Ciclo de Formação de Diretores e Conselhos Deliberativos da Comunidade Escolar

Construção de Ações e Relações Participativas na Escola

Gestão Democrática - Nosso Compromisso

SILVAL DA CUNHA BARBOSA
GOVERNADOR DO ESTADO DE MATO GROSSO

FRANCISCO TARQUÍNIO DALTRO
VICE GOVERNADOR

SÁGUAS MORAES DE SOUZA
SECRETÁRIO DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

ANTÔNIO CARLOS IÓRIS
SECRETÁRIO EXECUTIVO DO NÚCLEO EDUCAÇÃO

ROSA NEIDE SANDES DE ALMEIDA
ASSESSORA ESPECIAL

EMA MARTA DUNCK CINTRA
SECRETÁRIA ADJUNTA DE POLÍTICA EDUCACIONAL

JANAÍNA PEREIRA MONTEIRO
SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO ESCOLAR

ALCIMÁRIA ATAIDES DA COSTA
COORDENADORA DE PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO DA GESTÃO

LUIS LOPES DA SILVA
GERÊNCIA DE AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO DO ATENDIMENTO ESCOLAR

PROFªDRª LINDALVA MARIA NOVAES GARSKE
CONSULTORIA

EQUIPE DE TRABALHO

BARBARA SILVA PRADO

CÁTIA CRISTINA ALCANTARA DE FIGUEIREDO

ELIETE BORGES LOPES

JÚLIO MONTEIRO FILHO

MARLI DORNELA LIMA DE OLIVEIRA

MARLEI COMIN

SOLANGE DE LIMA LULA MARQUES

FOTOGRAFIA

RILDO AMORIM

ESTADO DE MATO GROSSO
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO
SECRETARIA ADJUNTA DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS
SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO ESCOLAR
GERÊNCIA DE AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO DO ATENDIMENTO ESCOLAR

CICLO DE FORMAÇÃO DE DIRETORES E CONSELHOS DELIBERATIVOS DA COMUNIDADE ESCOLAR: NECESSIDADE DE CONTRUÇÃO DE AÇÕES E RELAÇÕES PARTICIPATIVAS NA ESCOLA

CUIABÁ-2013

SUMÁRIO

Apresentação 08

A gestão democrática e a construção de ações e relações participativas: discussão introdutória 11

Diretor da escola pública: papel essencial na articulação do processo de construção da gestão democrática 17

O Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar: a relevância de seu papel na coordenação do processo de construção da gestão democrática 23

Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar e a direção da escola: elementos articuladores 25

Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar: conhecimentos essenciais para a sua constituição e funcionalidade 29

Referências 33

Anexos 35

APRESENTAÇÃO

Entendendo que a ampliação da autonomia da escola e a democratização de sua gestão constituem, na contemporaneidade, exigências histórico-educativa e que, em função disso, a reflexão acerca dos problemas que afligem a educação escolar, no momento atual, implica em colocar em pauta o debate sobre a necessidade de construção de um novo modelo de escola, tendo como referência a gestão democrática, configurada como um modelo de gestão contemplado como princípio do ensino público, na legislação educacional, a Secretaria de Estado de Educação/SEDUC/MT vem, por meio da Superintendência de Gestão Escolar, desenvolvendo uma política, junto aos Conselhos Deliberativos da Comunidade Escolar/CDCE e dos Gestores da escola, no sentido de garantir a construção de ações e relações participativas no âmbito das instituições educativas.

Dando continuidade a essa política o intuito desta Secretaria, para o ano de 2013, é a implementação de ações que garantam o fortalecimento do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar – CDCE's e estimule a construção e aperfeiçoamento de espaços democráticos no âmbito das instituições educativas, por meio do "Ciclo de formação de diretores e conselhos deliberativos da comunidade escolar: necessidade de construção de ações e relações participativas na escola",

Ressaltamos que o compromisso da SEDUC/MT é de que a implementação deste Ciclo de formação, cujo tema é necessidade de construção de ações e relações participativas na escola, que consta deste documento, não se esgote nessa discussão. A perspectiva é que os Conselhos Deliberativos da Comunidade Escolar em articulação com os Diretores das escolas se sintam provocados pela discussão proposta neste documento e ampliem cada vez mais o debate sobre a gestão democrática.

SÁGUAS MORAES SOUSA

SECRETÁRIO DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

> “A democracia se constitui como um sistema de vida, um modo cotidiano de efetivação das interações interpessoais que guia e orienta o conjunto das atividades de uma determinada comunidade, nesse caso em específico, da comunidade escolar.”

(Oliveira, 2009)

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A CONSTRUÇÃO DE AÇÕES E RELAÇÕES PARTICIPATIVAS: DISCUSSÃO INTRODUTÓRIA

A gestão da educação, no contexto brasileiro, entendida como um conjunto de ações articuladas entre as esferas estatais, cuja responsabilidade, no cumprimento do dever constitucional, é garantir educação de qualidade social para todos, vive dilemas de um modelo que, certamente, está longe de ser eficiente. Pesquisas realizadas têm comprovado essa ineficiência, na medida em que têm apresentado um quadro com dados que afetam o Estado, nos âmbitos federal, estadual e municipal e, mais diretamente, às escolas e universidades, enquanto instituições responsáveis pela formação de nossas crianças, jovens e adultos.

Vejamos o quadro abaixo:

- No Brasil, na atualidade, uma média de 97% dos estudantes com idade entre 07 e 14 anos se encontra na escola. No entanto, o restante desse percentual, 3%, que correspondem por aproximadamente 1,5 milhão de pessoas com idade escolar, estão fora da sala de aula.
- Para cada 100 alunos que entram no primeiro ano do ensino fundamental, somente 47 terminam o 9º ano na idade correspondente, 14 concluem o ensino médio sem interrupção e apenas 11 chegam à universidade.
- 61% dos alunos do 5ºano não conseguem interpretar textos simples. 60% dos alunos do 9ºano não interpretam textos dissertativos.
- 65% dos alunos do 5ºano não dominam o cálculo matemático e 60% dos alunos do 9º ano não sabem realizar cálculos de porcentagem.

A possibilidade de mudança de quadros como estes coloca para os profissionais da educação a necessidade do enfrentamento a uma série de desafios, dentre os quais se destacam: primeiro é o desafio de formular uma sólida política de Estado para a educação e o segundo é o de conceber e adotar práticas capazes de dar forma concreta às políticas públicas educacionais no cotidiano dos sistemas educacionais e, sobretudo, das instituições escolares, atendendo os critérios da eficiência, eficácia, efetividade e da relevância social, tendo como foco a política de gestão adotada.

O enfrentamento a esses desafios depende, todavia, da constante avaliação que deve ser desenvolvida acerca da relação entre a lei e a realidade e sobre a relação entre formulação e execução das políticas, como duas dimensões de um processo abrangente de governo da educação escolar. No caso específico do Estado de Mato Grosso, a Secretaria de Estado de Educação/SEDUC, tem como política para a Educação Básica o Ciclo da Formação Humana, que se constitui como um desafio, que dada a sua complexidade, requer, dos órgãos centrais, mas, sobretudo da escola, a implementação de processos avaliativos continuados.

É importante destacar, também, que o enfrentamento a desafios dessa natureza, depende da atenção dada à premissa de que os desafios apresentados, tanto na prática da educação como na sua gestão, só tem condições de serem compreendidos quando examinados no contexto das forças econômicas, políticas e culturais no interior da nação e no âmbito das suas relações de interdependência internacional. É preciso estar atento, também, para as formas concretas que essas forças se assumem no espaço escolar.

Outro ponto a ser destacado é que uma premissa dessa natureza não só deve ser compreendida, mas também discutida coletivamente, sobretudo em momentos em que há movimentos para pensar e estabelecer os parâmetros para a educação, nos âmbitos macro e micro, e nos seus diferentes níveis. Este é, sem sombra de dúvida, um dos caminhos a serem trilhados na construção de ações e relações participativas no interior da escola.

Segundo Hora (2007), a participação coloca-se, em todas as formas de ações e relações das instituições sociais, como um dos elementos para a democratização da sociedade, oferecendo amplas e reais possibilidades de tomada de decisão e de usufruto dos benefícios públicos. No Brasil, a partir da Constituição Federal de 1988, a escola passa a ser configurada como espaço de construção de ações e relações participativas, contando, para tanto, com instrumentos jurídico-legais para tal. Tanto a Constituição Federal/88 como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional/96 estabelecem a Gestão Democrática no ensino público, como princípio.

É interessante ressaltar que o Estado de Mato Grosso se constitui como um dos pioneiros na implantação da gestão democrática no âmbito de suas unidades escolares. A Lei nº 5.109, de 19 de março de 1987, regulamentada pelo Decreto Governamental de 07 de julho de 1987, se constitui como matéria que dispõe sobre eleições diretas para a investidura no cargo de direção nos estabelecimentos da rede estadual de ensino. No dia 02 de março de 1990, por força das pressões efetuadas pelas entidades representativas do magistério no âmbito estatal, foi promulgada a Lei Complementar nº 5.604, que regulamenta a gestão democrática no sistema estadual, inserindo suas bases e seus princípios.

Há que se considerar, no entanto, que, em pleno início do século XXI,

> *"Com frequência, vê-se pouca clareza a respeito do que realmente significa o processo de democratização da escola para cada um de seus segmentos [...] Compreender o processo democrático e assumir práticas nessa direçãopressupõe a discussão do conceito de democracia, pois seu exercício envolve uma série de valores que nem sempre são partilhados pelos que a defende, dificultando sua definição quando tratamos de sua aplicação na escola (Hora, 2007, p. 48)."*

Aprendemos, por exemplo, que democracia é forma de governo. No entanto, democracia é muito mais do que isso, democracia é modo de vida. É a forma como as pessoas agem, estabelecem relações, o que exige, para o seu exercício, segundo Hora (2007) um conjunto de condições que devem ser adotadas, pelos sujeitos que compõem uma instituição, a fim de concretizar o princípio fundamental da participação:

- O livre fluxo das ideias, permitindo às pessoas o acesso à informação;
- Fé na capacidade individual e coletiva;
- O uso da reflexão e da análise crítica para avaliar ideias, problemas e políticas;
- Preocupação com o bem-estar dos outros e com o bem comum;
- Preocupação com a dignidade e os direitos das pessoas;
- A compreensão de que a democracia não é tanto um "ideal" a ser buscado, como um conjunto de valores "idealizados" que devemos viver e que devem regular nossa vida enquanto nação;

A compreensão acerca da importância da organização de instituições sociais para promover e ampliar o modo de vida democrático.

A construção de uma gestão escolar nos moldes democráticos possui características próprias. Efetivá-las, com base nas condições acima descritas, depende, certamente, do envolvimento e do comprometimento das pessoas, sendo salutar e fundamental o

exercício de atividades que fortaleçam a presença da comunidade local dentro da escola. Essa é a base para o estabelecimento de ações e relações participativas, "por ter força para transformar as relações de poder em relações de autoridade compartilhada, por meio das quais as regras de integração social seriam democraticamente formuladas" (Oliveira, 2009, p. 29).

Em outras palavras, a gestão democrática refere-se ao compartilhamento com toda comunidade escolar, do poder decisório e das responsabilidades provenientes disto, passando pelos processos de planejamento e pela avaliação dos resultados alcançados. Daí a importância do processo de construção, no âmbito da escola, de uma gestão nos moldes democráticos que tenha como coordenação o conselho escolar e a equipe diretiva da unidade escolar, cujo trabalho deve se dar de forma articulada. Nesse sentido, a gestão escolar, deve ser entendida como forma de atuação, como prática, que se só se constitui democrática, quando a escola se constitui como espaço de construção de participação, de autonomia e de descentralização de tomadas de decisão.

O processo participativo e a autonomia, por sua vez, só são efetivamente assegurados quando entendidos como conquistas processuais, não se constituindo, assim, como processo formal e simbólico, destinado a dar "ilusão" de participação e de autonomia, mas como um evoluir de formas coletivas, que possibilitem a distribuição da autoridade, de modo a atingir as intencionalidades estabelecidas pelos diferentes segmentos da escola.

Garantir no espaço escolar, participação, autonomia e descentralização de tomada de decisão, exige a instauração de uma forma de organização do trabalho, tanto administrativo quanto pedagógico, que assegure o rompimento das práticas competitivas, corporativas e autoritárias, da rotina do mando impessoal e racionalizado que permeia as relações no interior da escola, da minimização dos efeitos fragmentários da divisão do trabalho, que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão, o que vêm repetidamente acontecendo na escola, mesmo com a implementação de instrumentos democratizantes como a construção do projeto político pedagógico, a instituição e o fortalecimento dos conselhos escolares e a garantia do processo eletivo para o acesso ao cargo de diretor escolar, entendidos, com o estabelecimento do princípio da gestão democrática do ensino público, como instrumentos democratizantes:

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO
CONSELHO ESCOLAR
ELEIÇÃO PARA DIREÇÃO DA ESCOLA

Na realidade, a gestão democrática, enquanto construção coletiva da educação, da escola, da vida humana, faz-se, na prática, quando se tomam decisões sobre todo projeto político pedagógico, sobre as finalidades e objetivos dos planejamentos de cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e os respectivos conteúdos, sobre as atividades do professor e dos alunos necessárias para a sua consecução, sobre ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros necessários, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo de sua realização (FERREIRA, 2004, p. 295). Este modelo de gestão faz-se, na prática, quando as ações e as relações na escola são participativas.

A autonomia relativa à gestão a ser construída na escola, pode ser entendida com base em três dimensões: autonomia administrativa, autonomia pedagógica e autonomia financeira, que podem ser entendidas, na argumentação de Albuquerque apud Souza (2006)

- Autonomia administrativa consiste na possibilidade de a escola elaborar e gerir seus planos, programas e projetos pessoas e recursos materiais de forma a atingir seus objetivos educacionais.
- Autonomia financeira trata da gestão de recursos patrimoniais e de transferência feitas pelo sistema educacional, de forma a dispor de um orçamento próprio, além da prestação de contas e remanejamento de diferentes rubricas de despesa.
- Autonomia pedagógica diz respeito à liberdade de ensino e pesquisa e, portanto, estreitamente ligada ao projeto político pedagógico.

É preciso entender, no entanto, que autonomia não é algo dado. Autonomia, da mesma forma que a democracia, é constituída por sujeitos. Portanto, não se constitui autonomia da escola sem a constituição da "autonomia humana". É exatamente o grau de autonomia construída pelos segmentos da escola que se constituirá como suporte para que ocorra a democratização da gestão e da escola.

É preciso salientar que a concepção de democracia evidenciada nesse texto não se restringe ao aspecto formal do processo democrático, que implica apenas no estabelecimento de regras e normas, sem incluir a participação direta nas tomadas de decisão. Não é possível mais pensar em democracia plena sem sujeitos para exercê-la.

A escola se torna democrática não apenas pela sua prática administrativa e pela sua autonomia financeira, mas, sobretudo, pela sua prática essencialmente educativa. Nesse sentido, a construção de um novo modelo de gestão é uma responsabilidade a ser assumida pelos grupos ou pessoas efetivamente empenhadas em assegurar uma escola de qualidade.

Torres e Garske (2000, p. 67-68), numa pesquisa em que discutem as dificuldades presentes no processo de implementação da gestão democrática nas escolas da rede estadual do Estado de Mato Grosso, apresentam duas situações que têm se colocado como limites desse processo. Uma delas se refere ao esforço de banimento da cultura autoritária pela própria comunidade escolar, em função da convicção arraigada sobre a necessidade de atitudes autoritárias para o estabelecimento da ordem, da organização e do mútuo respeito no ambiente escolar; a outra está relacionada com as dificuldades decorrentes da descontinuidade administrativa e política no campo da educação.

Neste sentido, a ideia que deve ser repassada é a de que a cultura democrática, diferentemente da cultura autoritária, pressupõe como afirma Torres (1998, p. 7), uma consciência esclarecida e crítica. Ao discutir alguns pontos que diferenciam a cultura autoritária da democrática, esta autora busca explicitar que

> *a cultura autoritária é, reconhecidamente, um forte elemento limitativo das práticas democráticas, pois os mais caros valores nela presentes, como o individualismo, o egoísmo, a competição, contrariam, frontalmente, os princípios da comunidade de interesses, da solidariedade, do diálogo com vistas à construção coletiva. Estes últimos são valores típicos da consciência crítica que se reconhece, e por isso mesmo, é capaz de identificar a mudança como instrumento de humanização. A cultura autoritária demarca, de forma rígida e hierárquica, as posições dos homens na execução de uma tarefa coletiva. Já a cultura democrática é maleável, ela utiliza-se do princípio da ação-reflexão-ação, como forma de aperfeiçoar um processo. A cultura*

autoritária vê a mudança como sinônimo de caos. A cultura democrática, ao contrário, utiliza-a como um meio de aprimoramento (Torres, 1998, p. 7).”

Nesse sentido, a escola que queira ser democrática e esteja convencida de que as ações e as relações participativas tem que ser colocadas como perspectiva, precisa repensar o sentido e o significado das instâncias democráticas, precisa repensar, de forma aprofundada, o conceito de poder, precisa, urgentemente, entender a cultura autoritária que tem demarcado o ambiente escolar. Precisa entender, por fim, a necessidade de articulação entre o Conselho Escolar e a direção da escola, considerando que essa articulação pode representar a real possibilidade de efetuar o processo de compartilhamento do poder de decisão, estabelecendo, para tanto, o princípio da corresponsabilidade para com a escola.

DIRETOR DA ESCOLA PÚBLICA: PAPEL ESSENCIAL NA ARTICULAÇÃODO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

É comum a afirmação de que a sociedade vive um período de mudança no campo da educação. A mudança mais significativa que se pode apontar, contudo, é o desenvolvimento da consciência de que o modelo autoritário, centralizador e verticalizado está ultrapassado (Luck 2000). Até pouco tempo atrás, ainda segundo Luck, o que se observava na escola como hegemônico era o perfil de diretor tutelado pelos órgãos centrais, sem voz própria para determinar os destinos do estabelecimento de ensino que administrava e, em consequência disso, se configurava como uma espécie de liderança com a plena desresponsabilização dos resultados de suas ações e respectivos resultados.

Na realidade, o papel exercido pelo diretor no contexto da escola era o de gerir o trabalho da escola, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino (Luck, 2000). O perfil do diretor, nessa perspectiva, era do profissional preocupado com a sua autoridade e com o papel a ser desenvolvido frente às normas propostas, temeroso, portanto, ao estabelecimento de relações mais igualitárias ou horizontais entre direção e a comunidade escolar, por entendê-las como uma das possibilidades de alteração das relações de poder formalmente estabelecidas.

Com as mudanças demandadas na sociedade contemporânea, advindas das transformações científicas, tecnológicas, econômicas, políticas e culturais, a luta no campo da educação foi pela adoção de concepções e práticas articuladoras, interativas e coletivas, consubstanciadas em ações e relações democráticas, resultando no estabelecimento, por força de lei, da gestão democrática para o ensino público, tendo a eleição para a função de diretor da escola, como um dos instrumentos democratizantes.

A premissa básica era, e ainda continua sendo, que o modelo de organização escolar, aqui entendida como o conjunto de disposições que colocam em funcionamento as atividades básicas da escola – atividade fim (pedagógica) e atividade meio (administrativa e financeira), que se quer democrática, exige que a escolha do diretor da escola seja pela via direta do voto, assegurando, desse modo, a participação dos diferentes segmentos que compõem a escola, não somente nesse processo de escolha, mas também, nas tomadas de decisão no âmbito das instituições educativas.

Na conjuntura atual uma preocupação se apresenta em torno do fato de que o processo de escolha do dirigente da escola pela via eleitoral tem sido alvo de grande controvérsia, marcado, portanto, por avanços e retrocessos. Avanços no sentido de que foi superada a forma "tradicional" de escolha do gestor escolar, que se configurava pela ótica política partidária, independente das expectativas da comunidade escolar. Retrocessos, na medida em que o processo de escolha pela via do voto, elemento de grande significado na construção da gestão democrática, tem sido entendido como um fim em si mesmo, não sendo compreendido como instrumento que proporcione, de fato, o direito à participação.

É sabido, também, que embora a eleição direta para escolha do diretor se constitua como uma forma democrática de provimento nessa função, a práticas tradicional e clientelística ainda persistem. Essa deve ser outra forte preocupação e deve servir como elemento de reflexão e análise. Além das preocupações aqui mencionadas é interessante observar que o instrumento - eleição para o dirigente da escola - ainda que visto como um dos princípios da gestão calcado em processos democráticos perde, efetivamente, o seu sentido quando desvinculada do fator dito como responsável pela implantação da própria gestão democrática, que é a busca da qualidade social do processo educativo. O diretor precisa ser uma autoridade na coordenação do processo educativo, e para tanto, deve ter compromisso e competência técnica e pedagógica.

Promover o alcance da qualidade social na escola supõe e requer o convencimento, por parte dos segmentos escola, acerca da relevância e da necessidade da participação no processo de escolha dos membros do Conselho e no processo eleitoral para a escolha da direção. Tanto o processo de escolha dos membros do conselho como a eleição de diretores, são momentos

importantes na construção da democracia. Nesse sentido, como responsáveis pelo pleno desenvolvimento das atividades escolares, conselho e diretor devem, de forma articulada, estabelecer uma discussão sistemática com a escola e a comunidade local acerca da importância da participação nesse momento de escolha, para garanti do fortalecimento desta instituição.

Ao discutir alguns aspectos da gestão democrática do ensino público ligados à participação, Mendonça evidencia que,

> *Ao contrário do que se "idealiza" sobre a convivência entre membros da comunidade escolar, os mecanismos adotados pelos sistemas não lograram pôr termo à guerra entre segmentos. Diretores, professores e funcionários, com prevalência dos primeiros, ainda monopolizam os foros de participação. A escola pública ainda é vista pelos usuários como propriedade do governo ou do pessoal que nela trabalha. O professor comporta-se como dono do seu cargo e dos alunos de suas classes. O diretor funciona como guardião dessa concepção, evitando interferências de servidores e de pais (Mendonça, 1987, p. 06)*

A citação do autor indica um quadro complicado e conflitante, na medida em que demonstra que as relações verticais, de mando e comando, de subordinação, de personificação ainda fazem parte dessa instituição. Nesse caso, é interessante ressaltar que quando o poder se concentra na direção da escola, nas instituições onde houver uma gestão autoritária, a resistência manifesta-se por confrontos, transparentes ou não, na tentativa, inclusive, de subverter o grupo que detém o poder.

É preciso entender, todavia, que apesar de que situações de autoritarismo e resistência velada persistem fortemente na escola, não podemos perder de vista a responsabilidade do gestor escolar com a construção de uma escola de qualidade social e, mais, não podemos perder de vista que qualidade de natureza social só se constitui quando relacionada à gestão democrática.

Nesta perspectiva, o dirigente escolar deve se configurar como um educador, com autoridade para coordenar as atividades a serem desenvolvidas pela escola, com condições reais e efetivas, portanto, de coordenar, segundo Prais (1994),

> Dois polos de pressão conflitivas entre si, que se impõe à atividade administrativa. De um lado, tem-se as exigências burocráticas e administrativas colocadas pelas instâncias superiores do sistema escolar e, de outro, está o conteúdo educativo que urge ser desenvolvido no interior da escola.

Para Prais (1994), a lógica básica é que o diretor, no exercício de sua função, tenha capacidade para resolver situações deveras conflitivas, como:

> De conciliar competência técnica com clareza política (através) do equilíbrio dialético entre a decisão colegiada e o princípio da unidade de ação, o que exige, naturalmente, do diretor da escola a capacidade de saber ouvir, alinhavar ideias, questionar, inferir, traduzir posições e sintetizar uma política de ação com o propósito de coordenar efetivamente o processo educativo.

O gestor da escola deve, portanto, ter a capacidade de articulação com o conselho escolar e com os diferentes segmentos da escola em torno de uma causa comum, que é a construção, execução e avaliação do projeto político pedagógico/PPP e do Plano de Desenvolvimento da Escola/PDE, enquanto forma de se garantir a reorganização do espaço escolar, tendo como base os interesses de seus segmentos.

Esta articulação deverá ser efetuada por meio do estímulo à participação de todos os sujeitos envolvidos com a escola direta e indiretamente, nas instâncias representativas como: conselhos, grêmio estudantil, entidades representativas de professores e funcionários, conselhos de pais e mães, entre outras.

Um bom gestor escolar precisa compreender uma série de aspectos que envolvem uma política educacional, dentre os quais se destacam:

O sentido da educação, seus fundamentos, princípios e diretrizes propostaspela teoria educacional e pela legislação;

- Os objetivos estabelecidos para a educação escolar na sociedade atual;
- Os alunos que devem ser atendidos pela escola, suas necessidades e suas características pessoais e orientações para a vida;
- As necessidades educacionais e humanas, em relação ao seu estágio de desenvolvimento e seus desafios sociais; (ciclo de formação humana)
- As condições que garantem um aprender melhor;
- A organização da escola para oferecer ao aluno condições educacionais favoráveis para sua formação e aprendizagem significativa e efetiva;
- Ter convicção acerca da importância da função social da escola pública;
- Ser um articulador das políticas da escola, tanto interna como externa;
- Ter convicção no trabalho coletivo;
- Ter espírito ético e solidário;
- Conhecer a realidade da escola;
- Ter a credibilidade da comunidade escolar e da comunidade do entorno da escola;
- Ter capacidade de realizar um trabalho conjunto com o Conselho Escolar.

Isto posto e, com base na argumentação de Hora (2007) sobre a relação política entre democracia e educação escolar, pode-se afirmar que um gestor que tem como perspectiva a construção de ações e relações participativas, precisa compreender e fazer valer:

- Que a democratização da gestão escolar não ocorrerá sem uma compreensão mais ampla do papel político e social da escola, lócus privilegiado da educação sistemática e intencional, e a compreensão de sua importância no processo de transformação da sociedade.
- Que a ideia de democracia traz consigo a ideia de cidadania, em que os sujeitos são responsáveis e aptos a participar, escolher seus representantes e fiscalizar o seu desempenho, o que são práticas não apenas políticas, mas também pedagógicas, tendo em vista que a formação do sujeito democrático implica na formação do sujeito pedagógico, nas suas diferentes dimensões: normativa, de conduta ética, conhecimento do processo democrático e desempenho técnico, entre outros.
- Que o fazer democrático no interior da escola depende das transformações das práticas sociais que ali se constroem tendo como foco a necessidade de ampliar os espaços de participação e de debates no interior da escola, preservando as diferenças de interesses entre os diversos sujeitos e grupos em interação, criando condições concretas para a participação autônoma dos variados segmentos, de modo a viabilizar, nesse processo, a horizontalidade das relações de força entre eles.

- Que o conceito de gestão traz consigo a ideia de coordenação e de participação, ao invés de centralização e controle, e que, por conta disso, a escola que continua mantendo-se moldada por parâmetros tradicionais de administração, precisa optar por um projeto de escola e de gestão pela via da coordenação das decisões tomadas coletivamente e de autoridade exercida nas diversas instâncias da estrutura organizacional.
- Que é de fundamental importância a relação família e a escola, uma vez que no desenvolvimento educacional é necessário que ambas devem manter uma relação de proximidade e cooperação, pois o que tem sido observado é que a escola reclama a ausência da família no acompanhamento do desempenho escolar da criança, da falta de pulso dos pais para colocar limites aos filhos e da dificuldade que muitos deles encontram em transmitir, por exemplo, valores éticos e morais considerados importantes para a convivência em sociedade.
- Que a tecnologia se constitui, na contemporaneidade, como instrumento essencial para a efetivação do trabalho no âmbito da escola e como uma metodologia a ser utilizada na formação do aluno. Hoje nenhuma sociedade está indiferente à entrada das tecnologias da informação e comunicação (TIC) na vida dos cidadãos. Percebe-se, inclusive, que o volume progressivo das informações fornecidas pela tecnologia traz transformações substanciais ao processo de aquisição do conhecimento pelos indivíduos. Nas projeções governamentais encontram-se estabelecidos os projetos de implantação de laboratórios de informática nas escolas públicas. Diante de tal perspectiva, é preciso que a escola construa projetos na área da tecnologia, sobretudo aqueles cuja intenção seja o de garantir a integração da Informática ao processo educacional.

As reflexões acerca da gestão escolar, que se constituem, também, numa reflexão acerca da atuação do gestor escolar, remetem a pensar, neste profissional da educação, como um articulador na organização do trabalho escolar e dos espaços de decisões, junto ao Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar, na perspectiva de participação coletiva. O diretor, nesse horizonte, deve se conceber e ser concebido, como "líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional", Luck (2009).

Assim concebido, o gestor escolar deve se constituir como um profissional com consciência crítica do trabalho que desenvolve, primando pela construção, em articulação com o CDCE, de planos e projetos por meio de ações e relações participativas e coletivas, uma vez que esta forma de gerir uma instituição escolar possibilita uma permanente reflexão sobre suas metas e os resultados esperados, nas diferentes dimensões da escola - pedagógicas, administrativas, culturais e financeiras e do ponto de vista da aprendizagem.

Assim concebido, as reflexões remetem, ainda, a pensar que as iniciativas por ele tomadas devem orientar e propiciar condições a todos de agir nos espaços escolares no sentido de discutir, acompanhar e controlar as suas ações, bem como a implementação das políticas públicas que resultem em melhor qualidade da educação ofertada pelo estabelecimento de ensino que representa.

CONSELHO DELIBERATIVO DA COMUNIDADE ESCOLAR: A RELEVÂNCIA DE SEU PAPEL NA COORDENAÇÃO DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Com a promulgação da Constituição Federal em 1988 e, posteriormente, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, ficam estabelecidas as bases da gestão democrática, tendo como ponto básico a formação de um ente político-administrativo com o importante papel de instaurar a prática da gestão participativa, como um arranjo organizacional independente e autônomo, porém, vinculado à escola – o Conselho Escolar.

A perspectiva era de constituição de conselhos como instrumentos para assegurar a participação da comunidade escolar nas atividades de discussão e manutenção da escola e como instâncias de democratização das relações

interpessoais e institucionais. A ideia básica era de que a atuação do conselho contribuiria decisivamente para a construção de um novo cotidiano escolar, no qual escola e comunidade se identificariam no enfrentamento não só dos desafios escolares, mas também dos graves problemas sociais vividos na realidade brasileira.

Além disso, a ideia era de configurar o conselho como uma instância com possibilidade de contribuir com o desenvolvimento dos processos de gestão escolar estabelecendo, de forma substancial, a relação entre atividade pedagógica e a atividade administrativa, colocando a escola como local de aprendizagem significativa e de atividade cidadã, buscando, por assim dizer, minimizar a exclusividade estatal e, por sua vez, formalizar, para comunidade escolar, a legitimidade e o conhecimento necessários para tomada de decisão sobre suas ações. Daí a relevância do Conselho Escolar e a sua articulação com a gestão escolar.

O Conselho Escolar tem um importante papel a ser exercido que é o papel político e educativo. O papel político e educativo do Conselho Escolar se destaca, sobretudo, por ser este o responsável pelo desenvolvimento de relações recíprocas entre escola e comunidade, uma vez que a sua própria instituição visa ampliar e formalizar a participação das comunidades escolar e local na gestão escolar, estimulando a participação dos segmentos da escola na articulação dos recursos financeiros, pedagógicos e administrativos.

O estímulo a participação suscita em todos os sujeitos o desejo comum de promover uma educação de qualidade social, por ser considerada como uma prática social que abranja os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais, conforme prescreve o artigo 1º da Lei 9.394/96 (BRASIL, 1996).

Mato Grosso é um dos Estados pioneiros no processo de implantação de um modelo de gestão calcado em princípios democráticos. É um Estado que possui uma rica história de experiências localizadas, que se apresentam como fortes indicadores das possibilidades de sucesso do projeto de democratização da gestão escolar. Embora desde 1987, já iniciasse a formalização legal da gestão democrática, foi no ano 1998, que regulamentou a Gestão Democrática Escolar, através da Lei n.º 7.040/98, propondo a criação no Sistema Estadual de Educação do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar/CDCE e estabelecendo critérios para a escolha de diretores das unidades de ensino, com base nos seguintes preceitos:

- Corresponsabilidade entre Poder Político e Sociedade na Gestão da Escola;
- Autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola, mediante organização e funcionamento dos Conselhos Deliberativos da Comunidade Escolar, do rigor na aplicação dos critérios democráticos e funcionamento para escolha do diretor da escola e da transferência automática e sistemática de recursos às unidades;
- Transparência dos mecanismos administrativo, financeiro e pedagógico;
- Pluralismo que garante respeito à diversidade que marca os sujeitos envolvidos no processo educativo.
- Eficiência no uso dos recursos financeiros.

Na organização da escola que se quer democrática, em que é entendido que a participação é inerente à consecução dos fins, em que se busca a construção de ações e relações participativas, baseadas em decisões tomadas e assumidas pelo coletivo, exige-se do CDCE, liderança e vontade firme para coordenar, em articulação com o gestor escolar, o processo decisório como tal e seus desdobramentos na execução e avaliação. Para que essa liderança se firme com a devida clareza e autonomia é preciso que os membros do CDCE tenham capacidade de articulação junto a seus representados – professores, funcionários, alunos e pais e mães de alunos.

É verdade que a representatividade do conselho escolar tem sido questionada. Há indícios de que as relações a serem estabelecidas entre os membros do CDCE e os grupos que representam, tem se dado de forma frágil. Há que se considerar, no entanto, que poucas são as iniciativas, por parte das escolas, no sentido de estimular a participação da comunidade do entorno da escola e do CDCE.

A comunidade escolar, ainda não despertou para a importância político-social dos conselhos escolares. É preciso se atentar para o fato de que o CDCE se constitui, como estabelecido na própria legislação que o rege, como um assessoramento essencial na realização dos trabalhos da escola, nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira, e que é preciso que tenha, para isto, diálogo com os grupos que representa.

É preciso entender, para tanto, que o CDCE, como enfatiza Torres (2006, p. 234), "é uma das instâncias de democratização que parece ser uma baliza adequada para se aferir ali a presença e a qualidade dos processos democráticos" Se configurar, de fato, como baliza para esse fim, depende, fundamentalmente, de uma relação de articulação consubstancial entre CDCE e a direção da escola, o que poderá se constituir como elemento essencial na relação entre os membros do CDCE e os segmentos que representam.

CONSELHO DELIBERATIVO DA COMUNIDADE ESCOLAR E A DIREÇÃO DA ESCOLA: ELEMENTOS ARTICULADORES

Pensar a escola, suas ações e relações na perspectiva participativa, portanto, democrática é, na realidade, pensar a possibilidade de uma nova e diferente forma de organização da escola atual. É pensar, basicamente, na redefinição da cultura organizacional ali instaurada, pois, sem essa redefinição as mudanças pretendidas correm risco de se tornarem ineficazes.

Quando nos referimos à necessidade de uma nova e diferente organização da escola, referimo-nos, na realidade, à construção de uma nova escola a partir da escola atual, ou seja, a partir da escola que está aí em pleno funcionamento, com suas mazelas, suas dificuldades, seus limites, mas também com suas possibilidades. Esse desafio se constitui, porém, como algo não muito fácil de enfrentar, mas nunca impossível.

Para Veiga (1995, p. 14), o enfrentamento de um desafio dessa natureza exige um referencial que fundamente a construção do projeto numa perspectiva coletiva. Nesse sentido, afirma a autora, temos que nos alicerçar nos pressupostos de uma teoria pedagógica crítica e viável, que parta da prática social e esteja comprometida em solucionar os problemas existentes na escola.

A possibilidade de construção de um projeto educativo numa perspectiva coletiva exige, minimamente, uma mudança significativa na concepção de projeto educacional, de formação, de

financiamento e controle, de avaliação institucional, dos parâmetros legais, passando a entendê-los como instrumento de articulação entre o Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar e a direção da escola. Isto já justifica, minimamente, a implementação de projetos de formação dos membros do CDCE.

Uma primeira questão a ser aqui levantada é a importância do papel a ser exercido pelo CDCE no processo de construção/reformulação do projeto **político pedagógico**. É fundamental entender que o CDCE se constitui como coordenador desse processo. Assim, uma questão que precisa ser levada em consideração é que, na medida em que os diferentes segmentos da escola propõem-se a construir ou reformular coletivamente o projeto da escola, e isso é plenamente assegurado, aliás, exigido pelas leis que regem a educação nacional, é preciso entender que um projeto dessa natureza não pode se constituir apenas como um mecanismo de rearranjo formal da escola, ou seja, não pode se prestar a uma simples inovação da escola. Não pode ser concebido, também, como mais uma tarefa burocrática exigida pelos órgãos centrais.

Um projeto de natureza político-pedagógica deve constituir-se como um mecanismo de diluição do conservadorismo que norteia a concepção de poder na escola e deve ser compreendido como um projeto da escola que está vinculado a um projeto político social. É interessante salientar que, na atualidade, há no sistema estadual de ensino, SEDUC/MT, a possibilidade de construção e reconstrução do Projeto Político Pedagógico numa integração com Plano de Desenvolvimento da Escola, que articulados possibilitam, certamente, o alcance da qualidade do trabalho administrativo e pedagógico realizados pela escola.

Projeto Político Pedagógico: A compreensão aqui é a de que um projeto educativo constitui-se como um conjunto articulado de propostas e programas de ação, delimitados, planejados, executados e avaliados em função de uma finalidade, que se pretende alcançar e que é previamente delineada mediante a representação simbólica dos valores a serem efetivados (Severino 1998, p. 82). É de natureza política por ser norteado por intencionalidades. É de natureza pedagógica por definir finalidades, princípios, metas e estratégias organizacionais e funcionais, políticas de formação e políticas de avaliação, como elementos básicos para o cumprimento dos objetivos educacionais.

Plano de Desenvolvimento da Escola/PDE: Constitui-se em um instrumento operativo que orienta a escola a melhor conhecer-se e a compreender suas forças e fraquezas (tempo presente), de modo a moldar a escola que se deseja, mediante plano de ação que visa reduzir impactos de riscos externos e otimizar as oportunidades (tempo futuro). Trata-se, portanto, de um instrumento que tem como orientação lógica a visão estratégica de desenvolvimento institucional para a viabilização do Projeto Político Pedagógico da escola.

Participar da coordenação do processo de construção, execução e avaliação de projetos pela escola, de forma participativa, depende da implementação de **políticas de formação do próprio CDCE e do gestor escolar**. Não há como discutir a possibilidade de construção de ações e relações participativas, numa articulação entre gestor escolar e CDCE, sem que a escola entenda a relação existente entre gestão democrática e qualidade do trabalho por ela ofertado.

É evidente que a qualidade do trabalho ofertado pela escola depende diretamente da formação dos profissionais da escola, seja ela inicial ou continuada. A formação do gestor da escola e dos membros do CDCE é, também, uma necessidade vital para o alcance da qualidade do trabalho da escola. Para tanto, é necessária a implantação de projetos de formação para os membros do conselho em conteúdos que expliquem suas atribuições, responsabilidades e o seu fortalecimento como espaço de tradução dos interesses da comunidade escolar e local.

A formação continuada do gestor e dos conselheiros, deve se constituir como um desafio

do próprio conselho, do gestor da escola e dos órgãos administrativos centrais, agentes responsáveis pela implantação e implementação das políticas públicas de formação. Isso implica, certamente, na criação de um espaço pertinente para a formação.

O Grupo de Articulação e de Fortalecimento dos Conselhos Escolares/GAFCE é a possibilidade para criação desses espaços. A Secretaria de Educação Básica, do Ministério da Educação, por meio do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, tem realizado "Encontro Nacional de Fortalecimento do Conselho Escolar", com o objetivo de propor ações de criação e fortalecimento do Conselho Escolar, nas escolas públicas de educação básica, através da criação do **GAFCE.**

Em Mato Grosso, desde 2012, há uma proposição de criação deste grupo articulador, enquanto estratégia de organização política, fomentador dos fóruns de discussão e formação dos conselheiros que compõem o CDCE, para garantir, portanto, uma política de capacitação. No entanto, é preciso desencadear uma mobilização, pela escola, para discutir sobre o sentido e as possibilidades contidas nessa forma de organização política da gestão.

Outra questão a ser discutida é o papel a ser exercido pelo CDCE com relação ao **financiamento da escola e do controle social**. Ao abordar a discussão sobre financiamento e controle social, faz-se necessário, antes de tudo, afirmar que se trata de uma questão relacionada à Gestão Democrática. Não se pode falar de democracia na educação se não houver recursos financeiros capazes de garantir a qualidade do ensino e se a gestão destes recursos não estiver sob o controle social. No âmbito da escola o papel de controle social do financiamento deve exercido, certamente, pelo CDCE.

Compreender o financiamento da educação básica no Brasil implica conhecer, minimamente, o processo orçamentário e sua execução, compreender o que estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/98 no capitulo que trata do financiamento da educação e, sobretudo, no que tratam os capítulos 70 e 71 dessa mesma Lei, para entender o conceito de manutenção e desenvolvimento do ensino. No caso específico, da Lei Estadual nº 7040/98/MT, entender como se dá aplicação e a prestação de contas dos recursos recebidos diretamente pela escola. Essa é a base para que a escola administre, com coerência, os recursos financeiros por ela recebidos, numa articulação entre gestor escolar e CDCE. Este é mais um motivo para o investimento na formação dos membros do CDCE.

Por mais geral que pareça, o CDCE, precisa, também, nos seus papeis deliberativo e fiscalizador, conhecer a finalidade do FUNDEB, sua forma de organização e sua operacionalidade, a fim de que se possa ter a possibilidade de fiscalizar os recursos financeiros destinados à educação em sua totalidade e não fragmentada como ocorre hoje.

Conforme a Lei Estadual nº 7040/98/MT, os recursos financeiros adquiridos pela escola devem servir exclusivamente para a melhoria das condições físicas e pedagógicas e a sua aplicação é uma prerrogativa da própria escola. No artigo 31 da citada Lei, compete ao CDCE além da elaboração do plano de aplicação dos recursos e o gerenciamento de recursos referentes à alimentação escolar:

- elaborar e executar o orçamento anual da unidade escolar;
- deliberar sobre aplicação e movimentação dos recursos da unidade escolar;
- encaminhar ao Conselho Fiscal o balanço e o relatório antes de submetê-los à apreciação da assembleia geral;
- prestar contas dos recursos que forem repassados à unidade escolar.

É na operacionalização do encontro entre demandas e ofertas que se estabelece a possibilidade de realização das ações a serem efetuadas pelos órgãos de controle público. Neste sentido, o gestor escolar e o CDCE, que tem consciência crítica, precisa entender urgentemente o que é uma política educacional, as principais políticas de financiamento da educação, as demandas reais da educação básica e da escola que dizem respeito a recursos financeiros, quais são as funções dos tribunais de contas e dos conselhos de controle e acompanhamento social. Ter respostas a estas questões é condição essencial para o bom desenvolvimento do trabalho do gestor escolar e do CDCE.

Outro debate, que tem ocorrido nos últimos tempos, no campo da educação, é o debate acerca da **avaliação institucional**, tanto externa quanto interna. A avaliação institucional interna, caracterizada como auto-avaliação, pode ser configurada como espaço adequado para dar visibilidade às experiências vivenciadas no ambiente escolar que lhe são próprias e únicas para o reconhecimento que no tempo presente se vivencia situações que podem orientar e criar novas possibilidades de solução aos desafios que surgem.

Diante do exposto, acredita-se que a escola pública pode, por meio da avaliação interna ou auto-avaliação institucional, criar mecanismos próprios para o trabalho que desenvolve, conforme sua demanda e suas necessidades, possibilitando, por assim dizer, o reconhecimento de potencialidades e fragilidades dentro do trabalho, apontando soluções aos desafios que se apresentam e criando novas possibilidades de condução do trabalho pedagógico.

O CDCE também é responsável pela coordenação de todo processo de avaliação institucional da escola. Por meio da participação da comunidade escolar são traçados os objetivos (o que se deseja alcançar) e análise por meio da avaliação (o que já se alcançou). Em função disso, como o CDCE tem papel de tomar decisão e acompanhar a execução das funções administrativa, pedagógica, financeira e política da escola, deve participar deste processo, para que possa contribuir, inclusive, com sugestões para a melhoria do trabalho da escola.

É preciso que o CDCE esteja atento para o fato de que, nenhuma escola, como qualquer organização social, é inteiramente autônoma. Todas elas são dependentes de uma legislação específica, na verdade, todas elas estão condicionadas ao cumprimento das normas gerais da educação nacional, autorização e avaliação da sua qualidade pelo poder público.

A escola pública, fazendo parte de um sistema de ensino, tem a sua autonomia delimitada e caracterizada pelo respeito às proposições legais nacionais, estaduais e municipais, assim como pelas normas, regulamentos, resoluções e planos globais de gestão do sistema de ensino ao qual pertence.

Assim, para que se constitua um trabalho articulado ao discurso de democratização da gestão escolar, é de fundamental importância que o gestor escolar e o CDCE recuperem os **textos legais**, sobretudo a Constituição Federal/1988, a LDB/96, o Plano Nacional de Educação e os dispositivos legais de âmbito estadual, relacionados a gestão democrática, enquanto documentos oficiais que podem e devem respaldar a construção de processos de gestão nos sistemas de ensino e, particularmente, nas unidades escolares. Isso é condição para a formação, como conselheiro.

CONSELHO DELIBERATIVO DA COMUNIDADE ESCOLAR: CONHECIMENTOS ESSENCIAIS PARA A SUA CONSTITUIÇÃO E FUNCIONALIDADE

O Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar tem um papel decisivo na democratização da educação e da escola. É um importante espaço no processo de democratização da escola, na medida em que reúne representações dos segmentos da escola como: professores, servidores administrativos, alunos, pais e mães de alunos e o diretor, que constitui como membro nato, para discutir, definir e acompanhar na escola as questões administrativas, financeiras e pedagógicas, sobretudo, no que diz respeito ao desenvolvimento do próprio projeto político pedagógico da escola. Por representar os diferentes segmentos que compõem a escola, se configura como voz e voto dos mesmos.

O seu fortalecimento depende do conhecimento acerca de elementos que dizem respeito a sua constituição, a importância de seu papel e de elementos que garantam a sua funcionalidade. Daí a importância da garantia da formação do próprio conselho e, mais, da informação acerca de aspectos como:

1. QUAL É O PAPEL DO CONSELHO DELIBERATIVO DA COMUNIDADE ESCOLAR?

O CDCE tem como papel primordial estabelecer ações e relações que integre comunidade-escola nas decisões da gestão escolar, das discussões, elaboração e execução das questões pedagógicas, administrativas e financeiras, no âmbito da escola, visando construir uma educação de qualidade social. Para tanto, é imprescindível que o CDCE se envolva com o PPP/PDE da escola, desde sua elaboração, execução e avaliação, e com o desenvolvimento das ações financiáveis ou não. Para tanto, o CDCE exerce as funções consultivas, deliberativas e mobilizadoras.

2. QUE DECISÕES O CDCE PODE TOMAR?

O CDCE se constitui como uma entidade responsável em averiguar as necessidades da unidade escolar, sobretudo, no tocante a construção e execução do Projeto Político Pedagógico, podendo participar ativamente de decisões a serem tomadas pela escola, em assuntos que dizem respeito a:

- Construção ou reformulação do projeto político pedagógico da escola;
- Promoção e incentivo da integração escola-família;
- Discussão acerca do que a escola precisa e quais as ações mais importantes que ela deve focalizar;
- Elaboração do calendário escolar;
- Cumprimento dos dias letivos e carga horária, bem como dos eventos e atividades previstos;
- Elaboração do Regimento Escolar e cumprimento das normas nele estabelecidas;
- Implementação de projetos e eventos culturais, científicos, pedagógicos e

comunitários, de acordo com a Proposta Pedagógica e com o Plano de Ação da escola;

- Implementação da avaliação interna da escola e encaminhamentos acerca dos resultados obtidos;
- Ações da escola junto aos órgãos centrais;
- Destinação dos recursos financeiros por ela recebidos;
- Prestação de contas dos recursos recebidos pela escola.

3. QUEM PODE PARTICIPAR DO CDCE?

Podem participar do CDCE, com direito a voz e voto, todos que fazem parte da comunidade escolar e que foram eleitos representantes, pelo seu segmento. O membro suplente poderá participar da reunião sempre que quiser. Sua opinião é válida para as discussões. Portanto, tem direito à voz, mas não tem direito a voto.

4.QUAIS SÃO OS DOCUMENTOS NECESSÁRIOS PARA A ORGANIZAÇÃO, FUNCIONAMENTO E REGISTRO DO CDCE?

1- Estatuto do CDCE em duas vias, rubricado em todas as páginas pelo representante legal, contendo assinatura do presidente (a) com firma reconhecida e visto do advogado com número de registro na OAB em todas as páginas com firma reconhecida, de acordo com a Lei nº 7.040/98.

2- Ata de Assembleia da escolha dos representantes por segmentos: alunos, pais, professores e funcionários;

3- Ata de posse dos conselheiros, contendo nome completo, profissão, documentos pessoais, grau de escolaridade, endereço residencial e comercial com seus respectivos telefone, juntamente com eleição da diretoria feita entre os membros escolhidos em Assembleia geral, especificados os nomes eleitos na função de: Presidentes, Secretário e Tesoureiro, e o Diretor (a) como membro nato;

4 - Ata da eleição dos membros do Conselho Fiscal;

5- Requerimento dirigido ao Cartório pedindo o registro com o nome, endereço, nacionalidade, estado civil e profissão do representante legal - seu presidente.

Como Unidade executora o CDCE possui Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ, sendo, em função disso, dotado de obrigações legais, tais como: declarar o Imposto de Renda e a RAIS e demais declarações a serem apresentadas à Receita Federal, dentro dos prazos estabelecidos em lei, tendo em vista que, o não cumprimento dessas obrigações acarretará, à Unidade Executora penalidades e multas, conforme legislação vigente.

Outro ponto a ser destacado como obrigação CDCE é a sua inserção no Sistema Sigescola/GER, como um módulo gerencial responsável como banco de dados que gera a planilha de recursos financeiros PDE/Seduc e que possibilita a criação de e-mail e senha de acesso para o presidente consultar e acompanhar as prestações de contas da escola, permitindo, ainda, o acompanhamento e orientação, em tempo real do CDCE e Conselho Fiscal nos parâmetros da Lei 7040/98 pela Secretaria de Educação.

5. COMO PROCEDER NA VACÂNCIA DO PRESIDENTE DO CDCE?

Toda a vez que houver afastamento definitivo do presidente do CDCE deverá regularizar a transferência de responsabilidade perante o CNPJ (junto a Receita Federal do presidente que está afastando e do que está assumindo). Para isso, é elaborada a ata de posse do novo presidente a mesma deverá ser registrada em cartório e, posteriormente, regularizar junto a Receita Federal e agência bancária.

Quanto à vacância dos demais membros, realizar Assembleia do segmento correspondente. Em se tratando de membro da diretoria, providenciar registro da alteração em cartório e apresentar na Receita Federal e Agência Bancária.

Para finalizar, pode-se afirmar que ser membro de um ente político como o CDCE é, portanto, uma oportunidade ímpar para contribuir com o fortalecimento da escola e de sua gestão. É uma oportunidade ímpar por ser um espaço em que um grupo de pessoas tem a possibilidade de exercer funções importantes de deliberação, fiscalização e mobilização e a oportunidade de expressar sentimentos, expectativas e necessidades com relação a escola.

Ser membro do CDCE representa também a possibilidade de aprender muito sobre a escola e, com isso, contribuir com a quebra do isolamento dessa instituição educativa ao estabelecer uma proximidade entre a escola e a comunidade. Esta é função essencial do CDCE, que precisa ser cada vez mais fortalecida.

Pode-se afirmar, enfim, que a discussão ora tratada coloca em evidência que a gestão democrática da educação é, hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. Muito se tem ainda para que este modelo de gestão possa ser realidade na consubstanciação de uma sociedade verdadeiramente humana, onde todos tenham condições reais de desenvolvimento como seres humanos autônomos, fortes intelectualmente e capazes tecnicamente. Nesse sentido, é indubitável sua importância como instrumento para o alcance da qualidade social e como fonte de humanização do próprio espaço escolar.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Ana Elizabeth M. de. O princípio da gestão democrática na educação pública. Brasília: Liber Livros; Faculdade de Educação/Universidade de Brasília, 2012.

BRASIL, Constituição Federal. 1988.

BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394. 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Conselhos Escolares e sua organização em fórum. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, Vol.12. Brasília: MEC, SEB, 2009.

FRANÇA, Magda & BEZERRA, Maura Costa (orgs.). Política educacional: gestão e qualidade do ensino. Brasília: Liber Livros, 2009.

GARSKE, Lindalva Maria Novaes. Um novo fazer administrativo e pedagógico no processo de democratização da escola pública. Dissertação de Mestrado PPGED/UFMT (Texto digitado), 1998.

Heloisa Luck. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

HORA, Dinair Leal da. Gestão educacional democrática. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007.

Lei nº 5.109 de 19/03/1987 regulamentado pelo Decreto de 07/07/1987.

LEI Ordinária nº 5.604/1990.

LUCK, Heloisa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. IN: Em Aberto/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. V. 17, n. 72, p. 11-33. Fev/jun, 2000.

MATO GROSSO, Lei 7040, de 1º de outubro de 1998.

MARQUES, Arleane Nascimento de Oliveira &SILVA, Luiz Antônio Coelhoda.Conselho escolar, a construção da gestão democrática na escola: um estudo de caso no município de Lucena –PBportal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/conselho.

MENDONÇA, Erasto Fortes. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público. IN: Dossiê em políticas educacionais. Educação & Sociedade: revista quadrimestral de Ciência da Educação/CEDES, nº 75 – 2001.

_____A eleição de diretores do ensino público do DF: avanço ou manipulação? Revista Brasileira de Administração da Educação. Porto Alegre: 5(2):49-62, jul./dez, 1987.

OLIVEIRA, Inês B. de. Sobre a democracia. IN: _____(org.) Democracia no cotidiano da escola. Petrópolis, RJ: DP et alii; Brasília, DF: CNPq. 2009. P. 13-31.

PRAIS, Maria de L. Melo. Administração colegiada na escola pública. 3 ed. Campinas, SP: Papiris, 1994.

TORRES, Artemis & GARSKE, Lindalva M. Novaes. Diretores de Escola: o desacerto com a democracia. IN: Em Aberto/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. V. 17, n. 72, p. 61-70. Fev/jun, 2000.

TORRES Artemis. Conselhos escolares: balizas da democracia na escola pública. IN: TORRES Artemis, SEMERARO, Giovanni, PASSOS Luiz Augusto (orgs). Educação fronteira política. Cuiabá: EdUFMT, 2006. P. 233-244.

VEIGA, Ilma Passos A. (org). Projeto político pedagógico: uma construção possível. Campinas, SP: Papirus, 1995.

ANEXOS

ANEXO I

REFERÊNCIAS LEGAIS

A CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VI – gestão democrática do ensino público na forma da lei.

LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL - 9.394 / 1996

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalente.

PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO - Lei 10.172 / 2001

No âmbito da Educação Infantil, um dos objetivos e metas é Implantar conselhos escolares e outras formas de participação da comunidade escolar e local na melhoria do funcionamento das instituições de educação infantil e no enriquecimento das oportunidades educativas e dos recursos pedagógicos.

No âmbito do Ensino Fundamental, um dos objetivos e metas é: Promover a participação da comunidade na gestão das escolas, universalizando, em dois anos, a instituição de conselhos escolares ou órgãos equivalentes.

No âmbito do Ensino Médio, um dos objetivos e metas é: Criar mecanismos, como conselhos ou equivalentes, para incentivar a participação da comunidade na gestão, manutenção e melhoria das condições de funcionamento das escolas.

LEI Nº 7.040 / 1998 – MT

Que regulamenta os dispositivos do Artigo 14 da Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Diretrizes e Bases da Educação Nacional), bem como o inciso VI do Artigo 206 da Constituição Federal, que estabelecem Gestão Democrática do Ensino Público Estadual, adotando o sistema seletivo para escolha dos dirigentes dos estabelecimentos de ensino e a criação dos Conselhos Deliberativos da Comunidade Escolar nas Unidades de Ensino.

ANEXO 2

ESTADO DE MATO GROSSO
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO
ESCOLA ESTADUAL “

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

NOME DO DIRETOR:

1 - APRESENTAÇÃO

- Exposição acerca da importância elaboração do planejamento estratégico

2 - INTRODUÇÃO

- Conceito de educação e de escola
- Conceito de gestão
- Conceito de planejamento estratégico
- Breve diagnóstico
-

3 - DELIMITAÇÃO DO CONTEXTO ESCOLAR

- Nome da escola
- Endereço
- Modalidades Atendidas
- Quadro de professores
- Quadro de pessoal do setor administrativo
- Número de alunos

4- PRINCÍPIOS NORTEADORES

- Gestão Democrática
- Relação Teoria e Prática

5 - EIXOS BÁSICOS

- GestãoAdministrativa e Financeira
- Gestão Pedagógica
- Avaliação Institucional
-

6- METAS E ESTRATÉGIAS

EIXO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E GESTÃO FINANCEIRA

Objetivo:

Meta	Estratégia	Período	Responsável

EIXO DA GESTÃO PEDAGÓGICO

Objetivo:

Meta	Estratégia	Período	Responsável

EIXO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Objetivo:

Meta	Estratégia	Período	Responsável

ANEXO 3

MEMORIAL DESCRITIVO DAS METAS ALCANÇADAS DURANTE O ANO DE 2013

I - JUSTIFICATIVA

- **SÍNTESE DAS METAS ALCANÇADAS**

EIXO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Objetivo:

Meta Alcançada	Resultado Obtido	Responsável

EIXO DA GESTÃO PEDAGÓGICO

Objetivo:

Meta Alcançada	Resultado Obtido	Responsável

EIXO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Objetivo:

Meta Alcançada	Resultado Obtido	Responsável

Secretaria de Estado de Educação

Governo de
Mato Grosso
Mais por você