



GESTÃO DEMOCRÁTICA E OS CONSELHOS ESCOLARES: PERSPECTIVAS ATUAIS APÓS MUDANÇAS NA LDB

DEMOCRATIC MANAGEMENT AND SCHOOL COUNCIL:
CURRENT PERSPECTIVES AFTER CHANGES IN LDB

Aylla Rosemwinkel Morelli¹

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo compreender a importância da gestão democrática e participativa na escola, bem como a Lei nº 14.644 – 02/08/2023, que muda a LDB nº 9394/96, ao trata dos conselhos escolares e os fóruns para esse colegiado. Refletir sobre a concepção de gestão democrática, baseada no princípio de que o conselho escolar é indispensável para ocorrer a participação nos processos decisórios da unidade escolar. Concluiu-se que um processo democrático não se efetiva por Leis, decretos, portarias ou resolução, mas a parte legislativa é de suma importância para auxiliar em mudanças de atitudes, uma conjunção que resulta em novas concepções sobre gestão democrática e participação. Isso nos faz pensar que há muitos obstáculos a serem enfrentados com vistas à democratização da gestão democrática nas escolas públicas.

Palavras-chave: Conselho Escolar; Gestão Democrática; mudanças na LDB 9394/96.

ABSTRACT: This article aims to understand the importance of democratic and participatory management in the school, as well as Law No. 14,644 – 08/02/2023, which changes LDB No. 9394/96, when dealing with school council and forums for this collegiate. Reflect on the conception of democratic management, based on the principle that the school council is indispensable for participation in the decision-making processes of the school unit. It was concluded that a democratic process is not effective by laws, decrees, ordinances, or resolution, but the legislative part is of paramount importance to assist in changes of attitudes, a conjunction that results in new conceptions about democratic management and participation. This makes us think that there are many obstacles to be faced with a view to the democratization of democratic management in public schools.

Keywords: School Council; Democratic Management; changes in LDB 9394/96.

Introdução

Refletir sobre as questões políticas e pedagógicas da escola, sobre a cultura organizacional, ou mesmo sobre a formação de seus profissionais são temáticas

¹ Aylla Rosemwinkel Morelli; Graduanda em Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, aylla@estudante.ufscar.br.



fundamentais para favorecer o processo de ensino e de aprendizagem dos estudantes. Este é o foco da administração escolar, que somado ao ponto de vista democrático, busca refletir sobre espaços para essa democratização da educação com intenção de compreender valores éticos associados à vida coletiva, conceitos que envolvem desenvolver trabalhos em grupo, com objetivos comuns, de forma democrática.

Administrar uma escola nem sempre é uma tarefa fácil, exige conhecimentos e habilidades que contemplam experiências e atitudes a fim de manter o funcionamento do todo escolar. A transparência nas decisões e ações contribui para esse engajamento, pois faz parte de um estilo de liderança escolar que motiva, transforma e orienta os educadores nesse mesmo propósito, da gestão democrática.

Pensar sobre gestão escolar, é estar em constante reflexão sobre possíveis hipóteses de soluções para os desafios cotidianos, por isso um diretor que seja líder e democrático – com visão e compreensão de inclusão escolar, respeito à diversidade, pluralidade e condições sociais de cada estudante – busca comprometer os sujeitos envolvidos com a escola e resolver os problemas de forma coletiva.

Quando se faz a opção pela concepção da gestão democrática, a organização escolar é alterada, assim como o olhar de educadores e educandos, pois estes tornam-se mais esperançosos, visto que a desconstrução de alguns paradigmas hierárquicos, faz com que o cenário educacional seja mais justo, isto é, tem-se mais oportunidades de perceber a visão de todos os envolvidos com a escola, com participação.

Conhecer os sujeitos de dentro e de fora da escola, respeitar a todos, permite ao gestor escolar uma percepção das semelhanças e diferenças da população com quem convive, afinal, cada escola é única, com singularidades e identidade própria. Deste modo,

[...] a participação da comunidade na gestão da escola constitui um mecanismo que tem como finalidade não apenas a garantia da democratização, mas também a **propagação de estratégias democratizantes e participativas que valorizem e reconheçam a importância da diversidade política, social e cultura da vida local** (...) a escola é parte da sociedade, e nela podem-se iniciar práticas democráticas e igualitárias (LUIZ; RISCAL; JUNIOR, 2013, p. 23, grifos nossos).

Para Motta (1997), conhecer as pessoas da escola possibilita ao gestor obter um tipo de trabalho e de atitudes, que compõem um estilo administrativos

A integração interna da escola, sob uma liderança democrática, pode variar devido às negociações que se desenvolvem entre as normas de funcionamento, percepções, crenças e interesses de professores, funcionários, alunos e seus familiares.



Antônio Cândido (1964), ao analisar a estrutura da escola, afirma que não se trata apenas de uma estrutura administrativa regida pelo poder público, mas algo mais complexo, que são as relações sociais estabelecidas entre seus componentes. Esse algo mais, converte-se em um diferencial entre as escolas, mesmo quando são regidas por um mesmo código específico de normas. Assim, quando se tem as normas instituídas (leis oficiais) e/ou as políticas públicas padronizadas, pode-se afirmar que cada instituição as interpreta de um jeito e as adapta conforme sua própria cultura organizacional e dinâmica interna.

Pensando nestas questões e tendo a crença da importância da gestão escolar, O presente artigo tem como objetivo compreender a importância da gestão democrática e participativa na escola, bem como a mudança na LDB nº9394/96, com a Lei nº 14.644 – 02/08/2023, que trata dos conselhos escolares (CE) e os fóruns para esse colegiado. A ideia é refletir sobre a concepção de gestão democrática, baseada no princípio de que o conselho escolar é indispensável para ocorrer a participação nos processos decisórios da escola.

Gestão democrática na escola: do que se trata?

A escola democrática é um caminho para uma instituição de qualidade para todos, pois é capaz de preencher todos os requisitos de uma educação inclusiva que respeita a diversidade e a opinião de sua comunidade escolar – peça fundamental para ocorrer o ensino e aprendizagem com qualidade. Uma administração escolar que não inclui a participação dos vários segmentos na tomada de decisões da escola, vivencia um sistema hierárquico e autoritário, uma gestão que precisa repensar sua cultura organizacional.

Bobbio (2000) afirma que somente acontece a compreensão dos conceitos sobre desenvolvimento democrático em uma sociedade onde os *espaços de participação* nas decisões aumentam, e não apenas quando há aumento no número de pessoas participando.

Entre esses espaços podemos incluir a escola, como espaço de construção da cidadania, de liberdade de expressão de ideias, e de crescimento pessoal e social. A questão da democracia na escola passa pelas políticas públicas, pela gestão da instituição, e envolve discussões sobre currículo escolar, e chegando às relações interpessoais.

Isto implica compreender a escola não mais como uma organização burocrática, em sua estrutura formal, mas em um lugar com uma estrutura informal, igualmente relevante. A escola passa a ser vista como uma *construção social*, apresentando-se tanto



na sua forma mais visível como mais subterrânea, em que ocorrem os processos complexos próprios de cada contexto específico das unidades escolares.

De acordo Barroso (2003, p. 133), baseado em Heckscher, a ideia é compreender a gestão das escolas públicas, como “organizações interativas”, o que envolve alguns elementos fundamentais: projeto, contrato, lideranças, participação, redes e saber.

A gestão democrática da escola, demarca alguns princípios que lhe dão alguma sustentação em termos de ação, em meio ao contexto complexo de matrizes teóricas aparentemente convergentes, porém bastante distintas.

O *empowerment* local, da escola, significa conceder-lhe maior autonomia, permitindo-lhe investir na densidade comunicativa como meio de enfrentar os seus desafios, o que demanda participação ativa de todos os atores envolvidos (internos e externos), na interação social, circunscrita ao contexto próprio de cada unidade escolar – atravessado por forças internas e externas.

Nesse processo denso, rico, contraditório, as pessoas “se organizam, formando-se” e “se formam, organizando-se”, democraticamente. (BARROSO, 2003, p. 139).

Ou, como afirma Licínio Lima (2003),

Uma governação democrática de cada escola deve reger-se, assim, por princípios e regras gerais constantes dos modelos decretados, mas conferindo grande importância à possibilidade de uma mais extensiva e aprofundada *recriação* daqueles modelos através da produção de regras autônomas, agora consideradas legítimas (LIMA, 2003, p. 113).

Não basta, porém, falar-se em autonomia “concedida”; faz-se necessário obter uma liderança coletiva, o que significa o envolvimento de todos, tanto no ato de pensar como de executar. Para tanto, precisa de uma concepção de gestão, que atribui ao gestor uma função não só de “intelectual”, ou de “dirigente”, mas de “administrador”. Para isso, serão necessários, processos de liderança, o que vai além do perfil de um gerente moderno, que busca a “eficiência” na administração, com se esta fosse destituída de conteúdo político e ético.

Democratizar a escola, compreendê-la como um sistema aberto e constituir processos de liderança coletivo que estejam à altura dessa transformação, tem sido um desafio enorme, mas acredita-se que refletir sobre tais possibilidades, com destaque às ações junto aos conselhos escolares (CE), significa privilegiar o alargamento de concepções sobre gestão participativa.

A implementação da gestão democrática na escola, não pode ser concebida de forma discursiva, pois precisa ser uma prática cotidiana que dê oportunidade de dar voz



a todos. O problema é quando entende-se democracia como uma mercadoria, um receituário que ao ser seguido garante o sucesso social da escola, como se fosse um estado de perfeição, ao contrário, trata-se de um processo constante e árduo no cotidiano escolar (LUIZ, RISCAL E JUNIOR, 2013),

Para Costa (1996), o conceito de escola como democracia assumiu um lugar comum no discurso educacional e isso se deu devido à sua inclinação prescritiva e normativa de leis e decretos. O modelo organizacional democrático da escola está vinculado a participação da comunidade, familiares, alunos, professores e funcionários na tomada de decisões, isto é, a decisão colegiada por meio de consensos, de valorização de atitudes humana.

Estar presente em uma escola que promove a democracia, respeita ideias, debates e a participação da comunidade é sentir o progresso histórico, significa poder aprender com os outros e contribuir para a melhoria da educação. Tal efeito é definido por Riscal (2009)

A gestão democrática é a concepção de administração da escola segundo a qual todos os envolvidos na vida escolar devem participar de sua gestão e que estabelece que toda ação ou decisão tomada referente à escola deva ser de conhecimento de todos. Para que alcance a gestão democrática, deve ser constituído, na escola, um órgão colegiado que permita a participação coletiva, da comunidade escolar na definição, realização, avaliação e fiscalização das atividades escolares. **Este órgão é o Conselho escolar e as atividades da escola devem estar expressas no Projeto Político Pedagógico** (RISCAL, 2009, p. 45, grifos nossos).

Luiz, Riscal e Junior (2013), indicam que o princípio da gestão democrática na escola é resultado do trabalho coletivo dos conselhos escolares e “deve nortear o dia a dia da escola, em suas relações cotidianas e na valorização das especificidades e singularidades do contexto histórico e social dessa instituição, de sua comunidade e de suas expectativas de futuro” (p. 22). Os autores (2013) destacam a importância dos órgãos colegiados para o processo de gestão democrática. O conselho escolar – que é um dos principais órgãos colegiados – pelo viés dessa concepção, deve garantir a participação e a manifestação de toda uma diversidade que existe dentro do ambiente escolar (diversidade étnico-racial ou cultural, de gênero, origem social etc.).

A função conferida ao conselho escolar

O Conselho Escolar, por definição representa um *locus* por excelência na prática da democracia, como um instrumento e canal de participação da comunidade na gestão



da escola pública, em busca da garantia da qualidade do ensino e da aprendizagem dos estudantes. No entanto, para se tornar efetivamente um importante canal de participação, são necessárias ações dentro da escola que o favoreça.

O conselho escolar é um colegiado da escola composto por pessoas que elaboram, propõem, mobilizam, deliberam, fiscalizam e divulgam sobre assuntos relacionados à vida escolar. Por isso, precisa contribuir com o planejamento participativo – prever, decidir, operar e avaliar – e proporciona a construção coletiva do que pensam os atores escolares, por meio de diferentes segmentos que o compõem, como: equipe gestora, professores, familiares, alunos e funcionários.

A importância do conselho escolar está em seu papel de fortalecimento da participação democrática da população na formulação de políticas públicas. Parte-se do pressuposto de que a *vivência participativa* pode levar à edificação de cidadãos ativos, com visão crítica da realidade social e capazes de opinar (GOHN, 2001, p. 44).

É de suma importância compreender as quatro principais funções dos Conselhos Escolares: **deliberativa**: quando elaboram normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo ou financeiro. **Consultiva**: quando têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções. **Fiscal**: quando acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar. E, por último, **mobilizadora**: quando promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades (AGUIAR, 2021).

A escolha dos membros dos Conselhos Escolares deve-se pautar pela possibilidade de efetiva participação; o importante é a representatividade, a disponibilidade e o compromisso, é saber ouvir e dialogar, assumindo a responsabilidade de acatar e representar as decisões da maioria, sem nunca desistir de dar opiniões e apresentar as suas propostas, pois os Conselhos Escolares são, acima de tudo, um espaço de participação e, portanto, de exercício de liberdade.

A primeira atribuição do Conselho Escolar precisa ser a elaboração de seu Regimento Interno, o qual define ações importantes, como calendário de reuniões, substituição de conselheiros, condições de participação do suplente, processos de tomada de decisões, indicação das funções do Conselho etc. Num segundo momento, necessita-se elaborar, discutir e aprovar o projeto político-pedagógico da escola. No caso de escolas



em que existe o projeto político-pedagógico, cabe ao Conselho Escolar avaliá-lo, propor alterações, se for o caso, e implementá-lo. Em ambos os casos, o Conselho Escolar tem um importante papel no debate sobre os principais problemas da escola e suas possíveis soluções.

A participação no Conselho Escolar é por representação, por isso a relação entre o representante e o segmento por ele representado precisa ser cultivada por meio de mecanismos de fortalecimento desta relação, cabendo ao próprio Conselho Escolar a criação destes mecanismos.

Uma das expectativas de reunir os conselheiros com agendamento e horário fixos é o de estar juntos, em reuniões, uma perspectiva de natureza essencialmente político-educativa, com momentos de discutir e deliberar questões referentes à escola, com foco em obter uma educação de qualidade social.

Por fim, apostar na consolidação do Conselho Escolar como organismo da participação popular e de gestão democrática da escola significa construir espaços cotidianos para o surgimento da democracia. Os Conselhos Escolares representam hoje uma estratégia privilegiada de democratização das ações do Estado.

Pesquisas realizadas (LUIZ; NASCENTE, 2013) indicam que alguns saberes técnicos e/ou operacionais dificultaram o funcionamento do conselho escolar, tais como: procedimento quanto à convocação para reuniões ordinárias e/ou extraordinárias; convocação para o processo de eleição dos membros; conhecimento a respeito da flexibilidade da pauta em reuniões ordinárias, podendo-se inserir outros assuntos; importância da leitura das atas e sua aprovação pelos conselheiros; questão das faltas justificadas dos conselheiros, com registro em ata; respeito à pauta definida e ao tempo de convocação com três dias de antecedência; convocação de membros efetivos e suplentes etc.

Tais elementos, embora aparentemente secundários, relacionavam-se com outras dimensões éticas e políticas, por exemplo marcado por embates teóricos e práticos, que, segundo Gohn (2006), ajudam a urdir um novo tecido social denso e diversificado, tencionam as velhas formas de fazer política e criam possibilidades concretas para o futuro, em termos de opções democráticas. As aprendizagens de toda ordem, operacionais, éticas e políticas, entre outras, se dão por meio de processos às vezes difíceis, mas educativos para todos.

Muitas vezes, esse gestor não está defendendo a sua própria vontade, mas o Estado ou do poder público do qual é representante. Ainda que concorde com a vontade coletiva,



sua posição é de coibir a autonomia do grupo, em nome da autoridade que lhe foi conferida pela função ou cargo que ocupa (RISCAL, 2010).

O protagonismo de uma “autoridade visível”, na dinâmica social presa aos modelos tradicionais, cede lugar a “autoridades invisíveis”, assentados nesses padrões antigos. Em geral, embora as relações apresentem-se como paritárias, dificilmente conseguem ser; ao contrário, reproduzem uma organização tradicional no sentido de que alguém deve adquirir o controle e a liderança. Cria-se uma ilusão de decisão coletiva, embora se mantenha, de forma disfarçada, a divergência entre “administradores” e “administrados” (RISCAL, 2010).

A concepção do CE como órgão democrático se impõe como um meio de inibir a possibilidade de uma administração centralizadora, fundamentada no controle de um único líder, mas um dos problemas para a realização de uma gestão democrática está na atual estrutura administrativa da escola, que apresenta hierarquicamente o diretor como o representante do Estado na escola e não como o representante da escola junto ao Estado.

Outra questão, consiste em criar expectativa de autonomia e poder de deliberar no colegiado para além da legislação que orienta o funcionamento da administração das escolas. A impossibilidade de se contrapor às normas estabelecidas pelos órgãos superiores que normatizam e estabelecem a organização e funcionamento das escolas gera uma frustração permanente, dando a impressão de que se trata de um colegiado artificial que não pode assumir tarefas importantes.

A constituição do Conselho Escolar, como órgãos políticos de natureza deliberativa é limitada, no que diz respeito às atribuições de gestão da escola, por isso associa as atividades da comunidade escolar a certas formas de participação mais tradicionais, como as de caráter assistencialista, recreativa e de ajuda financeira. Tais práticas constituem um dos artifícios mais utilizados para atrair os familiares dos alunos para participação na escola.

Estabelecer uma clara definição e uma demarcação prática dos limites da ação dos conselhos escolares, colocando-os, de fato, como uma instância de caráter “legislativo” e “deliberativo” dentro da escola – com dimensão ético-política, no sentido de possibilitar caminhos, ou ajudar a definir regras etc. – facilita a compreensão dos conselheiros escolares e das suas futuras ações.

Outro obstáculo ao bom funcionamento do CE está relacionado à representação dos segmentos, visto que, às vezes, é pouco legítima, isso porque os conselheiros não dispõem de canais de consulta aos representados, caso mais flagrante no segmento dos



familiares dos alunos. Além disso, boa parte dos Conselhos Escolares esbarra em dificuldades e questões, como: falta de informação e comunicação entre o CE e os dirigentes públicos, grau de comprometimento dos membros (principalmente, se for a longo prazo), assimetria nas relações, em favor dos profissionais da escola, falta de recursos, e dificuldade de gerir conflitos.

O Conselho Escolar apesar de todos os problemas assinalados, dentro outros tantos, tem-se colocado como um instrumento importantíssimo, senão de realização plena da democracia na escola, pelo menos de explicitação de contradições e de conflitos de interesses entre o Estado e a escola e, internamente a esta, entre os vários grupos que compõem a instituição escolar.

Funcionamento dos conselhos escolares e de seus fóruns: Lei nº 14.644 – 02/08/2023

A forma utilizada pela LDB nº. 9.394/96 para definir a implantação da gestão democrática da escola pública e adoção da estratégia de remeter aos sistemas de ensino a definição das normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, resultou em dois condicionantes: a participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes e a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola (art. 14). Com isso, a LDB procurou respeitar a autonomia das unidades federadas - *os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta lei* - e atribuiu à União a responsabilidade da *coordenação da política nacional de educação* (art. 8º).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº. 9394/96 remete aos sistemas de ensino a tarefa da efetivação e regulamentação do Conselho Escolar e o Projeto Pedagógico, na perspectiva da gestão democrática, isto é, “progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira” às escolas públicas.

Os Conselhos Escolares na educação básica foram concebidos pela LDB nº. 9394/96, como uma das estratégias de gestão democrática da escola pública, e tinham como pressuposto o exercício de poder, pela participação, das “*comunidades escolar e local*” (art. 14).

Conforme votação em Plenário do Senado, no dia 11/07/2022, foi aprovado o projeto de lei 2.201/2022, que estabeleceu regras para o estabelecimento e funcionamento dos conselhos escolares e dos fóruns de conselhos escolares. No dia 02/08/2023 foi sanciona a **Lei nº 14.644**, com alterações na **LDB nº. 9394/96**, pois inclui entre as



incumbências dos estados, municípios, Distrito Federal e respectivos estabelecimentos de ensino, a obrigatoriedade de instituir, na forma da lei, conselhos escolares e, no caso dos entes federados, de fóruns dos conselhos escolares.

II – Participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes.

§ 1º O Conselho Escolar, órgão deliberativo, será composto do Diretor da Escola, membro nato, e de representantes das comunidades escolar e local, eleitos por seus pares nas seguintes categorias:

I – Professores, orientadores educacionais, supervisores e administradores escolares;

II – Demais servidores públicos que exerçam atividades administrativas na escola;

III – estudantes;

IV – Pais ou responsáveis;

V – Membros da comunidade local.

§ 2º O Fórum dos Conselhos Escolares é um colegiado de caráter deliberativo que tem como finalidades o fortalecimento dos Conselhos Escolares de sua circunscrição e a efetivação do processo democrático nas unidades educacionais e nas diferentes instâncias decisórias, com vistas a melhorar a qualidade da educação, norteado pelos seguintes princípios:

I – Democratização da gestão;

II – Democratização do acesso e permanência;

III – qualidade social da educação.

§ 3º O Fórum dos Conselhos Escolares será composto de:

I – 2 (dois) representantes do órgão responsável pelo sistema de ensino;

II – 2 (dois) representantes de cada Conselho Escolar da circunscrição de atuação do Fórum dos Conselhos Escolares.”

Art. 90-A. Até a entrada em vigor da lei de que trata o art. 14, os Conselhos Escolares e os Fóruns dos Conselhos Escolares já instituídos continuarão a observar as normas expedidas pelos respectivos sistemas de ensino (BRASIL, 2023).

No caso, os entes federados subnacionais definirão as normas de gestão democrática, por meio de lei, garantindo a participação das comunidades escolar e local nos conselhos e fóruns. De acordo com a proposta, o conselho escolar será composto do diretor da escola e de representantes das comunidades escolar e local, eleitos por seus pares.

Há novidade, também, na instituição de *fórum dos conselhos escolares*, que como um colegiado de caráter deliberativo será composto de dois representantes do órgão responsável pelo sistema de ensino, além de dois representantes de cada conselho escolar da localidade. Destaca-se que o conselho escolar tem como função coordenar o coletivo da escola e a criação de mecanismos de participação. Por isso, os fóruns devem garantir a participação efetiva e gestão democrática que são fundamentais para que a autonomia



escolar seja resultado da construção coletiva e democrática de projetos, na instituição educativa, que venham a atender aos anseios da comunidade escolar.

A democratização da gestão por meio do fortalecimento dos mecanismos de participação na escola, em especial do Conselho Escolar e dos fóruns, pode-se apresentar como uma alternativa criativa para envolver os diferentes segmentos das comunidades local e escolar nas questões e problemas vivenciados pela escola. Essa estratégia possibilita um aprendizado coletivo, cujo resultado pode ser o fortalecimento da gestão democrática na escola.

Permitir que a sociedade exerça seu direito à informação e à participação deve fazer parte dos objetivos de um Estado que se comprometa com a solidificação da democracia. Para tanto, a gestão da educação precisa, fundamentalmente, promover a participação da sociedade no processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução, através de mecanismos institucionais. A democratização da gestão da educação atua sempre como um reforço da cidadania, constituindo-se em fator de democratização como um todo.

É grande a importância dos Conselhos Escolares para a busca de transformações no cotidiano escolar, visto que o desejo de construção de uma sociedade igualitária e justa, precisa buscar atividades que atendam as demandas da comunidade e da realidade de cada escola.

As atribuições do Conselho Escolar dependem das diretrizes do sistema de ensino e das definições das comunidades local e escolar. O importante é não perder de vista que o regimento, a ser construído coletivamente na escola, constitui a referência legal básica para o funcionamento da unidade escolar e, desse modo, é fundamental que a instituição educativa tenha autonomia para elaborar seu próprio regimento.

Os Conselhos Escolares como unidades gestoras da escola têm um papel bem mais amplo do que decidir a utilização das verbas e a posterior fiscalização. A gestão dos recursos financeiros pelo coletivo da escola é importante e inclui-se na gestão da escola, que é, porém, mais ampla e ultrapassa os limites do financeiro, abarcando, assim, o todo da escola.

Segundo Luiz e Nascente (2013), a participação da comunidade na gestão da escola é uma forma de não apenas garantir a democratização do acesso e da permanência dos alunos com vistas à universalização da educação, mas também de propagar estratégias democratizantes e participativas que valorizem e reconheçam a importância da diversidade política, social e cultural na vida local, regional ou nacional.



Algumas considerações finais

Segundo Lima (2003), a escola é uma representação de longa duração das formações sociais, inteiramente normatizada, pois constitui uma realidade que possui relações de poder, modos de organização, elementos arbitrários, entre outros. Como a escola é um lugar de reprodução e de produção de políticas, é necessário proceder análises multifocalizadas das organizações educativas, visto que essas organizações compostas por pessoas em interação social, atores escolares que possuem margens de uma relativa autonomia, para decidirem se as regras hierarquicamente já estabelecidas estão sendo cumpridas, ou não, incapacitando-os para reformular novas condutas ou procedimentos.

Desta forma, segundo Lima (2003), o conceito de modelo organizacional de escola normativo

(...) adotado não se restringe, isoladamente, aos conceitos de estrutura formal, de texto jurídico-normativo, de modelo de gestão, de organograma percebido, nem de coleção de representações simbólicas e subjetivas produzidas por distintos atores. Estes e outros elementos, embora relevantes, são suscitados por diferentes focalizações analíticas cuja articulação se propõe no sentido de contrariar associações singulares e redutoras, incapazes de aprenderem um objeto polifacetado e dinâmico (LIMA, 2003, p. 95).

Por esse olhar sociológico, pode-se analisar o modelo a partir de abordagens macro e micro, que se confronta com a construção teórica em seus universos que por um lado procura representações da realidade, mas isso não deixa de interferir na construção social, na sua criação e recriação a partir de práticas sociais. Trata-se então de modelos teóricos e perspectivas em torno dos modelos escolares. Modelos que estão sempre em processo de criação e recriação.

É necessário então uma análise de modelos organizacionais da escola pública, em um sentido de ação pedagógica, vê-se um repertório mais ou menos alargado de concepções relativas a eles, contendo assim, alguns de orientação para a ação e outros praticados ou em ação.

Pensando em uma abordagem mais sociológica, a escola “está” e não “é”, por ser composta por regras e acarretar vários problemas cotidianos, não consegue seguir um padrão único, cotidiano e ideal, motivo pela qual precisa ser analisada a partir de modelos organizacionais, isto é, algo plural.

Segundo Lima (2003), os modelos de orientação para a ação são decretados, e a



partir daí interpretados, mas é muito importante que essa interpretação seja ouvida efetivamente, e assim recriada. Um exemplo disso é quando algumas escolas abrem-se para se ouvirem os professores, eles falam o que acham que deve ser mudado.

A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica o aprendizado e a vivência do exercício de participação e tomadas de decisões. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica de cada sistema de ensino (municipal, estadual ou federal), de cada escola. A gestão da escola se traduz cotidianamente como ato político, pois implica sempre uma tomada de posição dos atores sociais (pais, professores, funcionários, estudantes). Logo, a sua construção não pode ser individual, pelo contrário, deve ser coletiva, envolvendo os diversos atores na discussão e na tomada de decisões.

A escola, no desempenho de sua função social de formadora de sujeitos históricos, constitui um espaço de sociabilidade e de socialização do conhecimento produzido, indispensável na formação e inserção dos indivíduos nas relações sociais. A construção de uma escola em que a participação seja uma realidade depende, portanto, da ação de todos: dirigentes escolares, professores, estudantes, funcionários, pais de estudantes e comunidade local, nesse processo, a articulação entre os diversos segmentos que compõem a escola e a criação de espaços e mecanismos de participação são fundamentais para o exercício do aprendizado democrático que possibilite a formação de sujeitos participativos.

A construção de um processo de gestão democrática implica repensar a lógica de organização e participação na escola. Nessa direção, é fundamental discutir os mecanismos de participação na escola, suas finalidades e a definição de ações e metas a serem construídas coletivamente pelos diferentes segmentos que compõem a escola ou dela devem participar.

Há três importantes obstáculos à democracia, segundo BOBBIO (2000): a falta de competência técnica dos sujeitos para participar dos processos decisórios; o crescimento do aparato burocrático, gerando decisões de cima para baixo; uma certa ingovernabilidade da democracia, devido à crescente demanda da sociedade civil sobre um Estado incapaz de atendê-la. Dependendo de cada realidade, esses obstáculos se apresentam com maior ou menor vigor.

Existem democracias mais sólidas e menos sólidas, mais invulneráveis e mais vulneráveis; existem diversos graus de aproximação com o modelo ideal, mas mesmo a democracia mais distante do modelo não



pode ser de modo algum confundida com um estado autocrático e menos ainda com um totalitário (BOBBIO, 2000, p. 37).

O importante é compreender que um processo democrático não se efetiva por Leis, decretos, portarias ou resolução, mas a parte legislativa é de suma importância para auxiliar em mudanças de atitudes, uma conjunção que resulta em novas concepções sobre gestão democrática e participação.

Há certamente muitos obstáculos a enfrentar com vistas à democratização da gestão democrática nas escolas públicas. Não obstante, também há relatos de realidades muito bem-sucedidas que podem servir como iniciativas, e podem ser estimuladas. Há muita reflexão a ser feita para se encontrar caminhos mais promissores, capazes de romper com as barreiras administrativas e os vícios centralizadores dos órgãos públicos, por isso, esse caminho é processual, e deve permanecer democrático. Conclui-se que a mudança da LDB é uma motivação para essas mudanças...

Referências

AGUIAR, Cefisa Maria Sabino. As funções do Conselho Escolar. In: LUIZ, Maria Cecília (Org.) **Escola constituída com participação: conselho escolar**. Documento eletrônico. São Carlos: SEaD-UFSCar, 2021. 102 p.

BARROSO, João. A formação dos professores e a mudança organizacional das escolas. In: FERREIRA, Naura S. C. (org.). **Formação continuada e gestão da educação**. São Paulo: Cortez, 2003.

BOBBIO, Norberto. **O Futuro da Democracia**: em defesa das regras e do jogo. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. 8. ed., São Paulo: Paz e Terra, 2000.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, **Brasília**, 23 de dez. 1996.

CÂNDIDO, Antônio. A estrutura da escola. In: PEREIRA, Luiz; FORACCHI, Marialice Mencarini. **Educação e sociedade: leituras de sociologia da educação**. São Paulo: Nacional, 1964. - (Biblioteca Universitária. Serie Ciências Sociais; v.16).

COSTA, Jorge Adelino. **Imagens organizacionais da escola**. Porto: ASA Editores, 1996.

GOHN, Maria da Glória. **Educação não-formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas**. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.* [online]. 2006, vol.14, n.50, pp. 27-38. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v14n50/30405.pdf>

LIMA, Licínio. **A escola como organização educativa**, 2ª edição. São Paulo: Cortez, 2003.



MOTTA, Fernando C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

LUIZ, Maria Cecília; NASCENTE, Renata Monchen (Org.). **Conselho escolar e diversidade: por uma escola mais democrática**. São Carlos: EdUFSCar, 2013.

LUIZ, Maria Cecília; Riscal, Sandra Aparecida; JUNIOR, José Roberto Ribeiro. Conselhos Escolares e a valorização da diversidade: uma dimensão mais democrática na escola. In: LUIZ, Maria Cecília; NASCENTE, Renata Monchen (Org.). **Conselho escolar e diversidade: por uma escola mais democrática**. São Carlos: EdUFSCar, 2013.

RISCAL, Sandra Aparecida. **Gestão democrática no cotidiano escolar**. São Carlos: EdUFSCar, 2009. 117 p. (Coleção UAB-UFSCar).

RISCAL, Sandra. Considerações sobre o conselho escolar e seu papel mediador e conciliador. In *Conselho escolar: algumas concepções e propostas de ação* / Maria Cecília Luiz (organizadora); Juliana Carolina Barcelli [et al.]. - São Paulo: Xamã, 2010.