

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Mônica Beatriz Mog

**O PAPEL DO CONSELHO ESCOLAR NA GESTÃO DA ESCOLA  
MUNICIPAL DR. LIBERATO SALZANO VIEIRA DA CUNHA**

Porto Alegre

2012

Mônica Beatriz Mog

**O PAPEL DO CONSELHO ESCOLAR NA GESTÃO DA ESCOLA  
MUNICIPAL DR. LIBERATO SALZANO VIEIRA DA CUNHA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientadora: Profa. Ms.Cynthia Castiel Menda

Porto Alegre

2012

Mônica Beatriz Mog

**O PAPEL DO CONSELHO ESCOLAR NA GESTÃO DA ESCOLA  
MUNICIPAL DR. LIBERATO SALZANO VIEIRA DA CUNHA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em 12 de maio de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Fábio Bittencourt Meira

---

Prof.: Dr. Takeyoshi Imasato

Ao meu querido pai Alfredo Alberto Mog, que me ensinou a nunca desistir.

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade Aberta do Brasil

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul

À Profa. Ms.Cynthia Castiel Menda

Embora ninguém possa voltar atrás para fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora a fazer um novo fim.

(Chico Xavier)

## RESUMO

Este relatório de intervenção foi elaborado a partir de pesquisa bibliográfica, observação e entrevistas. Tem como objetivo principal verificar o papel do Conselho Escolar no contexto da gestão democrática e participativa na Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha. A existência do Conselho Escolar na gestão democrática e participativa no âmbito escolar está prevista em lei e se faz presente nas escolas da rede municipal de ensino de Porto Alegre. Com os dados levantados neste estudo demonstra-se como se organiza a gestão na referida escola, descrevem-se as funções do Conselho Escolar, identificam-se suas ações na ótica de gestão democrática e participativa, para estimular a participação efetiva da comunidade neste importante espaço. Mediante o referencial teórico e as entrevistas foi possível concluir que o papel do Conselho Escolar no contexto da gestão democrática e participativa dessa Escola tem significativa importância, ocorrendo na constância ativa de participação coletiva, congregando os representantes dos professores, funcionários, alunos, pais e a diretora como membro nato e o Conselho está organizado de acordo com os aspectos legais, desempenhando as funções consultiva, deliberativa e fiscalizadora, cumprindo com suas atribuições. As suas ações se baseiam no debate e no consenso do coletivo. A gestora desempenha seu papel seguindo os passos previstos em lei.

**Palavras-chave:** Gestão democrática participativa. Rede Municipal de Ensino. Conselho Escolar.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>1 QUADRO TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
1.1 GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA.....	11
1.2 O GESTOR ESCOLAR .....	16
1.3 CONSELHOS ESCOLARES NO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE.....	19
1.4 ESCOLA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO BÁSICA DR. LIBERATO SALZANO VIEIRA DA CUNHA.....	22
<b>2 DESENVOLVIMENTO</b> .....	<b>23</b>
2.1 O CONSELHO ESCOLAR .....	23
2.2 METODOLOGIA.....	25
2.3 PROCEDIMENTOS.....	26
2.4 DA OBSERVAÇÃO .....	27
2.5 ENTREVISTAS .....	28
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>37</b>
ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	41
ANEXO B - INSTRUMENTOS DE PESQUISA OBSERVAÇÃO DE REUNIÃO DO CONSELHO ESCOLAR.....	42
ANEXO C – ENTREVISTA COM A DIRETORA DA ESCOLA .....	43
ANEXO D – ENTREVISTA COM PARTICIPANTES DO CONSELHO ESCOLAR DA ESCOLA .....	44
ANEXO E – FOTOS DA ESCOLA MUNICIPAL DR. LIBERATO SALZANO VIEIRA DA CUNHA .....	45

## INTRODUÇÃO

Este trabalho é parte integrante do Curso de Especialização a Distância em Gestão Pública Municipal – Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sendo uma das exigências para a obtenção da titulação de Especialista em Gestão Pública Municipal e está vinculado aos conhecimentos adquiridos nas disciplinas de Políticas Públicas e Gestão Democrática Participativa.

O Conselho Escolar foi instituído pela Lei Federal nº 9.394, de 1996, como instrumento de gestão democrática nas escolas públicas, em todo o território nacional. Em Porto Alegre, consta na Lei Orgânica Municipal (1990, art. 177): “O ensino público municipal será ministrado com base nos seguintes princípios: VI – gestão democrática;”) e na Lei Municipal nº 292, de 1993, foi regulamentado o Conselho Escolar como sendo o órgão máximo de gestão das escolas municipais. O Conselho Escolar, nesta visão, pode ser considerado como o espaço político-institucional que mostra as "relações de poder" no âmbito da unidade escolar.

Como se verifica a existência do Conselho Escolar na gestão democrática e participativa no âmbito escolar está prevista em lei e se faz presente nas escolas da rede municipal de ensino de Porto Alegre

Neste estudo é analisado o papel do Conselho Escolar no contexto da gestão democrática e participativa na Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha, tendo em mente que, devido aos processos de descentralização e democratização, os setores organizados da sociedade se constituem numa forma de representação popular legitimada, sendo um canal de expressão das demandas da sociedade. Nas escolas da rede de ensino municipal de Porto Alegre, a atuação do Conselho Escolar tem importância muito significativa, pois se trata da instância máxima de decisão da escola, cujas deliberações abrangem assuntos administrativos, pedagógicos e financeiros.

Este relatório se propôs a verificar o papel do Conselho Escolar no contexto da gestão democrática e participativa na Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha, verificando a legislação sobre o assunto na rede municipal de ensino de Porto Alegre; como se organiza essa gestão, bem como

suas funções, e identificar as ações utilizadas pelo Conselho Escolar para aumentar a participação da comunidade escolar.

Tendo em vista o constante crescimento dos processos de descentralização e de democratização, a participação da sociedade de forma organizada tem sido uma maneira legítima de dar visibilidade às necessidades da coletividade e resolver suas demandas. Neste sentido, no contexto da gestão democrática e participativa nas escolas municipais de Porto Alegre, a atuação do Conselho Escolar tem recebido importância significativa, pois se trata da instância máxima de decisão da escola, cujas deliberações abrangem assuntos administrativos, pedagógicos e financeiros.

A Lei Complementar nº 292 de 15/01/1993 dispõe sobre os Conselhos Escolares nas Escolas Públicas Municipais em cumprimento ao artigo 182 da Lei Orgânica Municipal, que foi regulamentada pelo Decreto nº 10.725 de 17/09/1993. Na legislação, ficou determinado que o Conselho Escolar deve ser composto por professores, pais, alunos e funcionários, por meio de eleições a cada dois anos. O gestor escolar, nas escolas municipais de Porto Alegre trabalha com o apoio e o assessoramento do Conselho Escolar, que é um espaço de intensa discussão e participação deliberativa. Na atualidade, nas escolas municipais de Porto Alegre, é impossível falar em gestão escolar sem se reportar ao Conselho Escolar, o que lhe atribui importância ímpar.

A experiência como Conselheira na Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha, por duas gestões, permite levantar algumas reflexões sobre esta efetiva maneira de participação coletiva no âmbito da realidade escolar e fez nascer a ideia de que é importante fazer uma pesquisa sobre o papel do Conselho Escolar no contexto da gestão democrática e participativa na referida escola.

Acredita-se que tal estudo é importante para a escola, pois fará uma abordagem ampla sobre um modo de participação organizada e efetiva, podendo estimular mais pessoas da comunidade escolar a participarem das eleições e dos encaminhamentos propositivos e deliberativos.

Para melhor tomar conhecimento do conteúdo, o relatório foi dividido em introdução, referencial teórico, desenvolvimento, considerações finais, referências e

anexos. Nos anexos constam, além dos instrumentos utilizados para as entrevistas, fotos da escola em que foi realizada a pesquisa.

Por fim, para a normalização deste trabalho foram observadas as normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração: adequada à NBR 14724, de 2011 (MATTOS e FRAGA, 2011).

## 1 QUADRO TEÓRICO

Na parte teórica serão abordados a gestão escolar participativa, o gestor escolar, conselhos escolares e suas diretrizes, e a escola objeto da pesquisa.

### 1.1 GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA

A escola pública, por sua natureza social e política, é uma instituição que deve ter entre seus objetivos a preparação dos indivíduos para o pleno exercício da vida em sociedade, valendo-se do uso de mecanismos que possam proporcionar a construção de uma formação geral, qualificada e significativa, alicerçada na participação efetiva, solidária e democrática de todos os sujeitos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. Sobre a organização da escola Parô (1987) entende que se desejamos uma escola inovadora, temos que inovar a que temos, pois as mudanças fazem com que os que participam se sintam valorizados nesse processo de transformação.

Neste sentido, o advento da gestão democrática na escola pública viabiliza as ações coletivas pautadas em princípios capazes de garantir uma educação que se preocupe com a busca da superação das desigualdades sociais, criando possibilidades reais de mudanças dentro do contexto do poder político organizado. Segundo Dourado (2002), a gestão democrática pode ser conceituada como o espaço de participação, de descentralização do poder e de exercício de cidadania. A importância da gestão escolar participativa está para além dos muros da escola, significando uma releitura das relações na escola e fora dela. Sobre gestão escolar democrática Helo (2007, p. 1) afirma que:

A gestão democrática da educação pública foi uma das políticas introduzidas nas instituições brasileiras que trouxe a esperança de transformar as relações sociais dentro da escola e no seu entorno, rompendo com o autoritarismo e abrindo espaço para a construção de relações mais democráticas, de participação e de exercício da cidadania.

Na Constituição Federal de 1988 está tipificado no inciso VI, do artigo 206, que a gestão democrática é um dos princípios da educação. Na LDB, Lei de

Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996, também é assegurado no inciso VIII, do artigo 3º, que a gestão democrática do ensino público é um princípio. No artigo 14, incisos I e II dessa lei prescreve que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e participação da comunidade escolar e local em conselhos equivalentes. No Plano Nacional de Educação - PNE, Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001, no que se refere à gestão democrática na educação orienta essa participação dizendo que:

Finalmente, no exercício de sua autonomia, cada sistema de ensino há de implantar gestão democrática. Em nível de gestão de sistema, na forma de Conselhos de Educação que reúnam competência técnica e representatividade dos diversos setores educacionais; em nível das unidades escolares, por meio da formação de conselhos escolares de que participe a comunidade educativa e formas de escolha da direção escolar que associem a garantia da competência ao compromisso com a proposta pedagógica emanada dos conselhos escolares e a representatividade e liderança dos gestores escolares (PNE, 2001).

No Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA, Lei nº 8.069 de 13 de julho de 1990, no parágrafo único do artigo 53 consta que é direito dos pais ou responsáveis ter ciência dos processos pedagógicos, bem como participar da definição das propostas educacionais.

No que se refere às legislações na esfera municipal, mais precisamente, na cidade de Porto Alegre, em termos de gestão democrática na área da educação, a Lei Complementar nº 292 de 15/01/1993, dispõe sobre os Conselhos Escolares nas Escolas Públicas Municipais em cumprimento ao artigo 182 da Lei Orgânica Municipal, regulamentada pelo Decreto nº 10.725 de 16/09/1996. Na legislação, ficou determinado que o Conselho Escolar deve ser composto por professores, pais, alunos e funcionários, por meio de eleições há cada dois anos. O gestor escolar, nas escolas municipais de Porto Alegre trabalha com o apoio e o assessoramento do Conselho Escolar, que é um espaço de intensa discussão e participação deliberativa.

Nos textos legais que tipificam a gestão democrática como sendo um dos princípios do ensino público está expresso que é necessária a participação efetiva

de todos os segmentos que constituem a comunidade escolar: professores, funcionários, alunos e pais, na efetiva gestão da escola. Nessa linha de pensamento, Cury (2007) diz que gestão democrática é uma abertura ao diálogo e a busca de caminhos mais consequentes com a democratização da escola brasileira.

A gestão participativa é dirigida por uma força de atuação consciente, através da qual membros da escola têm o poder de influenciar na direção dessa unidade escolar, na sua cultura e em seus resultados, mediante a vontade coletiva.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um 'todo' orientado por uma vontade coletiva (LÜCK, 1996, p. 37).

A administração participativa envolve todas as pessoas da instituição escolar na busca comum e na responsabilidade pelo todo da instituição, como é afirmado nas palavras de Dalmás (1994, p. 58): "A ação grupal reflete constantemente uma metodologia participativa, em que todos têm condições de se envolver ativamente no trabalho, com reflexos nos resultados alcançados pelo grupo".

Lück et al. (2005, p. 15) complementam: "o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico".

Mas para que a gestão participativa alcance os resultados do grupo é necessário seguir algumas estratégias iniciais, que no entendimento de Lück et al. (2005, p. 29), esses passos incluem:

1. Redigir um código de valores que represente o comprometimento de todos da escola com a gestão participativa. As frases que abordam os valores podem, muitas vezes, ser apenas uma estratégia do responsável por relações públicas. No entanto, se uma frase for desenvolvida com base no debate de um grupo numeroso de funcionários, pode agir como uma orientação sobre o que a organização pretende alcançar. As pessoas podem ser influenciadas e motivadas por um senso maior de propósito e as frases sobre conceitos e valores podem direcionar este esforço.

2. Construir o comprometimento pessoal de cada pessoa envolvida com a escola. Uma liderança forte é necessária para superar as várias barreiras e

dificuldades. Se o diretor e a equipe de apoio não estiverem comprometidos, os professores sempre questionarão se o seu envolvimento será levado a sério ou se ele é realmente válido.

3. Promover a capacitação em serviço de professores e pais para que desenvolvam as habilidades necessárias à atuação participativa. Administrar participativamente, assim como ensinar, é uma forma de arte, quando bem praticada. No entanto, a gestão participativa baseia-se em habilidades e técnicas específicas. Ao desenvolver estas habilidades, os membros da escola necessitam de tempo para aperfeiçoá-las. A gestão participativa pode parecer confusa e atrapalhada para muitos, em um primeiro momento, inclusive, parece tomar mais tempo do que o necessário. Por isso, tanto os diretores quanto os demais funcionários devem estar dispostos a dedicar algum tempo e atenção para esta aprendizagem, viabilizando a criação de um sistema de trabalho com base na gestão participativa.

4. Circular a informação de cima para baixo na organização. Consultar é um esforço de mão dupla. Se um diretor dá a impressão de que consultar significa apenas fornecer informações aos superiores, então os demais funcionários podem se sentir frustrados. No entanto, se este processo envolver a troca de ideias entre o diretor e os professores, o ambiente será mais propício à existência de consultas. Embora nem todos os professores tenham interesse em participar do processo decisório, a maioria gosta de saber que algum dos seus colegas tomou parte no processo, representando suas percepções.

O gestor deve ser capaz de lidar com diferentes realidades que se manifestam na escola, mantendo uma rede de relações entre os alunos x professores x pessoal de apoio, pais e comunidade do entorno da escola, mediando as ações com a participação de todos. A administração participativa envolve o entendimento e a competência das questões políticas, pedagógicas e organizacionais e as legais. Ser gestor é saber administrar essas mudanças aumentando a capacidade de realização da escola.

No que diz respeito ao papel do gestor no contexto da gestão participativa, Peixoto (2010, p. 18) afirma que:

O gestor precisa ter essa visão mais global para poder ressignificar sua ação, comprometer-se, tomar consciência de cidadania e perceber a

abrangência do momento histórico, e entender que não é mais tempo de perceber apenas que a escola não está bem, mas acima de tudo mediar discussões, envolvendo os agentes do Conselho Escolar [...] com a intenção de levá-los a compreender que queremos uma escola para todos e que todos devem compromisso para com a escola.

No contexto de participação da comunidade escolar na gestão democrática da educação a implantação dos Conselhos Escolares é um marco, por ser através deles que os diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar podem se articular e construir a gestão escolar participativa.

A postura do gestor democrático e seu comprometimento na formação de uma equipe participativa é fundamental para trilhar novos caminhos para fazer frente aos problemas da educação, características de importância máxima no contexto educacional.

A gestão participativa se destaca pela atuação consciente fazendo com que os diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar reconheçam seu poder de participar na determinação das diretrizes dessa unidade escolar, de sua cultura e de seus resultados e a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) n. 9.394, 20 de dezembro de 2006, avaliza esse poder, em seu artigo 14.

Se a escola conta com a participação das comunidades escolar e local em seus conselhos, se formará uma interação entre alunos, professores e a comunidade, propiciando ao gestor educacional exercer uma gestão democrática e assegurando aos alunos:

[...] Uma escola democrática pretende que os alunos e as alunas sejam protagonistas da própria educação e que o façam participando ou tomando parte direta em todos aqueles aspectos do processo formativo possíveis de deixar em suas mãos. Caberá a ela ter cuidado e não limitar em excesso o que pode ser feito pelos jovens e pelas jovens, porém também caberá a ela atribuir responsabilidades e tarefas que não podem assumir. [...] uma escola democrática deseja que a participação de alunos e alunas e a responsabilidade dos educadores e das educadoras sejam complementários [...]. Uma escola democrática é uma escola que facilita a participação dos jovens sem negar, contudo, o papel e a responsabilidade dos educadores (PUIG, 2000, p. 27).

Apesar de o modelo de gestão adotado pelos sistemas públicos, até hoje ainda ser centralizador, a autonomia pedagógica e financeira e a construção coletiva de um projeto político-pedagógico da unidade escolar constituem-se em grande desafio para a educação inovadora. A gestão democrática tem como característica essencial a mediação na concretização de fins, não podendo ser alcançados de

forma autoritária. Com a participação de todos se consegue o compromisso e a co-responsabilidade na realização de metas e objetivos. Para aderir a esse novo modelo de gestão é preciso enfrentar desafios, porque se percebe ainda no interior das escolas muitos obstáculos à democratização, por parte dos sistemas públicos e mesmo dos gestores.

Por fim, “pensar em democracia na escola, [...], implica em fazer com que os sujeitos participem, decidam e se comprometam a realizar uma educação de qualidade, tendo como princípio básico a formação de sujeitos críticos, cidadãos comprometidos com a transformação social” (ARRUDA et al., 2011, p. 12).

A seguir, desenvolve-se a questão da participação do gestor escolar na política de democracia participativa na educação.

## 1.2 O GESTOR ESCOLAR

Dentro de uma visão política de democracia participativa na educação o Gestor Escolar deve ser escolhido pelo processo de eleição direta pela comunidade escolar, composta pelos professores, funcionários, alunos e pais de alunos. Uma das condições necessárias para que se proceda ao processo eletivo, é a existência e funcionamento do Conselho Escolar na escola.

Assim como é necessária a capacitação dos conselheiros dos Conselhos Escolares, os Gestores devem ter o mínimo de conhecimento administrativo para realizar sua função na liderança de um grupo, como recomenda Hora (2000, p. 53):

A principal função do administrador escolar é realizar uma liderança política, cultural, e pedagógica, sem perder de vista a competência técnica para administrar a instituição que dirige, demonstra que o diretor e a escola contam com possibilidades de, em cumprimento com a legislação que os rege, usar criatividade e colocar o processo administrativo a serviço do pedagógico e assim facilitar a elaboração de projetos educacionais que sejam resultantes de uma construção coletiva dos componentes da escola.

Outro autor reconhece que o gestor escolar deve ser um líder para administrar e garantir o sucesso da escola:

O diretor eficaz é um líder que trabalha para desenvolver uma equipe composta por pessoas que juntamente são responsáveis por garantir o sucesso da escola. A ênfase principal da liderança está no papel de ensino,

pois o líder deve ajudar a desenvolver as habilidades nos outros, para que compartilhem a gestão na unidade (LÜCK, 2000, p. 45).

A Constituição de 1988, ao estabelecer a gestão democrática do ensino, instituiu no seu texto o direito e o dever de participar de todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas. A Constituição Federal (art. 206) cita os princípios a serem observados na gestão das escolas relacionados à gestão democrática que são:

Artigo 206 - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralidade de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V – valorização dos profissionais de ensino, garantido, na forma da Lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso, exclusivamente, por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
- VI – gestão democrática do ensino público, na forma da Lei;
- VII – garantia de padrões de qualidade (CF, 1988, art. 206).

A Constituição Federal brasileira estabeleceu a gestão democrática do ensino público como um entre os sete princípios necessários para se ministrar o ensino em nosso País. Entre esses sete princípios constitucionais há o que se constitui como uma das garantias do direito - a participação. Ele possibilita a pessoas, independentemente de sua situação social e cultural, intervir na construção de políticas e na gestão das instituições educacionais.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei 9.394/96 de dezembro de 1996 define no art. 14 a gestão democrática:

- Artigo 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com 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 (LDB, 1996).

Essas colocações da LDB levam ao objetivo de promover a igualdade na educação por intermédio de uma gestão participativa e democrática realizada na prática, não só na aparência, como alerta Paro (2006, p. 18-19):

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas apenas porque são 'liberais' com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes 'dão abertura' ou 'permitem' que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir 'ditador democrático'.

Paro (2006, p. 25) acrescenta que "Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las".

Compete, em grande parte, ao gestor escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização para modificar a cultura da escola, de modo que seja contemplada com pessoas democráticas, apesar de ser um ideal de poucas pessoas quando deveria ser a realidade de muitos.

A própria sociedade está desenvolvendo essa consciência e cobra que se faça; a escola se encontra hoje no centro de atenções da sociedade em geral, clamando para mudar o velho paradigma orientador da cobrança e participar. São necessárias mudanças urgentes na escola, a fim de que se formem alunos competentes, capazes de enfrentar os problemas cada vez mais complexos da sociedade. Este processo não é simples e realizável em curto prazo, mas não é um processo que não possa ser realizado.

A contribuição da escola para a mudança da sociedade em geral é muito importante e fundamental, ela tem que ter a missão de fazer com que o cidadão compreenda o mundo, perceba a importância da sua ligação com a sociedade, para exercer sua cidadania. Para essa mudança Kosik (1976, p. 18) diz que a realidade "pode ser mudada só porque e só na medida que nós mesmos a produzimos, e na medida que saibamos que é produzida por nós".

Esse pensamento pressupõe o entendimento de participação do trabalho associativo de pessoas, avaliando situações, dando o encaminhamento e agindo sobre essas situações, junto com toda a equipe, resultando num trabalho compartilhado e orientado pela vontade coletiva, o que leva a criar um processo de construção de uma escola democrática comprometida com a sociedade e seu alunado.

Os mecanismos de democratização tornam-se frágeis quando há influência dos gestores indicados politicamente, tomando as decisões sobre a escola de forma

centralizadora, sem considerar os interesses das comunidades a quem oferece a educação.

As práticas gestoras inovadoras, mesmo que repletas de êxitos, são ainda insuficientes para concretizar uma gestão efetivamente democrática, fazendo-se necessário a implementação de todos os componentes da escola para o fortalecimento da democracia escolar.

Verei, a seguir, o posicionamento dos Conselhos Escolares na rede de ensino de Porto Alegre, neste processo de interação com o universo escolar.

### 1.3 CONSELHOS ESCOLARES NO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE

Nas escolas da rede municipal de ensino da cidade de Porto Alegre, o Conselho Escolar é o órgão máximo da escola; agrega representantes dos pais, alunos, funcionários, professores e direção da escola, construindo-se como meio permanente da prática democrática e participativa nos aspectos consultivo, deliberativo e fiscalizador. É o órgão gestor que cria mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar, desde a definição da programação e aplicação de recursos financeiros, do projeto político-administrativo-pedagógico, da elaboração e alteração do Regimento Escolar, da definição do calendário escolar, observando a legislação vigente.

Realizada a cada dois anos, a eleição para Conselhos Escolares nas escolas públicas municipais busca a comunidade escolar para junto à direção garantir uma gestão efetivamente democrática. Atualmente, podem votar todos os alunos maiores de doze anos, os pais do aluno menor de dezesseis anos, todos os professores e todos os funcionários da escola. De acordo com o Decreto 11.952/1998, os Conselhos Escolares da rede municipal de ensino de Porto Alegre foram transformados em Unidades Executoras para receber os repasses dos órgãos públicos (municipais e federais) que deveriam ser aplicados, conforme o Plano de aplicação de Recursos (PAR) elaborado pelo Conselho Escolar, em conformidade com o projeto político-pedagógico da escola.

A Lei Complementar nº 292 de 15/01/1993, dispõe sobre os Conselhos Escolares nas Escolas Públicas Municipais em cumprimento ao artigo 182 da Lei Orgânica Municipal e foi regulamentada pelo Decreto nº 10.725 de 17/09/1993. Na legislação, ficou determinado que o Conselho Escolar é composto por professores, pais alunos e funcionários, por meio de eleições a cada dois anos. O gestor escolar, nas escolas municipais de Porto Alegre trabalha com o apoio e o assessoramento do Conselho Escolar, que é um espaço de intensa discussão e participação deliberativa.

Para fortalecer os Conselhos Escolares, o governo federal criou o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, que tem como principais objetivos:

- 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<sup>1</sup>.

O Conselho Escolar não pode ficar restrito às decisões de caráter só formal, como a aplicação de recursos, deve contar com a participação de pais, professores, alunos, membros da comunidade, pois é o órgão mais importante de uma escola autônoma. “Ele deve deliberar sobre a organização do trabalho na escola, sobre todo o funcionamento e, inclusive, sobre a escolha da direção” (GADOTTI, 1994, p. 86).

---

<sup>1</sup> Disponível no portal: [www.mec.gov.br/index.php?option=com...id...](http://www.mec.gov.br/index.php?option=com...id...), acessado em janeiro 2012.

O Conselho Escolar desempenha importante papel na construção da cidadania na escola, mas esse papel só será efetivo com a participação de todos os segmentos, de professores, alunos, pais e outros membros da comunidade escolar. A participação de todos os sujeitos da comunidade escolar é extremamente importante na formação da cidadania, mas a efetivação desse processo depende também do resgate do papel do Conselho Escolar. Neste interagir há possibilidade de a comunidade atuar nos destinos da escola, dar sua contribuição na deliberação do projeto pedagógico da escola.

O papel do Conselho Escolar não é apenas tomar conhecimento dos problemas e informá-los, mas é também o de participar no debate sobre o Projeto Político-Pedagógico da Escola, sobre a missão da escola, o referencial teórico, o currículo e sua relação com a aprendizagem. No entendimento de Tavares (1996, p. 87):

o papel dos Conselhos é o de realizar uma prática de gestão democrática não somente no que diz respeito à socialização dos problemas detectados pelos diferentes segmentos que os compõem, mas também, na definição de uma proposta político-pedagógica coletiva, bem como na fiscalização de sua execução.

A participação dos membros do Conselho Escolar é muito importante para a escola e serve de estímulo às pessoas da comunidade escolar nas proposições e decisões para construir uma política pedagógica democrática.

Sobre a participação do Conselho Escolar na gestão democrática encontramos em Nascimento (2007, p. 47) que:

É preciso, entretanto, que administradores, em diferentes níveis, aceitem, estimulem, possibilitem ações de gestão participativa, não entretendo, negando ou abortando experiências promissoras. Da mesma forma, professores, alunos e pais precisam ser esses agentes de possibilidade, não se negando a participar, e sendo co-responsáveis na ação de gestão da escola.

Essa comunicação entre a escola, os pais, os estudantes e seus familiares é uma das estratégias usadas para estabelecer uma prática escolar participativa. A partir de objetivos comuns definem metas e práticas a serem seguidas, construindo o Plano de Desenvolvimento da Escola.

A seguir, apresentam-se os principais dados sobre a Escola na qual foi realizada a pesquisa.

#### 1.4 ESCOLA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO BÁSICA Dr. LIBERATO SALZANO VIEIRA DA CUNHA

A Escola foi criada extraoficialmente em 3 de maio de 1954, localizada na Rua Bento Rosa s/nº, com o nome de Escola Municipal da Vila Sarandi. Foi oficializada pelo Decreto nº 1197, de 12 de abril de 1957, com o nome de Escola Municipal Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha. Por meio do Decreto nº 1823, de 23 de julho de 1959, do Prefeito Tristão Sucupira Vianna, criou-se o Instituto Municipal Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha, que teve incorporados ao seu patrimônio os bens da Escola Municipal Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha.

Pelo Decreto nº 4037, de 30 de janeiro de 1970, o estabelecimento teve seu nome alterado para Colégio Municipal Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha com os seguintes cursos noturnos: Ginásial, Curso Técnico em Contabilidade, Administração, Secretariado. O Curso Primário, diurno, passou a constituir a Escola Municipal Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha. Em 23 de setembro de 1998, pelo Decreto nº 12.100/98, os dois estabelecimentos foram unificados com o nome de Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha.

Atualmente, a escola oferece Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio, Educação Profissional, com os cursos de Técnico em Contabilidade, Técnico em Administração em Marketing, Técnico em Administração Recursos Humanos, Técnico em Informática, Curso Normal e Educação de Jovens e Adultos. Conta com cerca de dois mil alunos, cento e quatro professores e vinte e três funcionários.

Desde o advento da implantação dos Conselhos Escolares em, a escola tem feito a cada dois anos os trâmites necessários para a composição do Colegiado. As diferentes gestões escolares estão trabalhando sempre com o apoio e o assessoramento dos Conselheiros.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Primeiramente, apresenta-se a atuação do Conselho Escolar e suas ações; a seguir, a metodologia aplicada para o desenvolvimento do trabalho, dando continuidade com os procedimentos adotados na pesquisa, agregando a técnica de observação e finalizando com as entrevistas do gestor e dos conselheiros situando as respostas no referencial teórico.

### 2.1 O CONSELHO ESCOLAR

A atuação do Conselho Escolar tem importância muito significativa, por se tratar da instância máxima de decisão da escola e suas deliberações abrangem assuntos administrativos, pedagógicos e financeiros, sentimos a necessidade de analisar o papel do Conselho Escolar no contexto da gestão democrática que tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar no cotidiano da escola e, principalmente no momento de tomar decisões na Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha. Na prática é utilizado por seus pares como instrumento de gestão democrática nessa Escola, já que foi determinado na Lei Orgânica Municipal (1990) e na Lei Municipal nº 292 (1993), que regulamenta o Conselho Escolar como sendo o órgão máximo de gestão das escolas municipais.

Assim, este trabalho se propõe a verificar o papel do Conselho Escolar no contexto da gestão democrática e participativa na Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha.

O Conselho Escolar foi implantado nas Escolas Municipais de Porto Alegre em 1993. A composição nunca poderá ser inferior há cinco participantes, ou superior a vinte e um participantes. Pela tipologia da escola, geralmente são eleitos três pais, dois alunos, dois funcionários e três professores e seus suplentes. O diretor sempre é membro nato.

Na Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha, a composição do Conselho Escolar é a seguinte: a diretora, dois pais, dois alunos, dois funcionários, dois professores e seus suplentes. As reuniões ordinárias são mensais e as extraordinárias, quando for necessário. O cronograma é feito de maneira que uma reunião seja pela manhã, outra à tarde e outra à noite, em sequência, para que não ocorra sempre no mesmo turno. Nas reuniões, os conselheiros têm funções consultivas deliberativas e fiscalizadoras. Tudo que o gestor tem que decidir passa pelas reuniões do Conselho Escolar.

Como participante deste Conselho, representante dos professores por duas gestões, foi possível observar na prática o esforço da gestora e de todos os membros no exercício de suas funções, para manter o foco no bem comum e o cumprimento do que estabelece a lei.

Alguns exemplos de ações que ocorreram a partir das reuniões consultivas e deliberativas do Conselho Escolar:

- reforma das salas de aula, incluindo a pintura, a troca das cortinas, a colocação de quadro branco, a substituição de classes e cadeiras e a instalação de dois ventiladores de parede em cada sala de aula (Anexo E, foto 7);

- a pintura do interior da Escola;

- a reforma das salas do SSE, do SOE, da Recepção de Alunos, da Direção e dos professores (Anexo E, foto 5);

- deslocamento da Biblioteca para o andar térreo, visando oferecer maior acessibilidade;

- reforma das duas praças que são ocupadas pelos alunos da Educação Infantil, com a colocação de brinquedos novos;

- criação da sala do “Laboratório de Aprendizagem”, com diversos materiais pedagógicos (Anexo E, foto 6);

- criação da sala “Brinquedoteca”, para alunos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental;

- criação da sala de vídeo;

- criação das salas ambiente por área de estudo, com diversos materiais tais como: livros, revistas, jogos, televisão, vídeo, mesas redondas, cadeiras, estantes, quadro branco, murais e armários (Anexo E , foto 8);

- compra de materiais para as três salas de informática (Anexo E, foto 10);
- compra de calculadoras científicas para o uso dos alunos do Ensino Médio e do Curso Técnico;
- compra de vários bebedouros;
- compra de equipamentos desportivos para uso nas aulas de Educação Física;
- organização das atividades desenvolvidas no recreio dos alunos.

As ações acima citadas resultaram de uma intensa participação dos membros do Conselho Escolar para atender às demandas solicitadas pelos representantes dos segmentos da comunidade escolar.

## 2.2 METODOLOGIA

Neste estudo é feito o relato sobre o papel do Conselho Escolar dentro do contexto da gestão democrática e participativa na Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha. Este trabalho tem uma abordagem qualitativa, exploratória, utilizando a observação, a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. No conjunto geral do trabalho, os instrumentos de pesquisa foram a pesquisa bibliográfica, a observação e as entrevistas.

Segundo Silva (2001), na pesquisa qualitativa considera-se que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

De acordo com Gil (1991), a pesquisa exploratória é aquela que visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas

que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. As formas da pesquisa exploratória poderão ser: pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet. Já o estudo de caso, de acordo com Yin (1989, p.19), é “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real”, no qual os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Caracteriza-se pela “capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 1989<sup>2</sup> apud BRESSAN, 2000, p. 23).

Para a coleta de dados foram utilizados dados primários obtidos por meio da documentação, observação e de entrevistas. Dentre as técnicas de pesquisa utilizadas, a de observação permite examinar fatos ou fenômenos que possam ser relevantes para o estudo. É um elemento básico de investigação científica, utilizado na pesquisa de campo como abordagem qualitativa.

### 2.3 PROCEDIMENTOS

A aplicação dos instrumentos de pesquisa ocorreu após o término da reunião do mês de dezembro de 2011 e teve como objetivo verificar o papel do Conselho Escolar no contexto da gestão democrática e participativa na Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha. Fiz a observação do local onde ocorrem as reuniões do Conselho Escolar e entrevistei nove membros efetivos: a diretora, duas professoras, dois funcionários, duas alunas e duas mães, que por motivo de sigilo são denominados como conselheiro 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, e 9. A entrevista foi composta de perguntas semiestruturadas, onde a entrevistado colocou seu parecer sobre o Conselho Escolar.

---

<sup>2</sup> YIN, Robert K. Case Study Research - Design and Methods. Sage Publications Inc., USA, 1989.

Transcorrido o período de aplicação dos instrumentos, a partir das observações realizadas durante a última reunião do Conselho Escolar da Escola Municipal Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha, no final do mês de dezembro de 2011, foi possível perceber que a dinâmica ocorre da seguinte maneira:

## 2.4 DA OBSERVAÇÃO

Durante as reuniões do Conselho Escolar, os conselheiros ocupam uma sala que fica dentro da sala da Direção da escola (Anexo E, foto 3). Neste local, existe uma mesa com nove cadeiras mais algumas cadeiras nas laterais da sala, dois ventiladores e um banheiro. O livro de registro de atas de reuniões fica guardado em um armário com chave.

Nos dias de reunião (no mínimo uma vez no mês) os conselheiros vão chegando e ocupando as cadeiras, quando todos já estão acomodados a Diretora da escola e a Presidente do Conselho abrem a reunião com palavras de acolhida. A Diretora lê a pauta do dia e pergunta se os demais conselheiros querem colocar mais alguma questão. A partir daí é dado início aos trabalhos. Cada ponto da pauta é discutido e a secretária do Conselho vai anotando tudo no livro de atas. Os conselheiros são bastante participativos e demonstram atenção a tudo que é dito e debatido.

Os assuntos são abordados seguindo a ordem da pauta elaborada antecipadamente e divulgada no mural do Conselho Escolar (Anexo E, foto 4) para que todos os conselheiros e demais interessados possam saber o que será discutido naquela reunião. Os conselheiros podem trazer mais assuntos para a pauta do dia, se não for possível tratar de todos os itens nova reunião é marcada (reunião extraordinária), ou fica sendo um assunto para a pauta da reunião do mês seguinte.

Os conselheiros pedem a vez para falar, a secretária do Conselho vai anotando e controlando a ordem das colocações. Existe um debate coletivo para cada assunto pautado e muitas ideias vão surgindo, sendo a discussão feita com respeito mútuo. A reunião transcorre com muita seriedade e participação de todos os membros do Conselho Escolar. A opinião de todos é ouvida atentamente e busca-se

o consenso a cada assunto tratado. “[...] abrindo espaço para a construção de relações mais democráticas, de participação e de exercício da cidadania (HELO, 2007, p. 1).

Ao final da reunião, que dura cerca de duas horas, é feito um resumo de tudo que foi abordado; é verificado se a pauta foi esgotada para ser possível saber se há necessidade de outra reunião, se ficou algo pendente que poderá aguardar até a próxima reunião. A ata é lida pela secretária do Conselho Escolar, se todos concordam, é feito o encerramento dos trabalhos e a próxima reunião fica agendada.

## 2.5 ENTREVISTAS

Com os dados colhidos durante as entrevistas com a Diretora da escola foi possível perceber sua visão como gestora sobre o papel do Conselho Escolar na gestão democrática e participativa na Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha.

Quando foi perguntado como se organiza a gestão democrática e participativa na Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha, a Diretora respondeu que se organiza “na democratização e participação das decisões com todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, ou seja, com toda comunidade escolar, desde os pais e funcionários até os diretamente envolvidos: alunos e professores. Esta representação se dá através do Conselho Escolar, órgão máximo de decisões da escola formado por todos os segmentos: alunos, professores, pais e funcionários.” Esta resposta mostra a plena sintonia do pensamento da gestora com os aspectos legais e necessários para uma gestão democrática e participativa.

A gestora da escola ao ser indagada sobre o papel do Conselho Escolar na gestão da escola afirmou que: “é o de deliberar, acompanhar e constituir-se na instância máxima, onde dentro da escola prevaleça a tomada de decisões coletivas, comprometendo o conjunto dos segmentos na qualificação da gestão.” A Diretora tem bastante clareza sobre a importância da participação coletiva para a gestão

escolar, sendo “a proposta pedagógica emanada dos conselhos escolares e a representatividade e liderança dos gestores escolas” (PNE, 2001).

No que diz respeito à aplicação de verbas públicas, a Diretora da escola esclarece que passam pelo Conselho Escolar “todos os recursos financeiros advindos dos cofres públicos municipais e federais, através da prefeitura Municipal de Porto Alegre e do MEC/FNDE – Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação, respectivamente.” Neste sentido, nota-se a transparência na administração das verbas públicas, pois sua forma de aplicação é decidida pelos representantes dos pais, dos alunos, dos professores e dos funcionários, de acordo com as prioridades da escola. “O Conselho Escolar, em sintonia com a administração da escola, visa tomar decisões coletivas nas áreas administrativa, financeira e político-pedagógica”. (PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DOS CONSELHOS ESCOLARES, 2004). Essas escolas têm o Conselho Escolar como um grande aliado na luta pelo fortalecimento da unidade escolar e pela democratização das relações escolares.

Ao ser questionada sobre em que medida as ações do Conselho Escolar têm influência no contexto da gestão democrática e participativa na Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha, a Diretora respondeu que “todas as decisões tomadas no Conselho Escolar são implementadas na prática, se tornando mais fácil e compreensiva sua realização quando o coletivo participa delas.” Nesta resposta, a gestora se refere à importância da participação consciente que move o grupo na busca de um objetivo que irá se concretizar pelo empenho do esforço coletivo. “A ação grupal reflete constantemente uma metodologia participativa, em que todos têm condições de se envolver ativamente no trabalho, com reflexos nos resultados alcançados pelo grupo” (DALMÁS, 1994, p. 58).

A diretora da escola demonstra conhecer as questões legais e políticas que dizem respeito ao Conselho Escolar, buscando que tal colegiado exerça na prática as funções consultiva, deliberativa e fiscalizadora. A postura da Diretora da escola encontra respaldo no pensamento de Dourado (2002), quando refere que a gestão democrática pode ser conceituada como sendo o espaço de participação, de descentralização do poder e de exercício de cidadania.

Ao serem questionados se conheciam a legislação que trata sobre o Conselho Escolar, os nove membros declararam que sim e que tiveram contato com ela na primeira reunião após a eleição para conselheiro. Fato positivo denota que estão informados sobre o que é e como se organiza um Conselho Escolar em seus diferentes aspectos. Mesmo os que informaram não terem se importado muito com o conhecimento da legislação, sabem da existência dela e que receberam os textos legais e tiveram a oportunidade de discuti-los. O conselheiro 8 disse: “Acho que conheço bem, porque lemos na primeira reunião e tentamos entender e depois li em casa.” O conselheiro 7 respondeu com a seguinte colocação: “Não sei muito sobre a legislação do Conselho Escolar, mas sei que recebemos os textos com as leis, lemos e falamos sobre isto tudo.” Na legislação, ficou determinado que o Conselho Escolar deve ser composto por professores, pais, alunos e funcionários. “[...] O gestor escolar, nas escolas municipais de Porto Alegre trabalha com o apoio e o assessoramento do Conselho Escolar, como é confirmado por Santos (2008, p. 1) quando diz que [...] uma gestão verdadeiramente democrática tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar no cotidiano da escola e, especialmente, nos momentos de tomadas de decisões” (SANTOS, 2008, p. 1).

A questão sobre quais são as funções do Conselho Escolar, os nove integrantes do Conselho Escolar demonstraram conhecê-las. O conselheiro 2 disse: “O Conselho Escolar tem várias funções: discutir a aplicação das verbas e fiscalizar a sua aplicação; discutir questões administrativas e pedagógicas trazidas pelos diversos segmentos que são: pais, alunos, professores e funcionários; organização da elaboração e aprovação do Calendário Escolar, do Regimento Escolar e da Proposta Político-pedagógica da Escola.” O conselheiro 3 fez a seguinte síntese: “funções de fiscalização, de deliberação e de consulta. O Conselho Escolar participa de todas as ações que ocorrem na escola.” O conselheiro 5 salientou que: “as funções são discutir tudo que é apresentado nas reuniões, cuidar para ver se está sendo cumprido o que foi acordado e buscar trazer sempre a opinião de todos os segmentos quando se vai tomar uma decisão.” É um “trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre

elas em conjunto. Pois o [...] êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, [...]”. (LÜCK, 1996, p. 37).

Ao serem questionados sobre os pontos positivos e negativos da existência do Conselho Escolar, os entrevistados, na sua grande maioria, disseram que existem muitos pontos positivos de um modo geral, e que os negativos seriam os relacionados com a falta de comprometimento de todos os membros da comunidade eleitos ou não sobre a questão de participar ativamente deste espaço. O conselheiro 6 respondeu: “às vezes falta comprometimento de alguns membros”. O conselheiro 1 manifestou que “o ponto positivo do Conselho escolar é que retirou da mão do diretor da escola a tarefa de gerir sozinho todo o processo escolar. Além disso, foi um importante papel de participação popular vivida a partir da década de 1990. Todos os segmentos se sentem responsáveis e comprometidos com a Escola e a forma como ela se organiza: pedagógica e administrativamente. Não vejo fatores negativos nesse que é um avanço nas relações de poder: o Conselho Escolar.” O conselheiro 2 fez a seguinte divisão: “pontos positivos: é o canal de comunicação entre a direção e professores, pais, alunos e funcionários; possibilita uma gestão das verbas da escola de maneira mais democrática que contempla as necessidades de todos os segmentos. Pontos negativos: todas as pessoas que formam a escola não podem participar diretamente das decisões, somente através dos representantes do Conselho Escolar e estes devem valorizar esta função”. Já o conselheiro 4 considerou como pontos positivos: “ser uma forma de conhecer como se organiza e se dirige uma escola.” e como pontos negativos: “muitas pessoas que não fazem parte do Conselho não dão valor às decisões tomadas nas reuniões, e nem sequer procuram saber.” O conselheiro 5 disse que: “Pontos positivos: poder discutir e ajudar os vários segmentos da escola a resolverem os seus problemas. Ex.: Se falta algo importante para o trabalho dos funcionários, na reunião é falado e o Conselho se manifesta e quase sempre resolve. Pontos negativos: nem todas as pessoas sabem da importância de participar, tinha que ter mais divulgação.” Os conselheiros 6 e 7 se reportaram à questão dizendo que o positivo é que “todos ficam sabendo o que está acontecendo na Escola, podendo opinar e contribuir com as melhorias.” O negativo é “a falta de comprometimento de alguns membros do Conselho”. O conselheiro 8 foi mais incisivo sobre os pontos positivos e negativos salientando que

positivo é “poder saber exatamente o que está acontecendo na escola. Por exemplo: Saber quanto dinheiro entra na escola e qual é o destino do mesmo. A diretora explica, os conselheiros entendem, porque podem ver na prática o que está sendo feito. Através das ações do Conselho pode-se acompanhar a administração da escola.” E negativo é porque “os pais deveriam ser obrigados por lei a participar mais, pois falam sem saber que se participassem entenderiam as ações.” “O Conselho Escolar desempenha importante papel na construção da cidadania da escola, mas esse papel só será efetivo com a participação de todos os segmentos de professores, alunos, pais e outros membros da comunidade escolar [...] Neste interagir há possibilidade de a comunidade atuar nos destinos da escola, dar sua contribuição na deliberação do projeto pedagógico da escola” (GADOTTI, 1994, p. 86).

No que se refere à importância de participar do Conselho Escolar, os nove integrantes declararam que acreditam que se trata de uma função muito importante. O conselheiro 1 colocou que “é importante participar como membro ativo nesta forma de gerir uma Escola.” O conselheiro 2 salientou que “o Conselho Escolar é um ‘lugar’ que nos ajuda a pensar melhor a escola como um todo. É um canal coletivo.” O conselheiro 7 afirmou que “representamos muitas outras pessoas, temos muitas responsabilidades.” A LDB (9.394/96 confirma isso quando diz que administradores em diferentes níveis devem possibilitar ações de gestão participativa, não negando ou abortando experiências promissoras. [...] pais, professores, alunos precisam ser esses agentes, não se negando a participar [...]. Para ajudar os Conselhos Escolares, o governo criou o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.

Quanto ao grau de satisfação com a sua própria participação no Conselho Escolar, apenas o conselheiro 2 disse que não está muito satisfeito, manifestando que “gostaria que o Conselho fosse mais propositivo (falo em termos de ter tempo para discutir questões pedagógicas nas reuniões do Conselho Escolar), entretanto, nem sempre isto é possível, devido à urgência das demandas ligadas à necessidade de atender prioridades e de administrar os recursos financeiros.” O conselheiro 1 respondeu que “a autonomia financeira da escola é garantida pelo Conselho Escolar e permite uma discussão mais participativa na aplicação do recurso público, de

forma transparente e coerente a partir daquilo que foi definido.” Para o conselheiro 4 “em cada reunião procuro me concentrar bem no que está sendo falado para poder participar de forma bem produtiva.” O conselheiro 8 afirmou que “gosto tanto de participar que desejo que meus filhos participem quando estiverem na idade certa, pois quando participamos, entendemos e valorizamos o Conselho Escolar. Nossas decisões administram a escola.” Sobre essa participação Helo (2007) afirma que a gestão escolar participativa está para além dos muros da escola, abrindo espaço para a construção de relações mais democráticas.

Na questão que questiona se recomendariam para outras pessoas esta experiência em uma próxima eleição, todos os membros responderam que sim. A resposta do conselheiro 4 foi positiva e manifestou que “a participação no Conselho Escolar te faz ver a escola de outra forma, muito mais ampla e complexa.” O conselheiro 9 focou a resposta no item participar dizendo que “quando as pessoas participam, conseguem ver a realidade, entendem que não adianta criticar por criticar, tem que ajudar.”

Ao serem questionados quanto a sua opinião sobre o papel do Conselho Escolar dentro do contexto da gestão democrática e participativa na Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha, todos os membros do colegiado reafirmaram que se trata da participação na construção da gestão voltada para o bem de todos os segmentos. O conselheiro 1 assegurou que “o papel do Conselho Escolar é o de deliberar, acompanhar e constituir-se na instância máxima, onde dentro da escola prevaleça a tomada de decisões coletivas, comprometendo o conjunto dos segmentos na qualificação da gestão.” O conselheiro 9 sintetizou da seguinte forma clara: “o papel do Conselho Escolar é de grande responsabilidade dentro da gestão democrática e participativa, porque o que nele é decidido reflete em toda a escola. Ele é o órgão máximo da escola.”

O Conselho Escolar se destaca, dado que sua participação está ligada, prioritariamente, à essência do trabalho escolar, isto é, ao desenvolvimento da prática educativa, em que o processo ensino-aprendizagem é sua focalização principal, sua tarefa mais importante. Nesse sentido, sua função é, fundamentalmente, político-pedagógica. O Conselho Escolar [...] se constitui uma forma colegiada da gestão democrática. Assim, a gestão deixa de ser o exercício de uma só pessoa e passa a ser uma gestão colegiada, na qual os segmentos escolares [...] juntos, construirão uma educação de qualidade e socialmente relevante. [...] (PROGRAMA DE FORTALECIMENTO DOS CONSELHOS ESCOLARES, 2004).

Os dados levantados na pesquisa de campo (entrevista e diretrizes da Escola) vem ao encontro do referencial teórico, demonstrando que os membros do Conselho Escolar conhecem o papel que exercem neste colegiado e qual é a sua importância na gestão democrática e participativa. Também ficou evidente que os sujeitos que participam sentem certo incômodo em relação à postura dos sujeitos que não participam, por querer ou por não conhecer a dinâmica de tal espaço na gestão escolar. Os conselheiros querem que os seus pares participem direta ou indiretamente, o que evidencia que estão engajados e satisfeitos com o exercício de suas funções. Na escola esta união de ideias e de vontades pode ser notada pelas ações afirmativas do Conselho Escolar que, em cada reunião, busca aprimorar suas funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a verificar o papel do Conselho Escolar no contexto da gestão democrática e participativa na Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha e, após a realização da pesquisa bibliográfica, da observação e das entrevistas com os membros conselheiros foi possível concluir que o papel do Conselho Escolar no contexto da gestão democrática e participativa na Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha é de significativa importância, visto que a gestão desta instituição ocorre na constância ativa deste instrumento de participação coletiva que congrega os representantes dos professores, funcionários, alunos, pais e a diretora.

A experiência como Conselheira Escolar nessa escola auxiliou nas reflexões sobre a efetiva participação coletiva na escola e fez perceber a importância da pesquisa sobre o papel do Conselho Escolar.

O Conselho da Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha é organizado de acordo com os aspectos legais e desempenha suas funções consultiva, deliberativa e fiscalizadora. Cumpre com suas atribuições criando e garantindo mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar. As suas ações se baseiam no debate e no consenso do coletivo.

A gestora mostra preocupação constante em desempenhar seu papel seguindo todos os passos previstos em lei, visando ao bem comum, o que tem contribuído para o profundo engajamento dos membros do Conselho Escolar. Os mesmos podem verificar na prática a realização das proposições que, ao fazerem parte de pautas de discussão, tornam-se deliberações que podem ser fiscalizadas até seu total cumprimento.

Torna-se necessário estimular cada vez mais a comunidade escolar para que participe desde colegiado, e que cada gestor que passe pela referida Escola perceba a existência de uma cultura de gestão democrática participativa, onde as ações do gestor público devem ser para o bem comum. Além disso, é preciso que a comunidade escolar também esteja atenta no exercício do seu direito de participar e de fiscalizar.

Os resultados da pesquisa serão comunicados aos conselheiros durante uma das reuniões no início do primeiro semestre para que se possa refletir sobre as questões tratadas e também existe o interesse de continuar monitorando as ações do Conselho Escolar, pois como professora da escola e aluna concluinte do Curso de Especialização em Gestão Pública sinto-me no dever de valorizar e incentivar este importante instrumento de democracia participativa dentro do contexto escolar.

Acredito que os objetivos deste trabalho foram atingidos e a escolha foi plenamente justificada. Novas pesquisas podem ser realizadas, a partir destes resultados, para aprimorar cada vez mais o exercício da cidadania praticando ações, “pois democracia não se concede, se realiza”, como diz Paro (2006, p. 18).

## REFERÊNCIAS

- ARRUDA, Ana Paula Teixeira de Arruda et al. Democracia e autonomia da gestão escolar: desafios e perspectivas frente à cultura da centralização. **Poiesis Pedagógica**, v. 9, n.1, jan/jun.2011, p.73-85. Disponível em <[www.revistas.ufg.br/index.php/poiesis/article/view/15671/9596](http://www.revistas.ufg.br/index.php/poiesis/article/view/15671/9596)>. Acesso dez. 2011.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. (Série Legislação Brasileira).
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 20 dez. 1996.
- BRASIL. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. **Plano Nacional de Educação**. Brasília, DF. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br/leg.asp>>. Acesso em 13 out. 2011.
- BRASIL. Lei nº 8.069 de 13 de julho de 1990. Estatuto da Criança e do Adolescente. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/l8069.htm>>. Acesso em out. 2011.
- BRASIL, MEC/SEB. **Conselhos escolares**: uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Elaboração de Genuíno Bordignon. Brasília, MEC/SEB, 2004.
- BRESSAN, Flávio. O Método do Estudo de Caso. **Administração online**. São Paulo, SP, n. 1, 2000. v.1.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **RBPAE**, v. 23, n. 3, p. 483-495, set/dez. 2007.
- DALMÁS, A. **Planejamento participativo na escola**. Elaboração, acompanhamento e avaliação. Petrópolis: Vozes, 1994.
- DOURADO, L. F. A gestão democrática e a construção de processos coletivos de participação e decisão na escola. In: FERREIRA, Naura S.C.; AGUIAR, Márcia A. da S. (org.). **Para onde vão a Orientação e a Supervisão Educacional?** 6. ed. Campinas: SP: Papirus, 2002, p. 149-160.
- GADOTTI, Moacir. **Escola cidadã**. São Paulo: Cortez, 1994.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

HELO, Liane Bernardi. **A gestão democrática da educação pública foi uma das políticas introduzidas nas instituições brasileiras...** Disponível em <[www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2007/233.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/233.pdf)>. Acesso dez. 2011.

HORA, D.L. **Gestão Democrática da Escola**. Campinas: SP: Papyrus, 2000.

KOSIK, K. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL. 5. ed. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 2010.

LEI ORGÂNICA DO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE. Decreto nº 9.812, de 21.09.1990. Dispõe sobre a realização de audiências públicas concedidas pelo Executivo Municipal, nos termos da Lei Orgânica Municipal.

LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1996.

\_\_\_\_\_. **A Escola Participativa o Trabalho de Gestor Escolar**. 4. ed. P&A, 2000.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho de gestor escolar**. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

MATTOS, Ana Maria. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração: adequada à NBR 14724 de 2011** / Ana Maria Mattos, Tânia Marisa de Abreu Fraga, 2011.

NASCIMENTO, J.M.S. **Conselho escolar: os desafios na construção de novas relações na escola**. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Sociedade) Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2007.

PARO, V.H. A utopia da gestão escolar democrática. São Paulo, **Cadernos de Pesquisa**, n. 60, p. 51-53, fev. 1987.

\_\_\_\_\_. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 1997.

PEIXOTO, Fátima Maria do Nascimento. **Desafios da gestão democrática: a experiência do conselho escolar de uma escola estadual de ensino fundamental.** João Pessoa: UFPB, 2010.

PORTO ALEGRE. Decreto municipal n. 1197, de 12 de abril de 1957. Regulamenta dispositivos das Leis n.ºs 8.861, de 25 de março de 1994 e 8.870, de 15 de abril de 1994, que alteram dispositivos das Leis n.ºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991.

PORTO ALEGRE. Decreto municipal n. 1823, de 23 de julho de 1959. Cria Instituto Educacional Municipal e Incorpora Escola Municipal Escola Municipal Dr Liberato Salzano V.da Cunha.

PORTO ALEGRE. Decreto municipal n. 1823, de 30 de janeiro de 1970. Altera o nome de Instituto Municipal para Colégio Municipal, funcionando com Instituições de Nível Secundário (Primeiro e Segundo Ciclos). Desvincula do Colégio a Escola Municipal.

PORTO ALEGRE. Decreto municipal n. 9.954, de 12 de abril de 1991. Regulamenta a Lei n. 248/1991, que cria o Conselho Municipal Educação de Porto Alegre. Porto Alegre, RS.

PORTO ALEGRE. Lei Complementar n. 292, de 15 de janeiro de 1993. Dispõe sobre os Conselhos Escolares nas escolas públicas municipais. Porto Alegre, RS.

PORTO ALEGRE. Decreto municipal n. 10.725, de 17 de setembro de 1993. Regulamenta a Lei n. 292/1993 e dá outras providências. Porto Alegre, RS.

PORTO ALEGRE. Decreto municipal n. 11.952, de 16 de abril de 1998. Dispõe sobre o repasse de recursos financeiros para as unidades de ensino da rede pública municipal. Porto Alegre, RS.

PORTO ALEGRE. Decreto municipal n. 12.100, de 28 de setembro de 1998. Reorganiza, unifica e denomina estabelecimento de ensino com a denominação de Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha a Escola Municipal de 1º Grau Liberato Salzano Vieira da Cunha, criada pelo Decreto n.º 1823, de 23 de julho de 1959.

PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DOS CONSELHOS ESCOLARES. Conselhos Escolares e a aprendizagem básica. Ministério de Educação//Secretaria de Educação Básica. Brasília, DF, 2004. Caderno 2.

PUIG, Josep M. **Democracia e Participação Escolar: propostas de atividades.** São Paulo: Moderna, 2000.

SANTOS, Fernanda Fernandes dos. Gestão democrática: concepções teórico-práticas dos docentes da educação básica pública do município de Marília. **Revista Urutágua**, revista acadêmica multidisciplinar, DCS/UEM, n.14, dez./março 2008. Disponível em: [http://www.urutagua.uem.br/014/14santos\\_fernanda.htm](http://www.urutagua.uem.br/014/14santos_fernanda.htm). Acesso fev. 2012.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TAVARES, Otávio Augusto de Araújo. Gestão Democrática: Papel dos Conselhos Municipais de Escola. In: **1º Simpósio Regional de Administração de Educação do Nordeste**. Anais: Fortaleza, 1996”.

## ANEXO A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado (a) participante:

Sou aluna do Curso de Especialização em Gestão Municipal/EaD, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), cujo objetivo é “verificar o papel do Conselho Escolar dentro do contexto da gestão democrática e participativa na Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha.”

A sua participação envolve uma entrevista e o consentimento de observar seu ambiente de trabalho. A participação neste estudo é voluntária.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo, através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo. Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o provável benefício que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a consciência de ter contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico. Se você tiver qualquer pergunta em relação à pesquisa, por favor, telefone para 9998-8312, falar com Mônica.

Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Contatos com a coordenação do Curso (51) 3308-3725.

Atenciosamente,

Cursista: Mônica Beatriz Mog

---

Assinatura

Porto Alegre, dezembro de 2011.

Consinto em participar deste estudo.

Entrevistado(a): \_\_\_\_\_

---

Assinatura

Porto Alegre, dezembro de 2011.

## ANEXO B - Instrumentos de Pesquisa Observação de Reunião do Conselho Escolar

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DE UMA REUNIÃO DO CONSELHO ESCOLAR DA  
ESCOLA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO BÁSICA Dr. LIBERATO  
SALZANO VIEIRA DA CUNHA**Aspectos que serão observados:**

1 - Como os conselheiros se organizam no espaço físico da Escola durante a reunião: (Existe um local apropriado para a reunião e material para registro dos Assuntos tratados?)

---

---

---

2 - Como ocorre a abertura da reunião (Quem fala primeiro? O que é dito no início? Existe atenção por parte dos conselheiros?)

---

---

---

3 - Como os assuntos da pauta de reunião são abordados (Existe uma lista elaborada previamente?)

---

---

---

4 - Como os conselheiros se manifestam (Existe debate, troca de ideias, colocações pertinentes e respeito mútuo?)

---

---

---

5 - Como ocorre o final da reunião (Os assuntos pautados são discutidos? Existem conclusões?)

---

---

---

## ANEXO C – Entrevista com a Diretora da Escola

ROTEIRO DA ENTREVISTA COM A DIRETORA DA ESCOLA MUNICIPAL DE  
EDUCAÇÃO BÁSICA Dr. LIBERATO SALZANO VIEIRA DA CUNHA

Senhora Diretora da Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha,

**Questões da entrevista:**

1 - Como se organiza a gestão democrática e participativa na Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha?

---

---

---

2 - Na sua opinião, qual é o papel do Conselho Escolar dentro do contexto da gestão democrática e participativa na Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha?

---

---

---

3 - Quais são os recursos disponibilizados para a Escola, que passam pelo Conselho Escolar?

---

---

---

4 - Em que medida as ações do Conselho Escolar têm influência dentro do contexto da gestão democrática e participativa na Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha?

---

---

---

ANEXO D – Entrevista com participantes do Conselho Escolar da Escola

ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS PARTICIPANTES DO CONSELHO ESCOLAR DA ESCOLA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO BÁSICA Dr. LIBERATO SALZANO VIEIRA DA CUNHA.

Senhor Membro do Conselho Escolar da Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha,

**Questões da entrevista:**

1 - O que você conhece da legislação que trata sobre o Conselho Escolar?

---

---

2 - Para você, quais são as funções do Conselho Escolar?

---

---

3 - Quais são os pontos positivos e os pontos negativos da existência do Conselho Escolar?

---

---

4 - Você considera importante participar do Conselho Escolar? Por quê?

---

---

5 - Você está satisfeito com a sua participação no Conselho Escolar? Por quê?

---

---

6 - Você recomendaria para outras pessoas esta experiência em uma próxima eleição? Por quê?

---

---

7 - Qual é a sua opinião sobre o papel do Conselho Escolar dentro do contexto da gestão democrática e participativa na Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha.

---

---

ANEXO E – Fotos da Escola Municipal Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha



Foto 1: Vista da entrada da escola



Foto 2: Corredor de entrada da escola



Foto 3: Sala de Reuniões do Conselho Escolar



Foto 4: Mural do SOE e do Conselho Escolar



Foto 5: Sala de Professores



Foto 6: Laboratório de Aprendizagem



Foto 7: Sala de Aula



Foto 8: Sala de Aula Ambiente



Foto 9: Sala de Atividades Pedagógicas



Foto 10: Laboratório de Informática