

## - LXXVIII -

# POR UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA: A PARTICIPAÇÃO DO CONSELHO ESCOLA-COMUNIDADE NA REDE MUNICIPAL DO RIO DE JANEIRO SOB O PRISMA DA ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO EDUCATIVA

**Pamela Maria do Rosário Mota<sup>1</sup>**  
pamelamota23@yahoo.com.br

### Introdução

O Conselho Escola-Comunidade (CEC) é um dos primeiros instrumentos criados no município do Rio de Janeiro em meados dos anos 80 para constituir a participação efetiva da comunidade escolar nas unidades de ensino, com a ideia de se criar espaços de debate sobre as problemáticas concernentes à escola. Esta, como espaço de organização educativa, deve dispor de autonomia para que tomadas de decisões aconteçam, de modo que todos aqueles pertencentes à comunidade escolar atuem, concretamente, do processo decisório, tendo em vista o exercício da gestão democrática por meio do CEC, órgão representativo dos sujeitos da escola. Por conseguinte, políticas públicas democráticas são aquelas adotadas por gestores que estabelecem, entre outras coisas, o diálogo entre si e o outro, desfrutando da democracia não apenas como “um conjunto de garantias institucionais ou reino da maioria, mas antes de tudo [como] o respeito pelos projetos individuais e coletivos que combinam a afirmação de uma liberdade pessoal com o direito de identificação com uma coletividade social” (TOURAINÉ, 1996, p. 26).

Porém, o conceito de democracia sofreu deturpações ao longo do tempo e políticos e educadores usaram-no para o alcance de benefícios particulares e campanhas políticas. Para que tais problemas fossem minimizados e, de fato, houvesse a participação da Comunidade Escolar nas Unidades de Ensino, foi criado o Conselho Escola-Comunidade (CEC), espaço de debate democrático cujo objetivo é a discussão da própria escola, mostrando que ela pertence à comunidade, apresentando toda sua organização complexa e multifacetada de divergências, ratificando o ideal democrático do ambiente escolar como um espaço de coletividade diante das diferenças, em uma exímia “gestão colegiada” (RODRIGUES, 1991), sendo reflexo de sua principal meta: o processo de aprendizagem

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Escolar pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Mestre em Literaturas Portuguesa e Africanas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Gestora escolar na Educação Básica da Rede Municipal de Ensino da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro/RJ. Professora regente de Língua Portuguesa na Educação Básica da Rede Municipal de Ensino da Prefeitura do Município de Belford Roxo/RJ. Brasil.

do aluno e o desenvolvimento de valores que auxiliem a torná-lo um cidadão crítico e participativo na sociedade.

### **Objetivos**

Este trabalho tem a intenção de investigar a participação do Conselho Escola-Comunidade (CEC) na gestão escolar de uma unidade de ensino da Educação Básica, da Rede Municipal da Cidade do Rio de Janeiro, que abrangia o primeiro (4º e 5º anos) e segundo (6º ao 9º anos) segmentos do ensino fundamental. Analisou-se, ainda, a forma como se dão as quatro principais dimensões escolares citadas por Lima (2001), apoiadas em Ellström (1993) – referidas por ele como modelos burocrático/racional, político, da ambiguidade e cultural – defendendo aqui a ideia de que elas se coadunam e se integram no cotidiano escolar, complementando-se de forma contínua.

A finalidade de tal proposta foi observar como estes anseios se dão na prática dessas relações, possibilitando a construção de um espaço democrático, democratizante, eficiente e eficaz, investigando as características positivas e negativas do seu desenvolvimento, refletindo sobre o processo decisório do CEC e sua atuação como mediador de um projeto político-pedagógico (PPP) coletivo e de uma educação de qualidade. Foram formuladas, ainda, breves estratégias para a gestão escolar diante dos desafios encontrados. Vale salientar que não há verdades absolutas: o que se pretende é problematizar, arquitetar um caleidoscópio de olhares.

### **Metodologia**

Nessa pesquisa, foi lançado um olhar mais profundo sobre a atuação do conselho escolar segmento professor na instituição municipal escolhida. Portanto, foram observadas as diferenças entre o discurso e a prática, tomando o PPP da escola como base; o relacionamento entre os gestores escolares e os representantes do CEC; as decisões escolares e como – ou se – as dimensões tão ocorrem na prática de forma a atingir uma gestão ativa e compartilhada. Tais análises foram realizadas através de observações em campo e por meio de entrevistas semiestruturadas.

### **Principais análises e resultados**

Verificou-se durante as entrevistas que o Conselho Escola-Comunidade funciona mais como um marco legal representativo, a validar decisões, do que como um órgão consultor deliberativo, embora esta seja sua primeira função. Nas reuniões realizadas, a representante do CEC, no segmento professor, apenas dava aval nas decisões pré-estabelecidas pela direção, ou seja, não havia

envolvimento de fato, no que tange à dimensão burocrática – a função democrática do CEC não aconteceu – tão pouco da política, da anárquica ou da social, pois falta a participação da comunidade no projeto da escola, implicando variadas situações problemas como um PPP que não é modificado há 12 anos. Como resultado, há uma escola em que as tensões não são explanadas, os problemas não são debatidos. A gestão escolar autoritária, cujas relações de poder são centralizadas e na qual as escolhas coletivas são preteridas a favor das individuais, gera revolta na equipe docente.

### **Estratégias para uma gestão democrática**

As intervenções propostas aqui para que reforcem a atuação do CEC e possam torná-lo efetivamente presente na escola não encerram de modo algum os olhares diante desta ou de outras unidades de ensino. São apenas tentativas de mudança para se alcançar uma gestão democrática e, de fato, coletiva. Para isso, um plano de ação foi elaborado e apresentado à gestão escolar da unidade pesquisada, pautado em dois desafios: **Desafio 1:** Promover a participação democrática do Conselho Escola-Comunidade em todas as dimensões burocrática, política, anárquica e social, promovendo a liberdade de pensamento e a promoção da política pedagógica; **Desafio 2:** Estreitar os laços deliberativos do CEC; gerenciar com eficiência e transparência as verbas financeiras, de modo que o CEC intervenha nos aspectos administrativos e financeiros da escolas.

### **Conclusões**

A Escola, organização complexa é um ambiente formado por sujeitos de diferentes percepções e, por isso, ela é um espaço de pluralidade de ideias. Esta diversidade, em geral, provoca conflitos; os profissionais possuem concepções políticas e pedagógicas individuais e, por vezes, diferentes do outro. Diante dessas divergências e de uma série de outras questões inerentes ao próprio processo escolar, os desafios são inevitáveis e podem ser negativos se os indivíduos forem reprimidos e não tiverem a oportunidade de participar e fazerem parte das deliberações. Porém, podem se tornar positivos conforme o corpo docente e a equipe técnico-pedagógica e todos os envolvidos se expressem e contribuam para as decisões da escola.

O Conselho Escola-Comunidade deveria ser alegoria deste desejo democrático, indo além de um marco legal e possuir, efetivamente, uma função deliberativa. Por fim, o que se pode dizer sobre essa proposta de ação é que a escola com a qual essa pesquisadora sonha é um organismo vivo, em que deve haver diálogo. Dialogar é refletir em conjunto e tão importante quanto isso, é o acompanhar, é o favorecimento do “vir a ser”, é desenvolver ações educativas que possibilitem novas descobertas. Para fecharmos, então, esta proposta defende-se a ideia de que ela contribua em ações que sejam

efetivas, fazendo com que a participação dos conselhos escolares implique a participação real dos membros da comunidade, tornando-se parte ativa da gestão escolar, promovendo, assim, um processo político educacional democrático, superando responsabilidades pertinentes aos aspectos financeiros.

### Referências

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**: conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Elaboração: Genuno Bordignon. Brasília: MEC, SEB, 2004.

ELLSTRÖN, Per-Erik. “Four faces of Educational Organizations”. **Higher Education**, n. 12, p. 231-241, 1983.

GADOTTI, Moacir. **Educação Integral no Brasil**: inovações em processo / Moacir Gadotti. -- São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009 –Coleção Educação Cidadã.

LIMA, Licínio. **A escola como organização educativa**. São Paulo: Cortez, 2001.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos na escola**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

RODRIGUES, Neidson. **Da mistificação da escola à escola necessária**. São Paulo: Cortez, 1991.

TEIXEIRA, Lucia Helena Gonçalves. **Cultura organizacional e projeto de mudança**