



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Centro de Educação
Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes
Área de Concentração: Gestão e Aprendizagens

GLICERINALDO DE SOUSA GOMES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA
FORMAÇÃO DO CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE ARARA**

**JOÃO PESSOA
2014**

GLICERINALDO DE SOUSA GOMES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA
FORMAÇÃO DO CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE ARARA**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), linha de pesquisa “Aprendizagem em Organizações”, como requisito institucional para a obtenção do Título de Mestre.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Adriana Valéria Santos Diniz

**JOÃO PESSOA
2014**

GLICERINALDO DE SOUSA GOMES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA
FORMAÇÃO DO CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE ARARA**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), linha de pesquisa “Aprendizagem em Organizações”, como requisito institucional para a obtenção do Título de Mestre.

Aprovado em: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Adriana Valéria Santos Diniz
Orientadora (UFPB)

Prof^a. Dr^a. Maria da Salete Barbosa de Farias
Membro Interno (UFPB)

Prof^a. Dr^a. Gloria das Neves Dutra Escarião
Membro Externo (UFPB)

Dedico em plenitude este trabalho a Deus, minha fortaleza e refúgio. Aos meus genitores, Maria José e Djalma, à minha esposa Josileide Carmem e ao nosso presente de Deus, nosso filho Dan Rafael, por todos os sorrisos, palavras e esforços a mim dedicados.

Assim, o dedico!

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da vida e sabedoria, no qual em seus preceitos divinos pude buscar forças para lutar, superar barreiras, distâncias e adversidades para a obtenção de mais um título acadêmico.

Aos meus pais, Maria José e Djalma, e a minha irmã Gláucia, pela atenção e comprometimento com minhas conquistas, partilhando momentos de alegrias e angústias, em prol do meu crescimento pessoal e profissional.

À minha esposa, Josileide Carmem, por seu companheirismo, dedicação, otimismo e palavras de incentivo. Ao meu filho Dan Rafael, por ter sempre um sorriso aberto nos momentos em que pensei em fraquejar e pude perceber na sua inocência a simplicidade da vida para ir além e não desistir.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Adriana Diniz, por ter aceitado o desafio de me orientar com paciência e compreensão. E aos demais professores por terem partilhado seus conhecimentos e terem assim deixado suas marcas. À Cijame Júnior, secretário do curso por estar sempre à disposição.

Ao Conselho Municipal de Educação de Arara, na pessoa de seu presidente o Prof. Josemar Cândido, pelos préstimos no levantamento documental, questionário e entrevistas.

À Universidade Federal da Paraíba, pelo ensino, pesquisa e experiência de vida ali vivenciada. Enfim, a todos que acreditaram no meu potencial.

Muitíssimo obrigado a todos!

“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota”

(Theodore Roosevelt).

RESUMO

A perspectiva de uma gestão democrática da educação alicerçada na participação da sociedade civil, discutindo e colaborando na elaboração, implantação e fiscalização das políticas públicas de educação constitui um princípio legal, que é preconizado tanto na Constituição Federal de 1988, quanto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9394/96. Nesse sentido, tratamos de abordar a gestão democrática a partir do Conselho Municipal de Educação, tendo por base a análise da formação e a contribuição do Conselho Municipal de Educação de Arara – PB, entendido como instância de gestão democrática e como organização aprendente, com responsabilidades na formulação e acompanhamento de políticas públicas voltadas para uma educação básica de qualidade. O marco teórico está ancorado em Dourado (2003), Cury (2000), Gadotti (2000), Monlevade (2005) e Bordignon (2009). A metodologia adotada segue os parâmetros de Gil (1996) e Vergara (2006), e consistiu na realização de uma análise documental na Secretaria Municipal de Educação, a aplicação de questionário sócio-demográfico e entrevista com todos os conselheiros municipais de educação do município de Arara – PB. O tratamento dos dados e informações segue os parâmetros preconizados por Bardin (1977) sobre a análise de conteúdo, traduzindo informações e dados, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição. A partir daí, tornou-se possível conhecer o perfil dos conselheiros, sua formação, a estrutura de funcionamento do conselho, as fragilidades e dificuldades que tanto o CME quanto os conselheiros enfrentam, bem como a rica aprendizagem organizacional decorrente da pluralidade que constitui o CME, com vistas a contribuir para o fortalecimento deste e dos demais conselhos de educação, a fim de, torná-los mais atuante. Conclui-se, portanto, que tanto no município de Arara quanto no Brasil, a gestão democrática, traduzida nos Conselhos Municipais de Educação tem apresentado inúmeros avanços, mas também retrocessos de cunho estrutural, político e cultural.

Palavras – chave: Gestão democrática. Conselho Municipal de Educação. Políticas públicas. Aprendizagem organizacional.

ABSTRACT

The prospect of a democratic management grounded in civil society participation in education, discussing and collaborating on the design, implementation and supervision of public education policy is a legal principle which is advocated in both the Federal Constitution of 1988, as the Law of Guidelines and bases of National Education Law No. 9394/96. In this sense, we try to address the democratic management from the City Board of Education, based on the analysis of the formation and the contribution of the Municipal Board of Education Arara - PB, understood as an instance of democratic management and how a learning organization, with responsibilities in the formulation and monitoring of public policies for a quality basic education. The theoretical framework is anchored in Dourado (2003), Cury (2000), Gadotti (2000), Monlevade (2005) and Bordignon (2009). The methodology follows the parameters of Gil (1996) and Vergara (2006), and consisted of documentary analysis in Municipal Education, the application of socio-demographic questionnaire and interview with all municipal councilors of municipal education Arara - PB. The data and information follows the parameters recommended by Bardin (1977) on the content analysis, translating information and data through systematic and objective procedures of description. From there, it became possible to know the profile of directors, its formation, the structure of functioning of the board, the weaknesses and difficulties that both the CME as counselors face as well as the rich organizational learning arising from the plurality that constitutes the CME with a view to contribute to the strengthening of this and other boards of education in order to make them more active. Therefore, it is concluded that both the municipality of Arara and Brazil, democratic management, reflected in the Municipal Councils of Education has presented numerous advances but also setbacks of a structural nature, politics and culture.

Keywords: Democratic management. City Board of Education. Public policies. Organizational learning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Aspectos da Gestão, Enfoques e Atitudes	37
Figura 2	Maior Forma de Contribuição para o CME	75
Figura 3	Processos de Aprendizagem do CME	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Eixo Temático 1: Caracterização dos Conselheiros	28
Quadro 2	Eixo Temático 2: Participação no CME	28
Quadro 3	Principais Problemas e Dificuldades Elencados pelos Conselheiros.	74
Quadro 4	Tipos e Formas de Aprendizagem Organizacional no CME	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Faixa Etária	66
Gráfico 2	Sexo	66
Gráfico 3	Formação	67
Gráfico 4	Pós-Graduação	67
Gráfico 5	Vínculo Empregatício	68
Gráfico 6	Função na Rede Municipal de Ensino	69
Gráfico 7	Renda Familiar	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Número de Matrículas no Município de Arara, no Ano de 2013	62
Tabela 2	Segmento que Representa e Forma de Escolha para Compor o CME	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CEE – Conselho Estadual da Educação
CF – Constituição Federal
CME – Conselho Municipal de Educação
CNE – Conselho Nacional da Educação
Fundeb – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC – Ministério da Educação e Cultura
MPGOA – Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes
PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola
PNE – Plano Nacional da Educação
PPP – Projeto Político Pedagógico
Pró-Conselho – Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação
SME – Sistema Municipal de Educação
UNCME – União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação
UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

1.1	PROBLEMA DE PESQUISA, OBJETO DE ESTUDO E QUESTÕES NORTEADORAS	16
1.2	JUSTIFICATIVA À PROPOSTA DE TRABALHO	19
1.3	OBJETIVOS	23
1.3.1	1.3.1 Objetivo geral	23
1.3.2	1.3.2 Objetivos específicos	23
1.4	ALINHAMENTOS METODOLÓGICOS	24
1.4.1	Tipo de pesquisa	24
1.4.2	Caracterização da pesquisa	24
1.4.3	Os sujeitos da pesquisa	26
1.4.4	Instrumentos utilizados na coleta dos dados e informações	26
1.4.5	Tratamento dos dados e informações	27
1.4.6	Procedimentos metodológicos	29
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	30

2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO: PERSPECTIVAS E DESAFIOS

2.1	MODELOS DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO	31
2.2	A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO	32
2.2.1	Histórico	32
2.2.2	Aproximações conceituais	35
2.2.3	Aspectos legais	38
2.3	MECANISMOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA EDUCACIONAL	41
2.4	A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO	43

3 O CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTES

3.1	ASPECTOS HISTÓRICOS	47
3.1.1	Conceitos e legislação	50
3.1.2	Organização e funcionamento	53
3.2	O CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTES	56
3.2.1	O conceito de organização aprendente	56
3.2.2	A organização aprendente aplicada ao sistema de ensino	57
4	O CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE ARARA: UMA PRÁTICA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL?	

4.1	O CONTEXTO DA PESQUISA: O MUNICÍPIO DE ARARA E A EDUCAÇÃO	60
4.2	O CME DO MUNICÍPIO DE ARARA	63
4.3	CARACTERIZAÇÃO DOS CONSELHEIROS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO DE ARARA	65
4.4	PARTICIPAÇÃO NO CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO ...	70
4.5	O CONSELHO MUNICIPAL E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	74
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	77

REFERÊNCIAS

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SÓCIO-DEMOGRÁFICO

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA

ANEXOS

ANEXO A – LEI MUNICIPAL Nº 088/2005

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA, OBJETO DE ESTUDO E QUESTÕES NORTEADORAS

A vida em sociedade propicia ao ser humano a possibilidade de ultrapassar os limites criados pela sua cultura construindo novos modos de viver, agir e se relacionar com o outro, de modo a satisfazer as necessidades e interesses coletivos. Forja-se assim um sujeito social que luta pelo pleno exercício da liberdade e cidadania, respeitando-se as regras e as relações sociais.

Nesse sentido, surge o Estado, entidade que engloba aspectos jurídicos, político e social organizados para executar os objetivos traduzidos pela expressão da vontade popular, a passo que se torna o agente capaz de facilitar e promover mecanismos que instrumentalizem o processo democrático para a transformação da realidade social.

Dentre esses aspectos ao qual o Estado é incumbido, destaca-se a promoção das políticas públicas e da gestão educacionais na rede municipal de ensino. É evidente o processo de transformação que vem ocorrendo nos últimos anos nas relações entre governo e sociedade, sobretudo no tocante ao modelo de gestão do processo de tomada de decisões na definição das políticas públicas, rompendo com o modo absolutizado pelos detentores de poder, na esfera pública.

Nesse novo modelo se insere a sociedade, tornando-se agente imprescindível nos diversos níveis de decisões dos governos, por meio de vários mecanismos de participação popular. No caso da educação, destacamos os Conselhos Municipais, dentre eles o Conselho Municipal de Educação (CME).

Nesse cenário, se configura a reivindicação da união do poder público e da sociedade na construção de um novo capítulo na história brasileira, transformando a administração pública a partir do princípio da gestão democrática. Logo, a comunidade escolar e o Conselho Municipal de Educação são partes que estão inter-relacionadas nesse processo constitutivo a partir do diálogo e interação existente entre elas.

O novo pacto federativo introduzido no Brasil a partir da Constituição Federal de 1988, ratificado no âmbito da educação, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação, LDB, Lei 9.394/96, aponta para a possibilidade de implantação do Sistema Municipal de Ensino e do Conselho Municipal de Educação. No entanto, ambos ainda não estão sendo colocados totalmente em prática na maioria dos municípios brasileiros. Fato esse decorrente de escolhas e decisões tomadas por gestores que não priorizaram nem o processo de organização da educação municipal e nem o de compartilhamento da tomada de decisão, numa perspectiva de gestão democrática.

Em particular, a implantação do Sistema e do Conselho Municipal de Educação em Arara – PB vem ocorrendo de forma gradativa, mas a passos curtos, pois, apesar dos gestores, quer sejam eles o secretário de educação e até mesmo o prefeito, reconhecerem a importância dessas ferramentas de gestão para a melhoria da educação municipal, os mesmos não constituem, ainda, uma realidade.

Diante disso, a natureza dos conselhos e sua implantação remete à análise da posição que este conselho ocupará diante da estrutura administrativa governamental, além dos papéis que lhes são incumbidos e os que são desempenhados. Bordignon [s/d], afirma que, em sua trajetória, a relação entre os conselhos e os órgãos de gestão da estrutura dos sistemas de ensino tem registrado tensões, conflitos e rupturas na sua trajetória. Tensões e movimentos de cooperação e de conflitos, de ampliação e estreitamento da autonomia, de centralização e descentralização.

A cooperação ocorre devido à participação de diversos segmentos que participam da vida escolar na tomada de decisões. Os conflitos ocorridos se associam diretamente à dificuldade em se romper o modelo político-administrativo centralizado que vigora no país.

Conflitos originados por questões de ordem cultural e estrutural. O conflito cultural advindo da cultura de poder no Brasil, radicada no positivismo, acaba por situar o dirigente (dotado de saber e razão superior) como sujeito da ação e o alvo dessa ação como objeto – incluídos no objeto fins, meios, educadores e educandos. Resultando em uma estrutura administrativa e de poder que colabora para a permanência desse caráter absolutista e a posição de ataque que muitos dirigentes acabam desenvolvendo em suas gestões (Bordignon, 2005).

Como órgãos de Estado, os conselhos de educação ocupam uma posição e exercem uma função superior, a de representatividade política e institucional, atuando como um canal direto entre governo e sociedade. Torna-se necessária a compreensão dos papéis e funções que cada um ocupa na construção entre a ponte educacional a ser construída entre o lugar que ocupa a realidade educacional e aquele que se almeja.

Em virtude de seu papel de integração entre sociedade e governo, os conselhos devem permanecer alicerçados e fiéis à sua natureza constitutiva, aceitando as diferenças sem constituir-se da vontade do governo ou da sociedade, mas demandando novos critérios de composição, novas condições de funcionamento e o exercício de novas funções.

Na maioria dos casos, o que se observa é que muitos municípios tem se apoiado nos sistemas estaduais de ensino, caso facultado pela legislação na LDB em seu Art. 11: “Parágrafo único. Os municípios poderão optar, ainda, por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema único de educação básica”, mas que implica deixar de cumprir com o seu papel de garantidor e fiscalizador de uma educação de qualidade, por meio de uma gestão democrática e participativa que atenda às necessidades eminentes ao seu município.

O presente projeto de pesquisa parte do pressuposto de investigar e discorrer sobre o processo de formação e de contribuição do Conselho Municipal de Arara – PB, definido como um órgão integrante do sistema municipal de ensino, de controle social e garantidor de processos para o fortalecimento do ensino e da gestão democrática.

Parte-se do pressuposto, também, do Conselho Municipal de Educação – CME como uma organização aprendente, tendo em vista a sua abertura para uma participação plural de diversos segmentos da sociedade constituídos no CME. Onde cada um com o seu conhecimento e saber sejam eles de vida, cultural, profissional ou experencial contribuem para a formação de uma instância sistêmica que aprende e também ensina.

Indo de encontro com o que Senge (1990) chama de raciocínio sistêmico, que no âmbito da organização que aprende está relacionada à “mudança de mentalidade, a qual implica deixarmos de nos ver separados do mundo para passarmos a nos considerar parte integrante dele [...]. Sendo, portanto, a organização aprendente um lugar, um espaço onde as pessoas aprendem a criar

sua própria realidade e, também, a mudá-la entendendo que o problema não é causado por alguém de fora, mas por nossos próprios atos (SENGE, 1990).

Nesse sentido, tornou-se importante analisar as especificidades do processo constitutivo e de gestão do CME no município de Arara – PB, localizado na microrregião do Curimataú paraibano. Além de refletir sobre o Conselho Municipal de Educação no contexto da constituição do sistema municipal de ensino, na perspectiva de compreender o papel deste órgão e instância para a efetivação das políticas públicas e o aprimoramento dos princípios de gestão democrática e participativa. Tendo por base o SME e o CME, uma série de questões nos inquieta e serão tomadas como referência para o processo de pesquisa: quais as especificidades do processo constitutivo e de gestão do CME do município de Arara, no tocante a sua estrutura e funcionamento? Qual o papel do Conselho Municipal de Educação na formulação e no acompanhamento das políticas públicas voltadas a uma educação básica com qualidade social, aprimorando os princípios de gestão democrática e participativa? Quais as práticas de gestão e cidadania que são adotadas pelo CME?

Com o desenvolvimento desse trabalho espera-se contribuir para os processos de formação e orientação junto ao CME e junto aos gestores educacionais, de modo a fortalecer o Conselho Municipal de Educação de Arara– PB e a gestão democrática do ensino adotada no município.

1.2 JUSTIFICATIVA A PROPOSTA DE TRABALHO

A educação é imprescindível para a formação de toda e qualquer pessoa. Para que isso ocorra, existem variados métodos educacionais, mas a decisão de qual metodologia a ser implantada e que educação ofertada não cabe a uma só pessoa decidir, pois existem diversos contextos e realidades e serem analisadas, na qual a educação não deve atingir um único público com um único enfoque e sim que agregue significados para a vida.

Esta prerrogativa confere centralidade à organização e a gestão da educação como condições para a plena garantia do cumprimento da força social da educação em seus diversos processos.

A Constituição brasileira de 1988, complementada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/96, definiu competências e atribuição a todos os entes federativos. Destaca-se o poder e a autonomia dada aos municípios para criar seu próprio sistema de ensino, flexibilizando o sistema educacional a nível nacional e a nível estadual, de modo a atender às demandas das necessidades locais. Ao mesmo tempo, abre espaço para o enriquecimento do currículo educacional contextualizando-o de acordo com as especificidades locais.

O desenho da gestão educacional previsto no contexto desse novo pacto federativo brasileiro conferiu autonomia aos entes federados, atribuindo aos Municípios uma maior responsabilidade no âmbito da educação básica, com prioridade para a educação infantil e o ensino fundamental. A LDB prevê, além do mais, em seu Artigo 11, que todos os Municípios “devem criar os seus Sistemas de Ensino, podendo integrar o sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema único”.

Esse marco histórico ainda não surtiu o efeito esperado, pois, tanto os Sistemas Municipais de Educação não foram constituídos em vários municípios, como apesar dos avanços nas políticas públicas educacionais para a promoção da viabilidade, acesso e a sustentabilidade da educação, ainda se fazem necessários avanços na garantia da educação como direito e o combate dos principais problemas da educação básica brasileira, garantindo assim não só o direito mas, também a permanência na escola.

Em projeto de pesquisa sobre o papel dos conselhos municipais na garantia do direito à educação¹, destaca-se os seguintes problemas da educação paraibana e também nacional: a ampliação da educação infantil e da educação especial, acesso às escolas de ensino fundamental por crianças de seis anos de idade e também os jovens e adultos; o desafio da permanência na escola e da conclusão com êxito; o desafio da alfabetização na idade certa, da redução da distorção idade-série e do abandono escolar; a garantia da aprendizagem de língua portuguesa e matemática.

Outros entraves estão presentes no uso das mídias e dos materiais pedagógicos; no fortalecimento do atendimento à diversidade; saber enfrentar

¹ Trata-se da pesquisa intitulada “Educação na cidade: o papel dos Conselhos Municipais de Educação na garantia do direito à educação”, cadastrada no MPOA, de responsabilidade da Profa. Dra. Adriana Valéria Santos Diniz e da Profa. Dra. Maria da Salete Barbosa Farias, no qual sou parte integrante da equipe de pesquisa.

pedagogicamente a indisciplina e a violência; fortalecer o PPP; inovar a proposta e a ação pedagógica; a valorização do magistério; a educação profissional e a escola em tempo integral, a elevação do IDEB, entre outros.

Para responder a estas necessidades e as novas questões decorrentes da globalização se faz necessário saber viver e educar nessa nova realidade, articulando um projeto educacional democrático, sendo necessária a estruturação dos sistemas municipais de ensino e a ação qualificada dos Conselhos Municipais de Educação, por seu caráter normativo, de assessoria, de fiscalização, de mobilização, enfim, como uma instância política e social, que pode e deve contribuir para assegurar o direito à educação com qualidade pedagógica e social.

No caso da Paraíba, aproximadamente 80% dos 223 municípios, já criaram seus Conselhos Municipais de Educação, restando ainda 34 municípios, para efetivarem a sua criação. No entanto, observa-se grande fragilidade nos Conselhos Municipais para o devido cumprimento de seu papel, tanto social quanto institucional para a efetivação de políticas públicas.

Observa-se que na maioria dos municípios até houve uma predisposição à criação dos CMEs com um marco legal instituído por lei ou decreto, mas o processo de implantação e o seu funcionamento têm sido muito demorados, entre outras razões, pela falta de formação específica dos membros do conselho para o exercício da função de conselheiro ou por questões de ordem política.

No caso do município de Arara, o Conselho Municipal de Educação foi criado a partir da Lei Municipal, Lei nº 088, de 27 de dezembro de 2005, que deliberou sobre as condições e regras, no âmbito municipal, para sua formação e funcionamento. A criação da referida Lei se deu, inicialmente, para atender às exigências legais para a implantação da Rede Municipal de Educação, com vistas a torná-la futuramente o Sistema Municipal de Educação. No entanto, a primeira reunião extraordinária para a instalação do CME se deu apenas em abril de 2010, ou seja, a referida Lei ficou adormecida por quase 05 (cinco) anos até que fosse formado o primeiro Conselho.

Na condição de membro do Conselho Municipal de Educação, houve a preocupação acerca de, que rumo está tomando o CME do município de Arara no cumprimento de seu papel normativo, deliberativo e consultivo, bem como o de assegurar a participação da sociedade no aperfeiçoamento das políticas públicas de

educação, pois o primeiro conselho formado não conseguiu se estruturar adequadamente, sendo dissolvido no terceiro ano de existência.

Essa preocupação decorreu das inquietações existentes no que se refere à transparência, participação social e aperfeiçoamento das políticas educacionais no âmbito municipal, tanto por ser professor de matemática do município quanto por ser membro titular do segundo CME, formado em abril de 2013, e entender a necessidade de avanços e melhorias nos eixos que estruturam a educação municipal.

Tendo em vista o que propõe, ainda que em um só artigo, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei 9.394/96, sobre a participação coletiva da sociedade no processo de elaboração e decisão do projeto pedagógico de cada escola, prevendo a participação tanto da comunidade escolar quanto da comunidade local em “conselhos” ou equivalentes (Art. 14). De modo a tornar o “sucesso” do processo educacional e escolar, além do projeto político-pedagógico resultado da soma dessas partes em uma reflexão mais ampla e coletiva, de modo a adequar interesses e necessidades dos diferentes grupos evidenciando a qualidade de ensino por meio da inter-relação e do diálogo mais amplo para uma visão do sistema como um todo.

Essa colaboração propicia uma constante troca de conhecimentos e aprendizagens enriquecendo tanto o sistema educacional como as pessoas que estão envolvidas diretamente nesse processo. Senge (2010) considera fundamental que exista uma relação de troca de experiências para que o conhecimento circule no ambiente organizacional e possibilite o aprendizado em grupo.

Diante do exposto, houve a necessidade de realizar e desenvolver uma pesquisa com vistas a identificar as especificidades do processo de constituição e de gestão do CME, enquanto instância de gestão democrática da educação municipal, sua estratégia de funcionamento e sua colaboração para a formulação e o controle social das políticas públicas.

Para Catani e Gutierrez (2001, *apud* DOURADO, 2004, p. 27), a participação se funda no exercício do diálogo entre as partes. Essa comunicação ocorre, em geral, entre pessoas com diferentes formações e habilidades, ou seja, entre agentes dotados de distintas competências para a construção de um plano coletivo e consensual de ação.

Senge (1990, p. 213) destaca que o aprendizado em equipe “é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar resultados que seus membros realmente desejam”. Nesse contexto, a aprendizagem organizacional do CME decorre da prática do diálogo e das discussões existentes nas reuniões onde cada membro aprende falando e também ouvindo, ou seja, a interação propicia aprendizagens variadas.

Pretendeu-se, ainda, levantar informações sobre o perfil dos conselheiros. Os resultados serão utilizados para propor processos de formação e orientação dos conselheiros como estratégia de fortalecimento do Conselho Municipal de Arara.

Espera-se, com esta pesquisa, contribuir para o fortalecimento dos conselhos municipais de educação, em especial, o do município de Arara, com vistas a torná-lo mais atuante na sua função com transparência e responsabilidade social e educacional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a formação e a contribuição do Conselho Municipal de Educação de Arara – PB, enquanto organização aprendente e instância de gestão democrática e participativa da educação municipal, na formulação e acompanhamento das políticas públicas voltadas para uma educação básica de qualidade.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Analisar as especificidades do processo constitutivo e de gestão do Conselho e do Sistema Municipal de Ensino do município de Arara – PB, no tocante a sua estrutura e funcionamento.
- ✓ Levantar informações sobre o perfil dos conselheiros, especialmente quanto à formação inicial e continuada e a experiência no campo da educação.

- ✓ Analisar o papel do Conselho Municipal na formulação e no acompanhamento das políticas públicas voltadas a uma educação básica com qualidade social, aprimorando os princípios da gestão democrática e participativa.
- ✓ Descrever as práticas de gestão e cidadania adotadas pelo CME;
- ✓ Propor processos de formação e orientação junto ao CME e junto aos gestores educacionais de Arara – PB.

1.4 ALINHAMENTOS METODOLÓGICOS

1.4.1 Tipo de Pesquisa

A propositura de realizar uma pesquisa descritiva e exploratória é um desafio que requer uma grande decisão sobre o objeto que se deseja estudar, além de todo o aparato que servirá de embasamento, indo desde a definição dos sujeitos de pesquisa, os instrumentos a serem utilizados e todo o aparato científico que possa dar sustentação às argumentações, além de nortearem o caminho a seguir.

1.4.2 Caracterização da pesquisa

Considerando os diversos fatores que influem e convergem para o desenvolvimento de um trabalho de cunho científico aplicado, sentiu-se a necessidade de dados e informações diversas através de uma pesquisa descritiva e exploratória.

De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Para tanto, foi realizado o levantamento de conceitos e a revisão bibliográfica e, uma pesquisa de campo, por meio, de uma entrevista com os membros do CME.

Considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2006), a mesma pode ser qualificada em relação a dois aspectos, quanto aos fins e aos meios, tem-se:

- Quanto aos fins: trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva, pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, explorando-o ao mesmo tempo em que o descreve por meio de percepções e expectativas, com vistas a torná-lo mais explícito para a construção de hipóteses e possíveis soluções;
- Quanto aos meios: trata-se de pesquisa, ao mesmo tempo, bibliográfica e de campo com um estudo de caso. Bibliográfica, por que na sua fundamentação teórica será realizada a investigação dos seguintes assuntos: gestão democrática da educação, formação de conselhos municipais de educação, políticas públicas e organizações aprendentes, dentre outras. De campo, porque coletou dados primários que depois de tratados deram suporte na fundamentação teórico-metodológica.

A pesquisa bibliográfica forneceu elementos que serviram como base conceitual e instrumental para a realização da pesquisa de campo, que de acordo com Prestes (2003, p.47), “é aquela em que o pesquisador através de questionários, entrevistas, protocolos, observações etc., coleta seus dados, investigando os pesquisadores no seu meio”

Pretendeu-se a partir de um questionário sócio-demográfico e de uma entrevista estruturada, coletar dados que serviram de suporte para a exploração e descrição do tema proposto.

Para tanto, os dados foram levantados *in loco* sobre a formação, constituição e ação do Conselho municipal de Educação do município de Arara – PB, ao passo que foram, também, abordados de modo qualitativo. Segundo Minayo (1994) essa abordagem responde a questões específicas se preocupando com fatos e acontecimentos da realidade que não podem ser quantificáveis.

Na mesma linha de raciocínio, Santos Filho (2001) afirma que a pesquisa qualitativa rejeita a possibilidade de descoberta de leis sociais e está mais preocupada com a compreensão ou interpretação do fenômeno social, com base nas perspectivas dos atores por meio da participação em suas vidas. Seu propósito fundamental é a compreensão, explanação e especificação do fenômeno (SANTOS FILHO, 2001, p. 43).

Desse modo, os estudos exploratórios puderam ser concebidos como investigações de pesquisa empírica, cujo objetivo é a formulação de questões,

hipóteses ou de um problema, com tripla finalidade, a saber: o desenvolvimento de hipóteses, o aumento da familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno em questão para a realização de uma pesquisa mais precisa ou até mesmo de modificar e clarificar conceitos (LAKATOS e MARCONI 1991, p. 188).

1.4.3 Os sujeitos da pesquisa

Compreenderam como sujeitos de pesquisa os membros do Conselho Municipal de Educação do município de Arara – PB, ao qual todos os sete conselheiros responderam o questionário aplicado, bem como, participaram da entrevista.

1.4.4 Instrumentos utilizados na coleta dos dados e informações

Para a coleta dos dados e informações, foram utilizados instrumentos como a pesquisa documental, por meio do levantamento de leis municipais e regimentos da educação municipal do município de Arara junto a Câmara Municipal de Vereadores e na Secretaria Municipal de Educação; o questionário sócio-demográfico, aplicado aos conselheiros, versou sobre a formação educacional dos mesmos, faixa etária, sexo, renda familiar, profissão, vínculo empregatício, local de residência e participação ou experiência em outro tipo de conselho.

A entrevista realizada com os conselheiros, teve como propósito reunir e traduzir informações sobre o fazer político e pedagógico do conselho, o nível de organização ambiental e estruturação do mesmo, bem como, as características dos sujeitos pesquisados, destacando também elementos que o compõe no seu contexto sócio-cultural e educacional, objetivando compreendê-los e descrevê-los do modo mais fidedigno possível.

Nesse sentido, o questionário e as questões abordadas na entrevista seguiram modelo similar ao adotado na pesquisa em curso “Educação na Cidade”, com alguns ajustes específicos com vistas a atender ao caso de Arara – PB.

1.4.5 Tratamento dos dados e informações

Visando facilitar a compreensão e entendimento dos leitores, considera-se importante tornar explícitos os dados de modo estatístico simples utilizando Microsoft Excel 2007 e depois representados graficamente. As respostas e resultados obtidos na entrevista de modo transcrita agrupado em Eixos e Sub-Eixos Temáticos. Concomitante a apresentação desses resultados foram delineados os tópicos de análise.

Todos os questionários e entrevistas foram enumerados de C1 a C7, mantendo-se o anonimato dos sujeitos de pesquisa. Assim, cada conselheiro recebeu um número. A apresentação e tratamento dos dados seguiram pressupostos adotados por Bardin (1977). A escolha dessa metodologia justifica-se, por acreditar que a mesma melhor aborda e atende aos objetivos da pesquisa e traduz com maior clareza o fenômeno investigado.

Os dados e informações coletadas durante a realização da pesquisa foram tratados à luz da análise de conteúdo, seguindo as orientações de Bardin (1977). Para esta autora, a análise de conteúdo é descrita como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 1977). Com vistas a descrever o conteúdo contido em cada mensagem, dado ou informação coletada.

A análise de tal conteúdo constitui também uma análise de significados, devendo, a partir da temática, estabelecer critérios para interpretar as mensagens e comunicações coletadas. Para o seu desenvolvimento houve três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Na pré-análise, houve a exploração do material como um todo, analisando os discursos e a escrita a fim de coletar o máximo de informações e narrativas que sirvam de hipóteses que atendam aos objetivos propostos. A segunda fase, exploração do material, deu-se a codificação, categorização e quantificação das informações coletadas, ou seja, a organização dos dados e informações individualizadas aplicadas a um conhecimento amplo e maior em nível do conselho.

Por fim, a categorização permite melhor disposição para a apresentação e análise dos dados. A composição dos eixos temáticos de análise foi elaborada com o agrupamento das questões abordadas no questionário, justificando-se pela necessidade de exame da amplitude dos dados obtidos e indicação de fatores mais relevantes, em relação à concepção dos professores acerca da gestão escolar democrática participativa e a ação docente.

A seguir, estão apresentados os eixos, sub-eixos e tópicos de análise levantados neste trabalho, os quais subsidiarão as discussões, considerações e sugestões.

Quadro 1: Eixo Temático 1 – Caracterização dos Conselheiros

Sub-Eixo	Tópico de Análise
S.E. 1 Perfil dos conselheiros (Dados sócio-demográficos)	1. 1. Idade 1. 2. Sexo 1. 3. Profissão 1. 4. Formação 1.4.1 Especifique o seu curso 1.5. Tem pós-graduação 1.6. Vínculo empregatício com 1.7. Função na rede municipal de ensino 1.8. Você reside em 1.9. Renda familiar 1.10. Participação em outro conselho

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

O eixo temático 1 se refere a caracterização do perfil dos conselheiros municipais de educação, enfocando sua formação, sexo, vínculo empregatício e experiência em outros conselhos, dentre outros aspectos.

Quadro 2: Eixo Temático 2 – Participação no CME

Sub-Eixo	Tópico de análise
S.E. 2.1 Caracterização da representatividade	2.1. Há quanto tempo você é membro do CME? 2.2. Que segmento você representa e como se deu a sua escolha para o CME? 2.3. Na sua opinião, qual a importância do CME para a educação municipal e qual o seu papel para a gestão democrática da educação?
S.E .2.2 Estratégias de funcionamento	2.4. Como vem se dando a organização e o funcionamento do CME? 2.5. Na sua opinião, o Conselho Municipal encontra-se funcionando plenamente? De que forma? Justifique. 2.6. Quais as principais dificuldades que o CME de Arara enfrenta para o pleno desenvolvimento do seu trabalho?

	2.7. Que estratégias o CME vem adotando ou deve adotar para superação destas dificuldades elencadas?
S.E. 2.3 Aprendizagens e colaboração	2.8. Enquanto conselheiro, na sua opinião, qual a sua maior contribuição para o CME?
	2.9. Quais as suas principais aprendizagens na vivência como Conselheiro?
	2.10. Quais as dificuldades que você enfrenta para o exercício da função de conselheiro?
	2.11. Você recebe orientação ou já participou de alguma capacitação para o exercício da função de Conselheiro? Em caso afirmativo, de quem, como?
	2.12. Quais as suas sugestões para melhorar o funcionamento do Conselho?

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

O eixo temático 2 trata de identificar as representatividades e a atuação do conselheiro no CME, ao mesmo tempo delineia as estratégias adotadas, aprendizagens e vivências.

1.4.6 Procedimentos metodológicos

Procurando alcançar os objetivos propostos, a pesquisa foi desenvolvida em diversas etapas descritas a seguir:

1^a. Etapa: Levantamento da realidade sócio-cultural dos conselheiros, do seu perfil sócio-econômico, de formação e atuação profissional, e dos instrumentos que utilizam para suas reuniões, formação e atuação como conselheiros.

2^a. Etapa: Análise documental, tanto no que se refere aos atos legais de constituição do CME, quanto em relação às atas de reuniões do Conselho e outros documentos que foram considerados relevantes para a pesquisa.

3^a. Etapa: Levantamento e organização de dados e informações, a partir dos instrumentos utilizados, sobre o fazer político-pedagógico decorrente das ações do conselho no âmbito municipal enquanto organização aprendente e instância de participação da sociedade nas ações governamentais e de políticas públicas.

4^a. Etapa: Tratamento e análise dos dados e informações coletadas, buscando responder às perguntas da pesquisa à luz da teoria;

5^a. Etapa: Estruturação do trabalho final e apresentação à banca examinadora.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado de maneira a facilitar o entendimento da temática e a proporcionar maior familiarização com a realidade encontrada, de modo que no Capítulo I, são abordados o problema de pesquisa, objetos e questões norteadoras, bem como a justificativa, os objetivos geral e específicos e os procedimentos metodológicos.

No Capítulo II, são tratados os conceitos inerentes à Gestão Democrática da Educação, articulação e parcerias na atualidade, por meio de levantamento histórico, conceitual e aspectos legais, além dos mecanismos e práticas adotadas para o desenvolvimento da educação.

O Capítulo III, aborda o Conselho Municipal de Educação como organização que interage e aprende, ancorando em seus conceitos, nos aspectos constitutivos, na estrutura de funcionamento, composição e atribuições aplicadas a educação e ao ensino.

A seguir, temos o Capítulo IV, que trata do histórico do município de Arara e sua situação educacional dos primórdios de sua fundação aos dias atuais. Nesta secção, apresentamos, também, as análises e tratamentos de dados e informações expondo as descobertas pós-pesquisa e suas contribuições. Por fim, as considerações finais e sugestões ou recomendações futuras.

2. A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO, PERSPECTIVAS E DESAFIOS

2.1 MODELOS DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO

Ao refletir sobre os tipos e modelos de gestão da educação se faz necessário compreender que modelo mais se adéqua à realidade sócio-educacional e aos diferentes contextos que circundam e interagem direta ou indiretamente com a escola. Cabe, portanto, a decisão sobre um modelo mais tecnocrático adaptando a educação à lógica proposta pelo mercado ou o modelo democrático que possibilita que a coletividade participe e tome as decisões internas com maior autonomia.

Assim, Dourado (2006, p. 34) confere às políticas educacionais, enquanto políticas públicas, “o papel de integração e qualificação para o processo produtivo, criando estruturas norteadas por interesses e prioridades nem sempre circunscritos à esfera educacional, mas voltadas para o campo dos negócios comerciais e empresariais”. Isso em virtude da influência que o mercado exerce sobre a educação com vistas a atender suas necessidades de mão de obra qualificada, produção e consumo.

Mas vale salientar que, “ao mesmo tempo, as políticas educacionais se situam e são compreendidas no âmbito das demais políticas sociais, portanto, como um direito social. É a partir desse caráter contraditório das políticas que devemos ocupar espaços em defesa do direito à educação e à participação cidadã (DOURADO, 2006).

Logo, o modelo de gestão pode ser entendido como o conjunto de concepções práticas e filosóficas que aliadas às idéias de administração operacionalizam o desenvolvimento das funções gerenciais no campo educacional, devendo atender as necessidades da escola que o adota respeitando o caráter pedagógico e as políticas educacionais com vistas a transformação social e as demandas provenientes da sociedade, refletindo assim sua política e concepções.

A gestão democrática constitui o modelo que tem sido adotado constantemente pela maioria das escolas e sistemas de educação, por reconhecer a necessidade da

participação social como diferencial para a superação de dificuldades e avanço educacional ao ouvir as demandas e buscar tornar a educação mais significativa.

Dourado (2006) destaca a gestão democrática, como instrumento de participação e autonomia, é um processo contínuo que almeja a transformação da instituição e da própria sociedade na qual está inserida.

Sob essa perspectiva faz-se necessário enxergarmos a escola como um sistema aberto que recebe constantemente influencia tanto do Estado quanto das experiências subjetivas e culturais das pessoas que a integram e da sociedade. Ao passo em que faz uma mediação entre esses interesses ao convergir ou até mesmo divergir com seus objetivos.

Todavia, é salutar a solidariedade existente entre os grupos que participam dessa gestão e os elementos que são preceituados como o planejamento, a organização, a gestão, a direção, a avaliação, as responsabilidades individuais dos membros da equipe e a ação organizacional coordenada e supervisionada. De modo que há uma mescla dos demais modelos de gestão, pois faz-se necessário atender tanto aos objetivos sociais quanto aos objetivos políticos.

2.2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO

2.2.1 Histórico

Interessa-nos, de modo particular, o conceito de gestão democrática da educação, em virtude de constituir o campo de aprofundamento desta pesquisa. Sob a óptica da gestão democrática, especialmente no caso da educação, faz-se importante uma reflexão acerca do processo de democratização, participação e também da representatividade que essa gestão tem frente aos diversos órgãos públicos e sua autonomia, algo que envolve discussões sobre cidadania.

A democracia, em linhas gerais, pode ser entendida como uma maneira de exercer o poder político para governar. Para Bobbio (1995), democracia é o tipo de governo em que o povo exerce o poder político. O autor ainda ressalta que desde a Antiguidade, existiram discussões sobre a democracia, tanto para defendê-la quanto para refutá-la.

Apesar de concordar com a democracia, Platão temia que a mesma pudesse resultar em um governo de pobres contra ricos e que a liberdade fosse confundida com permissividade.

Rousseau (1999) é considerado o pai da democracia moderna, apesar de manifestar sua descrença no sistema representativo, defendia uma democracia direta, onde todo o povo, sem mediadores ou representantes, pudesse participar do processo. Como sabemos, nos tempos atuais não nos oferecem tais moldes democráticos, no entanto temos a possibilidade da democracia representativa, no modelo, “cada um, unindo-se a todos, só obedece a si mesmo, permanecendo assim tão livre quanto antes” (ROUSSEAU, 1999, p. 69).

A afirmação de Rousseau demonstra o poder da coletividade e a vontade geral como a única capaz de dirigir as forças do Estado na direção do bem comum:

Só a vontade geral pode dirigir as forças do Estado de acordo com a finalidade de sua instituição, que é o bem comum [...]. O que existe de comum nesses vários interesses forma o liame social e, se não houvesse um ponto em que todos os interesses concordassem, nenhuma sociedade poderia existir. Ora, somente com base nesse interesse comum é que a sociedade deve ser governada (ROUSSEAU, 1999, p. 85).

Assim, em um governo democrático em que há representação popular, o poder, mesmo que indiretamente, está repartido com a sociedade. Tendo em vista não podermos vivenciar a democracia direta, fazemos uso de instâncias de representação combinando diversos mecanismos de democracia direta com mecanismos de democracia representativa, como uma forma de soberania popular.

Esta soberania, segundo Tocqueville, e suas preocupações em conciliar democracia e liberdade, considera que “acima de todas as instituições, e para além de todas as formas, existe um poder soberano, o povo, que as destrói ou as modifica a seu grado” (Tocqueville, 1977, p. 17).

Nesta perspectiva, fica evidente a importância e o papel do povo na construção e na manutenção da democracia. A esta época, o povo norte-americano já nomeava seus representantes e direcionava os caminhos a serem trilhados pela sociedade. Ainda de acordo com Tocqueville (1977, p. 95):

a democracia não dá ao povo um governo mais hábil, mas é capaz de fazer aquilo que o mais hábil governo é incapaz de realizar; espalha em todo o corpo social uma atividade febril, uma força superabundante, uma energia que não pode existir sem ela, e basta que circunstâncias lhe sejam um pouco mais favoráveis para criar verdadeiras maravilhas (TOCQUEVILLE, 1977, p. 95).

Deve-se, portanto, levar em consideração o caráter educativo que o exercício destas funções em órgãos públicos e organizações populares pode propiciar. Para Bobbio (1995), a democracia avança quando se garante e se efetiva a participação, pois o povo dificilmente abusaria do poder adquirido, na medida em que seria ele mesmo a sofrer as consequências deste ato.

Em se tratando da gestão democrática na área educacional, o mesmo tem sido tema de debates, reflexões e propostas. Inicialmente ela é constituída por um princípio constitucionalmente posto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/96). A gestão se reporta a um ou mais interlocutores que dialogam na busca por respostas ou possíveis caminhos que possam auxiliar na condução da educação e solução dos conflitos.

Sob esse olhar, a gestão democrática se apresenta como um novo modo de administrar uma realidade social por meio da comunicação e do envolvimento coletivo, afastando do campo educacional a presença de ações autoritárias com o surgimento de uma nova era constitucional no ano de 1988:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei.

A inserção desse princípio se justifica tanto por ser um direito inerente do cidadão quanto um dever do Estado. Na LDB, há um reforço ao que fora colocado na Constituição:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

Ela também está presente nas metas da Lei nº 10.127, de 9 de janeiro de 2001, que constitui o antigo PNE – Plano Nacional de Educação:

Meta 22: Definir, em cada sistema de ensino, normas de gestão democrática do ensino público, com a participação da comunidade.

A gestão democrática é um princípio do regime democrático do Estado que está inserido nas políticas de educação com a finalidade de construir uma nova consciência e, ao mesmo tempo, uma autonomia dos indivíduos que compõem a comunidade escolar.

A gestão democrática conduz, portanto, à necessidade da cultura de participação, da coletividade, da ação colegiada para a concretização das ações que

atendam o bem comum. No Brasil, tanto a Constituição Federal quanto a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, determinam a participação de pais para a efetivação do processo da gestão democrática.

Assim, a gestão democrática da escola deve ser responsabilidade conjunta não exclusivamente de uma pessoa, mas de uma equipe gestora, que envolva Direção, Coordenadores, Professores, Funcionários e, principalmente, representantes dos diversos segmentos sociais. Barroso (1996) destaca que “a autonomia da escola não é autonomia dos professores, ou a autonomia dos pais, ou a autonomia dos gestores”. A autonomia, neste caso, é o resultado do equilíbrio de forças.

Ainda na LDB, o seu Artigo 14 explicita a Gestão Democrática na escola pública, deixando claro que esta deve condicionar à melhoria e eficiência da qualidade do sistema educacional, aliando a proposta de ensino às necessidades do aluno. Em uma prática pedagógica, capaz de educar o aluno conduzindo-o a reflexão, a saber, e saber fazer de forma crítica, consciente e participativa.

2.2.2 Aproximações conceituais

A Gestão Democrática pode ser entendida tanto como uma forma como também uma ferramenta gerencial que confere autonomia e possibilita a participação, a transparência dos atos e, sobretudo, a democracia. Esse modelo de gestão, para Vieira (2005), representa um importante desafio na operacionalização das políticas de educação e no cotidiano da escola.

A Constituição Federal de 1988 definiu a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” como um de seus princípios fundamentais (Art. 206, Inciso VI). Reforçado em 1996 pela LDB que lhe acrescentou “e a legislação do sistema de ensino” (Art. 3º, Inc. VIII). Sendo este o ponto de partida para diversos estudos e discussões na área educacional.

A LDB, em seus artigos 14 e 15, apresentam determinações, no tocante à efetivação da gestão democrática.

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

- I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

Evidencia-se, desta forma que a “gestão democrática do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino oferece ampla autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com suas especificidades formas de operacionalização da gestão, com a participação dos profissionais da educação envolvidos e de toda a comunidade escolar e local” (VIEIRA, 2005).

No novo paradigma educacional que emerge, o poder de decisão não se centra mais em níveis hierárquicos, e sim nas diferentes esferas de responsabilidade, garantindo a inter-relação tanto entre pessoas como grupos e demais atores sociais. Algo que não quer dizer que a autoridade dos gestores educacionais tenha diminuído, mas que a tomada de decisão está respaldada pela relevância social (BORDIGNON;GRACINDO, 2004).

A figura 1 explicita as mudanças de enfoque e atitudes da gestão frente ao novo paradigma educacional decorrente, sobretudo, da gestão democrática pós a promulgação da Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 (LDB, Lei nº 9.394/96) e demais dispositivos legais com vistas a atender o emergente e constante processo de transformação da sociedade.

FIGURA 1: Aspectos da gestão, enfoques e atitudes

ASPECTOS DA GESTÃO	ENFOQUES E ATITUDES	
	PARADIGMA VIGENTE (TRADICIONAL)	PARADIGMA EMERGENTE (NOVO)
Relações de poder	Verticais	Horizontais
Estruturas	Lineares/ segmentadas	Circulares/ integradas
Espaços	Individualizados	Coletivos
Decisões	Centralizadas/ imposição	Descentralização/ diálogo/negociação
Formas de ação	Autocracia/ paternalismo	Democracia/ autonomia
Centro	Autocentrismo/ individualismo	Heterocentrismo/ grupo- coletivo
Relacionamento	Competição/ apego/ independência	Cooperação/ cessão/ interdependência
Meta	Eliminação de conflitos	Mediação de conflitos
Tipos de enfoque	Objetividade	Subjetividade
Visão	Das partes	Do todo
Objetivo	Vencer de- convencer	Vencer com- co- vencer
Conseqüência	Vencedores - perdedores	Vencedores
Objeto de trabalho	informação	Conhecimento
Base	A - ética	Ética
Ênfase	No TER	No SER

Fonte: Bordignon; Gracindo (2004, p.152-153)

Nesses termos, podemos observar diversos elementos de gestão democrática no ambiente escolar para a construção de órgãos de representatividade, como o Conselho Escolar e a expressão da identidade escolar, por meio do Projeto Político-Pedagógico da escola. Este último, em especial, que deve ser elaborado de modo coletivo e participativo.

Nos diversos encontros e reuniões com pais, para prestar contas e também na avaliação institucional da escola, de diretores, de professores, estudantes, da equipe técnica e todos que fazem parte da comunidade escolar. Dando ênfase no ‘ser’, no diálogo, nas interações, na autonomia, na cooperação, em estar junto e vencer com. Sendo esse um processo constante e ao mesmo tempo um espaço colaborativo de aprendizagem.

2.2.3 Aspectos legais

A Constituição Federal de 1988 declara, em seu Artigo 1º, que o Brasil é um “Estado Democrático de Direito” e que tem dentre seus fundamentos a cidadania (art.1º, II). Dispõe, ainda, no Art.37, de mecanismos que deverão ser instituídos para garantir o acesso da sociedade ao exercício da cidadania, pelo direito a participação na gestão pública.

Art. 37, “§3º. A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta...”

No que se refere à educação, a Constituição foi ainda mais explícita e inovadora, incluindo a “gestão democrática do ensino público” como um dos princípios norteadores da educação nacional.

Art.206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: “VI: gestão democrática do ensino público, na forma da lei;”

Reforçada na educação a expressão de “Constituição Cidadã”, reafirma a mudança do paradigma estabelecido, sobretudo, durante a ditadura militar (1964 – 1984). Abre espaço para a institucionalização de ferramentas que garantem a participação na gestão das escolas, nos sistemas educacionais e em qualquer outra matéria que se relacione a educação. Toma para si a integralidade da garantia de padrões de qualidade do ensino no contexto em que o educando está inserido.

Essa participação se efetiva nos conselhos, os quais são constituídos das mais variadas formas e finalidades para a participação popular.

No campo educacional, podemos destacar os conselhos de regulamentação dos sistemas, os chamados conselhos de educação; conselhos gestores de equipamentos, os conselhos escolares; conselhos de fiscalização e programas governamentais específicos (Fundeb, transporte escolar, alimentação escolar etc.), servindo como um canal de manifestação democrática dos anseios da população.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96, toma para si a atribuição de regulamentar parte dos dispositivos constitucionais, reafirmando em seu corpo o princípio da gestão democrática, ao passo em que delega para os sistemas de ensino específicos (nacional, estaduais e municipais) a definição das formas de executar e exercitar tão importante princípio.

A Resolução nº 4, de 13 de julho de 2010, do Conselho Nacional de Educação – CNE que define as diretrizes curriculares nacionais gerais para a educação básica, destaca, no Artigo 55, a importância da gestão democrática para a educação.

Art. 55. “A gestão democrática constitui-se em instrumento de horizontalização das relações, de vivência e convivência colegiada, superando o autoritarismo no planejamento e na concepção e organização curricular, educando para a conquista da cidadania plena e fortalecendo a ação conjunta que busca criar e recriar o trabalho da e na escola...”

Para o alcance dessa superação e conquista da cidadania plena destaca, ainda, que é importante ter, ainda segundo o referido Art. 55:

- I – a compreensão da globalidade da pessoa, enquanto ser que aprende, sonha e ousa, em busca de uma convivência social libertadora fundamentada na ética cidadã;
- II – a superação dos processos e procedimentos burocráticos;
- III – discussão da práxis pedagógica, situando-a no contexto das relações sociais e buscando soluções conjuntas;
- IV – a construção de relações interpessoais solidárias;
- V – a instauração de relações entre os estudantes, proporcionando-lhes espaços de convivência e situações de aprendizagem;
- VI – a presença articuladora e mobilizadora do gestor no cotidiano e nos espaços em que a escola interage, em busca da qualidade social das aprendizagens que lhe caiba desenvolver, com transparéncia e responsabilidade.

Nesse contexto, fica evidente a necessidade de valorização das diferenças, de modo a comungar no ambiente educacional preceitos étnicos e culturais de cada pessoa que se insere no processo de ensino e de aprendizagem.

Há a necessidade de se observar desde procedimentos burocráticos à forma como se dará a aprendizagem, os conteúdos e metodologias, de modo conjunto e integrado.

Isso só ocorre com a presença da comunidade, opinando, dando sugestões, debatendo e discutindo as diversas questões que fazem parte do cotidiano escolar, para que a escola se torne um ambiente prazeroso propício à aprendizagem e de interação, onde tanto os educandos quanto a comunidade sejam atores sociais que contribuem para a efetivação de políticas educacionais que supram suas necessidades.

Nessa mesma direção, a Lei nº 8.069/1990, que dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente, por sua vez, estabelece o direito à liberdade de opinião e expressão e, também, de participação na vida política (art.16, II e VI).

Os mecanismos de participação popular mais difundido são, sem dúvidas, os conselhos suas diferenças se expressa tanto pela finalidade ao qual são constituídos como, também, pela forma como são escolhidos seus membros.

Faz-se importante entendermos como se dá o processo de formação desses conselhos, com vistas a atender as demandas locais de cada um e também a nível macro, ou seja, no nível de Estado e de Brasil.

No âmbito federal, a idéia de um conselho de educação figura em cenário nacional desde 1931, quando foi criado o Conselho Nacional de Educação, que atualmente é regulado pela Lei nº 9.131/95. Já os conselhos estaduais de educação foram implantados pela LDB de 1960. Enquanto os conselhos municipais foram previstos em lei desde 1971.

Art. 71. Os Conselhos Estaduais de Educação poderão delegar parte de suas atribuições a Conselhos de Educação que se organizem nos Municípios onde haja condições para tanto. (Lei nº 5.692/71).

Mas, somente com a CF de 1988 é que passaram a ter autonomia para se organizarem e deliberarem sobre a educação do município. Segundo Ação Educativa (2007), atualmente, os conselhos de educação são organizados da seguinte maneira:

- *Conselho Nacional de Educação (CNE)*: composto por 24 conselheiros nomeados pelo Presidente da República, destes, a metade dos conselheiros deve ser indicada por entidades vinculadas à educação. Funciona em duas câmaras com 12 membros cada (Câmara de Educação Básica e Câmara de Educação Superior). Suas resoluções não possuem natureza jurídica de lei, mas quando homologadas pelo Ministro da Educação e realizadas em sua conformidade, possuem a mesma força delas;
- *Conselhos Estaduais de Educação (CEE)*: os Estados possuem autonomia conferida pela LDB havendo, portanto, diversas possibilidades de organização dos conselhos estaduais. Apesar dessa autonomia, seguem o mesmo modelo adotado em 1961, ano do surgimento dos primeiros conselhos estaduais de educação. Contando com 24 membros, geralmente, escolhidos pelo governo estadual. Como ocorre com o CNE, também possuem função normativa e de supervisão;

- *Conselhos Municipais de Educação:* a criação de conselhos de educação a nível municipal está prevista desde 1971 com a lei n.º 5.692, cabendo aos municípios decidir se constituem sistema educacional próprio ou se continuam integrados ao sistema estadual de ensino. Assim, essa prerrogativa, confere aos municípios autonomia para, através de lei municipal, organizar seu modelo próprio de conselho e sistema.

Paulo Freire (2000, p. 75) diz que a “participação popular para não é um slogan, mas a expressão e, ao mesmo tempo, o caminho da realização democrática”. Nesse sentido, a gestão democrática passa a ser percebida como a reação de um novo modelo de administrar uma realidade, sendo, então, por si mesma, democrática, pois traduz a ideia de comunicação pelo envolvimento coletivo, por meio da discussão e do diálogo dentro e fora do ambiente escolar.

2.3 MECANISMOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA EDUCACIONAL

A gestão democrática da educação está intimamente relacionada ao desenvolvimento e estabelecimento de mecanismos legais que sejam institucionalizados e que desencadeiem a participação social, quer seja na formulação de políticas educacionais, no planejamento, na tomada de decisões, na definição das necessidades e investimento dos recursos financeiros, na execução das deliberações coletivas, na avaliação escolar ou na política educacional.

Essa democratização também está relacionada ao desenvolvimento de estratégias que garantam tanto a permanência na escola quanto o sucesso escolar, à medida que universaliza o ensino e incorpora questões relacionadas a realidade social, mobilizando a presença de diferentes atores sociais.

Logo, “esses processos devem garantir e mobilizar a presença dos diferentes atores envolvidos, que participam no nível dos sistemas de ensino e no nível da escola (MEDEIROS, 2003). Na prática, existem diferentes experiências dessas vivências buscando transformar a sociedade e a escola, através da participação e construção da autonomia e da cidadania.

A gestão participativa não se limita, apenas, aos processos de democracia e transparência relativos à função administrativa, está atrelado ao campo da cidadania, ou seja, está ligado à função social da escola.

Para isso existem mecanismos que garantem e visam assegurar o cumprimento desse papel social da escola, dentre eles pode-se destacar a elaboração e implantação do Projeto Político-Pedagógico da escola; o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), o Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil, dentre outros.

Desse modo, a LDB, ao designar aos sistemas de ensino a elaboração de normas para construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP), contempla a participação dos profissionais da educação e a participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou seu equivalente. Mas que não se resume só ao PPP.

No município existem outros conselhos, a citar: o conselho do idoso, de alimentação escolar, do transporte escolar, dos direitos da criança e do adolescente, da saúde etc. Ou seja, há uma série de mecanismos que são reflexos e podem ser traduzidos pela participação da sociedade, com autonomia e independência para isso, embora nem sempre deliberem com a devida conduta sobre os anseios de quem representam.

Pensar a autonomia destes conselhos pode ser considerada tarefa difícil e até complexa, pois mesmo autônomos não são independentes. Em virtude disso, o exercício da cidadania pelo conselheiro deve ser muito bem trabalhada, a fim de equilibrar o direcionamento das decisões sem sobrepor a vontade de um ou outro, cor partidária, muito menos o domínio de grupos que não façam, de fato, parte do contexto educacional e não venham acrescentar-lhe nada.

Em virtude disso, a participação pode ser exercida em diferentes níveis, desde o planejamento da escola, a execução e a avaliação ou, simplesmente, pensar que a participação da comunidade possa ocorrer apenas em eventos, apresentações ou até mesmo para a conservação dos espaços físicos.

A comunidade deve estar presente em todos os momentos e situações, devem estar presentes nas agendas de discussão da gestão na escola e nos espaços de definição da política educacional de um município, do estado ou do país.

Assim, a constituição da maioria desses órgãos de representatividade mescla desde uma democracia representativa, quando pressupõe a eleição dos membros, a

uma democracia participativa quando as questões são expostas em fóruns e debates a partir de estratégias de participação pré-definidas.

Dourado (2003, p. 62), corrobora ao afirmar que, na escola, para funcionar em uma perspectiva democrática “todos têm contribuições e saberes para compartilhar e que todos os processos realizados nos espaços da escola são vivências formativas e cidadãs”.

Para Cury (2002, *apud* SOUSA e OLIVEIRA, 2011, p. 9) “a educação escolar pode contribuir para a democracia não apenas pela formação do cidadão crítico e participativo, mas também por ser ela própria um lugar onde se põe em prática a vivência do que se propõe nos objetivos: desenvolvimento da autonomia do pensamento, iniciativa, liderança, participação nas decisões”.

No entanto, se faz necessário que haja o acesso à informação e a transparência para a devida tomada de decisões. Assim, os conselhos devem ter funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, de modo que possam dirigir e avaliar todo o processo de gestão educacional e escolar, e não funcionar, apenas, como instância consultiva.

Desencadeando, assim, um processo político de democratização, legitimação e de exercícios da ação popular como forma de poder em nossa sociedade, contribuindo para o desenvolvimento de uma nova consciência e autonomia representativa dos diversos grupos existentes, por meio, de suas interações.

2.4 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO

É perceptível os avanços que a gestão democrática teve, no Brasil, nos últimos anos, garantindo a participação de professores, pais, alunos, funcionários e a comunidade em geral nas discussões e decisões referentes a escola e a educação como um todo, destacando-se o importante papel das instâncias colegiadas como garantidoras desse debate e participação democrática.

A partir da década de 1980 é que instâncias como Associações de pais e mestres e conselhos de classe surgiram nas escolas fazendo com que a gestão democrática avançasse, porém ainda tem muito que melhorar, sendo o grande entrave a essa consolidação desse princípio a participação de todos os membros para que essas instâncias funcionem com objetivo de serem instâncias de controle e

participação de professores, pais, alunos, funcionários com vistas a educação de qualidade.

Em primeiro lugar, faz-se necessário que a comunidade escolar (pais, alunos, professores etc.) tenha um maior esclarecimento sobre os conceitos de gestão democrática, democracia e participação para que entendam a importância de sua participação nas decisões colegiadas, adquirindo assim uma consciência crítica de seu papel e do que pode proporcionar com comprometimento e dedicação.

Em segundo lugar, deve ser lembrada constantemente a importância do comprometimento e do cumprimento da agenda de atividades a serem desenvolvidas sem bandeira político-partidária a não ser a da busca pela melhoria da educação. “Embora esteja sendo amplamente difundida no meio educacional, a participação da comunidade nesse processo não tem evidenciado compromisso com a construção de uma escola democrática, pública, gratuita e de qualidade” (COELHO; VOLSI, 2010, p.72).

Um fator decisivo e que tende a revolucionar essa participação é a abertura de espaços e canais de participação, para que a comunicação, de fato, aconteça. Não ficando apenas no discurso de que há gestão democrática sem que a mesma se efetive pela inexistência de espaço necessário para que esta participação de fato ocorra.

A gestão democrática deve ser entendida como a participação política da comunidade dentro e fora da escola pela sociedade envolvendo a tomada de posicionamento frente aos problemas enfrentados para que sejam cobradas soluções conjuntas, não eximindo a estrutura governamental e o Estado de suas responsabilidades.

Entretanto, essa gestão educacional pressupõe uma série de mudanças a acontecerem tanto na estrutura organizacional como no conjunto de práticas e costumes, além de novas formas de gestão. A participação na gestão escolar pode ser entendida como “o poder efetivo de colaborar ativamente na planificação, direção, avaliação, controle e desenvolvimento do processo educativo.

“Ou seja, o poder de intervenção legitimamente conferido a todos os elementos da comunidade educativa, entendendo esta como o conjunto de pessoas e grupos dentro e fora dos estabelecimentos escolares ligados pela ação educativa.” (GALEGO, 1993, p.51).

É necessário que a comunidade seja chamada não apenas para ouvirem e saberem sobre o desempenho escolar dos alunos nem para participarem ou contribuírem na realização de festas ou campanhas. A participação na gestão democrática deve levar à reflexão e à tomada de decisão conjunta. No entanto, ao buscar novas formas de gestão e organização da educação esbarramos nas raízes históricas e culturais de nossa nação marcadas pela centralização e pelo autoritarismo.

O que não se pode é tomar os determinantes estruturais como desculpa e se conformar cruzando os braços a espera que a sociedade se transforme e transforme a escola corrigindo as distorções existentes.

Diante disso é que temos que tomar a realidade escolar como uma estrutura social multifacetada e plural, onde não se podem estabelecer os padrões unicamente sob o ponto de vista pedagógico muito menos sob o olhar elitista ou de classes. Assim, existe a perspectiva de participação dos diversos grupos na gestão educacional, administrando os conflitos e interesses sem desconsiderar suas causas e implicações.

Por meio desta abordagem, analisando seus benefícios e implicações, o gestor da educação consegue desenhar possíveis caminhos a serem seguidos na busca pelo desenvolvimento tanto de uma liderança quanto da gestão participativa, levantando pressupostos que desencadeiem respostas com propostas para a resolução de problemas na medida em que reflete sobre sua atuação e faz com que os demais reflitam sobre o sistema, a sociedade, os profissionais tudo que está relacionado e compõe a estrutura escolar.

Democratizar a escola é algo necessário e que se deve conquistar através da participação e articulação organizada dos diferentes elementos que direta ou indiretamente a compõem, com abertura e estímulo à participação, Paulo Freire insiste que

“... é preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não, por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir a sua contrariedade” (FREIRE, 1995, p. 71).

Assim, dentro do conselho deve haver o gosto da pergunta, da crítica, do debate. O gosto do respeito à coisa pública, que entre nós vem sendo tratada como coisa privada, mas como coisa privada que se despreza. (FREIRE, 1995, p.89).

A gestão democrática constitui um dos fundamentos que contribuem para assegurar a qualidade da educação, como prática efetiva para o exercício da cidadania. A gestão democrática passa por todas as instâncias da educação, pelas políticas educacionais, pela sala de aula, pelo projeto político-pedagógico, pela autonomia da escola, em que todos são convidados a planejar, avaliar e implementar propostas pedagógicas a serem desenvolvidas na escola na busca por um resultado mais significativo.

A democratização da educação demanda a efetiva e verdadeira participação da sociedade na formulação, avaliação e fiscalização da política educacional, atribuindo a esse processo, além do cumprimento da legislação, a estreita ligação entre as necessidades e valores éticos e morais, de solidariedade, equidade e compromisso. Tal condição se apresenta como necessária para o pleno desenvolvimento da educação.

3 O CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTES

3.1 ASPECTOS HISTÓRICOS

Nos últimos anos, o cenário político brasileiro tem apresentado muitos avanços e desafios a se cumprirem, no tocante à participação social, já que a sociedade como um todo, em especial as classes populares vem demandando por políticas e estratégias mais atuantes, o que exige uma nova forma de intervir e atingir os anseios da sociedade.

Nesse sentido, não apenas na retórica, mas a necessidade de participação e intervenção nas ações do Estado tem ganhado espaço nas mais diversas discussões entre os atores sociais, com significados e interesses dos mais variados tipos. Nesse novo contexto político que o Brasil vive a democracia, cidadania e participação tem sido agenda permanente, apesar de que em alguns casos, pela má gestão e pela deficiente organização, esse processo de participação cidadã e democrática acabe sendo descaracterizado e banalizado.

Há registros que apontam o surgimento de conselhos e representações desde a Antiguidade, na civilização Grega e Romana. O caderno Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública (2006, p.16-17), do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, deixa explícito que na Bíblia a prudência aconselhara Moisés a reunir 70 anciãos para ajudá-lo no governo de seu povo, dando origem ao Sinédrio, o Conselho de Anciãos do povo hebreu.

Dando continuidade, o mesmo ainda cita que os conselhos de anciãos das comunidades primitivas, que se fundavam no princípio da sabedoria e do respeito advindos da virtude, foram sendo gradativamente substituídos, nos Estados – nacionais, por conselhos de “beneméritos”, ou “notáveis”, assumindo caráter tecnocrático de assessoria especializada no núcleo de poder dos governos.

Desde então, os conselhos como representação da vontade popular da sociedade ou de grupos passou por várias denominações, destacando-se sua grande expressão na Comuna de Paris (1870), os conselhos de fábrica (1918) e

conselhos de operários (1934), na Alemanha e na Espanha, respectivamente. Exercendo uma democracia direta e ao mesmo tempo representativa para resolver as tensões existentes.

Teles (2001, p. 2, *apud* Elias Sobrinho, 2007, p.24), destaca que desde o Império [...] já havia a proposição de constituir conselhos de educação como órgãos da administração educacional.

Há registros de conselhos centrais, pertencentes ao governo central da província ou do Império; conselhos mais locais, que recebiam variadas denominações, como por exemplo, conselhos paroquial, distrital, ou conselhos literários. Isto permite inferir, que desde o início da organização dos nossos sistemas educacionais, já se pensava em órgãos colegiados como parte da administração do setor.

Desde os primórdios já existia a vontade de criação de um conselho de educação voltado a atender as demandas da população, pois na I República foram criados: o Conselho Superior de Instrução Pública e o Conselho Superior de Ensino, ambos com caráter administrativo, voltados para o Ensino Superior e, mais tarde, o Conselho Nacional do Ensino, com função executiva.

Com a criação do Ministério da Educação e Saúde Pública em 1931, este Conselho foi recriado com o nome de Conselho Nacional de Educação (CNE), assumindo função técnica como parte da estrutura burocrática do Estado, tornando-se órgão colaborador do Poder Executivo. (PEREIRA e OLIVEIRA, 2011).

Essa estruturação foi pautada também desde o inicio da república e as Constituições de 1934 e 1946, mas só tomou corpo de fato com a Constituição de 1988, que resultou na criação do Sistema Municipal de Educação e, por conseguinte a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei nº 9.394, ao definir claramente a competência dos Municípios para a instituição e implantação de seus sistemas próprios, sendo o Conselho Municipal de Educação órgão imprescindível para a instalação deste Sistema.

No Brasil, a complexidade política e social e o processo de democratização do Estado, antes monárquico e elitista, para um Estado popular, impuseram a ampliação dos mecanismos de gestão das políticas públicas. Mas, por duas vezes, o Brasil incorporou na sua história períodos de Estado de exceção, o que restou por romper com as tentativas de construção de um Estado Democrático de Direito, e da gestão democrática da educação.

É tão somente com o processo de redemocratização iniciado após o regime militar que foram pontuadas mudanças importantes e tem como principal marco a promulgação da Constituição em 1988, na qual são criadas condições favoráveis ao surgimento de espaços públicos institucionais e de participação.

Logo, essa abertura fez com que a sociedade aos poucos fosse se mobilizando e se organizasse em movimentos e organizações representativas e de classe, na tentativa de criar uma nova consciência da necessidade de sujeitos ativos. Isso fez emergir um novo entendimento a respeito da participação social e da democratização do Estado, de modo a contemplar atores sociais que estavam excluídos desses espaços de decisão e formulação de políticas públicas.

No campo educacional, esse debate tem tomado corpo sob a forma de conselhos, como o CME, no âmbito dos SME. Nesses termos, há uma freqüente troca de experiências e diferentes posicionamentos político-pedagógicos e ideológicos que convergem e divergem.

Mesmo que tardia essa temática de conselhos surge, no Brasil, na década de 80, enquanto que em países da Europa e nos Estados Unidos tenham surgido desde a década de 60. Constituindo-se como órgãos de pressão da sociedade civil sobre o Estado, no intuito de obter soluções, amenizar conflitos e até mesmo participação e gerenciamento das cidades.

No nosso caso, despontam na década de 80 dois tipos de conselhos, a citar: conselhos populares, construídos, sobretudo, a partir dos movimentos sociais e os conselhos comunitários, criados pelo poder público com o intuito de mediar às relações com as organizações populares.

Nesse momento, os conselhos tinham como principais atribuições o caráter opinativo, fiscalizador e consultivo. Inicialmente, mesmo de forma acanhada, considera-se a Constituição de 1988 um marco para a participação popular e a descentralização política do poder pela municipalização do Estado, reconhecendo como direitos sociais fundamentais ao cidadão a educação, a saúde, a segurança, o trabalho e emprego dentre outras.

É nesse reconhecimento que surgem aberturas a criação dos conselhos no âmbito municipal, estadual e nacional, propiciando a elaboração e execução de leis e políticas que atendam as demandas da população local nos municípios com a presença da sociedade civil no processo de gestão.

Esta aproximação do Estado com a sociedade, intermediada pela participação e controle social municipalizado, incumbiu aos conselhos, com destaque aos Conselhos Municipais de Educação (CME), o papel de fortalecedor da cidadania ativa e da participação política.

Para Alves (2005, p. 22), ao ampliar a inter-relação entre Estado – governo – sociedade, com a inclusão do termo “comunidade”, os conselhos são espaços “onde comunidade e poder público podem interagir e estabelecer diálogos produtivos, visando a uma educação significativa e democrática”. Pressupõe-se, assim, que os CME constituem como órgãos do Estado, públicos, autônomos e constituídos, dentro da esfera de governo com o intuito de implementar processos democráticos de controle das políticas públicas educacionais.

3.1.1 Conceito e legislação

A criação e implantação dos Sistemas Municipais de Ensino, bem como a dos Conselhos Municipais de Educação se configuram como grandes desafios para os municípios.

Até antes da Constituição Federal de 1988, existia no Brasil uma hierarquia administrativa no qual o município era concebido como última instância administrativa na esfera de governo, estando submetido às imposições de processos alheios tanto do Estado quanto da União, sem que houvesse se quer um mínimo diálogo nem participação da comunidade local.

Além desse entrave administrativo e cultural, vale salientar também o caráter autoritário presente no município por parte das elites dominantes, culminando na predominância das decisões tomadas por parte de grupos políticos com vistas a atender interesses particulares, sem haver como premissa a participação e a vontade popular.

A Constituição Federal de 1988 propiciou a linearidade e o sistema pactuado entre os entes federados, onde cada um com suas reivindicações e realidades emitem suas demandas em debates e discussões como acontece nas Conferências de Educação, partindo da menor instância, o município, para a maior que é o Brasil, representado pelo governo federal. De modo que se ampliaram o diálogo e participação da comunidade local nas decisões.

Assim, apesar da nova perspectiva com que é tratada a educação, muitos municípios ainda não aprofundaram suas discussões para a tomada de decisões coletivas e compartilhada, baseada em princípios democráticos e participativos. A sociedade não participa ativamente da tomada de decisão, não por omitir-se a isso, mas porque não foi ou está preparada para essa finalidade e também pouco são os investimentos para prepará-la para o real exercício da democracia.

Essas discussões deveriam subsidiar a criação dos sistemas educacionais e dos conselhos de educação. No entanto, em face da configuração e da cultura com que surgiu o Estado Brasileiro e que prevaleceu nos municípios durante muitos anos, a criação de ambos têm ocorrido por meios burocráticos, cumprindo, em muitos casos, os dispositivos legais de modo a negar os princípios de democracia e participação que deveriam subsidiar a toda e qualquer ação da gestão local.

O Conselho Municipal de Educação constitui-se como um dos órgãos do Sistema Municipal de Educação, possuindo representação e participação da sociedade, com vistas ao controle social das políticas educacionais.

Todavia, sua existência é facultada, ou seja, não há obrigatoriedade legal de existir nos municípios, como pode ser constatada tanto na Constituição Federal de 1988 quanto na LDB, Lei 9394/96, pois ambas não fazem referência à obrigação de criação do CME.

Tendo por base essa não obrigatoriedade, também não há uma proibição, ficando a cargo do município a sua criação ou não, no marco da sua autonomia. Assim, tanto a decisão de constituir ou não o CME e a definição de suas funções cabe ao município. A adoção ou não destas medidas evidenciam os princípios que regem o modelo de gestão educacional adotado no município.

Nesse contexto, a criação dos conselhos constitui um instrumento de participação política e ao mesmo tempo pedagógica onde a comunidade escolar e a sociedade exercitam sua cidadania na convivência social pela inter-relação entre os diversos atores e pactuam na construção coletiva de um plano maior, o do projeto pedagógico em sua pluralidade de horizontes e caminhos.

Assim a constituição do conselho municipal de educação passa a fazer sentido pela sua função compartilhada, sendo de responsabilidade, segundo a nossa Constituição, primeiramente do Estado, representado pelo poder público, segundo da família e, por fim, da sociedade. Além de reunir esses três segmentos, o

conselho deve pautar-se em reunir os esforços e ações de todos os sujeitos que o compõe e assim constituir-se em um pacto entre os três atores.

Em virtude de o Brasil ser uma federação implica, portanto, considerando o significado da palavra federação, do latim *foedus*, que significa pacto ou aliança. Algo que para Montesquieu (2000, p. 141) “é uma convenção segundo a qual vários Corpos políticos consentem em se tornar cidadãos de um Estado maior que pretendem formar. É uma sociedade de sociedades, que formam uma nova sociedade, que pode crescer com novos associados que se unirem a ela.”

Nesse sentido, a ação política deve ser decorrente da estrita cooperação entre a União, Estado e municípios como preceitua o Artigo 211 da Constituição.

Art. 211. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino.

Essa ação colaborada não deve existir apenas para o cumprimento do papel que lhes são incumbidos como fim, mas o de reforçar a parceria entre eles, por isso, o CME não terá como pauta somente matérias relativas à realidade local, estará presente, também, questões decorrentes em nível de Estado e do Brasil como um todo. Na colaboração, orientação e constituição de um projeto educacional em que todos possam crescer, quer seja a nível micro ou macro, desde que resulte em ações que dêem resultados positivos.

A educação não pode ser tratada como um fim em si própria, ou seja, ela não é senão a reunião de processos de assimilação e reflexão das ações desenvolvidas pela sociedade em suas relações continuamente. Logo, a gestão democrática, tida como exercício da cidadania constitui “uma construção que, jamais terminada, demanda briga por ela. Demanda engajamento, clareza política, coerência, decisão. Por isso mesmo é que uma educação democrática não se pode realizar à parte de uma educação da cidadania e para ela” (FREIRE, 1997).

Nesse sentido, abriga aspectos que estão relacionados aos marcos que constituem a sociedade (social, político, ético, cultural, econômico etc.) contribuindo assim para o desenvolvimento pleno da pessoa, para o exercício da cidadania e a qualificação para o mundo do trabalho. Ou seja, a educação não se resume a mera transmissão de conhecimentos, está pautada, sobretudo, em formar o ser nas dimensões de pessoa, de cidadão e de profissional.

3.1.2 Organização e funcionamento

A representação da sociedade passa a ser percebida pela constituição dos conselhos como um *lócus* aberto à participação do público, favorecendo potencialmente a consolidação do processo democrático de gestão, sobretudo, na esfera municipal. O CME permite, portanto, a participação da sociedade na fixação dos rumos da educação através do exercício da democracia direta.

Havendo o constante debate e a fixação de prioridades e metas em conjunto com as representações dos vários segmentos sociais, ao passo que permite ao poder executivo identificar as necessidades e assim supri-las com maior eficácia e precisão.

Ao ser instituído, o CME pode se debruçar e decidir sobre diversas matérias, dentre elas a de autorizar o funcionamento de escolas e de cursos ou até mesmo propor normas pedagógicas e administrativas.

Uma vez instituído, o Conselho Municipal de Educação passa a configurar-se como um órgão de participação da sociedade com atribuições e competências dentre os demais órgãos do SME, de modo a traduzir suas ações sob forma de respostas às demandas provenientes do SME, conforme as leis que o embasam.

O Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação – Pró-Conselho (2004) destaca que é conferido ao CME grande responsabilidade, pois o mesmo possui caráter consultivo, deliberativo, normativo, propositivo, mobilizador e fiscalizador.

Bordignon (2004, p.34) destaca que o conselho “deve existir para dizer aos dirigentes o que a comunidade quer da escola e, no âmbito de sua competência, o que deve ser feito”. Reforçando sua fala, o mesmo autor, ainda acrescenta que “os conselhos – é bom insistir – não falam pelos dirigentes, mas aos dirigentes em nome da sociedade”.

Dentre as principais atribuições do CME, está a participação nas discussões do Plano Municipal de Educação (PME), bem como sua aprovação, a propositura de medidas de atualização, capacitação e aperfeiçoamento de professores e a fiscalização do Sistema Municipal de Ensino, ou conjunto de escolas municipais, acompanhar e avaliar a política educacional, fiscalizar as ações implementadas e mobilizar a sociedade.

Segundo o Guia de Consulta do Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação de 2004, as principais características de cada uma das funções que compete ao CME estão relacionadas às funções:

Função consultiva: Essa função é comum a qualquer conselho. Trata-se de responder a consultas sobre questões que lhe são submetidas pelas escolas, Secretaria de Educação, Câmara de Vereadores, Ministério Público, universidades, sindicatos e outras entidades representativas de segmentos sociais, assim como por qualquer cidadão ou grupo de cidadão, de acordo com a lei.

Função propositiva: Enquanto, na função consultiva, o conselho reage a determinado estímulo ou desafio ao responder a questões que lhe são apresentadas, na propositiva ele toma a iniciativa. Dizendo melhor: quando a deliberação cabe ao Executivo, o conselho pode e deve participar, emitindo opinião ou oferecendo sugestões. É no desempenho dessa função que o CME participa da discussão e da definição das políticas e do planejamento educacional.

Função mobilizadora: Pode-se dizer que esta é uma função nova para os Conselhos de Educação. Ela nasce na perspectiva da democracia participativa em que os colegiados de educação, concebidos como conselhos sociais, têm função de estimular a participação da sociedade no acompanhamento e controle da oferta dos serviços educacionais.

Função deliberativa: É desempenhada pelo CME em relação à matéria sobre a qual tem poder de decisão. Essa função é compartilhada com a Secretaria de Educação, no âmbito da rede ou do sistema municipal de ensino, por meio de atribuições específicas, de acordo com a lei. Assim, a lei atribui a função deliberativa ao órgão – secretaria ou Conselho – que tem competência para decidir sobre determinada questão em determinada área.

Função normativa: Essa função é restrita aos conselhos quando órgãos normativos dos sistemas de ensino, pois, de acordo com a LDB (artigo 11, III), compete ao Município baixar normas complementares para o seu sistema de ensino. As normas complementares limitam-se à abrangência ou jurisdição do sistema. No caso do sistema municipal, abrangem as escolas públicas municipais de educação básica e privadas de educação infantil, além dos órgãos municipais de educação como a secretaria e o conselho. No desempenho da função normativa, o CME irá elaborar normas complementares e interpretar a legislação e as normas educacionais.

Desse modo, a função consultiva do conselho constitui a função mais comum que é a de aconselhar, emitir opinião e de dar consultas, é considerado, portanto, um processo de orientação tanto do governo quanto dos sistemas escolares, organizações não governamentais, escolas e interessados em geral.

A função deliberativa ocorre quando está sendo examinada uma situação concreta com vistas a tomada de decisão sobre matéria referente a um problema, fato ou questão, que sob o enfoque da legislação é interpretado e aplicado pelo conselho. A função propositiva relaciona-se as sugestões sobre políticas de educação, sistemas de avaliação, melhoria de fluxo e de rendimento escolar.

A função mobilizadora destaca-se ao estimular a participação da sociedade no acompanhamento dos serviços educacionais. A função fiscalizadora está interligada à promoção de sindicâncias, ao solicitar esclarecimento dos responsáveis ao constatar irregularidades e denunciá-las aos órgãos competentes, como o Ministério Público, o Tribunal de Contas e a Câmara de Vereadores.

Por fim a função normativa decorre da natureza legislativa que detêm os conselhos de educação. Ao passo em que lhes são incumbidos a orientar e disciplinar a vida educacional, por meio de normas, diretrizes e indicações sobre atitudes e comportamentos.

Dentre as atribuições que decorrem aos conselhos, pode-se citar o caso do Conselho Municipal de Educação de Belo Horizonte – MG (CME-BH Decreto nº 9.973 de 21 de julho de 1999), ao qual lhe compete, dentre outras funções:

1. Participar da elaboração das políticas públicas para a educação do Município;
4. Emitir parecer, quando solicitado, sobre: propostas de convênios educacionais, suas renovações;
5. Normatizar matérias como: autorização de funcionamento, credenciamento e inspeção de estabelecimentos educacionais; parte diversificada do currículo escolar; autonomia e gestão democrática das escolas públicas; classificação e progressão do estudante nas etapas da educação básica; integração das instituições de educação infantil pública e privada.
11. Contribuir para o diagnóstico da evasão, repetência e problemas na oferta e na qualidade do ensino nas escolas, apontando alternativas de solução;
16. Acompanhar e fiscalizar a implementação das diretrizes aprovadas na Conferência Municipal de Educação;
18. Elaborar e aprovar o regimento, a organização, a convocação e normas de funcionamento das conferências municipais de educação, bem como as das plenárias municipais de educação;
20. Colaborar com o dirigente do órgão municipal de educação no diagnóstico e na solução de problemas relativos à educação, no âmbito do Município;
21. Zelar pela universalização da educação básica e implantação da jornada escolar de 8 (oito) horas e do horário integral;
25. Criar estratégias que favoreçam a ampla participação da comunidade, incentivando a criação de associações de pais, professores, alunos e funcionários dentre outras no âmbito do SME;
26. Participar da elaboração do Plano Municipal de Educação, acompanhar e fiscalizar sua execução; (CME – BH, 1999).

Com tantas e tão importantes atribuições, o conselho necessita ter uma composição democrática: é preciso haver consenso antes de qualquer decisão, inclusive mantendo diálogo permanente com a secretaria de educação, que tem a responsabilidade de homologar as propostas e colocá-las em prática.

Dessa forma, podem e devem fazer parte de qualquer CME representantes da secretaria municipal de educação, dos professores, diretores e funcionários da rede municipal, da rede estadual e da particular. Dependendo da realidade de cada município essa representatividade pode ser ainda mais ampla, envolvendo também ONGs, associações, sindicatos, entidades religiosas, universidades e até mesmo membros de outros conselhos tornando-o um conselho plural.

No entanto, tudo isso pode variar, pois o conselho é criado por lei municipal, que define sua composição básica, quantidade de membros, mandatos e atribuições.

Geralmente para a composição do conselho há a indicação de alguns membros por parte da secretaria municipal de educação ou do poder Executivo e os demais por parte de suas entidades, ao final todos sem exceção devem ser nomeados pelo prefeito.

3.2 O CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTES

3.2.1 O conceito de organização aprendente

Para melhor entendermos o que é uma organização aprendente se faz interessante conhecermos também o conceito de organização, que compreende desde a união de pessoas, a idéias, ideologias, e recursos tendo por finalidade o alcance dos objetivos e metas traçados anteriormente.

Ou seja, “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar” (CURY, 2000, p. 116).

Assim, como corrobora Meireles (2003), “a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes dentre os quais estão presentes as crenças, os valores, as culturas etc..” (MEIRELES, 2003, p. 46).

Por sua vez, o conceito de organização aprendente foi instituído e colocado em prática por Peter Senge, ao qual preceitua que as organizações devem estar atentas a toda e qualquer mudança, que saibam ouvir, que aprendam a desenvolver novas habilidades e capacidades com sensibilidade e determinação, pois a verdadeira aprendizagem “está intimamente relacionada com o que significa ser humano” (SENGE, 1990).

Vasconcelos (2004) afirma que o conceito de organização aprendente é próprio de nossos dias, em que o conhecimento se tornou volátil e de difícil domínio exclusivo. Podemos chegar à conclusão de que a organização aprendente ou *learning organization* pode ser considerada como uma organização capaz de se renovar e inovar continuamente.

Para Senge (1990), “as técnicas e idéias da organização de aprendizagem destroem a ilusão de que o mundo é composto por forças separadas, não relacionadas entre si”.

Logo, o papel da aprendizagem se faz estritamente necessário, para isso o autor considera que existem cinco disciplinas básicas a serem estudadas e dominadas pelas organizações: o domínio pessoal, compreendendo o que realmente é importante para assim canalizar recursos e esforços para as áreas de interesse; os modelos mentais, ou seja, as mudanças que podem ser colocadas em prática e podem modificar comportamentos tidos como imutáveis devem ser flexibilizados.

A ideia de visão compartilhada, onde todos se sintam partes do todo e compartilhem as diversas sensações com responsabilidade, compromisso e comprometimento; a aprendizagem em equipe, ou seja, a aprendizagem conjunta de forma continua onde todos possam aprender e dialogar na busca contínua pela melhoria dos processos.

Por fim, a chamada quinta disciplina, que é constituída pelo pensamento sistêmico, abrangendo todas as outras e dando uma visão geral da organização e seus como um todo. O raciocínio sistêmico reforça cada uma das outras disciplinas, “mostrando que o todo pode ser maior que a soma das partes” (SENGE, 1990).

Assim permite ver o todo e não apenas os eventos isolados. Sendo, portanto, a pedra fundamental que determina a forma como as organizações que aprendem pensam tanto a sua existência como o universo em que estão inseridas.

3.2.2 A organização aprendente aplicada ao sistema de ensino

Uma escola, assim como qualquer outra organização pública ou privada, pode ser descrita como um sistema complexo e ao mesmo tempo coletivo, em que cada ação desencadeia uma reação em toda a estrutura, sendo importante enxergá-la como um sistema, sobretudo, por esta fazer parte de algo maior que é o Sistema Municipal de Ensino. Isto possibilita gerar um pensamento sistêmico de regras, métodos, metodologias e políticas que orientam para o alcance de determinados objetivos comuns.

O conceito de organização aprendente preconizado por Senge, impõe a constante reflexão sobre a possibilidade de melhoria dos processos e práticas escolares. Essa perspectiva oferece elementos para pensar os processos de gestão a partir de um entendimento de escola como uma organização que continuamente pensa a si própria, na sua missão social e na sua organização, e confronta-se com um processo simultaneamente avaliativo e formativo (LIMA, 2011).

O ensino e a aprendizagem fazem parte de todo um processo complexo e criativo de grande responsabilidade, mas também de grande satisfação, inserido em estruturas organizacionais complexas, no qual cabe à escola atender às demandas decorrentes das mudanças sociais e suas necessidades.

Os processos de gestão escolar precisam estar fundamentados na premissa de compreender a escola como uma organização aprendente, capaz de sistematizar saberes sobre si e sobre o mundo que lhe rodeia contribuindo para o seu próprio amadurecimento institucional.

Vale salientar que, nesse contexto, a UNESCO também colabora ao fundamentar a educação em quatro pilares da aprendizagem, no Relatório editado sob a forma do livro: "Educação: Um Tesouro a Descobrir (1999), por Jacques Delors. Os quatro pilares da aprendizagem propostos por este autor são: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser.

Aprender a conhecer combinando uma cultura geral, suficientemente vasta, com a possibilidade de trabalhar em profundidade um pequeno número de matérias. O que também significa: aprender a aprender, para beneficiar-se das oportunidades oferecidas pela educação ao longo de toda a vida.

Aprender a fazer a fim de adquirir, não somente uma qualificação profissional, mas, de uma maneira mais ampla, competências que tornem a pessoa apta a

enfrentar numerosas situações e a trabalhar em equipe. Mas também aprender a fazer, no âmbito das diversas experiências sociais ou de trabalho que se oferecem aos jovens e adolescentes, quer espontaneamente, fruto do contexto local ou nacional, quer formalmente, graças ao desenvolvimento do ensino alternado com o trabalho.

Aprender a viver juntos, desenvolvendo a compreensão do outro e a percepção das interdependências, ou seja, a de realizar projetos comuns e preparar-se para gerir os conflitos que decorram dessas relações, tendo sempre o pressuposto da valorização e o respeito pelos valores do pluralismo, da compreensão mútua e da paz.

Aprender a ser, para melhor desenvolver a sua personalidade e estar à altura de agir cada vez com maior capacidade de autonomia, de discernimento e de responsabilidade pessoal. Para isso, não negligenciar na educação nenhuma das potencialidades de cada indivíduo quer seja a memória, o raciocínio, o sentido estético, as capacidades físicas ou a aptidão para comunicar-se. (DELORS, 2003, p 102).

Nesse contexto o CME, como parte integrante de um sistema maior que o SME também deve ter a inquietude de ir além e buscar firmar cada vez mais sua rede de relações e aprendizagens. Tendo em vista que por comungar em sua constituição pessoas que estão ligadas a segmentos sociais diversos, pode-se chegar à conclusão de que o CME é plural e dentro de sua pluralidade tece sua própria rede de aprendizagens.

4 O CONSELHO MUNICIPAL DE ARARA: UMA PRÁTICA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA?

4.1 O CONTEXTO DA PESQUISA: O MUNÍCPIO DE ARARA E A EDUCAÇÃO

Arara é um município que está localizado na Mesorregião do Agreste paraibano e na Microrregião do Curimataú Ocidental. Atualmente, possui uma população de aproximadamente 13.258 habitantes, em uma área territorial de 99 km² (IBGE, 2014). A via principal de acesso ao município se dá pela rodovia PB – 105, o mesmo está há 155 Km de distância de João Pessoa, capital do estado da Paraíba.

A origem do povoado de Arara se deu na segunda metade do século XIX, servindo de ponto de apoio aos tropeiros que comercializavam produtos entre as regiões do Sertão, Seridó e Curimataú com o Brejo paraibano. Inicialmente o nome do povoado foi o de Baraúna das Araras, em virtude do grande número de árvores da espécie barauá e das araras que viviam em suas copas àquela época.

Por volta do ano de 1860, advindo do Ceará, chegou a região o Padre-Mestre-Doutor José Antônio Maria Ibiapina, popularmente conhecido como o “Pe. Ibiapina”, que influenciou o progresso e o desenvolvimento da região ao construir, em 1866, a Casa de Caridade de Santa Fé. Foi dele também o lançamento da pedra fundamental para a construção da Igreja Matriz de Arara sob a invocação de Nossa Senhora da Piedade, sendo esta invocada pelos fiéis, no mês de setembro, desde o ano de 1887.

Até então, Arara se constituía como um distrito do município de Serraria, permanecendo, assim, até o ano de 1961, quando houve sua emancipação através da Lei nº 2.602, de 1º de dezembro de 1961, ocorrendo sua instalação oficial no dia 19 do mesmo mês e ano. Passando a constituir-se como distrito sede desde então. Embora sua emancipação tenha ocorrido em 1961, a comarca no município foi instalado somente em 2006.

As primeiras escolas a funcionar no município eram de cunho particular e funcionava na residência das professoras, outro importante local de formação educacional era a Casa de Caridade da Santa Fé, fundada pelo Pe. Ibiapina que

atendia a crianças órfãs e carentes. Surgiram anos depois outras escolas ‘rudimentares’ e sem a menor condição digna de oferta de ensino de qualidade. Quem possuía recursos suficientes enviava seus filhos para estudarem nas cidades de Areia ou Bananeiras.

A primeira escola pública² formal surgiu no ano de 1955, construída por intermédio de políticos locais que buscaram recursos junto ao governo estadual para a construção da então Escola Estadual “Sagrado Coração de Jesus”, atual, Escola Estadual do Ensino Fundamental “Anésio Deodônio Moreno”, que foi um marco de divisas no campo educacional para o futuro município.

A partir da fundação oficial da cidade em 1961, foram construídas várias escolas municipais, sobretudo, nas comunidades rurais (os chamados grupos escolares). Houve um intenso investimento na construção de unidades escolares entre as décadas de 1960 e 1980 para atender a toda população que predominava no meio rural, chegando a funcionar 22 escolas.

Hoje, devido ao êxodo das comunidades rurais para o meio urbano e a diminuição da taxa de natalidade, desencadeou, nos últimos anos, o fechamento de várias escolas. Atualmente funcionam apenas 12 escolas, entre as da rede municipal e estadual de educação. Havendo o remanejamento assistido de alunos de uma comunidade rural para outra ou da comunidade rural para a urbana.

Dados do Censo Escolar indicam que no município de Arara, no ano de 2013, foram realizadas cerca de 3.523 matrículas, destas 429 na educação infantil, 1.136 nos anos iniciais do ensino fundamental, 940 nos anos finais do ensino fundamental, 400 no ensino médio, 595 na modalidade de Educação de Jovens e Adultos - EJA e 23 em turmas de educação especial.

Se olharmos por dependência administrativa, a rede estadual contou com 1.178 matrículas, a rede privada teve 243 alunos matriculados e a rede municipal de ensino contou com 2.102 alunos matriculados.

² Relato de conversa informal realizada com a Sra. Ana Júlia Moreno, 92 anos, esposa do primeiro prefeito eleito do município de Arara – PB.

Tabela 1: Número de Matrículas no Município de Arara, no Ano de 2013.

Município	Dependência	Número de Matrículas em 2013											
		Matrícula Inicial											
		Ed. Infantil		Ensino Fundamental		Ensino Médio	EJA (presencial)		Educação Especial (Alunos de Escolas Especiais, Classes Especiais e Incluídos)				
		Creche	Pré-Escola	1ª a 4ª série e Anos Iniciais	5ª a 8ª série e Anos Finais		Fundamental	Médio	Pré-Escola	Anos Iniciais	Anos Finais	Médio	EJA Fund.
ARARA	Estadual	0	0	0	405	400	241	128	0	0	1	1	2
	Municipal	64	281	979	535	0	226	0	1	15	0	0	1
	Privada	8	76	157	0	0	0	0	0	2	0	0	0
	Total	72	357	1136	940	400	467	128	1	17	1	1	3

Fonte: INEP, 2013.

Ainda, segundo o Censo Escolar, o município de Arara possuía, no ano de 2012, 12 professores atuando em creches ou pré-escolas, 130 professores no ensino fundamental e 35 professores no ensino médio. No quesito número de escolas por nível, 13 delas atendem ao pré-escolar, 15 ao ensino fundamental e 02 ao ensino médio.

No entanto, vale salientar que duas das unidades escolares que atendem a educação infantil e ao ensino fundamental são particulares, outras duas são estaduais e 10 são municipais. Todas as pré-escolas públicas são mantidas pela rede municipal de ensino e o ensino médio, atualmente, é ofertado apenas por uma escola estadual, tendo em vista a escola municipal que oferecia essa modalidade de ensino fechou, em virtude de ajustes da rede municipal com o Governo do Estado.

Referente à responsabilização das esferas governamentais quanto à educação, ficou, portanto, a educação infantil e a primeira fase do ensino fundamental exclusivas do município e o ensino médio exclusivo do Estado.

Do ponto de vista da qualidade da educação, o município se encontra em posição considerável a nível estadual. Ao analisar o seu Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, em resultado divulgado recentemente, o IDEB do município, no ano de 2013, para os anos iniciais do ensino fundamental atingiu índice 3.9 superando a meta estipulada pelo MEC que era de 3.4. Já para os anos finais do ensino fundamental, a meta projetada era de 3.2, marca essa que não foi atingida alcançando apenas 2.7, mesmo valor observado anteriormente.

Todavia, é possível constatar que há um compromisso educacional de todas as escolas para com a população, mas que este precisa avançar consideravelmente e com urgência.

É por isso que quando se fala em qualidade de ensino pensa-se num ensino democrático e crítico que leva a reflexão e inclusão de toda a sociedade, como Paulo Freire prega:

Uma das tarefas mais importantes da prática educativo-crítico é propiciar as condições em que os educandos em suas relações uns com os outros e todos com os professores ou professoras ensaiam a experiência profunda de assumir-se como ser social e histórico como ser pensante, comunicante, transformador, criador, realizador de sonhos capaz de ter raiva porque é capaz de amar (FREIRE, 1996, p.41)

4.2 O CME DO MUNICÍPIO DE ARARA

O Conselho Municipal de Educação do município de Arara foi criado por Lei municipal, Lei nº 088/2005, como órgão colegiado, integrante da secretaria municipal de educação, cultura e desporto, sendo responsável, segundo essa mesma lei, pela política municipal de educação, atuando de modo consultivo, normativo e deliberativo.

O CME é considerado um órgão de grande expressão e forma de assegurar a participação da sociedade no aperfeiçoamento e continua melhoria dos processos educacionais.

A referida Lei disciplina sobre as atribuições, a estrutura, a composição e a organização do CME, sendo as atribuições do conselho citadas no Art. 2º:

- I – elaborar, em primeira instância o Plano Municipal de Educação, ouvindo a sociedade e a Secretaria municipal de educação, cultura e desporto, a ser aprovado pelo poder legislativo, assim como realizar o acompanhamento e a avaliação de sua execução;
- II – colaborar com o secretário de educação, cultura e desporto no diagnóstico e nas soluções de problemas relativos à educação, no âmbito municipal;
- III – deliberar sobre medidas para aperfeiçoar o sistema municipal de educação;
- IV – fixar, no âmbito de sua competência, normas complementares à legislação do ensino;
- V – adequar as diretrizes curriculares nacionais às especificidades municipais;
- VI – elaborar diretrizes de participação escolar e da sociedade em relação a elaboração e construção das propostas pedagógicas das escolas;

- VII – elaborar normas que disciplinem o processo de autorização e credenciamento das escolas públicas municipais e da rede privada que integram o Sistema Municipal de Ensino;
- VIII – autorizar, credenciar, reconhecer e supervisionar os estabelecimentos de ensino integrantes do Sistema Municipal de Educação;
- IX – promover conferências, congressos, encontros, ciclos de estudos ou seminários para estudo de assuntos pertinentes à educação;
- X – elaborar seu próprio regimento interno, a ser aprovado pelo prefeito municipal;
- XI – exercer outras atividades previstas em outras disposições legais;
- XII – aprovar em primeira instância, o Regimento Escolar das escolas da rede municipal de ensino.

Esse dispositivo legal acrescenta que até o cumprimento de todas essas exigências, os processos de autorização, credenciamento e regimento escolar das escolas da rede municipal, deverão ser aprovadas em primeira instância pelo Conselho Municipal de Educação e, posteriormente, pelo Conselho Estadual de Educação. Tal situação perdura até os dias atuais, passados quase 10 (dez) anos do marco legal de criação do conselho.

O Art. 4º, parágrafo único, da Lei municipal 088/2005 dispõe da composição do conselho e dentro da perspectiva de integração e participação popular nas políticas públicas de educação, incorpora a pluralidade de possíveis representações existentes no município, a saber:

- I – Membros titulares:
 - a) Um representante da Secretaria Municipal de Educação, Cultura e do Desporto;
 - b) Um representante dos Diretores das escolas municipais;
 - c) Um representante das escolas estaduais em funcionamento no município;
 - d) Um representante do Poder Executivo;
 - e) Um representante dos professores municipais;
 - f) Um representante dos pais de alunos da rede municipal;
 - g) Um representante das Associações Comunitárias;
- II – Dois suplentes.

Esta composição aponta para vasta diversidade de idéias, modos e costumes advindos dos membros do CME, tendo em vista fazerem parte de diferentes grupos com interesses particulares, mas que convergem para um ponto em comum que é a educação.

Cabe ao próprio conselho gerir essa diversidade, que pressupõe a formação de uma nova cultura repleta de símbolos e valores experienciais, de vida e práticas cotidianas, de modo que não pode ser tratada como um problema, mas como uma riqueza que pode contribuir para a aprendizagem e desenvolvimento de estratégias coerentes a resolução e prevenção de problemas

Nesta perspectiva, o CME pode ser entendido como uma organização aprendente, democrática e plural, como destacam Apple e Beane (1997, p. 22, *apud* Mattos, 2010, p. 13), caracterizam as escolas democráticas como

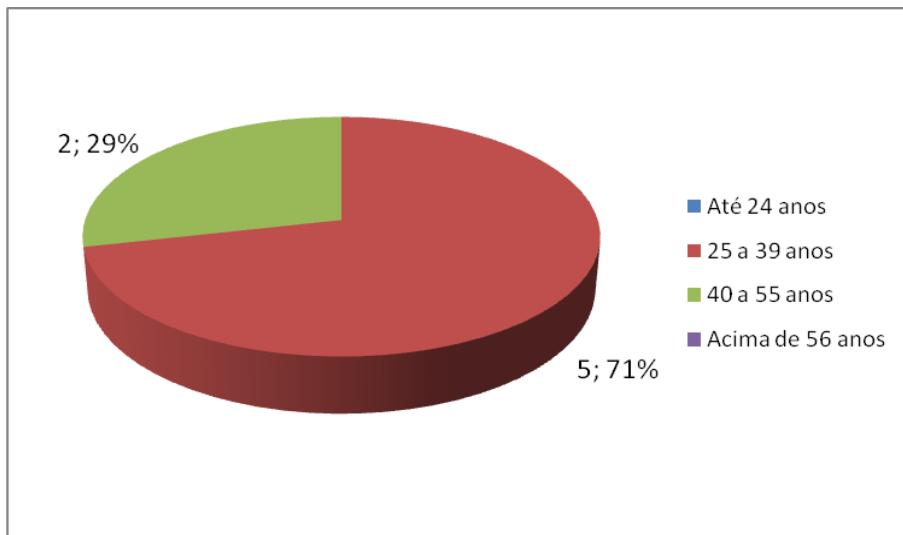
“comunidades de aprendizagem (...) diversificadas, e essa diversidade é valorizada, não considerada um problema. Essas comunidades incluem pessoas que refletem diferenças de idade, cultura, etnia, sexo, classe socioeconômica, aspirações e capacidades. Essas diferenças enriquecem a comunidade e o leque de opiniões que deve considerar. (...) Por esse motivo, as comunidades de alunos das escolas democráticas são marcadas pela ênfase na cooperação e na colaboração, e não na competição.

Tomando por base esse viés, o CME se insere na mesma perspectiva ao reconhecer o papel e os limites de cada membro frente as suas responsabilidades e as dificuldades que enfrentam na sociedade, mas, também, pelo fato de visar a democracia é notória a percepção dessa relação como um aprendizado do respeito mútuo e da solidariedade entre os participantes.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS CONSELHEIROS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO DE ARARA

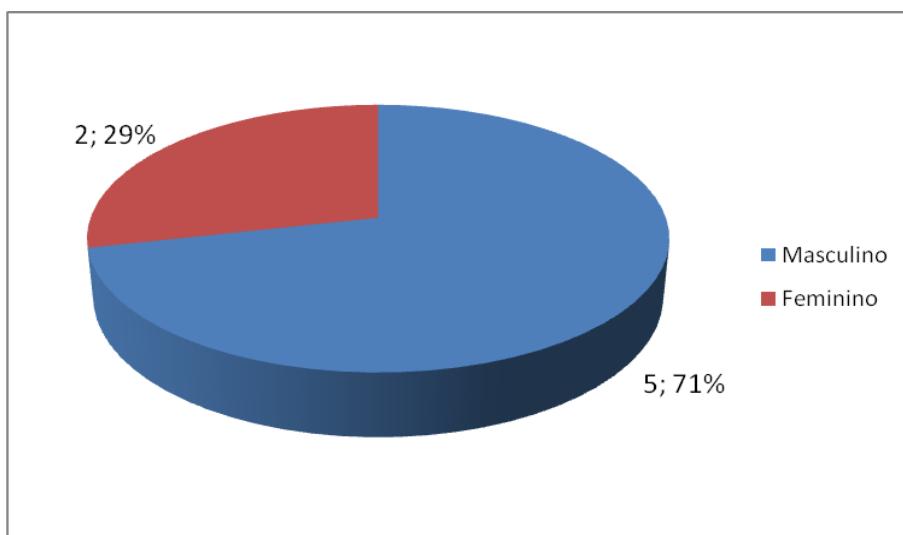
Nesta seção serão apresentados os dados e informações coletadas na aplicação do “Questionário Sócio-Demográfico”, de forma tabulada seguidos por comentários e discussões à luz da teoria.

O referido questionário foi desenvolvido com o intento de delinear o perfil dos conselheiros municipais de Arara. O mesmo foi aplicado a todos os 7 (sete) membros do CME. Tendo em vista o seu caráter sócio-demográfico, a primeira questão do questionário versava sobre a faixa etária dos conselheiros municipais de educação.

Gráfico 1: Faixa Etária

O Conselho Municipal de Educação do município de Arara – PB é formado, predominantemente, por pessoas que estão na faixa etária de 25 a 39 anos de idade, fato esse que leva a crer que em sua maioria possuem formação alicerçada em moldes educacionais democráticos, adotados após a CF 1988 e propostos na LDB 9.394/96.

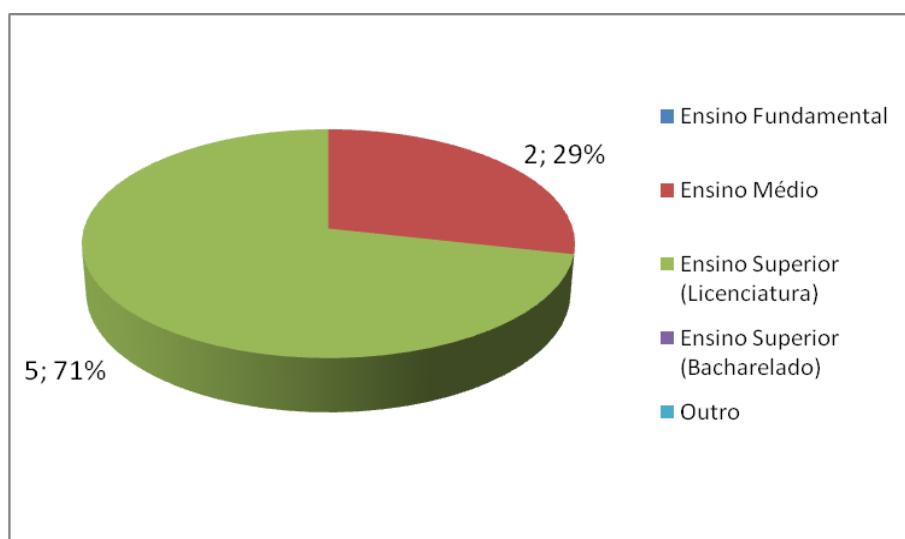
O Gráfico 2, a seguir, nos revela a predominância do sexo masculino, sendo estes 71% (5 pessoas) do total de conselheiros contra 29% do sexo feminino (2 pessoas).

Gráfico 2: Sexo

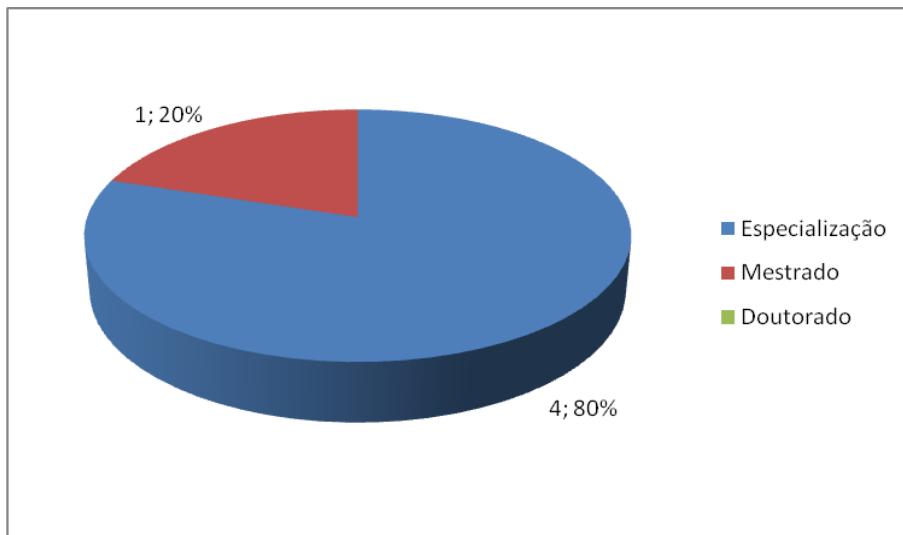
A terceira questão visou identificar a profissão dos conselheiros, e esta constatou que estes representantes possuem as duas principais profissões existentes no município: professores e agricultores. Os professores representam 71,4% dos conselheiros, ou seja, estes são 5 dos 7 conselheiros.

Com relação à formação, todos os professores possuem curso superior, prioritariamente uma licenciatura: História, Pedagogia, Filosofia e Sociologia, contemplando a área de ciências humanas e em Matemática, contemplando a área de ciências exatas. Os demais membros possuem, apenas, o ensino médio completo.

Gráfico 3: Formação

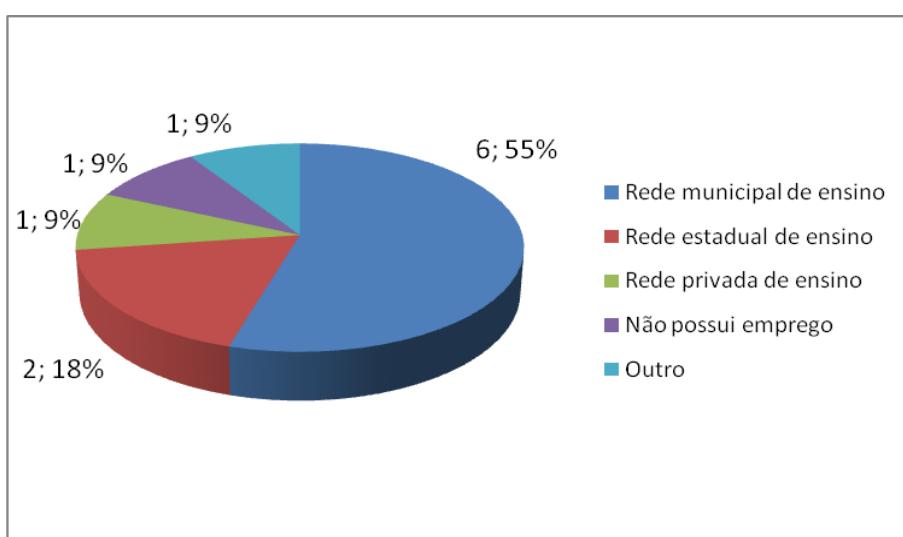


Os que possuem formação superior, também, demonstraram ter formação pós-graduada dos quais 80% são especialistas e 20% possuem o título de mestre.

Gráfico 4: Pós-Graduação

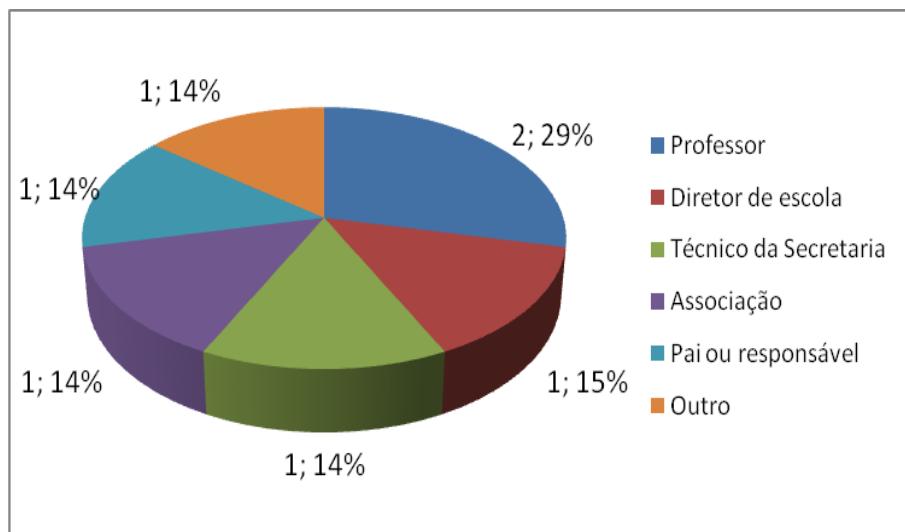
Fato esse que demonstra familiaridade de grande parcela dos conselheiros com a educação, pois a vivenciam constantemente quer seja em sala de aula ou na direção escolar.

A sexta questão buscou saber sobre os tipos de vínculos empregatícios que os conselheiros possuem no município ou fora dele. Pelo menos quatro conselheiros afirmaram que possuem dois vínculos quer seja com a rede municipal, estadual ou priva de ensino ou outra ocupação. Apenas um dos membros declarou não possuir nenhum vínculo empregatício com nenhum órgão.

Gráfico 5: Vínculo Empregatício

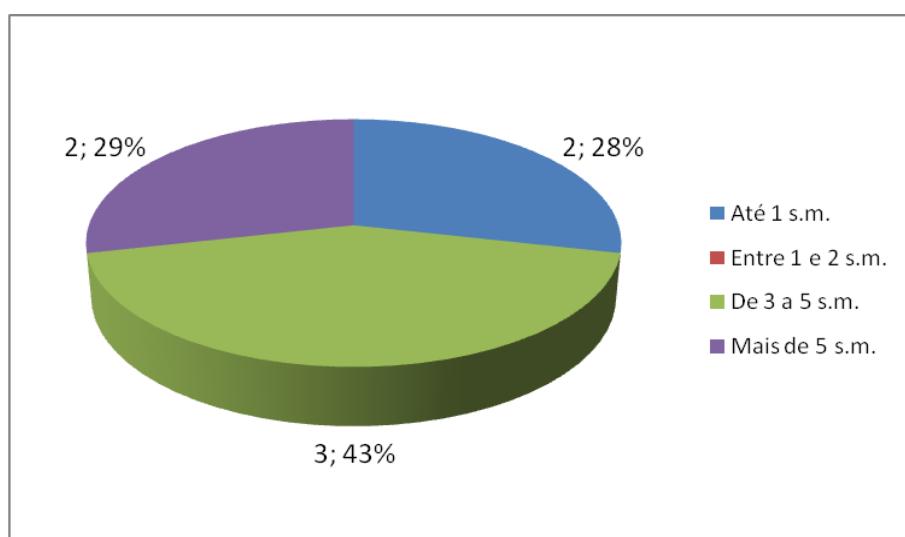
A participação social no conselho contempla professores de escolas públicas municipais e estaduais, diretor de escolas municipais, representante de associações ou sindicatos, representante de pais ou responsáveis, técnico da secretaria municipal de educação, representante do poder executivo e do conselho tutelar.

Gráfico 6: Função na Rede Municipal de Ensino



Os conselheiros, em sua maioria (85,7%), residem em área urbana e possuem renda familiar média de 3 a 5 salários mínimos.

Gráfico 7: Renda Familiar



Todos os membros do Conselho Municipal de Educação do município de Arara já tiveram ou têm vivência em algum outro tipo de conselho, como o do PDDE, o do

FUNDEB, o Conselho Escolar, o Paroquial, o Conselho de Alimentação, o de Meio Ambiente e o de Saúde.

No tocante às representatividades que constituem o CME de Arara as mesmas estão de acordo com o que propõe Bordignon, ao afirmar que a composição dos Conselhos precisa representar a diversidade, a pluralidade das vozes de sua comunidade (BORDIGNON, 2004). Tendo em vista não ser admissível ter uma visão unilateral da educação, pois para enxergar o todo se faz necessário a reunião de diferentes pontos de vista.

Dutra (2012) colabora ao dizer que esse colegiado “através dos representantes de pais, funcionários, professores, alunos, equipe gestora e comunidade local que o compõe, deve conhecer a realidade da escola e do bairro a que se vincula, sua legislação, os indicadores educacionais e deve inclusive fazer valer o direito à educação que é um dos direitos fundamentais, reconhecê-lo e lutar para sua efetivação” (DUTRA, 2012, p.79).

Corrobora, ainda, Bordignon (2004) ao fazer entender que a gestão democrática se dá por meio da voz e voto dos diferentes atores que permeiam interna e externamente a escola, deliberando sobre o modo como a educação deve ser conduzida, legitimando estratégias que congreguem os diversos anseios traduzidos em significado social.

4.4 PARTICIPAÇÃO NO CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

Para a caracterização da representatividade do CME foram utilizadas entrevistas junto a todos os conselheiros. A primeira questão versou sobre há quanto tempo exercem a função de conselheiro municipal de educação. Observou-se que a maioria dos conselheiros do CME de Arara fazem parte do mesmo pela primeira vez, pois somente um dos membros tem participação há mais de dois anos. Tendo em vista que a Lei municipal nº 088/2005, preceitua no seu Art. , mandatos de 04 anos.

Art. 7º - O mandato dos membros do Conselho será de quatro (04) anos, permitida a recondução para apenas um mandato subsequente.

São contemplados no conselho representante da secretaria municipal de educação, representante de diretores, representante de professores, representante de pais de alunos, do conselho tutelar, representante de escolas estaduais e do poder executivo.

Vale salientar que por mais democrática que seja a constituição e a participação desses membros envolvendo diversos setores da sociedade civil e que a escolha dos mesmos por mais que passe por uma ação colegiada se deu, sobretudo, por indicação, advinda diretamente da prefeitura ou da secretaria municipal de educação, como podemos ver na tabela a seguir.

Tabela 2: Segmento que Representa e Forma de Escolha para Compor o CME

ENTRE VISTADO	SEGMENTO QUE REPRESENTA	FORMA DE ESCOLHA
C1	Secretaria Municipal de Educação	Indicação direta do secretário de educação.
C2	Conselho Tutelar	Convite da secretaria municipal de educação e indicação entre o grupo de conselheiros tutelares.
C3	Diretores de escolas públicas municipais.	Indicação da secretaria municipal de educação.
C4	Escolas estaduais	Indicação.
C5	Professores municipais	Indicação dentre os demais professores, em uma reunião.
C6	Pais e alunos	Convite e indicação da secretaria municipal de educação.
C7	Poder Executivo	Indicado pelo prefeito municipal.

Fonte: Pesquisa do autor.

Ao analisarmos a Tabela 4, é possível constatar que a lei municipal que cria o Conselho Municipal de Educação assegura a participação da sociedade na gestão

da educação municipal, sendo o canal de voz e voto no exercício da democracia, porém, não assegura plena e total transparência em seu processo constitutivo.

Ao serem questionados sobre a importância do CME para a educação municipal, todos reconhecem o quanto importante é o conselho para a educação municipal como destaca o Conselheiro 1:

“O Conselho é aquele que dá o suporte e acompanha todo o processo educacional e também tem o papel de fiscalizar, acompanhar e orientar as atividades educacionais. Devendo acompanhar todas as escolas do município e ouvi-las” (C1).

Contemplando, portanto, os pensamentos de Cury (2000) sobre os conselhos de educação ao afirmar que são, todos, órgãos colegiados, de caráter normativo, deliberativo e consultivo que interpretam, deliberam, segundo suas competências e atribuições, a aplicação da legislação educacional e propõem sugestões de aperfeiçoamento da educação dos sistemas de ensino.

Nessa mesma linha o Conselheiro 7 diz que o CME “é um avanço porque promove e possibilita o diálogo com diversos setores da sociedade civil, debatendo temáticas como compra de merenda, cardápio e finanças”. Demonstra-se, assim, que há um certo conhecimento sobre as funções e atribuições que lhes são incumbidas e as matérias que mais são debatidas nas reuniões.

O Conselheiro 3, também, acredita que o CME seja um órgão democrático e importante, mas faz uma ressalva:

“Se o conselho for atuante é muito importante para a educação. No momento das reuniões o conselho é democrático na tentativa de tomar decisões acertadas, mas na maioria das vezes as decisões não são acatadas” (C3).

Essa afirmação demonstra uma fragilidade do CME de Arara, no tocante a sua autonomia, princípio importante para o exercício e efetivação da gestão democrática.

Ao discutir a autonomia dos órgãos colegiados, entra em pauta a questão da homologação ou não de seus atos pelo Executivo. Existem duas posições a respeito: a primeira considera a homologação dos atos do conselho uma restrição à sua autonomia; a segunda entende que, para ter validade administrativa, os atos do conselho de caráter deliberativo e/ou normativo devem ser homologados, na medida em que essa relação não diminui a autonomia do conselho, pois o Executivo não pode deliberar em matéria de competência do conselho, nem agir contrariamente à sua manifestação, nos termos da lei (Pró-Conselho, 2004, p. 25).

A LDB, em seu Art. 14, preceitua que,

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

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Na mesma direção, o Art. 15, estabelece que “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram [e porque não o CME?] progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro.

Ambos os artigos da LDB deixam claro que a gestão democrática e a autonomia deve existir em todas as esferas administrativas, que devem ser respeitadas suas decisões e incumbências, de modo pactuado e não tutelado ou restrinido sem justificativa cabível.

Com relação às estratégias de organização e funcionamento do CME, ao serem questionados sobre como vem se dando a organização e o funcionamento do CME, os conselheiros responderam que o mesmo possui presidente e vice-presidente, que preparam e entrega com antecedência a pauta das reuniões, o local de funcionamento é na sede da secretaria municipal de educação, tendo em vista não possuir sede própria.

Um fato preocupante destacado por eles e que diverge entre as respostas está relacionado à quantidade de reuniões e a participação dos conselheiros. Pois, o Conselheiro 2, afirma que o Conselho “vem funcionando bem, porque, tem as reuniões e sempre tem um número correto de participantes”. Algo que os Conselheiros 3, 4, 5 e 6 discordam:

“Não está havendo as reuniões como deveriam nem os conselheiros estão se reunindo” (C3).

“Falta uma maior participação de todos os envolvidos no processo” (C4).

“O conselho funciona de modo limitado, com poucas reuniões e quase não acompanha a dinâmica educacional do município” (C5).

“Há reuniões, mas, deveria haver mais reuniões” (C6).

A maioria dos conselheiros (57%) declarou que o conselho não tem funcionado plenamente em virtude da falta de comprometimento por parte de alguns conselheiros que tem faltado às reuniões. “Falta maior participação dos membros, reuniões com mais freqüência, falta o regimento interno, pois estamos funcionando

somente de acordo com a lei municipal que criou o conselho.” (Conselheiro 1). Para esse pleno funcionamento falta, também, o “incentivo por parte da secretaria de educação.” (Conselheiro 4).

Ao serem questionados sobre as principais dificuldades encontradas para o pleno desenvolvimento de seus trabalhos os conselheiros relataram diversas dificuldades e problemas, como podemos ver no quadro abaixo.

Quadro 3: Principais Problemas e/ou Dificuldades Elencadas pelos Conselheiros

<p>- Falta ou Ausência de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Autonomia</i> ✓ <i>Regimento interno</i> ✓ <i>Sede própria</i> ✓ <i>Qualificação dos membros</i> ✓ <i>Formação</i> ✓ <i>Participação</i> ✓ <i>Transporte</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Conhecimento</i> ✓ <i>Interesse</i> ✓ <i>Motivação</i> ✓ <i>Valorização</i> ✓ <i>Transparência</i> ✓ <i>Diálogo</i> ✓ <i>Tempo</i> ✓ <i>Orientação</i>
--	--

Fonte: Pesquisa do autor.

O conjunto de problemas e dificuldades apontado pelos conselheiros está relacionado a pouca autonomia do órgão frente ao órgão gestor, que no caso é a Secretaria Municipal de Educação, a falta ou precária infra-estrutura (sede própria, espaço físico), ausência ou pouco recursos humanos e técnicos (capacitação, qualificação, disponibilidade de tempo, formação, transporte, interação, interesse, diálogo e transparência).

Outro aspecto que chama a atenção, também, está relacionado a falta de motivação e a valorização dos conselheiros, provocando em muitos conselheiros o desinteresse, atrapalhando a gestão democrática, sua aprendizagem e contribuição para o processo educacional.

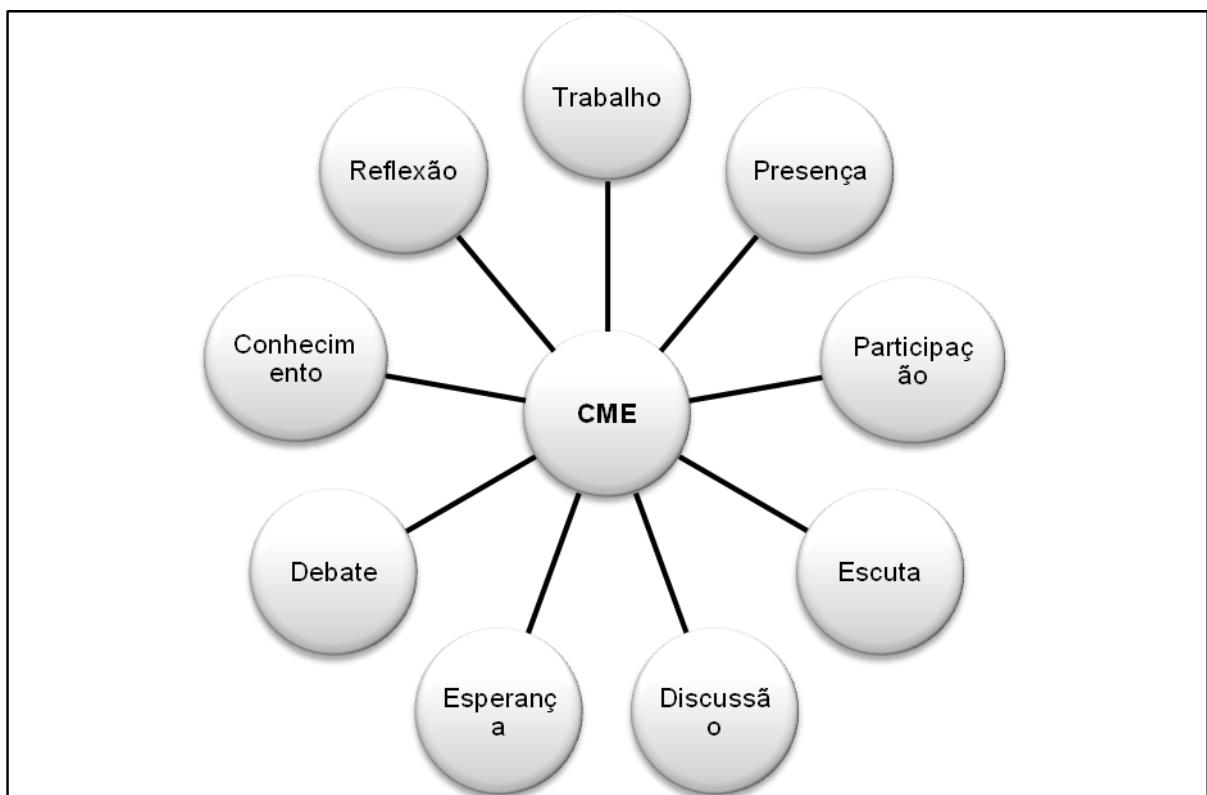
Sendo esta uma triste realidade, pois, a motivação, a participação, a valorização dos envolvidos e a satisfação em sentir-se importante como parte integrante de uma equipe que discute, interage, traça metas, aponta soluções e alcança resultados são estes grandes aliados para o engajamento dos membros e o desenvolvimento de serviços de qualidade, sobretudo, na esfera pública.

4.5 O CONSELHO MUNICIPAL E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Como já vimos anteriormente o CME constitui um espaço plural e de muitas possibilidades, nessa perspectiva ocorrem às interações, sobretudo, nas reuniões. Constituindo um espaço amplo de aprendizagem tanto pela participação quanto pela possibilidade de ouvir e, também, ser ouvido.

A questão de número oito, da entrevista, inquiria aos conselheiros exporem sobre a maior contribuição de cada um dentro do Conselho Municipal de Educação. Sob esse aspecto, foram elencadas uma série de contribuições que são demonstradas na Figura 2.

Figura 2: Maior Forma de Contribuição para o CME.



Fonte: Pesquisa do autor.

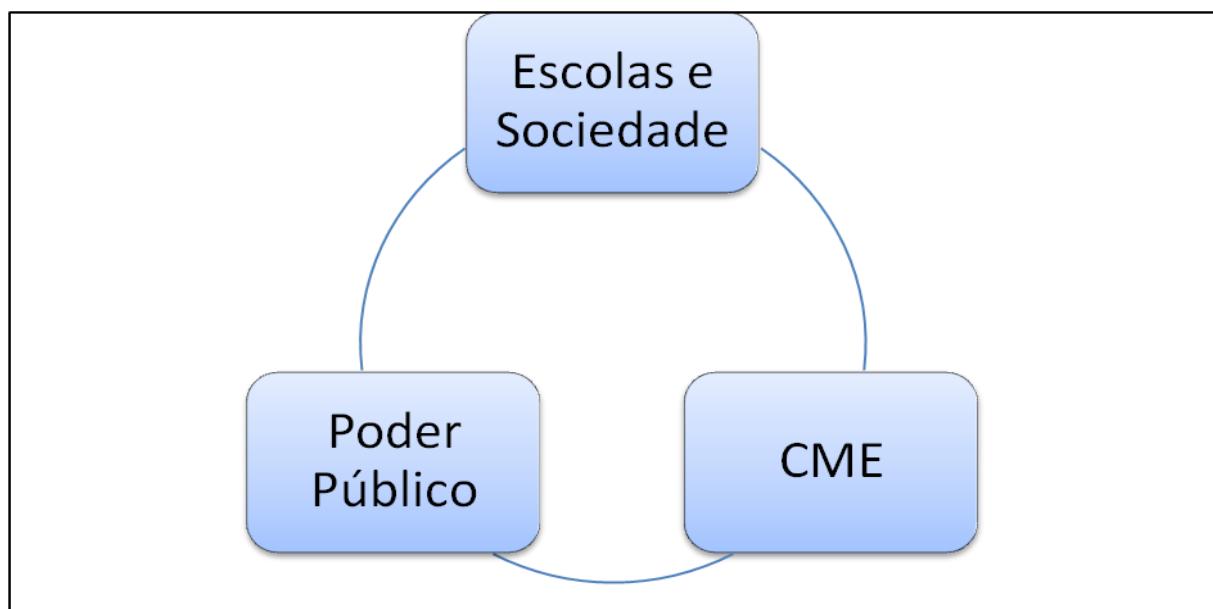
Dentre essas formas de contribuição elencadas, constatou-se que participação, conhecimento e discussão constituem o tripé das contribuições sendo as mais pontuadas dentre eles.

O caderno Gestão da educação escolar, vol. 5, do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004, p. 25), destaca a participação e a tomada de decisão como formas de aprendizado.

“A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola.” (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, 2004).

Toda essa dinâmica deve ocorrer como um processo de aprendizado político, fundamental para a construção da gestão democrática e, consequentemente, para a instituição de uma nova cultura na escola (DOURADO *et al.*, 2003). A participação se configura, portanto, como um processo não linear muito menos padronizado, pois apresenta inúmeras diferenças quer sejam ela de cunho político, social ou cultural, porém, constituem processos de aprendizagem.

Figura 3: Processos de Aprendizagem do CME



Fonte: Pesquisa do autor.

Quanto as principais aprendizagens na vivência enquanto conselheiros, todos foram eminentes ao afirmar que o CME é um espaço muito rico de aprendizagens, como destacam os Conselheiros 5 e 6:

Em todas as reuniões há aprendizagem, pois cada membro trás um pouco de sua vivência e o seu olhar sobre as temáticas em questão. (C5)

Aprende com os colegas, pois nas conversas cada um contribui falando e ouvindo. (C6)

Quadro 4: Tipos e Formas de Aprendizagem Organizacional no CME

<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Discussão</i> ✓ <i>Interação</i> ✓ <i>Resolução de problemas</i> ✓ <i>Participação social</i> ✓ <i>Debates</i> ✓ <i>Conversas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Ouvindo</i> ✓ <i>Estudo de dispositivos legais</i> ✓ <i>Depoimentos</i> ✓ <i>Vivência</i> ✓ <i>Experiência de vida</i>
---	---

Fonte: Pesquisa do autor.

Podemos considerar sobre esses aspectos citados, que o CME, apesar de suas fragilidades constitui uma comunidade de aprendizagens organizacionais, diversificada, reflexiva, respeitosa, solidária e democrática, como destacam Apple e Beane (1997, p. 22, *apud* Mattos, 2010, p. 13):

“comunidades de aprendizagem [são] diversificadas, e essa diversidade é valorizada, não considerada um problema. Essas comunidades incluem pessoas que refletem diferenças de idade, cultura, etnia, sexo, classe socioeconômica, aspirações e capacidades. Essas diferenças enriquecem a comunidade e o leque de opiniões que deve considerar”.

O pensamento de Senge (1990) se alinha ao aprendizado organizacional e em equipe como um “processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar resultados que seus membros realmente desejam”. O mesmo autor, ainda, acrescenta que “as técnicas e idéias da organização de aprendizagem destroem a ilusão de que o mundo é composto por forças separadas, não relacionadas entre si” (SENGE, 1990).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi apresentado durante o desenvolvimento da pesquisa e elaboração deste trabalho, foi possível perceber que há uma urgente necessidade de se ampliar a participação da comunidade na gestão dos sistemas da sociedade, rompendo assim com práticas autoritárias e imposições que perduraram até os dias atuais.

Desse modo, se tornou possível reconhecer a importância da gestão democrática, sobretudo, no que se refere à educação, como um princípio legal

preceituado pela Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/96). Pois, as mesmas apontam para a necessária apoderação da sociedade nas políticas educacionais, para debater e compartilhar todos os problemas e entraves da educação nos mais diversos níveis, em busca de soluções plausíveis, com qualidade de ensino e participação, resultando em uma aprendizagem mais significativa.

Apesar de sua complexidade, a gestão democrática dos sistemas de educação, traduzida, sobretudo, no Conselho Municipal de Educação, constitui um paradigma vigente em todo o Brasil, pois por mais que existam tais espaços de diálogo e interação, a comunidade ainda não despertou para a efetiva participação e reivindicação da autonomia, que os dispositivos legais lhes conferem. Sendo urgente a educação e conscientização dos cidadãos para participarem ativamente dos sistemas sócio-políticos existentes, como ocorre no CME de Arara, tendo em vista que na maioria das vezes os seus membros tem se afastado de suas funções em virtude da falta de conhecimento e empoderamento.

Nesse sentido, a participação efetiva propicia aprendizagens, que nos moldes do CME, como uma organização aprendente, decorre das experiências profissionais e de vida, da prática do diálogo, das matérias que tratam da participação e das discussões existentes nas reuniões, onde cada membro aprende tanto falando quanto ouvindo. Ou seja, essa interação propicia ricas aprendizagens, em virtude de o CME reunir em seu contexto uma pluralidade de representações.

No caso do Conselho Municipal de Educação de Arara – PB, vale salientar que, nenhum dos conselheiros não recebeu formação para exercer tão rica função social, proposta para uma sociedade democrática. Mas, é possível constatar, mesmo sem formação, que o CME de Arara tem avançado e conseguido aproveitar as possibilidades de crescimento educacional, profissional e pessoal que este rico espaço de participação democrática e de aprendizagem organizacional propicia.

No entanto, este espaço, encontra-se fragilizado e ameaçado, inclusive, de ser destituído, como ocorreu com a primeira gestão do referido conselho. Tais ameaças decorrem tanto do ambiente interno que permeia o CME quanto do ambiente externo, pois, em virtude, de não terem um maior suporte e apoio do Poder Executivo e da Secretaria Municipal de Educação, assegurando-lhes condições dignas de trabalho e autonomia, encontram-se desmotivados e desacreditados.

Com base na realidade encontrada, é notória a existência de fragilidades, diante disso tornam-se possíveis e necessárias algumas recomendações e sugestões para o fortalecimento do CME de Arara, tais como:

- Diálogo e reivindicação junto ao Poder Executivo e a Secretaria Municipal de Educação, por melhores condições de funcionamento;
- Autonomia nas atribuições que lhes são conferidas, participando mais ativamente das decisões do secretário;
- Realização de reuniões regulares, seguindo o que estabelece a Lei municipal nº 088/2005;
- Criação do Regimento Interno de funcionamento do Conselho;
- Elaboração e/ou Readequação do Plano Municipal de Educação;
- Incentivar e contribuir para a criação do Sistema Municipal de Educação;
- Acompanhamento das políticas, projetos e atividades educacionais desenvolvidas no município, com visita às escolas e, inclusive, a educandos e seus familiares, quando necessário;
- Formação Continuada.

Com a tomada de atitudes e ações coletivas como as elencadas aqui, certamente o CME passará a vivenciar uma nova realidade com horizontes mais amplos, tanto na perspectiva da gestão democrática quanto nas aprendizagens, que lhes serão possibilitadas, em virtude, de se tornar mais atuante, conhecendo de fato a realidade educacional do município, e junto com os demais buscando solucionar os problemas que atrapalham o avanço na educação do município de Arara.

Conclui-se, portanto, que tanto no município de Arara quanto no Brasil, a gestão democrática, traduzida nos Conselhos Municipais de Educação tem apresentado inúmeros avanços, mas também retrocessos de cunho estrutural, político e cultural.

E que por não haver uma educação que estimule o cidadão a tomar papel ativo nas políticas públicas, sobretudo, voltadas à educação, a sociedade, por sua vez, continuará agrilhoada a velhas práticas, políticas e pensamentos que visam benefícios e interesses de um indivíduo ou de uma classe em detrimento da coletividade. Perdurando, assim, a exclusão, a evasão, a desmotivação, o desinteresse e tantos outros fatores que levam ao fracasso e ao insucesso escolar.

REFERÊNCIAS

Ação Educativa. O princípio da gestão democrática e os conselhos da educação. Disponível em:
http://www.acaoeducativa.org.br/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=943&Itemid=2 Acesso em: 08 maio 2014.

ALVES, Edson F. **Conselhos Municipais de Educação em Goiás:** historicidade, movimentos e possibilidades. 209p. Disponível em:
http://ppge.fe.ufg.br/uploads/6/original_Dissert-Edson_Ferreira.pdf?1334231724 Acesso em: 15 abril 2014.

ARAGÃO, Jose W. M.; CASTRO, Selma B. D. de; SANTOS, Solange M. M. **(RE)VISITANDO CONCEITOS SOBRE OS CONSELHOS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO.** Disponível em:
http://www.educonufs.com.br/cdvicolóquio/eixo_17/PDF/51.pdf Acesso em: 08 maio 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BELO HORIZONTE. **Conselho municipal de educação.** Disponível em:
http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=cme&tax=20658&lang=pt_BR&pg=8002&taxp=0&> Acesso em: 08 maio 2014.

BENITE, A. M. C. et all. **Formação de Professores de Ciências em Rede Social:** uma perspectiva dialógica na educação inclusiva. **Revista Brasileira de Pesquisa em Educação em Ciências.** v. 9, n. 3, 2009. Disponível em:
<http://revistas.if.usp.br/rbpec/article/viewFile/26/23> Acesso em: 08 maio 2014.

BOBBIO, N. **Estado, governo e sociedade:** por uma teoria geral da política. 14. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. (Col. Pensamento Crítico, 69).

_____. **Il futuro della democrazia.** Turim: Einaudi, 1995.

_____. **Liberalismo e Democracia.** São Paulo: Brasiliense, 2000.

BORDIGNON, G; GRACINDO, R.V. **Gestão da Educação:** o município e a escola. In:FERREIRA, N. S. C; AGUIAR, M. A. da S. (orgs). **Gestão da educação:** impasses, perspectivas e compromissos – 4. ed. – São Paulo: Cortez. 2004.

BORDIGNON, G. **Passos para criar um Conselho:** Conselho Municipal de Educação: colegiado da gestão democrática do Sistema. s/d. Brasília, DF: UNCME. Disponível em:
http://www.uncme.com.br/principal/exibir_conteudo.asp?CO_AREA=7. Acesso em: 9 novembro 2014.

_____. **Desafios da gestão democrática da educação:** nos sistemas de ensino e nas escolas públicas. Gestão democrática da educação. Boletim 19, outubro 2005. p. 28-39. Disponível em:
http://www2.ifrn.edu.br/ppi/lib/exe/fetch.php?media=textos:03_gestao_democratica_textos.pdf Acesso em: 20 março 2014.

_____. **Gestão da educação no município:** sistema, conselho e plano. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009. (Educação Cidadã; 3).

_____. **Sistema Nacional Articulado de Educação:** o papel dos Conselhos de Educação. Disponível em:
http://conae.mec.gov.br/images/stories/pdf/artigo_genuino.pdf Acesso em: 20 abril 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988).** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em: 12 março 2014.

_____. **Estatuto da Criança e do Adolescente.** Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm Acesso em: 08 maio 2014.

_____. Ministério da Educação. **Conselho Nacional de Educação. RESOLUÇÃO Nº 4/2010.** Define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/dm/documents/rceb004_10.pdf Acesso em: 12 março 2014.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação – Pradime.** Cadernos de textos 1. Brasília: MEC/SEB, 2006.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.** Gestão da educação escolar, vol. 5. Brasília: UnB, CEAD, 2004.

_____. Decreto N° 19.850 de 11 de abril de 1931. **Cria o Conselho Nacional de Educação.** Disponível em:

<<http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=40246>> Acesso em: 12 março 2014.

_____. **Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001.** Institui o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LEIS_2001/L10172.htm>. Acesso em: 05 abril 2014.

_____. **Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971.** Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5692.htm>. Acesso em: 05 abril 2014.

_____. **Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995.** Altera dispositivos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9131.htm>. Acesso em: 05 abril 2014.

_____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 1996a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 05 abril 2014.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação – Pró-Conselho: perfil dos conselhos municipais de educação 2005.** Brasília, DF: MEC/SEB, 2006.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação – Pró-Conselho: perfil dos conselhos municipais de educação 2006.** Elaboração Genuíno Bordignon e Mauricio Rodrigues Araújo. 2. ed. Brasília, DF: MEC/SEB, 2007.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação – Pró-Conselho: perfil dos conselhos municipais de educação 2007.** Elaboração Genuíno Bordignon e Álvaro de Pádua Pereira. Brasília, DF: MEC/SEB, 2008. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/livro_final_proconselho07.pdf>. Acesso em: 12 março 2014.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação – Pró-Conselho: caderno de referência.** Brasília, DF: MEC/SEB, 2004b.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Relatório Pró-Conselho:** Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação. Brasília, DF: MEC/SEB/CAFISE, 2005.

_____. **Natureza dos Conselhos de Educação.** In: Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação Pró-Conselho: guia de consulta. Brasília, DF: MEC/SEB, 2004. p. 39-60.

CATANI, A. M.; GUTIERREZ, G. L. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, N. C. (Org.). **Gestão democrática da educação:** atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2001. p. 59-75.

COELHO, M. P.; VOLSI, M. E. F. **As bases legais da gestão educacional, da gestão escolar e da gestão democrática.** LARA, A. M. B.; KOEPSEL, E. C. N. (Orgs). Gestão Educacional. Maringá: Eduem, 2010.p.61-74.

CUNHA, J. A. de S.; COSTA, C. A. S. **Gestão Democrática Escolar.** Cuadernos de Educación y Desarrollo, vol. 3, Nº 27 (mayo 2011). Disponible em: <<http://www.eumed.net/rev/ced/27/scsc.htm>> Acesso em 17 setembro 2014.

CURY, A. **Organização e métodos:** uma visão holística. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

CURY, C R. J. **Funções próprias de um conselho de educação.** In: Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação Pró-Conselho: guia de consulta. Brasília, DF: MEC/SEB, 2004. p. 38-43.

_____. **Gestão democrática da educação pública.** Gestão democrática da educação. Boletim 19, outubro 2005. p. 14-19. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ppi/lib/exe/fetch.php?media=textos:03_gestao_democratica_textos.pdf> Acesso em: 20 março 2014.

_____. Os Conselhos Municipais de Educação e a Gestão de Sistemas. In FERREIRA, Aguiar. (Org). **Gestão da Educação:** impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez,2000.

DALBERIO, M. C. B. **Gestão democrática e participação na escola pública popular.** Revista Iberoamericana de Educación. n.º 47/3, 2008. Disponível em: <<http://www.rieoei.org/deloslectores/2420Borges.pdf>> Acesso em: 18 maio 2014.

DELORS, J. (Org.) **Educação: um tesouro a descobrir** – Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. São Paulo: Cortez/ Brasília: MEC/UNESCO, 2003, 288p.

DOURADO, L. F. **A escolha de dirigentes escolares: Políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, N. S. C. (orgs). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. – 4. ed – São Paulo: Cortez, 2003.

_____. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, N.S.C. (Org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006. p. 77-95.

DUTRA, R. S. C. de S. **O Conselho Escolar como Instrumento de Articulação e Mediação da Gestão Democrática em Escolas Municipais de Manaus**. Disponível em:<
<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/educacaoemrevista/article/viewFile/2809/2201>> Acesso em: 01 julho 2014.

ELIAS SOBRINHO, S. **Papel do Conselho Estadual de Educação da Paraíba como Órgão Normativo do Sistema de Ensino no Período de 1962-2002**. João Pessoa: UFPB, 2007, 264p. Disponível em:
<<http://www.ce.ufpb.br/ppge/Dissertacoes/dissert07/Severino%20Elias/Severino%20%20Elias.pdf> > Acesso em: 08 maio 2014

FACENDA, L. C. **Gestão Escolar**: desafios e possibilidades na formação de leitores na escola pública. Disponível em:
<<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsl/9anpedsl/paper/viewFile/1907/144>> Acesso em: 15 abril 2014.

FARIAS, M. C. G. de. **Conselho Municipal de Educação e Ações de Participação Social na Construção da Política Educacional em Ananindeua**. Disponível em:<<http://www.sbec.org.br/evt2012/trab35.pdf>> Acesso em: 20 abril 2014.

FREIRE, P. **Professora sim, tia não: cartas a quem ousa ensinar**. 6 ed. São Paulo: Olho D'Água, 1995.

_____. Pedagogia da Esperança. **Um Reencontro com a Pedagogia do Oprimido**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

_____. **Pedagogia da Indignação**: cartas pedagógicas e outros escritos. São Paulo: Editora UNESP. 2000.

FURTADO, É. L. M. **Políticas Educacionais e Gestão Democrática na Escola.**

Disponível em:

<http://www.athena.biblioteca.unesp.br/exlibris/bd/bma/33004110040P5/2005/furtado_elm_me_mar.pdf> Acesso em: 20 abril 2014.

GADOTTI, M. **Gestão Democrática com Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional.** Disponível em:

<http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf> Acesso em: 20 março 2014.

_____. **Gestão democrática e qualidade de ensino.** 1º Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público, 28 a 30 de julho de 1994 - Minascentro, Belo horizonte – MG.

_____. **Perspectivas atuais da educação.** Porto Alegre, RS: Artmed, 2000.

GALEGO, F. **Gestão e participação numa escola secundária.** Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, 1993

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOHN, M. da G. **Os conselhos municipais e gestão urbana.** In: SANTOS JR, Orlando A. dos; RIBEIRO, Luiz C. de Q.; AZEVEDO, Sérgio de. (Orgs). **Governança democrática e poder local:** a experiência dos conselhos municipais no Brasil. Rio de Janeiro: Revan, Fase, GOHN, 2004. (p. 59)

HAMZE, A. **A Qualidade na organização aprendente.** Disponível em:<<http://educador.brasilescola.com/trabalho-docente/qualidade-aprendente.htm>> Acesso em: 08 maio 2014.

HARTEIS, C. **As organizações aprendentes na perspectiva dos trabalhadores.**

Formação Profissional. nº 29, pp 18-28. Disponível em:

<http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/349/29_pt_harteis.pdf> Acesso em: 15 abril 2014.

IBGE. **Ensino – matrículas, docentes e rede escolar 2012 (Arara – PB).**

Disponível em: <

<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=250090&idtema=117&search=paraiba|arara|ensino-matriculas-docentes-e-rede-escolar-2012>> Acesso em: 01 setembro 2014.

INEP. **Resultados Finais do Censo Escolar 2013 (Arara – PB).** Disponível em:<<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-matricula>> Acesso em: 17 setembro 2014.

LAPLANE, A. L. F.; PRIETO, R. G. **Inclusão, Diversidade e Igualdade na Conae 2010:** perspectivas para o novo plano nacional de educação Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v31n112/14.pdf>> Acesso em: 10 abril 2014.

LIBÂNEO, J. C. et al. **Educação escolar:** Políticas, Estrutura e Organização. São Paulo: Cortez, 2003, 408p.

LIMA, A. B. de. **Conselhos Municipais na educação: perspectivas de democratização da política educacional municipal.** Tese (Doutorado em Educação), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2001.

LIMA, J. F. L. **A Escola como Organização Aprendente e o Processo de Gestão na Educação Básica.** Disponível em: <http://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/4193_3829.pdf> Acesso em: 08 maio 2014.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa:** Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostragem e Técnicas de Pesquisa e Elaboração, Análise e Interpretação de Dados. 5^a Ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MARQUES, V. T. **Conselhos Municipais de Educação e Democracia: relações entre estado e sociedade nos conselhos municipais de educação em Sergipe.** Disponível em: <<http://www.ppgcs.ufba.br/site/db/trabalhos/1752013091555.pdf>> Acesso em: 25 abril 2014.

MATTOS, G. F. F. Gestão Democrática e Inclusão Escolar: um possível diálogo. Disponível em:<<http://www.ufjf.br/revistaedufoco/files/2010/02/6-Texto-Revista-Educa%C3%A7%C3%A3o-em-Foco-Gracielle-resumo-abstrat.pdf>> Acesso em: 06 julho 2014.

MEDEIROS, I. L. P. de. **Gestão Democrática e Escolha do Diretor de Escola.** Disponível em: <http://aulasprofeneusa.pbworks.com/w/file/fetch/44840263/5_Isabel_diretor.pdf> Acesso em: 20 abril 2014.

MEIRELES, M. **Teorias da administração:** clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MENDONÇA, E. F. **A Gestão Democrática nos Sistemas de Ensino Brasileiros:** a intenção e o gesto. Disponível em: <http://www.sinprod.org.br/wp-content/uploads/2012/01/gestao_democratica_nos_sistemasdeensino.pdf> Acesso em: 20 abril 2014.

_____. **Estado Patrimonial e Gestão Democrática do Ensino Público no Brasil.** Educação & Sociedade, ano XXII, no 75, Agosto/2001. p.84-108 Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v22n75/22n75a07.pdf>> Acesso em: 20 março 2014.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 51-66.

MODOLO, C. P. **A Gestão Escolar Democrática Participativa e a Ação Docente.** Disponível em: <http://gephisnop.weebly.com/uploads/2/3/9/6/23969914/gestao_escolar_democratica_participativa_e_acao_docente.pdf> Acesso em: 08 setembro 2014.

MONLEVADE, J. **O Conselho Municipal de Educação na elaboração, implantação e acompanhamento do plano Municipal de Educação.** Gestão democrática da educação. Boletim 19, outubro 2005. p. 20-27. Disponível em:<http://www2.ifrn.edu.br/ppi/lib/exe/fetch.php?media=textos:03_gestao_democratica_textos.pdf> Acesso em: 20 março 2014.

MONTESQUIEU. **Do espírito das leis.** São Paulo: Nova Cultural, 2000.

MOURA, A. S. de; SILVA, L. A. C. da. **O papel dos conselhos municipais de educação nos sistemas de ensino na microrregião de Guarabira / PB.** Disponível em: <http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/o_papel_dos_conselhos_municipais_de_educação_nos_sistemas_de_ensino_na_microrregião_de_guarabira/1343918727.pdf> Acesso em: 20 abril 2014.

OLIVEIRA, J. F. de; MORAES, K. N. de; DOURADO, L. F. **Gestão escolar democrática:** definições, princípios e mecanismos de implementação. Políticas e Gestão na Educação. Disponível em: <<http://www.letraviva.net/arquivos/2012/anexo-1-Gestao-escolar-democratica-definicoes,-principios-e-mecanismos-de-implementacao.pdf>> Acesso em: 20 março 2014.

PAIVA, J.; MORAIS, C.; PAIVA, J. C. **Peter Senge:** Um autor com referências importantes para a pedagogia contemporânea. Disponível em: <<http://nautilus.fis.uc.pt/personal/jcpaiva/disc/mcc/rec/03/05/01/petersenge.pdf>> Acesso em: 08 maio 2014.

PEREIRA, S. M. A Democratização dos Sistemas Públicos de Ensino: o conselho municipal de educação em análise. Disponível em:
<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0507.pdf> Acesso em: 08 maio 2014.

PEREIRA, S. M.; OLIVEIRA, O. S. de. Constituição e funcionamento do Conselho Municipal de Educação frente ao processo de democratização da gestão: um estudo dos municípios de Santa Maria e Santa Rosa/RS. Ensaio. vol. 19 n. 72, July/Sept. 2011. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362011000400010 Acesso em: 20 abril 2014.

PINHO, J. T. da S. P. Estratégias e Ferramentas para Construir uma Organização Aprendente, Baseadas nas Cinco Disciplinas de Peter Senge. Disponível em: <http://jonaspinhal.wordpress.com/2010/11/30/estrategias-e-ferramentas-para-construir-uma-organizacao-aprendente-baseadas-nas-cinco-disciplinas-de-peter-senge/> Acesso em: 15 abril 2014.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ARARA – PB. Lei nº 088 de 27 de dezembro de 2005. Determina a Criação do Conselho Municipal de Educação.

PRESTES, M. L. M. A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola a acadêmica. 2.ed. São Paulo: Rêspel, 2003.

Revista Nova Escola. **Conselho Municipal de Educação:** participação e autonomia. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/politicas-publicas/conselho-municipal-educacao-participacao-autonomia-423313.shtml> Acesso em: 20 abril 2014.

ROUSSEAU, J.-J. Do contrato social. São Paulo: Nova Cultural, 1999 (Coleção Os Pensadores).

SA, C. A escola como uma organização aprendente sob o ponto de vista de Peter Senge. Disponível em:
http://media.wix.com/ugd/d488a6_920bf57bc914058197cccc195adc6f64.pdf?dn=organizacoes%2Baprendentes.pdf Acesso em: 08 maio 2014.

SANTOS, C. S. C. da C.; OLIVEIRA, I. da R. S. Gestão da escola pública: desafio para a consolidação de uma educação democrática e participativa. Disponível em:
<http://www.redentor.inf.br/arquivos/pos/publicacoes/27112012TCC%20Christiane%20Soni%20Santos.pdf> Acesso em: 20 março 2014.

SANTOS, I. P. de L. dos. **A Gestão Democrática da Escola:** as relações político - pedagógica do coletivo docente e seu gestor. Salvador: UFBA, 2011. 57p.
Disponível em: <<http://www.uneb.br/salvador/dedc/files/2011/05/Monografia-Isis-Pereira-de-Lima.pdf>> Acesso em: 20 março 2014.

SANTOS FILHO, J. C. **Pesquisa quantitativa versus pesquisa qualitativa: o desafi o paradigmático.** In: SANTOS FILHO, J. Camilo dos; GAMBOA, Silvio Sánchez. Pesquisa educacional: quantidade-qualidade. 4. ed. São Paulo: Cortez, p.13-59, 2001.

SARMENTO, D. C. **Autonomia Municipal:** sistemas municipais de ensino.
Disponível em: <<http://www.ufjf.br/revistaedufoco/files/2010/02/8-Texto-para-Educa%C3%A7%C3%A3o-em-Foco-Diva-abstrat.pdf>> Acesso em: 20 abril 2014.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

_____. **A quinta Disciplina** - Arte e Prática da Organização de Aprendizagem. São Paulo: Nova Cultural, 2002.

SOARES, M. A. S. **A Descentralização do Ensino no Brasil e a Implementação dos Sistemas Municipais de Ensino:** razões e determinações. Disponível em: <<http://www.nupe.ufpr.br/marcos.pdf>> Acesso em: 15 março 2014.

SOUSA, D. C. de; OLIVEIRA, R. V. **Desafios da Gestão Democrática na Escola:** Estudo de Caso na Escola Municipal do Ensino Fundamental Senador José Sarney (Cacimba de Dentro – PB). Disponível em:< http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/desafios_da_gestao_democratica_na_escola_estudo_de_caso_na_escola_municipal_do_ensino_fundamental_senador_josa_sarney_cacimba_de_dentro_a_pb_1343925807.pdf> Acesso em: 19 setembro 2014.

TELES, R. M. **O Papel dos Conselhos de Educação na Formação dos Sistemas Educacionais Brasileiros.** FAE/UFMG, 2000.

TOCQUEVILLE, A. de. **A democracia na América.** Belo Horizonte, Itatiaia; São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo, 1977. 597p.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, S. L. Educação e gestão: extraíndo significados da base legal. In. CEARÁ. SEDUC. **Novos Paradigmas de gestão escolar.** Fortaleza: Edições SEDUC, 2005, p. 7-20.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SÓCIO-DEMOGRÁFICO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
 CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CENTRO DE EDUCAÇÃO
 MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

GESTÃO DEMOCRÁTICA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA FORMAÇÃO DO
 CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE ARARA

QUESTIONÁRIO

I. DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

1. 1 Idade: () até 24 anos (...) 25 a 39 anos () 40 a 55 anos (...) acima 56 anos

1. 2. Sexo: () Masculino () Feminino

1. 3. Profissão: _____

1. 4. Formação: Marcar apenas uma.

() Ensino Fundamental Completo () Ensino Médio Completo () Ensino Superior Completo (licenciatura) () Ensino Superior Completo (sem ser licenciatura) () Outro: _____

1.4.1 Especifique o seu curso: _____

1.5. Tem pós-graduação?: Caso não possua pós-graduação, siga para os demais quesitos.

Marcar apenas uma: () Especialização () Mestrado () Doutorado

1.6. Você tem vínculo empregatício com (pode marcar mais de um)? () Rede municipal de ensino () Rede estadual de ensino () Rede privada de ensino () Não posso emprego () Outro _____

1.7. Função na rede municipal de ensino: () Professor () Especialista em Educação () Diretor de Escola () Técnico da Secretaria () Funcionário () Associação () Sindicato () Pai ou Responsável () Aluno () Secretário(a) de Educação () Outro: _____

1.8. Você reside em: () Área Urbana () Área Rural

1.9. Renda familiar: () Até 1 s.m. () Entre 1 e 2 s.m. () De 3 a 5 s.m. () Mais de 5 s.m.

1.10 Participe ou já participou de algum outro Conselho? () Sim () Não

1.11. Caso tenha respondido "Sim" na questão anterior, especifique qual Conselho participa/participou além do CME. _____

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
 CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CENTRO DE EDUCAÇÃO
 MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES
 GESTÃO DEMOCRÁTICA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA FORMAÇÃO DO
 CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE ARARA

ENTREVISTA

II. PARTICIPAÇÃO NO CME

2.1. Há quanto tempo você é membro do CME?

2.2 Que segmento você representa e como se deu a sua escolha para o CME?

2.3 Na sua opinião, qual a importância do CME para a educação municipal e qual o seu papel para a gestão democrática da educação?

2.4 Como vem se dando a organização e o funcionamento do CME?

2.5 Na sua opinião, o Conselho Municipal encontra-se funcionando plenamente? De que forma? Justifique.

2.6. Quais as principais dificuldades que o CME de Arara enfrenta para o pleno desenvolvimento do seu trabalho?

2.7 Que estratégias o CME vem adotando ou deve adotar para superação destas dificuldades elencadas?

2.8 Enquanto conselheiro, na sua opinião, qual a sua maior contribuição para o CME?

2.9 Quais as suas principais aprendizagens na vivência como Conselheiro?

2.10 Quais as dificuldades que você enfrenta para o exercício da função de conselheiro?

2.11 Você recebe orientação ou já participou de alguma capacitação para o exercício da função de Conselheiro? Em caso afirmativo, de quem, como?

2.12 Quais as suas sugestões para melhorar o funcionamento do Conselho?

ANEXOS

ANEXO A – LEI MUNICIPAL Nº 088/2005

**PREFEITURA MUNICIPAL DE RARA
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO, CULTURA E DESPORTO**

LEI nº 088/2005

Arara – PB., em 27 de dezembro de 2005

**Dispõe sobre a criação do
Conselho Municipal de Educação
e dá outras providências.**

O Prefeito Constitucional do Município de Arara, Estado da Paraíba, no uso de suas atribuições, faço saber que a Câmara Municipal aprovou e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - O Conselho Municipal de Educação ora criado, passa a funcionar segundo as determinações desta Lei.

Art. 2º - O Conselho Municipal de Educação é um órgão colegiado, integrante da Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Desporto, responsável, nos termos da Lei, pela política municipal de educação, com atribuição normativa, deliberativa e consultiva, de forma a assegurar a participação da sociedade no aperfeiçoamento da educação e especificamente:

I – elaborar, em primeira instância o Plano Municipal de Educação, ouvindo a sociedade e a Secretaria Municipal de Educação, Cultura e do Desporto, a ser aprovado pelo Poder Legislativo, assim como realizar o acompanhamento e a avaliação de sua execução;

II – colaborar com o Secretário de Educação, Cultura e do Desporto no diagnóstico e nas soluções de problemas relativos à educação, no âmbito municipal;

III – deliberar sobre medidas para aperfeiçoar o Sistema Municipal de Ensino;

IV- fixar, no âmbito de sua competência, normas complementares à legislação do ensino;

V – adquirir as diretrizes curriculares nacionais as especificidades municipais;

VI elaborar as diretrizes de participação escolar e da sociedade em relação a elaboração e construção das propostas pedagógicas das escolas;

VII – elaborar normas que disciplinem o processo de autorização e credenciamento das escolas públicas municipais e da rede privada que integram o Sistema Municipal de Ensino;

VIII – autorizar, credenciar, reconhecer e supervisionar os estabelecimentos de ensino integrantes do Sistema Municipal de Educação;

IX – promover conferências, congressos, encontros, ciclos de estudos ou seminários para estudo de assuntos pertinentes à educação;

X – elaborar seu próprio regimento interno, a ser aprovado pelo Prefeito Municipal;

XI – exercer outras atividades previstas em outras disposições legais;

XII – aprovar em primeira instância, o Regimento Escolar das escolas da rede municipal de ensino.

PARÁGRAFO ÚNICO – Até que todas as exigências previstas no caput deste artigo sejam atendidas, os processos de autorização, credenciamento e regimento escolar das escolas da Rede Municipal de Ensino deverão ser aprovadas em primeira instância pelo Conselho Municipal de Educação e, posteriormente, pelo Conselho Estadual de Educação.

Art; 3º - Os objetivos do Conselho Municipal de Educação previstos no art. 2º , incisos VII e VIII, deverão ser contemplados, progressivamente, até que o Sistema Municipal de Educação esteja legalmente constituído e que atenda plenamente aos dispositivos do **TÍTULO III** (Do direito à educação e do dever de educar), constante no art. 4º da LDB nº 9.394/96.

Art. 4º - O Conselho será constituído de sete (07) membros titulares e dois (02) suplentes, designados por ato do Prefeito Municipal.

Parágrafo Único – A composição do Conselho se fará da seguinte forma:

I – Membros Titulares:

a) Um representante da Secretaria Municipal de Educação, Cultura e do Desporto;

b) Um representante dos Diretores das escolas municipais;

c) Um representante das escolas estaduais em funcionamento no Município;

d) Um representante do Poder Executivo;

e) Um representante dos professores municipais;

f) Um representante dos pais de alunos da rede municipal;

g) Um representante das Associações Comunitárias.

II – Dois suplentes.

Art. 5º - São de livre escolha do Prefeito Municipal os representantes de que tratam as letras a, d e os dois suplentes.

Art. 6º - Os demais membros de que trata o artigo 3º serão indicados por seus pares, ao Prefeito Municipal que os designará para exercer suas funções.

Art. 7º - O mandato dos membros do Conselho será de quatro (04) anos, permitida a recondução para apenas um mandato subsequente.

Art. 8º - São competentes para fazer a indicação necessária a composição do Conselho:

I – o Sindicato dos professores de Arara para indicar o representante dos professores;

II – o conjunto dos pais de alunos da Escola nela Secretaria de Educação, Cultura e do Desporto fazendo-se um rodízio entre as escolas sediadas na cidade de Arara.

III – uma Associação indicada pela Secretaria de Educação, Cultura e do Desporto assegurada a alternância de indicação.

Art. 9º - A função de Conselheiro é considerada de relevância social, liberando seus ocupantes de outros encargos para permitir o comparecimento às reuniões.

Art. 10 – As reuniões ordinárias do Conselho serão realizadas quinzenalmente, podendo haver convocação extraordinária.

Art. 11 – Os Suplentes têm direito a participar das reuniões e de votar somente na ausência de algum titular.

Art. 12 – Os membros do Conselho elegerão, dentre eles, o seu Presidente e um Vice-Presidente, em escrutínio secreto, no qual o escolhido deverá obter maioria simples dos votantes presentes a reunião de eleição.

Art. 13 – O Regimento Interno do Conselho disciplinará seu funcionamento.

Art. 14 - O Conselho Municipal de Educação tem a seguinte estrutura organizacional:

I – Plenário;

II – Presidência;

III – Secretaria Executiva;

IV- Câmara de Educação Infantil e Ensino Fundamental;

V- Câmara de Projetos Especiais, Legislação e Normas,

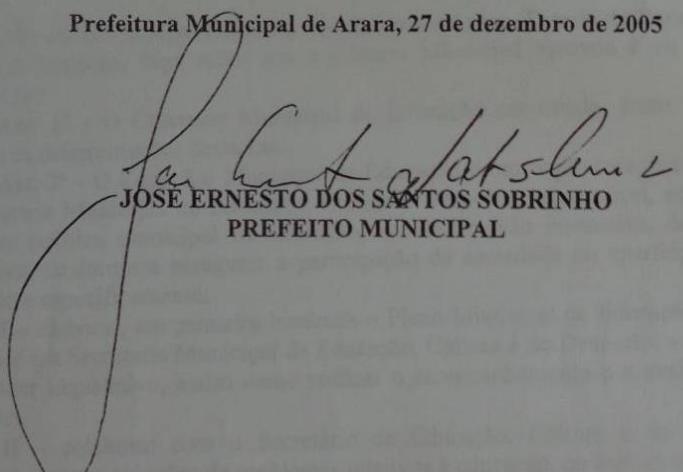
VI – Assessoria Técnica.

Art. 15 – A Secretaria de Educação, Cultura e do Desporto dará o apoio necessário ao funcionamento do Conselho.

Art. 16 – As despesas decorrentes da implantação e funcionamento do Conselho correrão á conta de dotação orçamentária da Secretaria de Educação, Cultura e do Desporto.

Art. 17 – Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação.

Prefeitura Municipal de Arara, 27 de dezembro de 2005


JOSE ERNESTO DOS SANTOS SOBRINHO

PREFEITO MUNICIPAL