminhos de melhoria da gestão democrática das escolas da rede municipal de Magé.

²⁰ O cálculo foi feito com custo médio por encontro presencial de R\$250,00 cada, sendo de três por módulo, totalizando R\$750,00 por turma. A ação propõe a formação de 4 turmas, contabilizando o valor total da tabela.

3.2 Prêmio Qualidade em Gestão Escolar (PQGE)

A segunda estratégia proposta neste Plano visa incentivar práticas de gestão democrática e participativa nas Unidades Escolares, identificando essas experiências voltadas para o Conselho Escolar que contribuam para consolidação desse modelo de gestão e a melhoria da qualidade da educação nas escolas da rede municipal de ensino de Magé.

A Secretaria Municipal de Educação como órgão central responsável pelo direcionamento dos rumos educacionais na sua rede de ensino, precisa estimular a ideia de reflexo condicionado²¹, para que se efetivem práticas participativas no espaço escolar, valorizando as ações já consolidadas nas suas UEs, disseminando-as e auxiliando as demais a chegarem ao patamar almejado.

Para compreender melhor essa teoria, partimos da ideia de dois conceitos chaves: estímulo e resposta. Como estímulo entendemos ser qualquer variação produzida no meio ambiente e resposta é qualquer reação do indivíduo frente à variação de estímulos, cujo resultado será a mudança do comportamento, em busca da adaptação pessoal.

Esse princípio baseia-se no pensamento de que os estímulos exteriores determinam o comportamento das pessoas, pois cada estímulo corresponde a uma resposta. A consequência de tal orientação é que a partir do impulso a que a pessoa é submetida, é possível determinar a resposta que ela dará.

Nesse contexto, a presente estratégia configura-se na premiação de Unidades Escolares – Prêmio Qualidade em Gestão Escolar (PQGE) - que possuam boas práticas de gestão compartilhada para que seja motivada sua continuidade e que sirva de impulso àquelas que ainda não as desenvolve no seu cotidiano escolar.

Cada Unidade Escolar poderá concorrer em duas categorias: Gestão democrática e Melhoria da qualidade em educação. A primeira terá como foco as formas de mobilização e participação dos diferentes segmentos que compõe o CE,

²¹ A teoria do reflexo condicionado foi disseminada através do fisiologista russo Ivan Petrovich Pavlov (1849-1936), ganhador do Prêmio Nobel de Medicina em 1904. Ele percebeu em suas pesquisas que animais associavam determinadas reações a certos estímulos, e que era possível prever reações por meio de determinados estímulos. Ele notou, por exemplo, que os cães passavam a ter expectativas de serem alimentados – perceptível pela salivação – não só quando viam a tigela ser colocada na frente deles, porém antes quando ouviam os passos do assistente que trazia a tigela. São os “estímulos antecedentes”.

além da comunidade local, tornando-os agentes no funcionamento e implementação deste colegiado. Nessa categoria cabe verificar questões pertinentes ao processo decisório dos aspectos pedagógicos, financeiros e administrativos realizados pelo CE.

Já a segunda categoria, prevê as formas que o CE tem contribuído para os avanços na melhoria da qualidade de ensino e como tem atuado em questões relativas a temas pertinentes ao âmbito educacional, como transporte, ambientes físico e educativo, alimentação, administração de recursos financeiros, redução dos índices de abandono e infrequência escolar, participação na elaboração do PPP e formação continuada dos conselheiros e equipe técnico-administrativo pedagógica.

Todas as UEs deverão comprovar através dos registros existentes – fotos, atas das reuniões, relatórios realizados nas visitas pela Supervisão Educacional de campo, entre outros – a(s) ação(ões) para qual estará concorrendo na respectiva categoria.

O Prêmio Qualidade em Gestão Escolar prevê a composição de um comitê de avaliação, composto por integrantes de todos os Departamentos que compõem a SMEC, a saber: Recursos Humanos (DRH), Serviços Gerais (DSG), Projetos e Programas (DPP), Infraestrutura (DI), Nutrição (DNE), Educação Básica (DEB), Gabinete da Secretária (GS) e Supervisão Educacional (DSE). Ressaltamos que apenas a equipe interna deste último Departamento comporá esta comissão para garantir a transparência de todo processo.

O comitê visitará as UEs no período de junho a outubro, verificando as ações do CE, reconhecendo-as como empreendimentos para ampliação da participação dos Conselhos Escolares na gestão financeira, pedagógica e administrativa da escola que resultem a melhoria da qualidade da educação.

Como ferramenta de registro, sugerimos a utilização de uma das tabelas utilizadas no Prêmio Gestão Escolar²² que sintetiza aspectos relevantes acerca das visitas realizadas pelo comitê, para que tenham um olhar sistêmico sobre o que efetivamente será avaliado. Após todas as visitas serem realizadas, este material será um dos registros comprobatórios para a classificação das escolas e creches participantes.

²² Disponível em <http://www.rededosaber.sp.gov.br/portais/Portals/84/docs/pge-manual-2013.pdf>

Tabela 7 - Indicadores de qualidade.

Indicadores de gestão participativa		Nível de atendimento				Não se aplica
		Insuficiente	Regular	Bom	Ótimo	
1. Participação dos Pais	<p>1.1 A equipe escolar desenvolveu sistemáticas para que os pais possam acompanhar o desenvolvimento escolar de seus filhos?</p> <p>1.2 A escola promove reuniões entre pais e professores para discutir questões relativas à melhoria do desempenho dos estudantes e os pais comparecem aos encontros?</p> <p>1.3 A escola realiza eventos pedagógicos e culturais que permitam contato entre pais e professores?</p> <p>1.4 Os pais participam autônoma e efetivamente dos colegiados escolares?</p> <p>1.5 A equipe escolar preocupa-se em preparar pautas e organizar encontros que contribuam para a participação dos pais?</p>					
2. Participação e envolvimento dos estudantes	<p>2.1 A escola apoia e incentiva a atuação do Grêmio Estudantil (ou organização similar)?</p> <p>2.2 Os estudantes apresentam iniciativas para realização de eventos ou campanhas junto à comunidade?</p> <p>2.3 A escola adota iniciativas que estimulam os estudantes dos anos/séries mais adiantadas a auxiliarem as turmas de séries anteriores?</p> <p>2.4 A escola realiza referendos ou consulta aos estudantes sobre temas de interesse geral?</p>					

3. Atuação dos Colegiados	<p>3.1 O Colegiado ou Conselho define e/ou valida os processos pedagógicos, financeiros e administrativos da escola?</p> <p>3.2 Os processos de ensino, aprendizagem e gestão participativa da escola atendem ao que foi definido e validado pelo Colegiado ou Conselho?</p> <p>3.3 O Colegiado ou Conselho apresenta sugestões e críticas destinadas a melhorar os resultados da escola?</p>					
4. Integração escola - comunidade - sociedade	<p>4.1 São realizadas articulações e parcerias com as famílias, com os demais serviços públicos (saúde, infraestrutura, trabalho, justiça, assistência social, cultura, esporte e lazer), associações locais, empresas e profissionais, visando à melhoria da gestão escolar, ao enriquecimento do currículo e à aprendizagem dos estudantes?</p> <p>4.2 São utilizados canais dinâmicos de comunicação com a comunidade escolar a respeito dos planos de ação e realizações da escola, com vistas a prestar contas e dar transparência à gestão escolar?</p>					

5. Participação e envolvimento da equipe escolar	<p>5.1 Os diferentes profissionais da escola se dispõem a participar dos colegiados escolares e das diferentes atividades de integração com a comunidade?</p> <p>5.2 Os profissionais da escola assumem posição de protagonistas na proposição e organização de eventos com a comunidade local e no estabelecimento de parcerias?</p> <p>5.3 A equipe escolar trabalha em conjunto para tratar de questões de interesse da escola?</p> <p>5.4 A equipe escolar avalia o desempenho de seu pessoal e o da escola como um todo, aceitando inovações e se mostra envolvida em processos que demonstram necessidade de mudanças e aperfeiçoamento?</p>					
--	--	--	--	--	--	--

Além do uso da tabela, outro mecanismo aplicado para a avaliação das escolas e creches é a utilização de outros registros dos muitos processos que envolvem a rotina de uma escola. Normalmente, as instituições de ensino registram e arquivam uma série de documentos que vão desde o regimento interno, Projeto Político Pedagógico até fotos de festas e encontros. O registro é parte essencial da vida da escola e precisa estar arquivado de modo a facilitar a busca por informações específicas.

Do ponto de vista do PQGE, selecionar alguns documentos que comprovem os resultados que se deseja alcançar, a partir de cada categoria definida para premiação representa também fontes de informações valiosas.

Nesse sentido, a Unidade Escolar deverá escolher até três documentos que consideram mais adequados para justificar a categoria na qual irá concorrer. Sendo assim, é preciso apresentar a documentação, explicando em poucas linhas do que se trata. No caso de fotografias, será preciso criar uma legenda.

A premiação será feita numa cerimônia específica para esse fim, realizada no mês de novembro, onde serão contempladas duas Unidades Escolares por

categoria. As categorias terão primeira e segunda colocação, cuja premiação será, respectivamente: dez mil e cinco mil reais a ser dividido igualmente com toda equipe técnico-administrativo- pedagógica da UE e o mesmo valor revertido para aquisição de bens e serviços, a saber que cinquenta por cento será de custeio e o restante de capital²³.

Tabela 8 - Quadro síntese da estratégia de ação Prêmio Qualidade em Gestão Escolar.

O quê?	Como?	Quando ?	Quem?	Por quê?	Quanto?
Prêmio Gestão Escolar	Avaliação do desempenho da gestão escolar através dos CEs	De junho a novembro de 2014	SMEC, através de comissão avaliadora	Reconhecer e incentivar ações empreendidas pelas UEs da rede visando a ampliação do CE na gestão administrativas, pedagógica e financeira que resultem na melhoria da qualidade da educação	R\$ 30.000,00 para a premiação e R\$ 20.000,00 para realização da cerimônia de premiação ²⁴

Fonte: Elaboração própria.

A implantação de uma política de responsabilização, mediante a avaliação por desempenho alcançado na gestão escolar e a premiação, pode contribuir para a intensificação do trabalho coletivo dos diversos segmentos das escolas e creches.

Essa avaliação de desempenho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que asseguram a possibilidade de consolidar de forma efetiva a democratização da gestão da escola segundo seus méritos, ou seja, o resultado da incidência de esforços dos diversos segmentos da UE que compõe o CE, além da comunidade local às suas obrigações específicas alinhadas aos objetivos do órgão colegiado no espaço escolar.

²³ Conceitos de verbas de custeio e capital definidas pelo FNDE no Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), disponível em <http://www.fnde.gov.br/fnde/institucional/perguntas-frequentes/programas/item/555-repasses-diretos>

²⁴ O cálculo foi feito baseado no valor de R\$10,00 por participante no evento, com 2.000 educadores presentes, em média.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a descrição e a análise do caso, bem como a proposição de um Plano de Ação Educacional que viabilizasse a implementação do modelo de gestão democrática e participativa na rede municipal de ensino analisada, objetiva-se aqui tecer algumas considerações finais sobre todo esse processo.

Em síntese, é preciso observar que esta pesquisa buscou analisar como a rede municipal de ensino de Magé implementou a política de fortalecimento dos Conselhos Escolares. Essa análise foi realizada a partir da atuação da Secretaria Municipal de Educação no processo de implementação dos CEs e do papel do gestor escolar e do supervisor educacional, considerando como esses importantes atores do cenário educacional devem atuar frente aos novos desafios.

Diante disso, percebeu-se que o Conselho Escolar instituiu-se muito recentemente em Magé, o que acarreta a pouca experiência de práticas democráticas nesta rede de ensino, principalmente por conta de seu contexto político e histórico. Pudemos identificar também que os gestores das Unidades escolares analisadas não possuíam práticas de gestão e de organização compartilhadas, que a comunidade escolar não intervinha nas ações realizadas nas/pelas escolas e creches, assim como o supervisor educacional ainda não tinham clareza do seu papel a cumprir e a necessidade de maior compreensão sobre a temática, uma vez que também compõe a equipe diretiva da UE. Muitos desses atores não tinham a real dimensão sobre o que era e como deveria ser o funcionamento do Conselho Escolar, embora, por meio das respostas dadas nas entrevistas e questionários aplicados existisse a intenção em adquirir tais conhecimentos.

Desse modo, o Plano de Ação construído procurou focar na atuação da equipe diretiva das UEs – especificamente no gestor escolar e no supervisor educacional – visando as ações que esses deverão realizar para gerir a escola a partir dos princípios no Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares do MEC, bem como no desenvolvimento de um modelo de gestão democrática com conceitos baseados no compartilhar decisões, visando uma educação de qualidade com corresponsabilidade e transparência.

A proposição de estratégia visando o fortalecimento dos CEs, da fomentação à participação dos supervisores educacionais e diretores escolares em cursos de formação continuada, procurou oferecer subsídios para que ampliassem seus conhecimentos acerca das atribuições do Conselho escolar, disseminando a ideia de enfrentamento de situações problemas com mais reflexão e elaborassem propostas com encaminhamentos e soluções. Quando isso acontece, acredita-se que toda a comunidade escolar terá maiores chances compreender e fazer uso desse colegiado na efetivação do modelo de gestão democrática, pois ele não será visto como uma mera exigência que foi imposta a todos.

As formações continuadas apresentaram roteiros que buscam desenvolver os conteúdos dos cursos por meio de exposição dialogada, com discussões dos textos fundamentados nos temas centrais dos cadernos do MEC, propondo problemas concretos, cujas soluções eram pensadas de maneiras inovadoras e criativas. Acredita-se que, quando os conselheiros e o gestor – presidente nato do CE - possuem um conhecimento satisfatório dos conceitos fundamentais sobre o tema, esses terão maiores condições de contribuir para a implementação dessa política.

A possibilidade de abertura de um canal de informações através dos cursos de formação a respeito do funcionamento de conselhos escolares de diversas escolas da mesma rede, assim como de diferentes municípios, refletirá na consolidação do modelo de gestão democrática. Na realização das atividades, de texto ou de discussões, poderemos perceber contribuição significativa que um curso de formação continuada pode oferecer, pois provocará a união dos mais diferentes pontos de vistas dos mais diversos lugares. Essas formações podem dar visibilidade as reais angústias e anseios enfrentados pelos diferentes atores deste processo.

Pelo que se pode observar com este trabalho, quando se fala em gestão escolar democrática, conceitos básicos como participação, democracia, autonomia, descentralização, responsabilidade coletiva, entre outros, aparecem hoje, no nosso dia a dia, quase como que imperativos, onde antes tinham como definições tão distantes ao cotidiano escolar. Porém, não adianta somente haver a mudança do discurso, se as transformações não ocorrerem de forma efetiva.

Faz-se necessário dar voz às pessoas que fazem a escola efetivamente, em suas ações diárias e cotidianas. A gestão participativa e compartilhada, que rompe

como o modelo centralizado, não acontece apenas por meio de leis, sendo um processo longo, de construção coletiva. Não se pode contar apenas com talentos inatos ou boa vontade de indivíduos, por isso deve-se investir na formação continuada daqueles que irão efetivamente contribuir para essa construção.

Sendo assim, a proposta de ratificar a importância do supervisor educacional neste processo, visando o fortalecimento dos conselhos através das visitas realizadas nas UEs, viabilize a consolidação o Conselho Escolar como um espaço de participação da comunidade na gestão da escola pública.

Quando se fala em formação dos gestores, não devemos apenas enfatizar a formação acadêmica e estritamente teórica. Apesar de esse aspecto só ter sido considerado recentemente na rede municipal de Magé, é fato que poucos diretores escolares possuam formação específica em gestão escolar, conforme evidenciado nesta pesquisa. Todavia, além da dimensão acadêmica, que é sumamente importante, o gestor deve desenvolver habilidades e competências para liderar a escola, para ser capaz de gerenciar as diferentes demandas existentes no espaço escolar. Espera-se que essa formação capacite o gestor para estimular práticas democráticas e inovadoras junto à comunidade escolar e que compreenda que a gestão só será participativa a partir do momento em que ela tiver a colaboração e engajamento de todos.

Nessa perspectiva, a segunda estratégia estimula vivências que contribuam na consolidação do modelo de gestão democrática e participativa e a melhoria da qualidade de ensino, ressaltando aspectos pedagógicos e administrativos desse processo. Considerando o ineditismo das práticas desse modelo de gestão no cotidiano das escolas e creches, dado o cenário educacional apresentado pelo município de Magé, a ideia é motivar a realização de ações antes inimagináveis que busquem garantir a coletividade e interação de toda a comunidade escolar e disseminar experiências exitosas realizadas na rede municipal de ensino.

Essa estratégia pautada na política meritocrática, que surge sob um discurso beneficiador da comunidade escolar e impulsionador da qualidade da educação, mostra que fundamentar a gestão escolar na meritocracia pode vir a ser o melhor caminho para se atingir altos patamares de qualidade educacional.

Podemos considerar o conceito de mérito como uma avaliação sobre a formação, pontualidade, assiduidade, qualidade do trabalho e dedicação dos

profissionais. No caso do Prêmio Gestão Escolar, serão recompensadas as escolas e/ou creches que demonstrem talento e competência através das ações participativas e compartilhadas já realizadas. Este princípio de que os melhores precisam ser laureados pelos resultados que trazem e estimular a continuar dando o melhor de si mesmos, aguça o desejo de fazer melhor e possibilita os melhores a irem mais longe.

O Conselho Escolar pode fazer com que a escola e sua comunidade mudem à medida em que tomam consciência de sua capacidade de tomar decisões e que também percebam sua autonomia quando no espaço escolar conseguem unir diversos segmentos da própria escola, A ideia é que a UE possa refletir sobre sua função social com o objetivo de promover a qualidade de ensino.

A concepção de que a educação é um sistema intrincado é reafirmada a partir de tantos desafios que são impostos e que a implementação da política analisada nesta pesquisa requer esforço e estudo, sobretudo por parte da equipe diretiva da UE. Como já foi dito exaustivamente nesta pesquisa, é de responsabilidade desta equipe tanto o sucesso quanto o fracasso da escola. Por conta disso, sua atuação é essencial para o bom funcionamento das instituições escolares.

Para finalizar, destacamos que os conteúdos democráticos nas ações adotadas pela rede municipal de ensino de Magé contribuem com o processo estrutural dos atores escolares, estimulando, assim, a organização social. Portanto, este Plano de Ação Educacional ratifica a institucionalização de práticas democráticas na gestão da escola, na formação de sujeitos democráticos, que não o serão apenas no âmbito escolar, mas em todos os espaços sociais aos quais pertençam, podendo, desse modo, contribuir na democratização dos mesmos e, conseqüentemente, da sociedade.

Dada a complexidade do tema, o texto que se apresentou não deve ser compreendido como esgotamento acerca do tema estudado, mas sim um convite para outras investigações futuras.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. da S. et al. *Diretrizes curriculares do curso de pedagogia no Brasil: disputas de projetos no campo da formação do profissional da educação*. Educ. Soc. 2006, vol.27, n.96, p. 819-842.

ALMEIDA, Carla; TATAGIBA Luciana. Os conselhos gestores sob o crivo da política: Balanços e perspectivas. São Paulo, jan./mar 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/sssoc/n109/a05n109.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2014

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da Educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura; AGUIAR, Márcia (orgs.). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. Proposta Pedagógica: Gestão Democrática da Educação. In: *Salto para o Futuro, Gestão Democrática na educação*. Boletim 19, 2005.

BRASIL, *Constituição da República Federativa do Brasil*, São Paulo: Editora Saraiva, 1998.

_____. Ministério da Educação. *Plano Nacional de Educação*. PNE/Ministério da Educação. Brasília: INEP, 2001.

_____. *Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Diário Oficial da União. Brasília, nº 248, 23/12/1996.

_____. Ministério da Educação Secretaria de Educação Básica. *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares*. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12390&Itemid=659 Acesso em: 08 dez. 2012.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares - cadernos 01, 02, 03, 04 e 05-MEC*, Brasília - DF, 2006.

_____. MEC/SEB. *Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública*. Elaboração Genuíno Bordignon – Brasília, 2004 (p. 51).

_____. FNDE. Resolução/CD/FNDE nº 55, de 3 de dezembro de 2007. <http://www.fnde.gov.br/programas/dinheiro-direto-escola/dinheiro-direto-escola-legislacao?start=30> Acesso em: 08 dez. 2012.

_____. FNDE. Decreto nº 7083, de 27 de janeiro de 2010. <http://www.fnde.gov.br/programas/dinheiro-direto-escola/dinheiro-direto-escola-legislacao?start=20> Acesso em: 08 dez. 2012.

_____. FNDE. Resolução/CD/FNDE nº 07, de 12 de abril de 2012. <http://www.fnde.gov.br/fnde/legislacao/resolucoes/item/3517> Acesso em: 08 dez. 2012.

BURGOS, Marcelo; CANEGAL, Ana Carolina. Diretores Escolares em um Contexto de Reforma da Educação. In: *Pesquisa e Debate em educação*. Universidade federal de Juiz de Fora, 2011.

CARAPETO, Naura Syria. Supervisão educacional: novas exigências, novos conceitos, novos significados. In: RANGEL, M. (Org.). *Supervisão pedagógica - princípios e práticas*. São Paulo: Papirus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CORRÊA, Cíntia Chung Marques. *A identidade dos supervisores educacionais das escolas municipais de Petrópolis*. Universidade Federal de São João Del Rei; Portal Repositório, 2007. Disponível em http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/vertentes/cintia_chung.pdf . Acesso em: 20 jun. 2014.

COSTA, Jane Elizabeth Ribeiro. Gestão democrática: Fator determinante para o sucesso da escola pública como agente transformador. Agosto, 2009. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/gestao-democratica-fator-determinante-para-o-sucesso-da-escola-publica-como-agente-transformador/23186/#ixzz37qDrkbOO>.

Acesso em: 10 jun. 2014

CURY, Carlos Roberto Jamil. *O princípio da gestão democrática na educação*. In: Salto para o Futuro, Gestão Democrática na educação. Boletim 19, 2005

D'ANTOLA, Arlette (Org). Supervisão e currículo: rumo a uma visão humanista. São Paulo: Pioneira, 1983.

DOURADO, Luiz Fernando. *Gestão da educação escolar*. 4ª edição atualizada e revisada. Cuiabá: Universidade Federal do Mato Grosso/ Rede e-Tech Brasil, 2012.

GADOTTI, Moacir (e colaboradores). *Perspectivas atuais da Educação*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escolar – Teoria e Prática*. 5ª edição, revista e ampliada. Goiana: Editora MF Livros, 2001.

LUCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto a Formação de seus Gestores. In: *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n 72, fevereiro-junho 2000.

_____. *Gestão educacional – Uma questão paradigmática*. 3ª edição. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2006.

_____. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 4ª edição. Petrópolis: Editora Vozes, 2007.

_____. *A dimensão participativa da gestão escolar*. Salvador, BA, 2013. Disponível em: <<http://www.educacao.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco->

virtual/espaco-jornada-pedagogica/gestao-escolar/dimensao-participativa-da-gestao-escolar.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2014.

LUIZ, Maria Cecília; RISCAL, Sandra Aparecida; JÚNIOR, José Roberto Ribeiro. Conselhos Escolares e a valorização da diversidade: uma dimensão mais democrática na escola. In: LUIZ, Maria Cecília; NASCENTE, Renata Maria Moschen (orgs.). *Conselho Escolar e Diversidade: por uma escola mais democrática*. São Carlos: EdUFSCar, 2013

_____ ; BARCELLI, Juliana Carolina; RISCAL, Sandra Aparecida. Conselho escolar e processos formativos: reflexões teóricas e práticas realizadas. In: VASCONCELOS, Herbert Lima; SOARES, Swamy de Paula Lima; MARTINS, Cibele Amorim; AGUIAR, Cefisa Maria Sabino (orgs.). *Conselho escolar: processos, mobilização, formação e tecnologia*. Fortaleza: Edições UFC, 2013.

MACHADO, M. A. de M. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, fev./jun. 2000, p. 97-112.

MAGÉ, Boletim Informativo Oficial (B.I.O) de abril de 2012. <http://www.mage.rj.gov.br/bio>, Acesso em: 18 nov. 2012.

_____. *Regimento Interno das Unidades Escolares da Rede Pública Municipal de Ensino de Magé*, setembro de 2009.

_____. *Proposta de Trabalho do Departamento de Supervisão Educacional da Secretaria Municipal de Educação*, fevereiro de 2012

NOGUEIRA, M. A. *Um estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática*. São Paulo: Cortez, 2005.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão escolar, Democracia e qualidade da educação*. São Paulo: Editora Ática, 2007.

QEDu Aprendizado em Foco. www.qedu.org.br Acesso em 15 out. 2012.

RAMOS, Renata Pierini; CONTI, Celso Luiz Aparecido. Os conselhos escolares no município de São Carlos/SP e a questão da participação dos conselheiros. In: LUIZ, Maria Cecília; NASCENTE, Renata Maria Moschen (orgs.). *Conselho Escolar e Diversidade: por uma escola mais democrática*. São Carlos: EdUFSCar, 2013.

RANGEL, Mary et al (orgs.). *Nove olhares sobre a supervisão*. 9. ed. São Paulo: Papirus, 2003.

SILVA, Maria Abadia. Do projeto político do Banco Mundial ao Projeto Político-Pedagógico. In: *Cadernos Cedes: arte & manhas dos projetos políticos e pedagógicos*. Campinas: Unicamp. v. 23, n. 61. dez. 2003.

SILVA JUNIOR, C. A. da. O espaço da administração no tempo da gestão. In: MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. *Política e gestão da educação: dois olhares*. 2002.

TEIXEIRA, Beatriz Basto; MALINI, Eduardo. Formação de diretores: Exigência à melhoria da gestão escolar. ANPAE, 2012. Disponível em: http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/BeatrizdeBastoTeixeira_res_int_GT3.pdf Acesso em: 20 jun. 2014.

TERTO, Daniela Cunha; SOUZA, Antônio Lisboa Leitão. O trabalho do gestor escolar e a responsabilização pelos resultados. *VII Seminário Regional de Política e Administração da Educação do Nordeste. Anais*, Rio Grande do Norte, 2012.

VASCONCELLOS, Celso S. *Coordenação do trabalho Pedagógico*. 10ª ed. São Paulo: Libertad, 2002.

ANEXOS

Apresentação da pesquisadora:

Sou graduada em Pedagogia, na modalidade Licenciatura Plena em Administração Escolar, Orientação Educacional, Coordenação Pedagógica, Supervisão Escolar e Magistério pela Universidade Federal Fluminense (UFF), concluída no ano de 2000. Também concluí duas especializações *lato sensu* nesta mesma universidade, onde participei ativamente do movimento estudantil e das ações que transcendiam os muros da academia: semanas científicas; universidade na praça; mostra de trabalhos acadêmicos, universidade na escola, entre outros. Iniciei muito jovem minha carreira docente aos treze anos nas séries iniciais, ainda como professora leiga, e exerci o magistério até 2011. Em todos os níveis e modalidades que atuei, nas redes pública e privada (desde a educação infantil até o ensino superior em Pedagogia, perpassando pelo curso Normal), nunca perdi de vista que o trabalho de formação realizado deveria significar “ser parte, fazer parte e tomar parte” do espaço da escola, fazendo com que ela cumpra efetivamente seu papel social.

Atualmente, dirijo o Departamento de Supervisão Educacional na Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Magé e também atuo como Articuladora dos Conselhos que abarcam os Municipais de Educação, Controle Social do Fundo de Desenvolvimento e Valorização da Educação Básica (FUNDEB) e Alimentação Escolar. Tenho a possibilidade de desenvolver um trabalho fundamentado na tríade da “democratização”, “participação” e “autonomia”, e por conta disso, assumi também a responsabilidade de implementar os Conselhos Escolares em toda a rede municipal de ensino de Magé, podendo através deste colegiado, semear ideias e convicções que compactuo durante toda minha trajetória pessoal e profissional: que participar da gestão democrática da escola significa que todos se sentem e efetivamente são partícipes do sucesso ou do fracasso da escola em todos os seus aspectos: físico, educativo, cultural e político. Significa usar o espaço escolar como um recurso de educação para todos, na perspectiva do “aprender a viver juntos”, de tal forma que os espaços públicos e particulares possam ser respeitados, de modo ativo, ou seja, no sentido de agir a favor de um modo mais satisfatório de vida para

todos. Analisar o processo de implementação dos Conselhos Escolares no município de Magé, sendo parte integrante e atuante de todas as etapas, é ter a certeza de que estou contribuindo para reescrever a história de uma nova era que surge nesta cidade. Elaborar proposições para continuar intervindo positivamente para o desenvolvimento da educação da rede municipal de ensino de Magé rumo a uma gestão cada vez mais autônoma, democrática e participativa me possibilitará consolidar sonhos, ideais e utopias.

I - QUESTIONÁRIO

Caro(a) gestor(a),

Este questionário refere-se a uma pesquisa sobre a implementação dos Conselhos Escolares na rede municipal de ensino de Magé

A sua colaboração em responder às perguntas será de grande relevância para o estudo pretendido.

O sigilo das respostas será garantido.

Agradeço desde já sua colaboração.

Para o(a) Gestor(a) Escolar

1- Qual o seu nível de escolaridade (até a graduação).

- a- () Ensino Fundamental incompleto
- b- () Ensino Fundamental completo
- c- () Ensino Médio incompleto (antigo 2º grau)
- d- () Ensino Médio normal/magistério
- e- () Ensino Médio completo
- f- () Ensino Superior incompleto
- g- () Ensino Superior completo – pedagogia
- h- () Ensino Superior outras licenciaturas

2- Há quantos anos você obteve o nível de escolaridade assinalado anteriormente?

- a- () 2 anos ou menos
- b- () 3 a 7 anos
- c- () 8 a 14 anos
- d- () 15 a 20 anos
- e- () Mais de 20 anos

3- Indique a modalidade de cursos de pós-graduação de mais alta titulação que você possui:

- a- () Atualização (mínimo de 180h)
- b- () Especialização (mínimo de 360h)

- c- () Mestrado
- d- () Doutorado
- e- () Não fiz ou ainda não completei curso de pós-graduação.

4- Sobre a questão anterior, em caso afirmativo, indique qual a área temática do curso de pós-graduação de mais alta titulação que você possui:

- a- () Educação, enfatizando gestão e administração escolar
- b- () Educação, enfatizando a área pedagógica
- c- () Educação – outras ênfases.
- d- () Outras áreas que não seja a educação

5- Há quantos anos você exerce funções de direção?

- a- () Há menos de um ano
- b- () De 1 a 2 anos
- c- () De 2 a 5 anos
- d- () De 5 a 7 anos
- e- () De 7 a 10 anos
- f- () De 10 a 15 anos
- g- () De 15 a 20 anos
- h- () Mais de 20 anos

6- Há quantos anos você é diretor(a) desta escola?

- a- () Há menos de um ano
- b- () De 1 a 2 anos
- c- () De 2 a 5 anos
- d- () De 5 a 7 anos
- e- () De 7 a 10 anos
- f- () De 10 a 15 anos
- g- () De 15 a 20 anos
- h- () Mais de 20 anos

7- Quanto ao projeto pedagógico desta escola neste ano (marque apenas uma opção)

- a- () O modelo encaminhado pela secretaria da educação
- b- () Foi elaborado por mim.
- c- () Depois de eu ter elaborado uma proposta do projeto, apresentei-a aos professores para sugestões e só depois escrevi a versão final
- d- () Os professores elaboraram uma proposta e, com base nela, escrevi a versão final
- e- () Uma equipe de professores e eu elaboramos o projeto.
- f- () Professores, pais, outros servidores, estudantes e eu montamos o projeto
- g- () Foi elaborado de outra maneira.
- h- () Não sei como foi desenvolvido.
- i- () Não existe projeto pedagógico

8- Qual(is) ação(ões) é(são) realizada(s) pela escola em relação aos alunos faltosos? (Marque, no máximo, duas opções)

- a- () Visita domiciliar
- b- () Comunicado por escrito
- c- () Reunião de pais
- d- () Conversa individual com os alunos
- e- () Conversa individual com os pais
- f- () Não é realizada nenhuma ação
- g- () Não tenho conhecimento de nenhuma ação realizada

9- Esta escola recebe apoio financeiro de programa de financiamento do(s) governo(s) federal, estadual e/ou municipal?

- a- () Sim
- b- () Não
- c- () Não tenho conhecimento

10- Sobre a questão acima, em caso afirmativo, quem administra as verbas?

- a- () Somente a direção da escola
- b- () Somente a direção seguindo determinações da Secretaria Municipal de Educação
- c- () Apenas a equipe diretiva (direção, especialista, secretária)

- d- () Direção e um grupo de professores escolhidos por ela
- e- () Direção e elementos dos diversos segmentos da escola (alunos, pais, professores, funcionários)
- f- () Não tenho conhecimento

11- Os espaços desta escola são utilizados para atividades comunitárias?

- a- () Sim, planejadas apenas pela escola
- b- () Sim, planejadas apenas pela comunidade.
- c- () Sim, planejadas conjuntamente (escola e comunidade).
- d- () Não

12- Qual termo abaixo, na sua opinião, melhor expressa sobre as funções do Conselho Escolar?

- a- () Burocracia
- b- () Participação
- c- () Compromisso coletivo
- d- () Colaboração
- e- () Diálogo
- f- () Manipulação
- g- () Mediação de conflitos
- h- () Melhoria na qualidade da educação
- i- () Ainda não tenho conhecimento sobre o assunto
- j- () Transparência nas ações da escola

13- Qual a principal dificuldade que poderá existir durante a gestão deste Conselho Escolar para o qual foi eleito(a)?

- a- () Ausência de espaço físico específico para o CE
- b- () Excesso de intervenção da direção da escola
- c- () Falta de interesse dos(as) conselheiros(as)
- d- () Falta de tempo para a realização as reuniões
- e- () Intervenção da Secretaria Municipal de Educação e Cultura
- f- () Pouca formação para os(as) conselheiros(as) sobre os CEs

14- Na sua opinião, qual das etapas no processo de implementação dos CEs você achou a mais complicada/difícil de ser realizada na sua escola?

- a- () Sensibilização com alunos
- b- () Sensibilização com os pais
- c- () Sensibilização com professores e funcionários
- d- () Divulgação sobre os conselhos escolares
- e- () Chamamento para a eleição
- f- () Composição da comissão eleitoral
- g- () Conseguir conselheiros (as) voluntários para candidatura
- h- () A eleição

15- Qual das etapas que ainda serão realizadas você acredita ser mais relevante para o bom funcionamento do Conselho Escolar?

- a- () Curso de formação continuada
- b- () Visitas da equipe da SMEC
- c- () Reuniões ordinárias e extraordinárias do CE
- d- () Prestação de contas com aval do CE
- e- () Socialização das informações

II - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Na sua opinião, como os conselhos escolares podem contribuir para na gestão escolar?
2. Conhece outras experiências de implementação dos CEs em outros municípios?
 - 2.1. Em caso afirmativo:
 - Qual?
 - Como tomou conhecimento?
3. Qual é a sua opinião sobre a maneira como foram feitas as etapas de implementação dos CEs na rede municipal de ensino de Magé?
4. Você acha relevante a participação da equipe do Departamento de Supervisão Educacional na implementação dos CEs? Por que?
5. Você acha que houve alguma(s) falha(s) nas etapas de implementação dos CEs até agora? Em caso afirmativo, qual(is)?
6. Na sua opinião, qual seria a melhor forma de consolidar os CEs no modelo de gestão escolar na rede municipal de Magé?
7. Tem alguma observação a fazer?

03. ELEIÇÕES: Mandato dos conselheiros: ____/____/____ a ____/____/____

Havendo necessidade de realização de eleição extraordinária, indicar a data prevista e o segmento: _____

Orientações sobre as eleições: _____

04. PARTICIPAÇÕES DO CONSELHO ESCOLAR (com registro de presença):

() Grupo de Estudos – Data: ____/____/____ Tema: _____

Segmentos representantes: _____

() Conselho de Classe – Bimestres/2014: _____

Segmentos _____ representantes: _____

05. REUNIÕES MENSAS: Última reunião realizada: ____/____/____ Houve quórum?

5.1. Houve algum mês sem reunião neste ano letivo? Qual(is)? _____

Em caso positivo, citar os motivos: _____

5.2. Há reuniões mensais sem o registro em ata ou assinatura dos presentes?

Em caso positivo, citar os motivos: _____

5.3. As reuniões são agendadas com antecedência? _____ Há disponibilização de uma pauta antecipada? _____

Em caso negativo, citar os motivos: _____

5.4. Assuntos discutidos nas reuniões durante o ano letivo de 2014:

- () Calendário da Unidade Escolar, Plano de Ação Anual e Agendas Pedagógicas;
- () Projeto Político-Pedagógico: participação no processo de elaboração e acompanhamento;
- () Análise dos resultados dos alunos: relatórios bimestrais, provas, trabalhos, testes, outros;
- () Acompanhamento dos indicadores educacionais (IDEB, aprovação, reprovação, abandono, aprendizagem etc.);
- () Avaliações externas: SAERJ, SAERJINHO, Prova Brasil, Provinha Brasil e ANA;
- () Ciclo de Alfabetização: Pacto Nacional da Alfabetização na Idade Certa (PNAIC);
- () Indisciplina entre alunos – Leitura prévia: ECA, Regimento Escolar e Projeto Político-Pedagógico;
- () Alunos infrequentes – Programa de Combate à Evasão e Repetência Escolar (PCERE);
- () Estrutura física da Unidade Escolar: Uso e conservação de materiais e do prédio escolar;
- () Prestação de contas: Aquisição de Bens Permanentes (capital) e Bens de Consumo (custeio);
- () Jogos escolares, festividades e demais eventos escolares;
- () PDE Escola, PDDE Interativo, Atleta na Escola, Mais Educação, Escola Aberta etc.
- () Estudos de legislações educacionais ou dos conselhos escolares (Resolução e Estatuto)
- () Dia do Desafio, Projetos da escola e da Secretaria Municipal de Educação;
- () Seminários de Educação, Desfile Cívico, Jornadas Pedagógicas e outros eventos municipais.
- () Denúncias, esclarecimentos e demais assuntos trazidos pelos conselheiros (Função Consultiva);
- () Outros. Quais? _____

06. OBSERVAÇÕES FINAIS: _____

Magé, _____ de _____ de _____

GAFCE_____
CONSELHEIRO ESCOLAR