



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO
PROFISSIONAL EM AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

FRANCISCA LÚCIA DA SILVA

**VOZES QUE DECIDEM: AVALIAÇÃO DAS POLÍTICAS DE PARTICIPAÇÃO
SOCIAL E DEMOCRÁTICA NA GESTÃO EDUCACIONAL A PARTIR DOS
CONSELHOS ESCOLARES DE MARACANAÚ**

FORTALEZA

2025

FRANCISCA LÚCIA DA SILVA

VOZES QUE DECIDEM: AVALIAÇÃO DAS POLÍTICAS DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL
E DEMOCRÁTICA NA GESTÃO EDUCACIONAL A PARTIR DOS CONSELHOS
ESCOLARES DE MARACANAÚ

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-graduação em Avaliação de
Políticas Públicas, como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre em
Avaliação de Políticas Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Maria de Nazaré
Moraes Soares.

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S58v

Silva, Francisca Lúcia da.

Vozes que decidem : avaliação das políticas de participação social e democrática na gestão educacional a partir dos conselhos escolares de Maracanaú / Francisca Lúcia da Silva. – 2025.
231 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Ciências Agrárias, Mestrado Profissional em Avaliação de Políticas Públicas, Fortaleza, 2025.
Orientação: Prof. Dr. Maria de Nazaré Moraes Soares.

1. políticas públicas educacionais. 2. gestão educacional. 3. participação social. 4. conselho escolar. I.
Título.

CDD 320.6

FRANCISCA LÚCIA DA SILVA

VOZES QUE DECIDEM: AVALIAÇÃO DAS POLÍTICAS DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL
E DEMOCRÁTICA NA GESTÃO EDUCACIONAL A PARTIR DOS CONSELHOS
ESCOLARES DE MARACANAÚ

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-graduação em Avaliação de Políticas
Públicas, como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre em
Avaliação de Políticas Públicas.

Aprovada em: 26/06/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Maria de Nazaré Moraes Soares (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dra. Jacqueline Franco Cavalcante
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Tiago Bruno Areal Barra
Universidade do Vale do Acaraú (UVA)

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente (Freire, 1999, p. 25).

AGRADECIMENTOS

À Deus por estar todos os dias comigo, me abençoando e mostrando os caminhos certos a seguir.

Aos meus pais, Raimundo Clemente da Silva e Albina dos Santos Silva (in memoriam), que sempre me deram força para a concretização dos meus ideais e me legaram os princípios éticos, os valores da solidariedade e do respeito pelo ser humano.

Ao meu esposo, Wanderley Penha Lopes, por sabermos olhar na mesma direção, na construção e celebração de nossas vidas e do grande apoio recebido.

A minha orientadora, Prof. Dra. Maria de Nazaré Moraes Soares, pela paciência, ensinamentos e dedicação e excelente orientação.

Aos professores participantes da banca examinadora pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

Aos professores entrevistados, pelo tempo concedido nas entrevistas

Aos professores, funcionários, alunos e membros do Conselho Escolar das Escolas Municipais de Ensino Fundamental que muito colaboraram para a elaboração desta dissertação, tanto na escolha do tema como de todo contexto aqui descrito.

Aos amigos com os quais convivemos tantas horas. Que saibamos guardar pelos caminhos que a vida profissional nos reserva, uma lembrança de todos e de cada um pelo convívio da experiência comum ao longo desses anos.

A todos que colaboraram para elaboração desta pesquisa. E em especial, a turma de Mestrado Assembleia, que com muita perseverança, fé e coragem, nos uniu até o fim.

RESUMO

A participação nas decisões nas políticas educacionais tem sido compreendida a partir da observância das leis, bem como das condições sociais necessárias para a prática democrática, como respeito aos direitos humanos e a própria vida. Essa dissertação objetiva, de forma geral, avaliar o papel do conselho escolar enquanto órgão mobilizador no processo de gestão democrática. A pesquisa avaliativa tem natureza exploratória e qualitativa e se deu em escolas três do município de Maracanaú (CE), uma de pequeno porte, uma de médio porte e uma de grande porte. Para possibilitar sua execução, a pesquisa teve epistemologia avaliativa a avaliação em profundidade, nas dimensões conteúdo, contexto e trajetória da política (Rodrigues, 2008; 2016; Gussi, 2008; 2015). Os achados da pesquisa apontam (i) o reconhecimento dos conselhos escolares como espaços legítimos de participação coletiva, com função deliberativa, consultiva, fiscalizadora e mobilizadora, sobretudo quando há articulação entre os segmentos escolares e a gestão; (ii) a persistência de desafios como a baixa participação de representantes dos segmentos pais e alunos, o sentimento de não pertencimento e a ausência de cultura participativa consolidada; (iii) a predominância de pautas financeiras e pedagógicas nas reuniões dos conselhos, muitas vezes com resoluções limitadas pela ausência de quórum ou pelas condições estruturais da escola; (iv) a constatação de que, embora os conselhos tenham potencial para contribuir com a gestão democrática, sua atuação muitas vezes se restringe ao formalismo e à burocracia, carecendo de maior engajamento e representatividade; (v) a importância da formação continuada dos conselheiros e da criação de condições institucionais adequadas como caminhos para o fortalecimento da participação e da corresponsabilidade; (vi) a sobrecarga de demandas administrativas e a pressão por resultados por parte da Secretaria de Educação surgem como obstáculos à centralidade da gestão democrática no cotidiano escolar; (vii) a atuação efetiva do conselho escolar se mostra associada à melhoria da aprendizagem e à qualidade da educação, sobretudo quando há envolvimento ativo da comunidade escolar e projetos pedagógicos contextualizados. Percebe-se, a partir da avaliação da política, que apesar de avanços importantes, os conselhos escolares ainda enfrentam limitações práticas e culturais que precisam ser enfrentadas para que a gestão democrática se efetive de maneira plena, crítica e transformadora nas escolas públicas.

Palavras-chave: políticas públicas educacionais; gestão democrática; participação social; conselho escolar.

ABSTRACT

The participation in decisions regarding educational policies has been understood based on compliance with the law, as well as on the social conditions necessary for democratic practice, such as respect for human rights and for life itself. This dissertation aims, in general, to evaluate the role of the school council as a mobilizing body in the process of democratic management. The evaluative research is exploratory and qualitative in nature and was conducted in three schools in the municipality of Maracanaú (CE): one small, one medium, and one large. To enable its execution, the research was based on an evaluative epistemology, using in-depth evaluation across the dimensions of content, context, and policy trajectory (Rodrigues, 2008; 2016; Gussi, 2008; 2015). The research findings indicate (i) the recognition of school councils as legitimate spaces of collective participation, with deliberative, consultative, supervisory, and mobilizing functions, especially when there is coordination between school segments and management; (ii) the persistence of challenges such as the low participation of parent and student representatives, the feeling of non-belonging, and the absence of a consolidated participatory culture; (iii) the predominance of financial and pedagogical issues in council meetings, often with limited resolutions due to lack of quorum or structural conditions of the school; (iv) the observation that, although councils have the potential to contribute to democratic management, their actions are often restricted to formalism and bureaucracy, lacking greater engagement and representativeness; (v) the importance of ongoing training for council members and the creation of adequate institutional conditions as paths toward strengthening participation and co-responsibility; (vi) the overload of administrative demands and pressure for results from the Department of Education emerge as obstacles to the centrality of democratic management in everyday school life; (vii) the effective performance of the school council is shown to be associated with improved learning and quality of education, especially when there is active involvement of the school community and contextualized pedagogical projects. From the evaluation of the policy, it is evident that despite significant progress, school councils still face practical and cultural limitations that need to be addressed so that democratic management can be fully, critically, and transformatively realized in public schools.

Keywords: educational public policies; democratic management; social participation; school council.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Matriz de objetivos da pesquisa avaliativa	18
Quadro 02 – Matriz de categorias de análise teórica	58
Quadro 03 – Sujeitos participante da pesquisa	61
Quadro 04 – Perfil dos entrevistados da pesquisa	61
Quadro 05 – Características das Escolas objeto de estudo	64
Quadro 06 – Matriz resumo de articulação metodológica	69
Quadro 07 – Funções do conselho escolar no conteúdo da política.....	77
Quadro 08 – Síntese da análise de conteúdo da política.....	82
Quadro 09 – Roteiro de análise das entrevistas semiestruturadas (i) objetivo de pesquisa..	85
Quadro 10 – Análise vertical – Bloco A1	87
Quadro 11 – Análise vertical – Bloco A2	91
Quadro 12 – Análise vertical – Bloco A3	96
Quadro 13 – Análise vertical – Bloco A4.....	101
Quadro 14 – Análise vertical – Bloco A5.....	106
Quadro 15 – Análise vertical – Bloco A6.....	110
Quadro 16 – Roteiro de análise das entrevistas semiestruturadas (i) objetivo de pesquisa..	117
Quadro 17 – Análise vertical – Bloco B1.....	117
Quadro 18 – Análise vertical – Bloco B2.....	120
Quadro 19 – Análise vertical – Bloco B3.....	122
Quadro 20 – Síntese dos achados da análise de contexto da política.....	124
Quadro 21 – Roteiro de análise das entrevistas semiestruturadas (ii) objetivo de pesquisa.	125
Quadro 22 – Análise vertical – Bloco B4.....	127
Quadro 23 – Análise vertical – Bloco B5.....	134
Quadro 24 – Análise vertical – Bloco B6.....	140
Quadro 25 – Análise vertical – Bloco B7.....	146

Quadro 26 – Análise vertical – Bloco B8.....	152
Quadro 27 – Análise vertical – Bloco B9.....	155
Quadro 28 – Roteiro de análise das entrevistas semiestruturadas (iii) objetivo de pesquisa	160
Quadro 29 – Análise vertical – Bloco C1.....	161
Quadro 30 – Análise vertical – Bloco C2.....	166
Quadro 31 – Análise vertical – Bloco C3.....	169
Quadro 32 – Análise vertical – Bloco C4.....,	172
Quadro 33 – Análise vertical – Bloco C5.....	177
Quadro 34 – Análise vertical – Bloco C6.....	181
Quadro 35 – Análise vertical – Bloco C7.....	185
Quadro 36 – Análise vertical – Bloco C8.....	188
Quadro 37 – Análise vertical – Bloco C9.....	190
Quadro 38 – Análise vertical – Bloco C10.....	193
Quadro 39 – Análise vertical – Bloco C11.....	195
Quadro 40 – Análise vertical – Bloco C12.....	198
Quadro 41 – Análise vertical – Bloco C13.....	200
Quadro 42 – Síntese dos achados da análise de trajetória institucional.....	202
Quadro 43 – Plano de Divulgação em Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I).....	210
Quadro 44 – Propostas e recomendações para uma agenda pública.....	214

SUMÁRIO

1	CENÁRIO PRELIMINAR.....	10
1.1	Definição da política pública em estudo, motivações e do campo avaliativo.....	10
1.2	Problema, justificativa e pressupostos/hipóteses da pesquisa.....	12
1.3	Objetivos do estudo, aspectos metodológicos, escopo ético e estrutura do trabalho.....	16
2	TRAJETÓRIA TEÓRICA DA PESQUISA AVALIATIVA.....	20
2.1	Participação social no campo da educação.....	22
2.2	A gestão escolar e o debate sobre gestão democrática.....	29
2.3	Políticas Públicas de participação na educação e o papel dos Conselhos Escolares.....	38
3	EPISTEMOLOGIA E METODOLOGIA DA PESQUISA AVALIATIVA.....	55
3.1	Abordagem avaliativa, tipologia da pesquisa e categorias de análise.....	55
3.2	Caracterização do universo, amostra e sujeitos da pesquisa avaliativa.....	59
3.3	Procedimentos para a coleta de dados e para a análise dos dados.....	63
4	AVALIANDO A POLÍTICA PÚBLICA.....	71
4.1	Analisando o conteúdo da política pública.....	73
4.2	Analisando o contexto da política pública.....	82
4.3	Compreendendo a trajetória institucional da política pública.....	124
5	CONSIDERAÇÕES QUE EMERGEM DA PESQUISA AVALIATIVA.....	204
5.1	Contribuições teóricas e empíricas e plano de divulgação em CT&I.....	204
5.2	Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.....	210
5.3	Recomendações da pesquisa avaliativa para a agenda pública.....	211
	REFERÊNCIAS.....	215
	APÊNDICE A – AUTORIZAÇÕES PARA A PESQUISA E TCLE.....	228
	APÊNDICE B1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O GESTOR GERAL E O PROFESSOR.....	229
	APÊNDICE B2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O REPRESENTANTE DE PAIS.....	231

1 CENÁRIO PRELIMINAR

1.1 Definição da política pública em estudo, motivações e do campo avaliativo

A escolha desse objeto de pesquisa implica a necessidade de pesquisar sobre o impacto dos Conselhos Escolares na efetivação e funcionamento da gestão democrática. Enquanto gestora escolar da rede pública de Maracanaú e também presidente do Conselho Escolar da escola onde atuo, essa temática sempre me despertou interesse em aprofundar teoricamente questões e discussões da problemática sobre o Conselho escolar e sua atuação enquanto participação de diversos autores nos processos e funcionamento da escola a partir das experiências vivenciadas, e até onde estes cumprem com suas atribuições no sentido de garantir no âmbito escolar, esse espaço democrático compartilhado com os segmentos que dele fazem parte.

A Gestão Democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia. Esse modelo de gestão, segundo Vieira (2005), representa um importante desafio na operacionalização das políticas de educação e no cotidiano da escola.

Os elementos básicos da Gestão Democrática podem se apresentar de várias maneiras, na esfera escolar, as principais são: na constituição e atuação do Conselho Escolar; na elaboração do Projeto Político Pedagógico, de modo coletivo e participativo; na definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; na divulgação e transparência na prestação de contas; na avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica; na eleição direta para diretoria.

O trabalho visa compreender a atuação dos Conselhos Escolares na Democratização das Escolas Públicas do município de Maracanaú, avaliando como ocorre todo esse processo de participação desse organismo nos processos de participação coletiva no âmbito escolar. A dissertação será produzida, tendo como finalidade, abordar todos os processos norteadores do Conselho Escolar, desde sua construção e formação, sua função social, e sua atuação, bem como seus princípios legais, visto que os Conselhos Escolares, vem subsidiar as escolas públicas na sua gestão democrática e participativa, cumprindo sua função social.

Os Conselhos Escolares são órgãos colegiados compostos por segmentos da escola e da comunidade, que têm como atribuição deliberar sobre questões político- administrativos, financeiros no âmbito da escola, cabendo a eles, analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola. Esta dissertação se insere no quanto é

importante aprendermos o que é democracia, e suas políticas no espaço escolar e passarmos a praticá-la nas mais diferentes situações. A dissertação parte da análise do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares; Brasil (2004) e nas ideias de Costa (1998), Duarte (2001), Paro (2001) dentre outros.

A coleta de dados, para a pesquisa qualitativa, foi realizada em três escolas municipais de Maracanaú, para tanto, foi utilizada entrevista semiestruturada com os membros integrantes dos Conselhos Escolares, bem como análises documentais das escolas foco da pesquisa.

O trabalho é apresentado em três seções: Participação social no campo da educação onde neste tópico discorrerei sobre a Função social da Escola; O que são os Conselhos escolares; no segundo, gestão escolar e o debate sobre gestão democrática. Nesta seção discutiremos sobre a Gestão Democrática e a Escolha do Diretor; finalizo com a seção sobre Políticas públicas de participação na educação e neste último tópico estará inserida discussões sobre Unidade executora: seus limites e possibilidades no processo de construção da gestão democrática.

Para possibilitar a execução dessa pesquisa, esta terá como campo avaliativo a pesquisa em profundidade que conforme os pressupostos de Rodrigues (2008; 2011; 2016), e Gussi (2008; 2015) uma avaliação em profundidade abrange quatro dimensões analíticas: análise de conteúdo, de contexto e da trajetória institucional de programas e políticas, bem como do espectro temporal e territorial.

Dessa forma, a escolha foi pela avaliação em profundidade seguiu a utilização ode entrevista do tipo semiestruturada que determinou basicamente o público que desejo pesquisar, bem como o tema da pesquisa, tendo como foco, envolver o entrevistado para que este se sinta à vontade na expressão de suas opiniões. Buscar mostrar nesta pesquisa, como as pessoas que participam dos Conselhos Escolares em suas escolas, se sentem em relação à sua participação como membro integrante deste órgão de deliberação, fiscalização, das ações e processos no âmbito escolar e até onde, essa expressão pode ser considerada uma afirmação democrática de participação social concreta.

A realização dessa pesquisa é muito importante para mim profissionalmente, visto que como dito anteriormente, sou presidente do Conselho Escolar e enquanto presidente esta pesquisa me dará a oportunidade de avaliar e demonstrar concretamente, os processos de gestão da construção coletiva na escola em que atuo, de modo que a partir da investigação/entrevista com os segmentos, eu possa conhecer as diversas dimensões dos problemas, planejar com segurança antes de agir, definindo com clareza onde essa

participação coletiva na tomada de decisões nas ações da escola sejam adequadas e que os resultados sejam positivos para a qualidade e atuação desse conselho. Oferecer-lhes um conjunto de informações, relatos de experiências e assim, orientá-los em suas funções, na criação de projetos e no estabelecimento de parcerias, de modo, objetivo, enriquecedor e prático.

Para campo avaliativo desta dissertação, será utilizado a avaliação em profundidade, pois este paradigma oferece uma análise bem detalhada da pesquisa pretendida sobre os Conselhos Escolares e até onde estes afetam a comunidade escolar, os programas e projetos desenvolvidos no âmbito da escola e sua contribuição principalmente na qualidade do processo ensino e aprendizagem. Dessa forma, enquanto perspectiva avaliativa de políticas públicas, se faz necessário pontuar alguns questionamentos para o seu fazer.

1.2 Problema, justificativa e pressupostos/hipóteses da pesquisa

Diversos fatores têm contribuído para uma mudança de postura tanto por parte da escola, quanto da comunidade a que ela serve. Entre estes fatores destaca-se a compreensão de que os objetivos buscados pela instituição escolar não se esgotam dentro de suas paredes, mas advêm de uma realidade mais ampla, em que se incluem não só a comunidade, mas também a sociedade como um todo. É da comunidade interna e externa da escola que provêm as ideias que dão sentido ao trabalho realizado pela escola, não há como pretender mantê-las alheias às atividades desenvolvidas no ambiente escolar.

Numa sociedade democrática, a escola cumpre importante papel no sentido de assegurar a todos a igualdade de condições para a permanência bem-sucedida na instituição escolar. Para justificar esse projeto, deve-se considerar a função da escola voltada para a realização plena do ser humano, fornece uma educação de qualidade para seus educandos, transmitir valores éticos e morais, promover a inclusão e o respeito mútuo, bem como preparar os discentes para a vida social, pessoal e profissional, contribuindo assim, para a sua formação no processo de transformação de uma sociedade mais consciente. No entanto, a educação deve ser instrumento de transformação social, e não apenas um meio de formar cidadãos.

Para Durkheim (2007) a educação deve formar indivíduos que se adapte a estrutura social vigente instituindo os caminhos e normas que cada um deve seguir, tendo sempre como horizonte a instituição e a manutenção da ordem social. Para Karl Marx (1922-1935) a educação deve ser vista como um instrumento de transformação social e não uma educação

reprodutora dos valores do capital.

No entanto, a educação não está afastada da lógica capitalista de lucro, podendo ser percebidas diversas situações em que as demandas produtivas/econômicas refletiram nas práticas pedagógicas. Os propósitos escolares são alterados e reelaborados na medida em que seja conveniente às necessidades de produção, nas palavras de Pertile e Rossetto (2019, p. 1190-1191):

[...] embora a escola seja meio de contato com as representações culturais, uma vez que tem papel relevante na formação de cada nova geração humana, a educação se vincula aos propósitos de reprodução das relações fundadas pela divisão de classes. Sob essa determinância, a educação se projeta para uma preparação do trabalhador que o conforma com as demandas da reprodução do capital e, portanto, proporciona-lhe uma formação unilateral [...].

A educação e o conhecimento devem constituir-se como direito social, não como objetos do mercado. Considerar a educação como um direito social requer luta permanente pela sua materialização, nesse sentido, a defesa pelo Plano Nacional de Educação (PNE) é uma bandeira que implica esforços para que ele se constitua como epicentro das políticas educacionais em seus processos de planejamento, organização, gestão, financiamento e avaliação da educação.

Nessa perspectiva, levando em consideração que é também função da escola provê formação de cidadãos para conviver em sociedade, a função social seria então a formação de valores de ordem ética e moral para a convivência democrática a partir dos Direitos. Já Saviani (2018), defende que a função social da escola é a de proporcionar a aquisição dos instrumentos que possibilitam o acesso ao saber elaborado, bem como o próprio rudimento desse saber.

Para Lima, Mendes e Villarino (2020), a escola se mostra, portanto, como uma instituição contraditória porque ao mesmo tempo que atua e tem potencial para isso, também reproduz os interesses das classes dominantes na disseminação de ideias que colaboram na manutenção das desigualdades sociais. A organização do processo escolar na contemporaneidade está em consonância com os interesses da sociedade capitalista, que tem por objetivo a escolarização como um desenvolvimento individual, útil para a sociedade e que independe o que isso significa para a comunidade dos homens.

Frigotto (2017) nos alerta sobre o movimento da escola sem partido e o quanto isso é ameaçador para a função social da escola pública, visto que os perigos da propagação dessa ideologia têm como objetivo, esvaziar a função social da escola. Bueno (2015) se posiciona um tanto crítico sobre a realidade da função social da escola, nestas o social é ignorado. A

escola torna-se uma instituição abstrata e homogênea, quando na realidade como o autor, cada escola é ímpar, e não deve ser vista de forma genérica. Nessa perspectiva, o sentido histórico da educação, na construção da cidadania e da democracia participativa, é desenvolver o senso de responsabilidade pelo bem público bem como, preparar o indivíduo para que sejam conscientes dos seus direitos e deveres como cidadãos, dessa forma, a educação é um fator de igualdade, pois permite que as pessoas desenvolvam ao máximo os seus poderes e se tornem livres pelo conhecimento.

Dewey (2007) afirmava que uma sociedade democrática não requeria apenas o governo da maioria, mas a possibilidade de desenvolver, em todos os seus membros, a capacidade de pensar, participar na elaboração e aplicação das políticas públicas e ainda poder julgar os resultados. Assim, se dá a relevância do princípio da participação colegiada na escola, ou seja, as diversas formas de presença de vários segmentos é um dos pilares da gestão democrática, que se baseia na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei nº. 9.394 (Brasil, 1996) em seu artigo 14. A participação de todos os segmentos da comunidade escolar é fundamental para a concretização de uma escola de qualidade, pois permite traçar metas e planejar ações, tomar decisões e solucionar problemas, estreitar as relações entre escola e família, descentralizar o poder e a consciência social.

Dessa forma, a função social da escola, caminhará na busca do desenvolvimento e das potencialidades físicas e principalmente, cognitivas dos alunos, capacitando-os a se tornarem cidadãos participativos na sociedade em que vivem, bem como, compreender que a escola como espaço de participação se apresenta como um mecanismo fundamental para a construção de uma escola democrática e de qualidade.

Silva (2020, p. 32) aponta que “atualmente a gestão democrática fica obscurecida em fase das muitas vertentes teóricas e metodológicas que cercam o universo da gestão educacional”. Rocha e Santos Cruz (2023) contrariam esse pensamento quando pondera sobre a questão social e democrática na escola pública, que apresenta como principal instrumento permitir que as habilidades, conhecimentos de seus alunos serão sempre úteis para a sua vida seja ela pessoal e ou profissional e esses bem-preparados, participarão da sociedade de forma ativa e consciente.

Considerando que o gerenciamento das políticas públicas de desenvolvimento da educação escolar, garantirão o acesso ao direito inalienável à educação, contribuindo significativamente para a evolução do processo de ensino aprendizagem dos alunos, minimizando os índices de reprovação e favorecendo o progresso do país, lembro o citado por Pinheiro et al. (2019, p. 1.235) “esta é a principal, senão a única razão pela qual as escolas

existem”, ou seja, as escolas não são mais apenas para transmitir conhecimento, mas também para desenvolver habilidades, inteligência, atitudes e valores.

O trabalho tratar-se-á da importância dos Conselhos Escolares na Democratização das Escolas Públicas, descrevendo toda a participação desse organismo nos processos de participação coletiva no âmbito escolar. A dissertação será, produzida, tendo como finalidade, abordar todos os processos norteadores do Conselho Escolar, desde sua construção e formação, sua função social, e sua atuação, bem como seus princípios legais, visto que os Conselhos Escolares, vem subsidiar as escolas públicas na sua gestão democrática e participativa, cumprindo sua função social, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-administrativos, financeiros no âmbito da escola, cabendo à eles, analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola . Esta dissertação se insere no quanto é importante aprendermos o que é democracia, e suas políticas no espaço escolar e passarmos a praticá-la nas mais diferentes situações.

A coleta de dados, para a presente pesquisa de caráter qualitativo, foi realizada em três escolas municipais de Maracanaú, para tanto foram escolhidas a partir dos critérios de serem escolas de pequeno, médio e grande porte, todas estas tratam-se de escolas públicas situadas na cidade de Maracanaú no Estado do Ceará. Elas foram escolhidas para fundamentar esta pesquisa por manter seus Conselhos Escolares implantados e atuantes. Para tanto, será utilizada entrevista do tipo semiestruturada com os membros integrantes dos Conselhos Escolares, bem como análises documentais das escolas foco da pesquisa.

No município de Maracanaú A Lei nº 555 (Maracanaú, 1997) institui os Conselhos Escolares, com a finalidade de legitimar a gestão democrática na instituição escolar como prolegômeno do ensino público. A Lei nº 3.145 (Maracanaú, 2022) consolida a lei nº 2.447 (Maracanaú, 2015) que permite a autorização por parte do chefe do Poder Executivo ações para criação, instalação e o funcionamento dos Conselhos Escolares, da qual modifica a Lei nº 2.517 (Maracanaú, 2016) que altera o Programa de Autonomia Escolar (PAE). A Lei nº 3.145 (Maracanaú, 2022, p. 1) em seu §4º quando sobre a presidência do Conselho Escolar expende; “O Órgão Diretivo de cada Conselho Escolar será presidido pelo Diretor da respectiva Escola.” Em seu Art. 3º (Ibid., p. 2) é outorgada a composição do Conselho Escolar nos parágrafos I a VI, a saber; – Diretor(a) Geral da Escola;

- I – Professores(as);
- II – Servidores não docentes;
- III – Pais de estudantes ou responsáveis;
- IV – Comunidade local ou Entidade que a represente;
- V – Estudantes.

Em seu Art. 4º §1º (Ibid., p. 3) a lei delibera quanto as funções dos Conselhos Escolares, neste parágrafo o texto é taxativo quanto as suas funções quando diz que estas são “pedagógica, deliberativa, mobilizadora, consultiva e fiscalizadora, cooperando com a direção da Escola para o seu pleno funcionamento, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino”. Em seu parágrafo segundo a lei informa que os Conselhos têm e assumem um papel de gerência dos recursos financeiros que são transferidos para a escola e por conseguinte assumem funções de arrecadação, execução e posteriormente adimplir a prestação de contas dos valores que são recebidos, sempre priorizando a melhoria do ensino e aprendizagem dos educandos.

Em seu Art. 4º §4º (Ibid., p. 3) a lei delibera sobre a forma de atuação destes Conselhos uma vez que determina que estes “atuarão de forma vigilante para o cumprimento dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, próprio da administração pública”.

1.3 Objetivos do estudo, aspectos metodológicos, escopo ético e estrutura do trabalho

O objetivo deste estudo é avaliar as políticas de participação social e democrática na gestão educacional a partir dos Conselhos Escolares de Maracanaú. A partir deste objetivo geral, seguem os objetivos específicos propostos:

- (i) Analisar o conteúdo e contexto das políticas de participação social e democrática na gestão educacional a partir das vozes dos sujeitos constituintes dos Conselhos Escolares de Maracanaú;
- (ii) Investigar a trajetória institucional das políticas de participação social e democrática na gestão educacional a partir dos Conselhos Escolares de Maracanaú;
- (iii) Compreender a temporalidade e territorialidade das políticas de participação social e democrática na gestão educacional a partir das vozes dos sujeitos constituintes dos Conselhos Escolares de Maracanaú.

De acordo com a análise do problema, procurar-se-á selecionar dentro da instituição, uma amostra referente à população escolar, membros participantes dos Conselhos Escolares das duas instituições educacionais, buscando colher dados importantes para a fundamentação da pesquisa. A escolha não foi aleatória, porque já havia sido estabelecido critérios para a

escolha dos membros participantes da investigação. Tendo como sujeitos os membros dos Conselhos Escolares e alunos do 9º ano do ensino fundamental.

Os sujeitos da pesquisa serão os segmentos que fazem parte do Conselho Escolar representados por segmento que compõe o colegiado, dentre eles, alunos, professores, pais de alunos, funcionários e membro da comunidade. O instrumento de pesquisa que foi utilizado foi a entrevista semiestruturada por tratar-se de um dos instrumentos mais utilizado para o levantamento de dados. Para Minayo e Deslandes (2009), a entrevista é uma estratégia comum na pesquisa quanti para colher percepções intrínsecas e diretamente dos participantes e possibilitar ao pesquisador compreender as percepções e significados que os indivíduos associam aos fenômenos estudados.

A interação direta entre quem entrevista e quem é entrevistado facilita o registro de informações detalhadas e significativas fulcrais para análises aprofundadas no ambiente acadêmico. A validação do instrumento aplicado será feito pelo especialista, neste caso, pelo orientador da pesquisa.

Buscando a fundamentação teórica do trabalho, este se iniciou com a leitura de obras brasileiras que fazem importantes referência a criação e atuação dos órgãos colegiados e seus encaminhamentos epistêmicos e metodológicos para a real implementação da prática coletiva nas escolas públicas nas tomadas de decisão nas esferas administrativa, pedagógica e financeira das escolas brasileira.

Para esta pesquisa avaliativa, escolheu-se três escolas municipais situadas no município de Maracanaú como campo de pesquisa, visto que estas possuem Conselhos Escolares atuantes. Os sujeitos do estudo estarão cientes de que seus direitos serão garantidos, porque os colaboradores assinarão um termo de consentimento livre esclarecido (TCLE) em duas vias, ficando uma via em seu poder e outra com a pesquisadora, concordando em participar da pesquisa.

Dessa forma, por meio do instrumento escolhido que apresentou subterfúgios que possibilitaram uma análise sobre a vivência detalhada dos segmentos escolares a respeito do tema proposto. A opção pela análise detalhada de um órgão colegiado específico aplicado selecionada caracteriza o estudo de caso que segundo Yin (1984, apud Oliveira, 2008), deve ser entendido como um estudo empírico que investiga um fenômeno em seu contexto real. Quando as fronteiras entre um fenômeno e o seu contexto não são claramente definidas, o estudo de caso utiliza várias fontes de evidência para compreensão do objeto de estudo. A pesquisa é descritiva porque irá analisar a visão dos membros do Conselho Escolar das três escolas quanto ao entendimento sobre as funções que desempenham enquanto atores

participantes deste órgão colegiado.

Quadro 01: Matriz de objetivos da pesquisa avaliativa

OBJETIVO GERAL: Avaliar a política de participação social e democrática na gestão educacional a partir dos conselhos escolares de Maracanaú. (Ceará)		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PERSPECTIVA AVALIATIVA	PRESSUPOSTOS TEÓRICOS/HIPÓTESES*
Analisar o conteúdo e contexto das políticas de participação social e democrática a gestão educacional a partir dos conselhos escolares de Maracanaú	Dimensão do conteúdo no contexto da participação social nos conselhos escolares (Rodrigues, 2008)	Paro (2011), Lück (2011), Antunes (2008), Libâneo, Oliveira e Toschi (2017), Taborda (2009), Spósito (2002), Alves (2001), Hora (1994), Duarte (2001), David (2010), Brasil (1996), Brasil (1988), Lück (2010), Miguel (2017), Teixeira (2020), Mayara (2023), Marques (2007), Brasil (2004a), Souza (2009), Teixeira (2020), Libâneo (2017).
Investigar a trajetória Institucional das políticas de participação social e democrática a gestão educacional a partir dos conselhos escolares de Maracanaú	Dimensão do conteúdo no contexto da gestão democrática (Rodrigues, 2008)	Paro (2011), Lück (2011), Antunes (2008), Libâneo, Oliveira e Toschi (2017), Taborda (2009), Spósito (2002), Alves (2001), Hora (1994), Duarte (2001), David (2010), Brasil (1996), Brasil (1988), Lück (2010), Miguel (2017), Teixeira (2020), Mayara (2023), Marques (2007), Brasil (2004a), Souza (2009), Teixeira (2020), Libâneo (2017).
Compreender a temporalidade e territorialidade das políticas de participação social e democrática a gestão educacional a partir dos conselhos escolares de Maracanaú	Dimensão do conteúdo no contexto da participação da comunidade na governança da escola (Rodrigues, 2008)	Paro (2011), Lück (2011), Antunes (2008), Libâneo, Oliveira e Toschi (2017), Taborda (2009), Spósito (2002), Alves (2001), Hora (1994), Duarte (2001), David (2010), Brasil (1996), Brasil (1988), Lück (2010), Miguel (2017), Teixeira (2020), Mayara (2023), Marques (2007), Brasil (2004a), Souza (2009), Teixeira (2020), Libâneo (2017).

Fonte: Elaboração própria.

Este trabalho se inicia a partir da introdução, acompanhada de seis capítulos, conclusão e referências bibliográficas e apêndices. O primeiro momento traz além da introdução, a problematização, justificativa da pesquisa, assim como seus objetivos e aspectos metodológicos gerais.

O segundo momento, traz uma apresentação dos capítulos com a fundamentação teórica que embasam a pesquisa a partir de obras elaboradas por autores como Paro (2007, 2011), Lück (2011), Libâneo, Oliveira e Toschi (2017), que desenvolvem em seus trabalhos, campos de estudo para a política de participação social a partir dos Conselhos Escolares onde contempla a participação social no campo da educação que na concepção de Cruz Neto (2013), quando a participação é desenvolvida de forma efetiva e consciente, leva o indivíduo a ter conhecimento de sua intervenção. Traz um debate entre autores, sobre gestão escolar democrática, apresenta também escritos sobre o que são os Conselhos Escolares, sua função,

importância e benefícios ampliando o debate sobre a gestão escolar e o debate sobre gestão democrática, apresenta também escritos sobre o que são os Conselhos Escolares.: sua função, importância e benefícios, e como especifica Lessa (2017), trata também do embate dos segmentos que compõem esse órgão de participação coletiva, enquanto campo ideológico que perpassa toda a escola de maneiras diferentes, dinâmicas e contraditórias.

Aborda as políticas públicas de participação na educação, abordando também questões sobre gestão democrática e a escolha do diretor. No terceiro, trata da epistemologia e metodologia avaliativa, fazendo uma abordagem avaliativa, tipologia e categorias de análise, caracterização do universo, amostra e sujeitos da pesquisa, bem como os procedimentos para a construção dos dados e análise dos mesmos, no quarto capítulo, apresentaremos análise dos dados, discussão e avaliação dos resultados das entrevistas semiestruturadas aplicadas nas três escolas municipais onde foram realizadas a entrevista, escolas estas, situadas no município de Maracanaú.

Para Cury (2019), a escola teria a função de proporcionar o convívio, contribuindo para a formação social do sujeito, tornando-o capaz de atuar na sociedade com base na liberdade, na igualdade e na diferença. No quinto capítulo as Contribuições teóricas e empíricas e plano de divulgação em CT&I, Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros, Recomendações da pesquisa avaliativa para a agenda pública. Enfim, o sexto capítulo que trata das referências teóricas que fundamentaram a elaboração dessa dissertação.

2 **TRAJETÓRIA TEÓRICA PARA A PESQUISA AVALIATIVA**

As avaliações das políticas de participação social e democrática na gestão educacional a partir dos Conselhos Escolares de Maracanaú servem como mote no âmbito do presente trabalho, salientando ligações existentes entre os órgãos coletivos e as demandas das comunidades escolar e local. Com vistas a conhecer como a escola atualmente se articula com a sociedade através de seus conselhos, estudando e debatendo sua função, objetivos, autonomia da escola e fortalecimento a fim de reconhecer e fazer valer o funcionamento desses conselhos numa prática da democracia participativa, como passo importante no processo histórico de um país mais justo e igualitário.

Assim, podemos entender que a contribuição da educação pública do país é fundamental para a construção permanente e coletiva do exercício da cidadania e que os Conselhos Escolares são de fundamental importância para garantir os rumos das prioridades das escolas numa perspectiva emancipadora, que realmente considera os interesses e as necessidades da maioria da sociedade.

Todo escrito desta dissertação sobre os Conselhos Escolares será pautado na legislação e normas municipais, estaduais e federais vigentes e no estatuto dos Conselhos Escolares. A dissertação foi fundamentada no Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos escolares; Brasil (2004) e nas ideias de Costa (1998), Duarte (2001), Paro (2001) Lück (2010, 2011), Libâneo (2017), dissertações como a de Alves (2023) que discorre sobre a atuação do Conselho Escolar como unidade executora na construção da gestão democrática em escolas públicas (Cury, 2019).

Os capítulos serão apresentados em três tópicos: Participação social no campo da educação; A gestão escolar e o debate sobre gestão democrática e Políticas públicas de participação na educação. Falar de Conselhos Escolares é nos reportar à escola nas suas dimensões administrativas, financeiras e pedagógicas dentro de um contexto democrático. Para tanto, é preciso analisar a escola da sua formação aos dias atuais. Anteriormente, a escola era vista como espaço para se “aprender”, onde só aluno e professor eram personagens, não havia a presença dos pais, a não ser para uma ou outra reunião sem muito significado. A escola não era acessível. Essa de dizer “Escola Para Todos” era fora de cogitação. E a sua função social? Acredito que não se sabia nem o que era isso.

Porém, as pessoas que faziam a escola em todo seu sentido, começaram a ter um olhar diferente, e a instituição começou a tomar novos rumos e modelos, novos paradigmas, novas tendências e tantas outras coisas novas que foi preciso repensá-la. Quem faz escola?

Quem são seus agentes? Onde estão todos os responsáveis pelo seu caminhar? É só o aluno? É só o professor? Quem mais? Hoje a escola é um assunto que vem recebendo cada vez mais atenção por parte dos gestores, principalmente a escola pública, que passou a ser um foco de estudo para a adaptação de tantas novas tendências pedagógicas no intuito de melhorar a qualidade do ensino, e com isso, algumas vezes, a escola saiu perdendo, visto que algumas dessas tendências não tem significado algum no processo ensino aprendizagem dos seus educandos e como parte do sistema de ensino, a escola tem a responsabilidade de atender a um dos direitos sociais do cidadão.

Na escola pública também encontramos outras organizações que não pertencem ao governo e, portanto, não são de direito público, mas que nela atuam legalmente. São as entidades de direito privado sem fins lucrativos, que com essa outra personalidade jurídica e funções diferenciadas, existem para auxiliar a escola em seu firme propósito de melhoria das condições de ensino. Exemplo dessas entidades são as Unidades Executoras que se formam da integração da escola com a comunidade na qual está inserida. Dentre elas está o Conselho Escolar, que é a maior representação da democracia e participação da escola. Assim, considerando o Conselho Escolar como mecanismos de democratização da escola e consequentemente da prática da cidadania como fortalecimento da democracia, ou seja, no Conselho Escolar há a participação dos pais, gestores, alunos, professores, funcionários e comunidade entorno, enfim, todo o corpo escolar trabalhando junto buscando melhoria para a educação escolar.

O Conselho Escolar bem estruturado, fortalecerá o tecido social da escola possibilitando a diminuição da violência escolar, já que a comunidade participa desse processo. Segundo Silva (2019) e Santos (2022), o conselho escolar, ao promover espaços democráticos de diálogo e responsabilização entre gestores, professores, estudantes, famílias e comunidade, contribui significativamente para a diminuição da violência neste ambiente.

A atuação efetiva do conselho escolar possibilita a construção coletiva de normas de convivência, a mediação de conflitos e o fortalecimento de vínculos sociais, criando um ambiente mais acolhedor e menos propenso a práticas violentas. Quando o conselho escolar assume um papel ativo na escuta das demandas da comunidade e na implementação de estratégias preventivas, como rodas de conversa, oficinas temáticas e ações integradas com famílias, observa-se uma redução dos episódios de violência física e simbólica, bem como o desenvolvimento de uma cultura de paz e respeito mútuo. Essa participação efetiva da comunidade escolar como pressuposto para uma gestão democrática, é de fundamental

importância, visto que essa relação escola comunidade, fortalece os laços sociais entre escola, famílias e comunidade local. Gestão democrática só faz sentido quando todos participam da vida da escola e buscam os mesmos objetivos: ofertar um ensino de qualidade para todos.

Prevista na Constituição Brasileira e mais recentemente incluída como meta no Plano Nacional de Educação (PNE) (Brasil, 2014), a gestão democrática, além de princípio fundamental para quase todas as vertentes que estudam gestão, é também considerada por muitos gestores, professores, pesquisadores acadêmicos e instituições do terceiro setor como base conceitual que desdobra em modo de ação fundamentada na participação dos profissionais da educação, das famílias e comunidades na gestão das escolas.

2.1 Participação social no campo da educação

Todos nós que desenvolvemos um trabalho cotidiano numa escola, sabemos que a educação brasileira está mudando. Sabemos também que, cada vez mais, a educação brasileira ocupa as manchetes dos jornais. A população reivindica escola para seus filhos porque esse é um dos direitos sociais, assim como a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a providência social, a proteção à maternidade e à infância e a assistência aos desamparados, tudo assegurado aos brasileiros pela Constituição Federal (doravante, CF) (Brasil, 1988) em seu artigo 6º.

Duas são as leis mais importantes para a educação: A CF (Brasil, 1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº. 9.394 (Brasil, 1996), também conhecida como Lei Darcy Ribeiro.

A CF em seu artigo 5º, firma que os princípios da República Federativa do Brasil; os direitos e as garantias fundamentais dos cidadãos. Na LDB, reitera os dispositivos constitucionais em seus títulos introdutórios (Da Educação, Dos Princípios e Fins da Educação Nacional e Do Direito à Educação e do Dever de Educar, situado nos artigos 1º a 5º) definindo as principais orientações da educação nacional e para a educação escolar em seus diferentes níveis.

Os artigos 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (Brasil, 1996) e 22 do Plano Nacional de Educação (PNE) (Brasil, 2014) indicam que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e locais em Conselhos Escolares (Brasil, 1996, p. 42).

A educação é um fenômeno social. Isso significa que ela é parte integrante das relações sociais, econômicas, políticas e culturais de uma determinada sociedade. Na sociedade brasileira atual, a estrutura social se apresenta dividida em classes e grupos sociais com interesses distintos e contrários; esse fato tanto na organização econômica e política quanto na prática educativa. Assim, as finalidades e meios da educação dependem-se da estrutura e dinâmica das relações entre as classes sociais, ou seja, são socialmente determinados.

Dessa forma, considerando que a construção de um sistema educacional é capaz de oferecer oportunidades educativas comparáveis às dos países desenvolvidos, é tarefa a longo prazo, admitir que os recursos financeiros disponíveis não são ilimitados e reconhecendo as deficiências dos atuais sistemas de ensino, o Plano estabelece prioridades sociais e regionais, a universalização da formação escolar mínima compatível com as necessidades da sociedade democrática moderna, a elevação global do nível de escolaridade da população e a melhoria geral da qualidade do ensino, “baseado numa nova pedagogia do sucesso escolar” (Ministério da Educação e do Desporto, 1988, p.15).

Para Hamze (2004) em seu artigo “O Professor e o Mundo Contemporâneo” considera que os novos tempos exigem um padrão educacional que esteja voltado para o desenvolvimento de um conjunto de competências e de habilidades essenciais, a fim de que os alunos possam fundamentalmente compreender e refletir sobre a realidade, participando e agindo no contexto de uma sociedade comprometida com o futuro. Como por exemplo: A prática pedagógica, sob a influência das TDICs, está passando por uma transformação profunda. Os professores estão adotando abordagens mais dinâmicas, envolventes e centradas no aluno, como preconizado por Harasim (2017). A aprendizagem torna-se mais colaborativa, personalizada e adaptada às necessidades individuais de cada aluno.

Gramsci (1991) bem com Frigotto (2017), observe semelhanças em suas narrativas à medida que o Frigotto estabelece que a educação é dual e diferenciada em função de existir uma sociedade que se nutre da desigualdade.

Saviani (2018), propõe que a Pedagogia Histórico-Crítica é uma abordagem educacional fundamentada no materialismo histórico-dialético, compreendendo a educação como prática social inserida nas contradições da sociedade de classes. Essa pedagogia defende que o processo educativo deve possibilitar a apropriação dos conhecimentos historicamente produzidos pela humanidade, entendidos como patrimônio coletivo, e que a escola tem papel central na socialização desses saberes. A função social da escola é garantir que todos os estudantes, especialmente os oriundos das classes trabalhadoras, tenham acesso aos

conhecimentos científicos, artísticos e filosóficos, superando a mera reprodução das desigualdades sociais.

A proposta histórico-crítica valoriza a intencionalidade do ato educativo, destacando que o ensino não pode ser reduzido à transmissão mecânica de conteúdos, mas deve ser orientado para a formação de sujeitos críticos, capazes de compreender e transformar a realidade. Nessa perspectiva, a prática pedagógica é vista como um processo consciente e sistemático de mediação entre o conhecimento elaborado e os sujeitos em formação, tendo como horizonte a emancipação humana e a superação das condições de opressão. A Pedagogia Histórico-Crítica, portanto, propõe que a escola seja espaço de democratização do saber, promovendo a formação integral dos indivíduos e contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária (Wiedemann; Wiedemann, 2019)

Acredito que sociedade está caminhando para ser uma sociedade que aprende de novas maneiras, por novos caminhos, com novos participantes (atores), de forma contínua, e a educação como instrumento de participação social, quando pais, alunos, professores, e outros segmentos que envolve a prática educativa, podem contribuir na organização e na construção desse novo conceito pedagógico, proporcionando inclusive, uma melhoria da qualidade de trabalho, das aprendizagens, e da educação escolar

[...] a educação escolar precisa, cada vez mais, ajudar a todos a aprender de forma mais integral, humana, afetiva e ética, integrando o individual e o social, os diversos ritmos, métodos, tecnologias, para construir cidadãos plenos em todas as dimensões (Moran, 2011, p. 11).

Entretanto, dilemas educacionais ainda são vivenciados, por um lado existem reflexões sobre a urgência de transformação dos modelos educacionais com o objetivo de desenvolver integralmente os estudantes e, por outro ainda há uma preservação do tradicionalismo no ensino sendo indiferente às descobertas de como as pessoas podem aprender (Mourthé Junior; Lima; Padilha, 2018).

É indiscutível que a escola é um espaço social complexo, em permanente construção, onde há incoerências e tratamentos desiguais, onde as pessoas têm interesses divergentes, portanto, não podemos falar em gestão democrática da escola pública sem, necessariamente, destacar a importância de se ter a participação da comunidade escolar. E quando se fala em participação não se pode tê-la como fim, e sim como meio, assim como Dourado (2011, p. 8) afirma que “se trata da partilha do poder nas decisões e na execução das atividades propostas”.

Coincidindo com o pensamento, Apple et al. (2020, p.45) afirmam que “a capacidade de todos os membros da comunidade escolar- professores, estudantes e pais – de participar do estabelecimento de regras e políticas que governam a vida escolar é fundamental”. Visto que a descentralização do poder, a autonomia pedagógica e administrativa da unidade escolar com a participação dos seus vários segmentos da comunidade em instâncias colegiadas, constituem característica de modelo democrática de gestão escolar. A gestão democrática, participação, descentralização e autonomia da escola estão explícitas não apenas no art. 3º e art. 14 da LDB (Brasil, 1996), mas também no art. 15 conforme segue:

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 gerais de direito financeiro público (Brasil, 1996, p. 15).

A luta pela democratização do país abriu espaços e possibilitou a construção de caminhos para a democratização da escola pública. Entretanto, este processo não se dá por si mesmo, apesar dos vários mecanismos existentes na legislação que visam promover a participação dentro da escola. É fundamental que a comunidade escolar na figura dos pais, professores, alunos e funcionários, continuem organizados para fazer valer o processo democrático.

Entende-se como comunidade escolar todos aqueles que fazem parte da escola e estão ligados ao seu funcionamento. Vários mecanismos legais são encontrados em nossa legislação que favorecem a participação da família nas atividades escolares. Na visão de Hora (1994), no processo de democratização da gestão escolar é fundamental que a escola respeite a realidade local, através de uma relação consciente e dinâmica. Desta forma, poderá garantir que a escola atue como um fator de mudança social.

Paulo Freire acreditava que a educação problematizadora surge como favorecedora para o rompimento com a educação tradicional, ou seja, dando a escola mais oportunidade para a sua emancipação. Mas, esse processo deve ser construído por meio de diálogo entre todos os autores sociais envolvidos, educadores, educandos, escola, família e comunidade local. Família e escola devem caminhar juntas na busca de uma escola democrática.

A escola desenvolve um papel fundamental na construção dessa parceria, portanto deve ficar atenta às realidades próprias da comunidade buscando promover encontros e debates a partir das condições objetivas que estejam diretamente ligadas às necessidades reais

dos pais, levando-as a vivenciar situações que possibilitem se sentirem participantes, ouvindo-os e buscando encontrar soluções. Partindo desse ponto, a escola, aos poucos, vai ampliando e promovendo outros debates e formação que tenha interesse comum tanto para a escola como para os pais, pois como diz Paro (2007, p. 25);

[...] é possível imaginar um tipo de relação entre pais e escola que não esteja fundada na exploração dos primeiros pela segunda. É possível imaginar um tipo de relação que não consista simplesmente de uma “ajuda” gratuita dos pais à escola. Pode-se pensar em uma integração dos pais com a escola, em que ambos se apropriem de uma concepção elaborada de educação que, por um lado, é um bem cultural para ambos, por outro, pode favorecer a educação escolar e, esse facto, reverter-se em benefício dos pais, na forma da melhoria da educação dos seus filhos.

Paro (2011) considera imprescindível que pais, alunos, professores e diretores definam juntos o tipo de escola que querem, transformando-a assim num instrumento para a construção e defesa da cidadania e a serviço da educação. Na esfera da educação, a gestão participativa tem como objetivo incluir e engajar toda a comunidade escolar nos processos de tomada de decisões, na programação de objetivos, na implementação de projetos escolares e no auxílio de execução de atividades conjuntas.

Atualmente, enquanto órgão consultor nas instituições para a participação aberta dos segmentos que fazem a escola é o Conselho Escolar, que tem a função fundamental na participação da atuação da escola como um todo. Outros instrumentos de participação social são também um direito previsto na CF (Brasil, 1988), os quais permitem que a sociedade civil controle as ações do Estado, participando de processos de elaboração, implementação, fiscalização e avaliação de políticas públicas. No que diz respeito à educação, além dos Conselhos Escolares, tem também Associação de pais, grêmios estudantis.

A criação desses órgãos colegiados implica a ideia de que a escola é múltipla e que a tomada de decisões deve ser feita de forma justa e democrática, contudo, até que ponto essa interferência muitas vezes de fora para dentro dos muros da escola é benéfica? Quando discutimos a construção da autonomia em nossas escolas, logo vem a ideia de independência, de liberdade. Pensamos na possibilidade de fazermos aquilo que queremos e o que entendemos ser melhor para a escola, em um determinado momento. Mas autonomia não é soberania.

Sob a égide de um processo constructo pode-se dizer que a autonomia pedagógica, administrativa e gerência financeira são alicerçadas por um processo partilhado, observando as normas estabelecidas pelos processos de aprendizagem e diretrizes a fim de aviá-los às normas jurídicas, tendo em vista que a instituição escolar se perfaz como sujeito integrante da

ambiência na qual está inserida. A conduta, atividades, processos que são realizados no ambiente escolar são o reflexo do contexto histórico, cultura e econômico em que a sociedade está vivenciando àquele momento, nessa feita, escola se torna mais relevante e ativa à medida em que há mais indivíduos engajados naqueles processos. Assim, a escola executa funções fulcrais na estrutura social concorrentes às respostas e mudanças no arranjo social (Dourado, 2001).

Para Lück (2011), os pais devem participar mais do processo escolar e que eles podem contribuir significativamente para a ampliação da qualidade do ensino, isto dependerá da motivação que a própria escola pode oferecer através da realização de parcerias entre escola e família. Dessa forma, a qualidade da educação depende cada vez mais da parceria entre a escola e a família. Atualmente a escola não pode viver sem a família e a família não pode viver sem a escola, pois é através dessa interação desse trabalho em conjunto, ambas as partes têm como objetivo o desenvolvimento do bem-estar e da aprendizagem do estudante, os quais contribuirão na formação dos mesmos (Ferreira, 2003).

Parafraseando Freire (1999), atualmente se faz necessário que a escola seja um local comunitário, ou seja, além da participação ativa dos professores, pais ou responsáveis é preciso se atentar para a importância da participação da comunidade, pois ela também beneficiará na construção da aprendizagem dos alunos.

Para Bandeira (2017, p. 32) “quanto mais pessoas envolvidas na discussão educacional maior será a qualidade dessa política. Quanto mais a população se envolver no debate, mais vai compreender e exigir seus direitos”. Considerando que para haver a gestão democrática escolar, esta deve ter como princípio a participação de toda comunidade escolar na gestão da instituição de ensino. Isto requer o envolvimento dos pais, alunos, professores, diretores, coordenadores pedagógicos, secretários escolares, secretários de educação e até prefeitos. Freire (2007) reflete que a gestão democrática educacional pode contribuir na ampliação das estruturas democratizantes e consequentemente favorecer o exercício da participação popular.

Tal qual a CF (Brasil, 1988), a LDB (Brasil, 1996) determina que um dos princípios que deve reger o ensino público no país é o da gestão democrática, garantindo a qualidade em todos os níveis, tornando possível, assim, formar pessoas críticas e participativas. A ação da gestão democrática e participativa abre canal para a participação da comunidade. Assim, a escola deixa de ser um lugar fechado e separado da realidade e passa a integrar a comunidade educativa, interagindo substancialmente com a sociedade civil.

No entanto, no campo do debate político, o ideário participativo nem sempre reflete esse imaginário. Como aponta Teixeira (2020), defender a participação social pode dizer respeito à mera participação pelo voto, ou até mesmo à escuta institucional. Nessa perspectiva, o objetivo dessa participação social não é defender o declínio dessa representatividade, mais aprimorar essa participação e o incentivo ao diálogo social no sentido de melhorar cada indivíduo dentro dessa sociedade, preservando sua identidade social, de modo que uma das funções da democracia participativa seja justamente o aprimoramento das instituições representativas (Miguel, 2017).

Nas escolas em Maracanaú, os segmentos que fazem parte do Conselho Escolar, incluindo pais, todos participam de formação para fins de conhecer sua função dentro dessa gestão participativa e o quanto sua voz é importante para o engajamento, bem como todos os responsáveis possam de alguma maneira, comunicar-se com a escola, estarem cientes do que acontece e até mesmo participarem das tomadas de decisões, viabilizando assim, as discussões a respeito de vários temas. Dessa forma, se constrói a interação entre os participantes, estimula sua frequência nas ações da escola e ao mesmo tempo, facilita diálogos mais construtivos.

Vale aqui ressaltar que a cidade de Maracanaú, possui atualmente, 82 escolas que atendem da Educação Infantil e Ensino Fundamental. Todas as escolas por possuir um número de alunos acima de 50 estudantes, todas possuem Conselhos Escolares. Algumas escolas, com conselhos bastante atuantes, outras nem tanto. Dessa forma, estas escolas podem ter uma gestão que não seja transparente e democrática, não tendo assim, uma organização colaborativa enquanto a participação dos segmentos no Conselho Escolar é apenas figurante e não atuante nas tomadas de decisões dos processos administrativos, pedagógicos e financeiros, bem como no desenvolvimento da função social dessa escola.

Todos esses conselhos, são representativos de cada segmento escolar onde através de eleição direta conforme seus pares, ou seja, professor vota em professor, pais em pais, alunos em alunos. Nesta categoria alunos, só podem ser conselheiro se maior de idade. Assim, na categoria alunos se a escola não tiver alunos com dezoito anos ou mais, eles são representados por outro pai que também será eleito diretamente pelo segmento pais, ficando assim, o estudante sem direito a participação no conselho escola. Já o segmento comunidade, esse recebe convite da própria escola para compor o quadro de conselheiros.

Em Maracanaú, conforme Lei nº 555 de 30 de maio de 1997 (Maracanaú, 1997) o diretor escolar, obrigatoriamente será o presidente do conselho em sua escola. Também é possível ressaltar que o Conselho Escolar enquanto colegiado atuante, expressa o

desenvolvimento nas escolas de uma cultura democrática e participativa. Suas ações vão desde participar da elaboração e acompanhamento do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola até cuidar da transparência dos aspectos administrativos, financeiros e educacionais. Desse modo, cumprem um papel fundamental, zelando por aspectos do cotidiano escolar.

Partindo dos pressupostos teóricos (i) que a gestão democrática está entre dois âmbitos da legislação e não apenas na escola que no que se refere à gestão educacional e gestão escolar, estão pautadas na CF de 1988, ressaltando que este modelo de gestão se fundamenta na participação social (Hora, 1994; Paro, 2011; Lück, 2011; Ferreira, 2003; Bandeira, 2017); (ii) Que a gestão escolar tem por objetivo assegurar a melhoria dos processos educacionais da instituição escolar, a aprendizagem dos discentes, esta ainda se complementa nas dimensões: Gestão administrativa; Gestão dos resultados educacionais; Gestão democrática e participativa, Gestão de pessoas; Gestão pedagógica: Gestão do cotidiano escolar; Gestão do clima e cultura escolar (Freire, 2007; Lück, 2010; Saviani, 2018; Miguel, 2017; Teixeira, 2020); (iii) Que família e escola são indissociáveis na promoção da qualidade da escola e no favorecimento da gestão escolar democrática (Paro, 2007 ; Moran, 2011; Dourado, 2011).

A partir das discussões apresentadas pelos autores aqui citados, constata-se que colocar em prática, tais políticas de gestão democrática e a participação de todos os atores envolvidos na comunidade escolar por meio de mecanismos de participação social nos espaços escolares é uma conquista, mas também um processo em constante vir a ser, sempre se refazendo.

2.2 A gestão escolar e o debate sobre gestão democrática

Estudar algumas ideias sobre a escola no passado e no presente representa uma importante competência para a gestão escolar, que é a capacidade de compreender o contexto e as relações em que se desenvolve a prática educativa. A escola onde cada um de nós trabalha não está solta no espaço, mas articula-se com o movimento mais amplo e mais largo da história da educação no mundo e, é claro, no Brasil. Se nos situarmos nesse mundo e nessa história, mais facilidade temos de compreender o presente. E compreendendo-o devemos buscar a mudança daquilo que pode ser mudado.

O Brasil enfrenta profundas desigualdades sociais, econômicas e culturais, configurando-se na sociedade capitalista como país dependente. Em decorrência, vive um processo histórico de disputa de vários interesses sociais, por vezes inteiramente opostos.

Nesse processo, homens e mulheres organizando-se em várias instituições, fazem, a todo o momento, a história dessa sociedade.

Passamos por várias fases de um processo complexo sócio-histórico, incluindo períodos ditatoriais, em que aprendemos o valor de luta pela reconquista e pela garantia da democracia. Construímos, assim, a democracia representativa, em que todos os dirigentes são eleitos por votos dos cidadãos (presidente da República, governadores, prefeitos, senadores, deputados e vereadores). As conquistas históricas trazidas por essa democracia representativa serão ampliadas e novos avanços reais para a grande maioria da população serão conquistados quando a democracia for se tornando cada vez mais uma democracia participativa. Esta amplia e aprofunda a perspectiva do horizonte político emancipador da democracia. Isto é: uma democracia em que todos os cidadãos, como sujeitos históricos e conscientes, lutem pelos seus direitos legais, tentam ampliar esses direitos, acompanham e controlam socialmente a execução desses direitos, sem deixar de cumprir, em contrapartida, os deveres constitucionais de todo cidadão.

Estes cidadãos ao participarem ativamente do todo processo político, além de escolherem seus governantes de forma mais consciente, concomitantemente define o futuro da sociedade no universo, político, econômico e, sobretudo, educacional. E nesta perspectiva, Freire (1967) defende que a efígie da educação é crucial para o crescimento de cidadãos críticos, capacitados a analisar a realidade do seu entorno e agir de forma engajada como agentes políticos ativos. Através do envolvimento participativo destes sujeitos no processo educacional é onde ocorrem as mudanças sociais necessárias para que eles possam se tornar protagonistas na construção de uma sociedade mais igualitária e democrática.

Numa sociedade democrática, a escola cumpre importante papel no sentido de assegurar a todos a igualdade de condições para a permanência bem-sucedida na instituição escolar. Nossa legislação CF (Brasil, 1988) e LDB (Brasil, 1996), definem que isso deve ser feito dentro de um contexto de gestão democrática, princípio básico de organização do ensino público.

A escola, na verdade, por suas características, pode ser um lugar privilegiado de exercício da democracia como valor e como processo. Estes são aspectos fundamentais para uma gestão comprometida com o sucesso de todas as crianças e jovens. Um sinal importante de que a escola está vivendo a democracia como um processo é a existência de mecanismos que permitam tomar decisões coletivas sempre que as circunstâncias assim o permitam. A

escola tem uma margem bastante significativa de liberdade para decidir coisas que dizem respeito ao seu cotidiano. Outro aspecto importante refere-se à existência de um Conselho Escolar ou órgão semelhante em sua escola. A existência de um Conselho é um passo importante para a democracia na escola.

Porém, a escola precisa cuidar do seu pleno desenvolvimento, isto é, cuidar não apenas da tarefa de ensinar, mas de dar conta de muitas outras dimensões que fazem de cada pessoa um ser humano perfeito, completo e feliz. É oportuno lembrar, contudo, que a função social da escola ultrapassa a troca do conhecimento sistemático em sala de aula. A escola é também um importante espaço de convivência humana - lugar de socialização, de encontros e descobertas. E isso nem sempre é valorizado como aprendizagem pela equipe escolar.

Trata-se de uma instância colegiada que deve contar com a participação de representantes dos diferentes segmentos das comunidades escolar e local, podendo constituir um espaço de discussão de caráter consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador (Brasil, 2004, p. 44).

A emancipação humana é um processo antropológico e social, isto é, pessoal/individual e coletivo/social. A construção da autonomia e da liberdade tem uma dimensão pessoal e individual e, ao mesmo tempo, uma dimensão social e coletiva. A criação do Conselho Escolar representa uma iniciativa que contribui diretamente para o início do desenvolvimento de uma cultura participativa e homogênea, tornando assim válida a participação do Conselho Escolar. Já refletia Freire (1999, s.p):

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.

O sentido histórico da educação, nesta perspectiva de construção da cidadania e da democracia participativa, demanda um trabalho pedagógico coletivamente assumido pela comunidade escolar e local. Por vezes e em muitos aspectos, significa um movimento de reivindicação da escola na concretização de uma educação de qualidade com inclusão social. Esta se realiza no interior do movimento mais amplo de democratização da sociedade e de construção de uma sociedade justa e humana.

Portanto, a educação assim concebida indica uma função da escola voltada para a realização plena do ser humano, alcançada pela convivência e pela ação concreta, qualificadas pelo conhecimento. Historicamente, as escolas se preocuparam mais em desenvolver as duas primeiras aprendizagens (aprender a conhecer e aprender a fazer); há que

se preocupar também com o aprender a conviver e aprender a ser. Todavia, sobre esses elementos de sustentação, há que se construir uma escola. Essa construção demanda uma travessia que geralmente se inicia pela passagem do âmbito dos princípios para um projeto pedagógico, e deste para as práticas e ações dos educadores. E essa travessia pressupõe uma reflexão de todos os envolvidos que participam da escola.

Nesse contexto, é evidente que a escola desempenha um papel multifacetado na sociedade, influenciado pelas perspectivas de Durkheim, Parsons e Dewey, pois ao transmitir conhecimento, moldar valores e preparar os indivíduos para a participação democrática, a escola emerge como uma instituição fundamental na construção e manutenção da ordem social. A escola pública nos dias atuais deixa muito a desejar quando se fala de educação e de formar cidadãos para viver numa sociedade tão multicultural e pluriétnicas, como a nossa. A falta de investimentos e de capacitação de professores, escolas sem infraestrutura adequada para o recebimento desse aluno. O modelo segregado e homogêneo que com muito esforço está mudando para o modelo de escola inclusiva, mesmo escolas sem condições adequadas para receber esse aluno.

A gestão da escola se traduz cotidianamente como ato político, pois implica sempre uma tomada de posição dos atores sociais (pais, professores, funcionários, estudantes). Logo, a sua construção não pode ser individual, pelo contrário, deve ser coletiva, envolvendo os diversos atores na discussão e na tomada de decisões, pois o compartilhamento do processo tomado de decisões na escola evidencia a relação entre gestão democrática, autonomia e seus efeitos na gestão da escola, bem como, a consolidação das formas de participação dos órgãos colegiados.

Segundo Spósito (2002a) para que se materialize uma gestão democrática, deve-se buscar o apoio de toda a comunidade educativa, uma vez que sua composição prevê a ação de professores, pais e alunos, além de moradores, dentre outros para repercutir então em práticas pedagógicas compartilhadas.

Para que a tomada de decisão seja partilhada, é necessária a implementação de vários mecanismos de participação, tais como: aprimoramento dos processos de provimento ao cargo de diretor, a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola (Conselhos Escolares, Conselhos de Classe), o fortalecimento da participação estudantil por meio de criação e consolidação de grêmios estudantis, a construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola, a progressiva autonomia da escola e, conseqüentemente, a discussão e a

implementação de novas formas de organização e de gestão escolar e a garantia de financiamento público da educação e da escola nos diferentes níveis e modalidades de ensino.

Toda essa dinâmica se efetiva como um processo de aprendizado político fundamental para a construção de uma cultura de participação e de gestão democrática da escola e, conseqüentemente, para a instituição de uma nova cultura na escola.

Para Lück (2011), a autonomia é um processo contínuo de construção de ações compartilhadas na qual a sua efetivação requer um aprendizado contínuo de práticas democráticas que envolvam toda a comunidade escolar influenciando diretamente as concepções educacionais, implementando a consciência do poder da descentralização, democratização do ensino e autogestão. Portanto, é um fenômeno constituinte da participação da comunidade escolar. Paro (2016) afirma que a efetivação da autonomia depende da participação de toda a comunidade escolar.

A efetivação de uma nova relação entre a educação, a escola e a democracia constituem um aprendizado político-pedagógico cotidiano que requer a implementação de novas formas de organização e participação interna e externamente à escola. Ou seja, a construção de uma educação emancipatória e, portanto, democrática que se constrói por meio da garantia de novas formas de organização e gestão, pela implementação de mecanismos de distribuição do poder, que só é possível a partir da participação ativa dos cidadãos na vida pública articulada a necessidade de formação para a democracia. Ressalta-se que o princípio da gestão democrática no texto final da CF (Brasil, 1988), por intermédio do setor conservador, ficou restrito apenas ao ensino público, deixando o ensino privado fora dessa obrigatoriedade.

De acordo com Arelaro, Jacomini e Carneiro (2016), embora tal princípio devesse se estender ao ensino público e privado, na educação básica e superior, como defendiam setores da sociedade civil, essa proposta foi derrotada, especialmente, pela atuação dos representantes das instituições privadas de ensino. Assim, a redação final do inciso V, do art. 206 da CF (Brasil, 1988) estabeleceu a gestão democrática do ensino público.

De fato, a questão da gestão democrática não se torna algo fácil de se colocar em vigor nas unidades educacionais e, principalmente atrair a comunidade para a escola por meio desse tipo de gestão, porém é de bom tom ressaltar que isso não é algo impossível.

Variadas são as formas e as propostas de acesso à gestão das escolas públicas historicamente utilizadas no sistema educacional brasileiro. Entre elas destacam-se: 1) diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); 2) diretor de carreira; 3) diretor aprovado em concurso público; 4) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas ou processos mistos; 5) eleição direta para diretor.

Cada uma dessas modalidades se fundamenta em argumentos importantes, mas nenhuma parece garantir plena e isoladamente as exigências para o cumprimento das funções do diretor na gestão democrática da escola. Entendo que a complexidade do processo de gestão implica considerar algumas exigências para a escolha do diretor: a efetiva participação das comunidades local e escolar, a proposta pedagógica para a gestão e a liderança dos postulantes ao cargo.

No Brasil, as redes¹ que fazem seleções mistas costumam partir de critérios técnicos. O Ceará, por exemplo, cria um banco de candidatos a diretor escolar que foram certificados com base em critérios técnicos. Depois, podem ser indicados politicamente. A rede municipal de São Paulo (SP), por sua vez, realiza uma prova para os educadores da rede. Quem atinge a nota de corte, pode ser indicado pela comunidade escolar.

Em Maracanaú, esse processo de escolha do dirigente escolar se dá através de prova escrita, ao ser aprovado, o candidato a diretor escolhe sua equipe gestora: coordenador pedagógico e coordenador financeiro e o grupo além da prova de títulos, apresentam e defendem em banca um plano de gestão, um projeto para a escola, que vai permitir identificar muitas de suas competências e seu perfil. Depois isso vai para a soma de pontos onde aprova ou não a equipe candidata.

Porém, ao analisarmos essas modalidades de escolha de dirigentes escolares, a livre indicação dos diretores pelos poderes públicos se fundamenta na prerrogativa do gestor público em indicar o diretor como um cargo de confiança da administração pública. Historicamente, contudo, essa modalidade parece ter contemplado as formas usuais de clientelismo, na medida em que se distinguia pela política do favoritismo e da marginalização das oposições, e o papel do diretor não contava com o respaldo da comunidade escolar. Quanto ao diretor de carreira, modalidade reduzidamente utilizada, a sua configuração encontra-se estruturada a partir do estabelecimento de critérios rígidos ou não. Nesse caso, o acesso ao cargo de diretor considera aspectos como: tempo de serviço, merecimento e/ou distinção, escolarização, entre outros. A considerar a falta de planos de carreira, tal modalidade, tendo em vista o dinamismo da prática educativa, reforça, na maioria dos casos, a manutenção da ingerência e do clientelismo no cotidiano escolar, além da exclusão da comunidade escolar na definição de seu destino.

¹ redes de ensino que adotam seleções mistas para a escolha de diretores escolares, combinando critérios técnicos e participação comunitária, incluem municípios e estados que buscam alinhar a gestão escolar à gestão democrática e ao mérito profissional. A adoção de seleções mistas para o cargo de diretor escolar, que associam critérios técnicos de mérito e desempenho à participação da comunidade, é uma tendência crescente no Brasil, impulsionada em grande parte pela legislação do novo Fundeb (Emenda Constitucional nº 108/2020 e Lei nº 14.113/2021).

De acordo com Dourado (2001), a eleição para diretores/gestores tem sido historicamente uma das lutas dos movimentos dos docentes, pais e alunos na busca da democratização da escola, pondo fim ao autoritarismo e ao clientelismo presentes nas modalidades de escolha acima citados. Porém devemos levar em consideração que a eleição não é o único caminho na busca da democratização da escola. Ainda salienta Dourado (2011, p. 102) quando afirma que “embora as eleições se apresentem como um legítimo canal na luta pela democratização da escola, e, da sociedade – e não o único”.

Alguns interlocutores têm definido o concurso público como mecanismo para nomeação do diretor, por se creditar a esse processo a objetividade na escolha baseada em méritos intelectuais. É fundamental ressaltar que essa modalidade não tem sido adotada pela maioria dos estados e municípios. Por considerar que a gestão escolar não se traduz à dimensão técnica, mas configura-se também como ato político, entendemos que essa modalidade reduz o escopo da gestão a atividades administrativas rotineiras e burocráticas, deixando em segundo plano a compreensão mais abrangente do processo político-pedagógico. A defesa do concurso público deve ser uma bandeira empunhada e efetivada como forma de ingresso para a carreira docente no setor público.

A indicação a partir de listas tríplexes ou sêxtuplos, ou a combinação de processos, consiste na consulta à comunidade escolar, ou a setores desta, para a indicação de nomes dos possíveis dirigentes. Cabe ao Executivo ou a seu representante nomear o diretor dentre os nomes destacados e ou submetê-los a uma segunda fase, que consiste em provas ou atividades de avaliação de sua capacidade cognitiva para a gestão da educação. Tal modalidade recebe crivo da comunidade escolar no início do processo, perdendo o controle à medida que cabe ao Executivo deliberar sobre a indicação do diretor escolar fundamentado em critérios os mais diversos.

As eleições diretas para diretores, historicamente, têm sido uma das modalidades tidas como das mais democráticas formas, apesar de se constituírem também uma grande polêmica. A defesa dessa modalidade vincula-se à crença de que o processo implica uma retomada ou conquista da decisão sobre os destinos da escola pela própria escola. O processo de eleição apresenta-se de formas variadas, indo desde a delimitação do colégio eleitoral – que pode ser restrito a apenas uma parcela da comunidade escolar, ou à sua totalidade compreendida como o universo de pais, estudantes, professores, técnicos e funcionários – até a definição operacional dos votos de participação dos vários segmentos envolvidos. Há também exemplos em que a eleição é utilizada como um dos mecanismos de escolha associados a outros, tais como: provas específicas, apresentação de planos de trabalho etc. Vale destacar, nessa

modalidade, a importância dada ao processo de participação e decisão na escolha dos diferentes pelas comunidades local e escolar.

O envolvimento das pessoas como sujeitos na condução das ações apenas uma possibilidade, não uma garantia. Especialmente em sociedades com fortes marcas tradicionalistas, sem uma cultura desenvolvida de participação social, é muito difícil conseguir que os indivíduos não deleguem a outros aquilo que faz parte de sua obrigação como sujeito participe da ação coletiva (Paro, 2001, p.67).

A eleição é um importante mecanismo no processo de gestão democrática, mas não é suficiente. Nesse sentido, outros processos e mecanismos devem ser vivenciados pelas unidades educativas, entre eles, o Conselho Escolar. Nesse cenário, a garantia de consolidação das eleições diretas para diretores deve-se articular com a garantia de outros mecanismos de participação, como o Conselho Escolar, conforme discutimos anteriormente. Pois pensar a democratização na e da escola implica definir claramente qual a função social da escola.

A efetivação de uma lógica de gestão democrática é sempre processual e, portanto, permanente vivência e aprendizado. É um processo eminentemente pedagógico, que envolve, entre outros, o conhecimento da legislação, a discussão e participação nas modalidades de provimento ao cargo de dirigente escolar, a implantação e consolidação de mecanismos de participação, tais como Conselho Escolar:

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização de competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso os objetivos educacionais (Lück, 2002, p. 21).

São muitas as dificuldades encontradas na prática no que diz respeito ao trabalho do gestor escolar, em todos os âmbitos dentro da instituição educacional, e por este motivo se fortalece a ideia de trazer uma gestão voltada para a participação e integração da melhor e maior parte possível dos integrantes do meio escolar, para as tomadas de decisões, e desta maneira surge, não de forma recente, já que existe desde a queda da ditadura militar a gestão democrática.

Libâneo (2017) discute a gestão no campo educacional, afirma que esse modelo científico racional de gestão acaba por conceber a escola como uma entidade neutra e objetiva, cabendo aos diretores o papel de planejar, organizar e controlar racionalmente seus recursos para atingir altos índices de eficiência e eficácia.

Em uma unidade escolar, normalmente, o diretor assume o papel de coordenador das atividades gerais da escola e, nesse sentido assume um conjunto de responsabilidades a serem compartilhadas com os diferentes segmentos da escola. Há alguns anos, o diretor centralizava em suas mãos a tomada de decisão e pouco partilhava com as comunidades local e escolar. A complexidade das tarefas de gestão e organização da escola, o avanço teórico- prático da educação e de sua gestão, a democratização das relações escolares e a rediscussão das formas de escolha dos diretores começam a interferir nessa lógica tradicional de gestão. Isso quer dizer que a organização e a gestão da escola possam a ser assunto dos diferentes segmentos que compõem as comunidades local e escolar. Nesse cenário, questões como avaliação educacional, planejamento escolar, calendário, projeto político-pedagógico, eleições, festas e muitas outras atividades e decisões contam com a participação cada vez maior dos pais, dos estudantes, dos professores, dos funcionários, entre outros.

Essas mudanças acarretam a necessidade de se pensar o processo de organização e os mecanismos de participação na escola e, ainda, de estruturar a gestão com a participação de outros membros além do diretor. Nessa direção, algumas escolas passam a ter uma equipe, gestora, contando com coordenadores, supervisores, vice-diretores, professores, etc. que trabalham coletivamente com o diretor, buscando soluções e alternativas para melhorar o funcionamento das escolas. Diante deste inédito cenário, Paro (2001, p. 69) versa que esse novo papel desenvolvido pelo diretor faz com que ele consiga:

perceber melhor, agora, sua situação contraditória, pelo fato de ser mais cobrado pelos que o elegem. Esse é um fato novo que não pode ser menosprezado. A sua condição de responsável último pela escola e de preposto do Estado no que tange ao cumprimento da lei e da ordem na instituição escolar, soma-se agora seu novo papel de líder da escola, legitimado democraticamente pelo voto de seus comandados, que exige dele maior apego aos interesses do pessoal escolar e dos usuários, em contraposição ao poder do Estado. Isto serve para introduzir mudanças na conduta dos diretores eleitos, que passaram a ver com as solicitações de professores, funcionários, estudantes e pais.

Esse processo de mudança, que amplia o estabelecimento de ações compartilhadas na escola e fortalece a forma de organização coletiva, com a estrutura de equipe gestora, e a criação e atuação do Conselhos escolares têm se mostrado um dos caminhos para avançar na democratização da gestão escolar. Nessa direção, definir claramente as atribuições e o papel político da equipe gestora e do Conselho Escolar é fundamental.

A democratização da gestão por meio do fortalecimento dos mecanismos de

participação na escola, em especial do Conselho escolar, pode-se apresentar como uma alternativa criativa para envolver os diferentes segmentos das comunidades local e escolar nas questões e problemas vivenciados pela escola. Esse processo certamente, possibilitaria um aprendizado coletivo, cujo resultado poderia ser o fortalecimento da gestão democrática na escola, bem como. Fortalecer instâncias de participação como professores, coordenadores, orientadores educacionais, estudantes, funcionários, pais de estudantes e comunidade local é muito importante para a efetivação de um processo de gestão inovador que expresse, a cada dia, as possibilidades de construção de uma nova cultura escolar.

Apesar disso e considerando o que foi discutido nesta subseção, é possível elencar como pressupostos teóricos: (i) Que a democratização da gestão escolar é um processo complexo que pressupõe aprendizagem coletiva, comprometimento e alteração das relações de poder na escola (Freire, 2007; Oliveira, 2008; Lück, 2011; Spósito, 2002); (ii) A escola passa a ser administrada por toda a comunidade, buscando caminhos para torná-la cada vez mais competente e capaz de cumprir seu papel na sociedade. (Paro, 2016; Arelaro, Jacomini, Carneiro, 2016; Dourado, 2001, Libâneo, 2017); (iii) Ainda que os debates tragam contribuição para o campo da gestão democrática, há de se considerar a gestão de forma prescrita e normativa. A gestão costuma ser apresentada como meio para atingir um fim, ou como um conjunto de princípios que apontam para como a gestão escolar deveria ser, não como ela é. (Moura, Bispo, 2021; Poubel, Junquilho, 2019; Libâneo 2017).

2.3 Políticas públicas de participação na educação e o papel dos Conselhos Escolares

As políticas públicas na educação correspondem às medidas tomadas no âmbito governamental para desenvolver o sistema pedagógico em todos os seus níveis. É também uma garantia no sentido de fazer valer o direito previsto na CF (Brasil, 1988), nos termos do artigo 205. As políticas educacionais como instrumentos governamentais, fornecem subsídios para a ampliação e universalização da educação brasileira nas instâncias federal, estadual e municipal.

Os Conselhos Escolares instituído pela lei nº 555 (Maracanaú, 1997), com fins de legitimar gestão democrática da escola como princípio do ensino público, consistem em órgãos colegiados compostos por representantes de todos os segmentos da Comunidade Escolar que serão escolhidos entre seus pares mediante processo eletivo, garantindo-se a representatividade e equidade.

Silva e Peroni (2013) destacam que a LDB (Brasil, 1996), nos artigos 12, 13 e 14, traz

dimensões fundamentais para o processo de democratização da gestão escolar, ao determinar a participação como elemento fundamental desta questão. A complexidade que marca as condições de vida na sociedade contemporânea e as implicações que são geradas nas instituições sociais, em especial na escola, deflagra a necessidade de serem instituídas novas formas de organização do trabalho educativo, de encaminhamentos de processos decisórios nas escolas e, sobretudo, de garantia de formas alternativas e participativas no processo de gestão escolar.

Os Conselhos Escolares surgem no reordenamento democrático da sociedade brasileira. De acordo com vários estudiosos da temática, os conselhos Escolares seriam a solução para a democratização das relações da gestão escolar (Aguilar, 2008; Dourado, 2001; 2011). Segundo o Programa Nacional de fortalecimento dos Conselhos Escolares através do Ministério da Educação o Conselho Escolar por definição é:

[...] uma instância colegiada que deve contar com a participação de representantes dos diferentes segmentos das comunidades escolar e local, podendo constituir um espaço de discussão de caráter consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador (Brasil, 2004, p. 44).

Ao considerar esta realidade, deve-se destacar a relevância do princípio da participação colegiada na escola, ou seja, as diversas formas de presença de vários segmentos internos e externos à escola, nos processos decisórios do projeto político pedagógico, mais pontualmente no que se refere ao princípio da colaboração.

Para Frigotto (2017), a escola, de acordo com seus princípios, articula alguns interesses e desarticula outros. Ainda assim, a escola, o sistema educacional, por excelência, é um espaço privilegiado para as lutas contra hegemônicas.

Os Conselhos Escolares são órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. Cabe aos Conselhos, também, analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola. Eles representam as comunidades escolar e local, atuando em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua responsabilidade. Representa assim, um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática. São, enfim, uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã.

Para Cury (2007, p. 45), os conselhos são “elos entre Estado e sociedade”. Já na perspectiva de Arendt (1973), se configura como espaços de liberdade, ação e participação efetiva do povo. Deste modo, a própria ideia de participação, como já abordado na introdução desta dissertação, é educativa e possibilita a promoção e construção de uma cultura participativa e de desenvolvimento da cidadania.

Se considerarmos a contribuição fundamental da escola pública para a construção de uma cidadania participativa e a tomarmos como uma construção permanente e coletiva, veremos que os Conselhos escolares são primordialmente, o sustentáculo de projetos político-pedagógicos que permitem a definição dos rumos e das prioridades das escolas numa perspectiva emancipadora, que realmente considera os interesses da maioria da sociedade.

O Projeto Político Pedagógico elaborado por especialistas não consegue representar os anseios da comunidade escolar, por isso ele deve ser entendido como um processo que inclui as discussões sobre a comunidade local, as prioridades e os objetivos de cada escola e os problemas que precisam ser superados, por meio da criação de práticas pedagógicas coletivas e da corresponsabilidade de todos os membros da comunidade escolar. Esse processo deve ser coordenado e acompanhado pelos Conselhos escolares.

Libâneo (2008) afirma que a organização escolar que é idealizada com base num sistema que agrega pessoas, enfatizando a atitude intencional de suas ações, bem como a importância das interações sociais no seio do grupo e as relações da escola com o contexto sociocultural e político, seguem modelo de uma concepção sociocrática. Para ele, nessa concepção o envolvimento de professores, alunos e pais é de fundamental importância para a organização escolar, não podendo ser algo objetivo a ser meramente observado e sim uma construção de toda a comunidade escolar.

Para Cury (2019), a escola teria, portanto, a função de proporcionar este convívio, contribuindo para a formação social do sujeito, tornando-o capaz de atuar na sociedade com base na liberdade, na igualdade e na diferença. Portanto, definir gestão participativa é compreender um processo no qual todos os envolvidos, frente a problemas e questionamentos comuns da escola, deliberam na resolução e decisões de questões que são determinantes para o bom andamento da organização escolar.

Assim, o Conselho escolar, implica a percepção de um trabalho associado onde pessoas tomam decisões conjuntas e em prol do coletivo, observando as necessidades prementes de todos os envolvidos no processo respaldado que garante o êxito da organização e das metas previstas para serem alcançadas. Segundo Lück (2002, p. 23):

A abordagem participativa na gestão escolar demanda maior participação de todos os interessados no processo decisório da escola, envolvendo-os também na realização de múltiplas tarefas de gestão. Essa abordagem amplia a fonte de habilidades e de experiências que podem ser aplicadas na gestão das escolas.

Este espaço de participação se apresenta como um mecanismo fundamental para a construção de uma escola democrática e de qualidade. Seu funcionamento deve observar os seguintes princípios: Representação dos diferentes segmentos que compõem as comunidades escolar e local, de acordo com o regimento da escola e as normas estabelecidas pelo sistema de ensino. Relação de intercâmbio permanente entre os representantes e os demais membros da comunidade escolar.

Dependendo das normas de cada sistema de ensino e do regimento escolar, o colegiado ou Conselho Escolar pode ter função deliberativa (tomada de decisões da alçada da unidade escolar) e/ou consultiva (avaliação, aconselhamento e indicação de alternativas) e executiva. O artigo 14 da LDB (Brasil, 1996) define a participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes. Observando as disposições estabelecidas pela LDB e pelo sistema de ensino, as escolas, por sua vez, podem estabelecer as normas próprias de funcionamento de seu órgão colegiado, desde que não haja incompatibilidade com a legislação do sistema de ensino no qual estão inseridas.

As reuniões do colegiado ou Conselho Escolar podem ser ordinárias ou extraordinárias. As ordinárias devem ser estabelecidas no regimento das escolas com periodicidade regular. As extraordinárias realizam-se sempre que necessário.

Para encaminhar e dar continuidade aos trabalhos que se propôs. A função de membro do Conselho Escolar não será remunerada. E serão válidas as deliberações do Conselho Escolar, tomadas por metade mais 1 (um) dos votos dos presentes à reunião. Normalmente, ocorrem por convocação do coordenador/presidente do órgão colegiado ou por solicitação assinada por algum de seus membros.

Um colegiado ou Conselho Escolar atuante expressa o desenvolvimento nas escolas de uma cultura democrática e participativa. Suas ações vão desde participar na elaboração e acompanhamento do projeto pedagógico da escola até cuidar da transparência dos aspectos administrativos, financeiros e educacionais. Desse modo, cumprem um papel fundamental, zelando por aspectos do cotidiano escolar.

Em todo esse processo, deve-se ter clara a importância de conhecer os estudantes: como a escola está trabalhando para atendê-los, quais os dados relativos ao desempenho escolar, quais as principais dificuldades na aprendizagem, como está sendo o trabalho dos

professores e especialistas que atuam na escola, a ação dos trabalhadores não-docentes, a atuação dos pais ou responsáveis e seus respectivos papéis nesse conjunto. Trata-se de refletir, cotidianamente, sobre a qualidade do trabalho que a escola está realizando. É com a compreensão da natureza essencialmente político educativa dos Conselhos Escolares que estes devem deliberar, também, sobre a gestão administrativo-financeira das unidades escolares, visando construir, efetivamente, uma educação de qualidade social.

Quando falamos em gestão democrática na escola pública, estamos nos referindo a um processo que vai além de administrar a instituição escolar no sentido técnico. Toda profissão, seja ela na área da educação ou em outra qualquer, tem uma dimensão técnica, ou seja, um conjunto de conhecimentos específicos e que, colocados na prática, caracterizam um certo fazer. Esse fazer envolve necessariamente uma teoria e uma prática.

A partir do início da década de 1980, com a chamada transição democrática, a sociedade brasileira delineou um novo quadro de mobilização e organização social, suficientemente amplo para provocar mudanças nas relações de poder em todas as áreas, inclusive na educação. Essas mudanças exigiram o redimensionamento de toda a comunidade escolar, nos processos de tomada de decisões, tornando-se assim, o principal elemento de democratização no espaço escolar.

Para Saviani (2018, p. 101), política e educação são categorias diferentes que mantêm relação interna de indissociabilidade. “Com efeito, trata-se de práticas distintas, mas que ao mesmo tempo não são outra coisa senão modalidades específica de uma mesma prática: a prática social”.

A participação e democracia são inseparáveis; são considerados termos intrínsecos e um conceito remete ao outro. Para Lück (2010), apesar de a democracia ser inexecutável sem participação, é possível observar que ainda ocorre nas escolas participações sem espírito democrático.

Do mesmo modo Demo (1999), faz analogia entre democracia e participação, mas afirma que a participação é exercício democrático.

Muitas são as concepções sobre gestão democrática. Certamente a ideia de gestão escolar democrática está vinculada à função social que a escola deve cumprir. Inicialmente, defino gestão democrática como um tipo de gestão político-pedagógico e administrativo orientada por processos de participação das comunidades local e escolar. A CF e a LDB estabelecem a gestão democrática como modo próprio de gerir as escolas públicas e os sistemas de ensino. O princípio de gestão democrática do ensino público, estabelecido na CF, foi regulamentado pela LDB (Brasil, 1996). Ao estabelecer a gestão democrática do ensino, o

texto constitucional institui, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participar de todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas. A Constituição relaciona a gestão democrática com as demais formas de gestão.

A educação escolar constitui um dos instrumentos de consecução de uma sociedade democrática, na medida em que universaliza o saber sistematizado, fundamental para o exercício da cidadania.

Esse objetivo postula o desenvolvimento de uma concepção de educação que vise não apenas a integração do educando na sociedade, mas sua formação integral como cidadão e agente transformador do processo contínuo capaz de possibilitar-lhe o desenvolvimento de sua criatividade e de sua capacidade de crítica que o leve a participar ativamente do processo sócio-político-cultural-educacional, visto que está se realiza a partir do trato cotidiano de questões vitais, como elaboração do conhecimento e a implantação dos processos participativos decisórios. Mesmo não sendo uma opção simples e de curtíssimo prazo, sua construção ocorre no dia a dia, tendo a escola como lugar estratégico de sua efetivação. A gestão democrática é o entrosamento entre concepção e ação, reflexão e prática, a partir da escola, as visões dicotômicas e fragmentadas da realidade, o Conselho Escolar é o local privilegiado dessa nova construção.

De acordo com Dourado (2011, p. 114), “a pluralidade de projetos em defesa da escola pública e gratuita, democrática e de qualidade, coloca-se como princípio inegociável nessa caminhada para a construção dos espaços democráticos”.

Dentro dessa concepção, as metas, estratégias e relações nas escolas deverão ser repensadas, na busca de democratização do ensino, no sentido das decisões caracterizadas pelo pluralismo das ideias em nível cultural e político.

A criação do Conselho Escolar, diante deste contexto, torna-se fundamental, pois o processo de discussão nas comunidades escolares implanta a ação conjunta com corresponsabilidade de todos no processo educativo. Através deste mecanismo de ação coletiva é que efetivamente serão canalizados os esforços da comunidade escolar em direção à renovação da escola, na busca da melhoria do ensino e de uma sociedade humana mais democrática.

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida (Gadotti; Romão, 1997, p.16).

Por meio dessa modalidade de administração participativa, ocorre a extinção do

autoritarismo centralizado, a eliminação da diferença entre dirigente e dirigidos, a participação efetiva dos diferentes segmentos na tomada de decisões, alcançando-se assim o fortalecimento do líder da escola em relação às normas emanadas dos órgãos administrativos centrais.

Neste sentido, o gestor escolar torna-se o principal elo entre a escola com a comunidade, comprometendo-se assim a oferecer um serviço de qualidade, com competências para organizar, liderar em sua função exercendo o trabalho pedagógico, com eficácia e transparência. Libâneo (2008, p. 98) traz seu conceito sobre a gestão democrática.

A concepção democrática participativa, baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende a forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e avaliação temática da operacionalização das decisões tomadas dentro de uma real diferenciação de funções e saberes.

As escolas e os sistemas de ensino são bens públicos comuns, e a gestão democrática pressupõe que sejam governados por aqueles que os constituem. No entanto, como toda instituição social, sofrem o impacto do que de bom e de ruim acontece na sociedade.

A educação escolar reproduz a ordem social e cultural existente, mas também é um dos fatores de mudança dessa mesma ordem. A vida nas escolas não se restringe mais às salas de aula ou as aulas expositivas dos professores. Aspectos diversos da vida cultural, social e política das cidades interferem na vida e no currículo das escolas. Um exemplo são as numerosas propostas de inclusão de disciplinas como Educação para o trânsito, Educação e Sexualidade, Educação ecológica etc. São todos temas importantes e necessários à formação humana e cidadã. Entretanto, eles podem constituir-se como temas transversais a serem abordados pelo conjunto de disciplinas e experiências curriculares nas escolas.

Libâneo et al. (2003), ao discutir as concepções de organização e de gestão escolar, afirma que estas assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação com relação a formação dos alunos.

Dentre essas responsabilidades da equipe gestora, uma das que mais podem contribuir para a melhoria da qualidade da educação é a promoção de ações em mão dupla: da escola para a comunidade e desta para a escola. Essa capacidade é essencial para que as equipes gestoras das escolas públicas enfrentem novos desafios, reduzam desigualdades,

aceitem trabalhar com as diferenças e construam com autonomia o projeto pedagógico da escola.

Essas são decisões colegiadas que envolvam a equipe gestora e os representantes da comunidade escolar e local com a participação no órgão colegiado da escola.

A equipe gestora é responsável por assegurar a autonomia da escola diante de novos parceiros, buscar novas oportunidades e articulá-las com os objetivos e as atividades do projeto político pedagógico (PPP). O PPP como conhecemos hoje, surgiu durante as reformas educacionais dos anos 1980, sendo um instrumento de decisões da gestão escolar e incluir grupos anteriormente excluídos.

No sentido etimológico, “o termo projeto vem do latim *projectu*, participio passado do verbo *projicere*, que significa lançar para diante. O que tem intenção de fazer; plano; intento; desígnio” (Ferreira 1975, p. 1.144).

A escola e a comunidade são realidades complexas, cada uma dentro da sua especificidade. Nesse sentido, o processo de construção do projeto político-pedagógico não é algo que se realiza com facilidade e rapidez. O incentivo do poder público e o compromisso dos gestores educacionais com esse processo são importantes, pois o desempenho e o acompanhamento do projeto político pedagógico exigem espaço e tempo para análise, discussão e reelaboração permanentes, assim como um ambiente institucional favorável, que assegure condições objetivas para a sua concretização. Ora, cabe exatamente aos Conselhos serem incentivadores da criação desse ambiente para assegurar as condições objetivamente necessárias, quais sejam: professores e funcionários qualificados, salários dignos, infraestrutura necessária para um bom desempenho da unidade escolar, clima mobilizador etc.

A participação da comunidade escolar será mais efetiva se as pessoas conhecerem as leis que regem as políticas governamentais propostas para a educação e as concepções que norteiam essas políticas; conhecerem as atividades desenvolvidas e estiverem engajadas na defesa de uma escola democrática; apresentarem dentre seus objetivos a construção de um projeto educativo de qualidade. Nesse sentido, a democratização no interior da escola se efetiva por meio da criação de espaços de participação e decisão nos quais professores, funcionários, alunos e seus pais discutam criticamente o cotidiano escolar. A função da escola é a formação de indivíduos críticos, criativos e participantes. Para atingir esses objetivos, é necessário mobilizar pessoas e criar situações que deem oportunidades iguais para todos, envolvendo pessoas sem hábito de falar em público ou tomar decisões, ajudando-as a

desenvolver essas outras habilidades importantes para a participação.

Com esse olhar, Gadotti (1997, p. 23) aponta que “a gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais”.

As relações com a comunidade local pautam-se por uma dupla influência: a dos movimentos organizados por pais, professores, alunos e pessoas vizinhas à escola e a das instituições públicas responsáveis pela normatização, pelo controle e acompanhamento da prestação dos serviços educacionais. Independentemente do fato de a escola ser estadual e ou municipal, a comunicação regular com os membros do Conselho Municipal de Educação contribui para a elaboração de diretrizes necessárias à integração das escolas em uma mesma localidade.

Participar como cidadãos de novas relações sociais em construção é uma ação inerente à gestão escolar. O desafio consiste em estarmos atentos ao que se passa no interior da escola, com seus problemas e suas dificuldades; e, ao mesmo tempo, em sermos contemporâneos das mudanças em curso na sociedade.

A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é, um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

O Conselho Escolar como órgão máximo de representação escolar, auxilia na autonomia da escola uma vez que a escola fortalece suas ações. Entretanto, não se pode pensar em autonomia da escola sem pensar num processo estratégico de descentralização do sistema escolar como caminho para a melhoria do ensino. Muitos problemas crônicos das escolas, tais como evasão escolar, a repetência e subescolaridade do sistema se dão por falta de qualidade de serviços educativos, principalmente para as instituições escolares expressas pela desigualdade social e a consequente baixa renda dos alunos. O foco das decisões da política educacional é a capacidade de oferecer a todos um padrão básico de escolaridade fornecendo-lhes bens sociais econômicos que promovam a qualidade de ensino, para o que é preciso buscar a autonomia escolar.

Para Mészáros (2017), democratização da política de educação, reorientada pelas condições concreta postas, ganha novo relevo tático quando comprometida com a superação da ordem do capital e é a busca dessa superação e da autonomia da escola, o Conselho Escolar tem papel fundamental, pois ele tem o poder de decisão para estabelecer condições para a efetivação para a autonomia da escola, bem como é de fundamental sua atuação para a equalização das condições básicas para o fortalecimento das ações da escola assim como seus

recursos humanos, materiais e físicos, podendo indicar diretrizes democráticas e participativas de gestão que tenham em comum o compromisso de ensino eficiente.

Enquanto política de participação coletiva, o Conselho Escolar pode auxiliar a escola na ampliação de sua autonomia em relação à condução das atividades pedagógicas e administrativas, sem que ela perca sua vinculação com as diretrizes e normas do sistema público de ensino. Nesse sentido incentiva as medidas que são tomadas visando à instauração ou o aprofundamento das relações democráticas entre todos os segmentos que compõem, sem perder de vista que o objetivo último e mais importante é que esse clima favoreça, de fato, as aprendizagens dos estudantes, bem como o tempo de permanência do estudante na escola, o tempo das aprendizagens intelectual, sociocultural, efetiva e ética. É, portanto, tempo que não pode ser desperdiçado sob nenhuma hipótese. Exercer um acompanhamento qualificado desse tempo é tarefa nobre do Conselho escolar.

A escola é responsável pela verificação do rendimento do estudante, mediante instrumentos previstos no regimento escolar e observadas as diretrizes da lei. Esse é um aspecto que constitui um permanente desafio para os educadores. De acordo com a legislação vigente, podem ser consideradas a avaliação contínua e a cumulativa, em que prevalecem os aspectos qualitativos, bem como os resultados ao longo do ano sobre os provas ou exames finais, quando adotados.

A avaliação constitui um elemento central na organização da prática pedagógica, na medida em que favorece o processo de construção do conhecimento. De fato, pode-se por meio dos procedimentos e mecanismos de avaliação, constatar, compreender e intervir nos processos da construção do conhecimento. Processual, reflexiva e cumulativa, a avaliação concorre, entre outros aspectos, para a definição do tempo e das formas de promoção do estudante.

Contudo, os esperados efeitos positivos da aplicação desses dispositivos para a trajetória escolar do estudante estão, em parte, relacionados à capacidade de a escola propor atividades pedagógicas inovadoras, relevantes e significativas, considerando o tempo efetivo para que a aprendizagem possa ocorrer. Ao longo desse processo, os docentes poderão fazer o registro do acompanhamento do estudante e do grupo, considerando as dimensões relativas ao conhecimento, às atitudes e valores, às aprendizagens socioafetivas e culturais.

É tarefa do Conselho escolar, acompanhar as formas como se realizam as progressões dos estudantes, verificar de que modo estão se saindo nas recuperações propostas pelos docentes e quais resultados alcançaram, bem como o tempo adequado para as atividades realizadas.

Quando se faz menção ao tempo pedagógico, está-se aludindo ao tempo escolar que favorece a aquisição, pelos estudantes, das aprendizagens significativas. Esse tempo pedagógico está demarcado pelas normas instituídas pelas políticas educacionais em nível macro pelas decisões internas da escola.

Mas, além disso, refere-se também ao sentido pedagógico do tempo livre. Tempo supostamente destinado ao lazer, às descobertas de outros sentidos, à fruição dos prazeres, fora do espaço estritamente escolar. O tempo considerado livre está inserido no processo pedagógico, gerando novas aprendizagens e concorrendo para uma formação integrada do cidadão. Todos que participam da escola são responsáveis em garantir que o tempo pedagógico não seja desperdiçado ou esvaziado de sentido. Essa é uma das tarefas que o Conselho Escolar deve assumir. Podemos assinalar que o Conselho escolar é corresponsável pela ampliação das oportunidades de aprendizagens significativas para os estudantes. São várias as contribuições que podem ser dadas pelo Conselho escolar em relação a esse item.

Drabach (2011) afirma que a gestão gerencial desresponsabiliza o poder público pela elaboração de políticas educacionais direcionadas à melhoria da educação e passa a responsabilizar apenas as unidades escolares e seus integrantes - professores, gestores e comunidade escolar - pelos resultados obtidos. Nas palavras de Araújo e Castro (2011, p. 92), “Nessa acepção, as pessoas passam a ser responsáveis diretamente por suas decisões no interior da escola, pelo seu sucesso ou pelo seu fracasso”. Nesse contexto, a gestão gerencial se respalda em princípios mercadológicos em que a qualidade, produtividade e competitividade são a base para o funcionamento das unidades de ensino.

É importante reiterar que os estudantes têm direito ao avanço na construção de seu conhecimento, bem como à terminalidade de seus cursos. Desse modo, a formação integral e emancipadora dos estudantes, implicam a garantia dessas condições, o exercício de participação da escola e o respeito às suas singularidades históricas.

A urgência do fortalecimento dos Conselhos Escolares, de natureza consultiva, normativa ou deliberativa, pode evidenciar a autonomia possível à escola, que embora seja historicamente relativa e limitada pelo sistema.

Diante da realidade dessa autonomia parcial, é fundamental que se ocupem todas as oportunidades de democratização das decisões e aproximação da cultura escola às necessidades da comunidade.

Se por um lado a Lei nº 10.172 (Brasil, 2014) estabeleceu o Plano Nacional da Educação (PNE), com as principais metas a serem alcançadas, por outro lado, gerou-se a inevitável construção de planos locais de educação, de maneira que, à luz de preceitos

constitucionais de educação, se possa priorizar as demandas locais e desenvolver a iniciativa participativa no entorno do trabalho educacional e de forma a promover a gestão compartilhada da escola.

Por meio de colegiados escolares, que garantem a representatividade da comunidade e dos diferentes segmentos da escola, é possível analisar mais criteriosamente as fragilidades institucionais, definir planos de ação e buscar estratégias mobilizadoras. Evidentemente que este processo está estritamente ligado ao tipo de gestão realizado na escola, pois não se trata apenas da implantação de mecanismo de participação, mas dos efetivos investimentos em seu funcionamento e aprimoramento. Dito de outro modo, é determinante que os conselhos sejam legítimos em sua composição e finalidade – não basta que sejam instituições ou colegiados figurativos.

Conforme o Braz (2024), destaca que a formação é fundamental para que a participação dos conselheiros seja qualificada, que possa realmente contribuir nesse processo de construção coletiva no dia a dia. É um momento de conhecer quais dificuldades de cada escola e enfatizar a atribuição e o papel que os conselheiros devem desempenhar, participando de uma cultura colaborativa no desenvolvimento escolar

Isto posto, há que haver ações dos gestores no sentido de garantir situações de aprendizagem na escola e na comunidade para a participação permanente dos Conselhos Escolares, principalmente em comunidades que tenham menos latente o sentimento de pertencimento à escola. Nessa perspectiva, os Conselhos Escolares em seus diversos campos de atuação representam espaços de aprendizagem, de representatividade e de construção de contratos colaborativos em torno do projeto pedagógico da escola.

Quando nos referimos a escola pública, estamos tratando de uma unidade escolar que tem por principal função o atendimento ao cidadão no seu direito essencial de acesso à educação de qualidade. Essa unidade não funciona isoladamente, pois necessita de meios para manter sua estrutura física e seus recursos materiais e humanos. Necessita também de um conjunto de normas para reger todas as suas atividades e funções.

Apesar de integrar a administração pública, a escola não tem personalidade jurídica própria. É o governo central, ao qual ela pertence, que constitui personalidade jurídica de direito público.

Na escola pública também encontramos outras organizações que não pertencem ao governo e, portanto, não são de direito público, mas que nela atuam legalmente. São as entidades de direito privado, sem fins lucrativos, que, com essa outra personalidade jurídica e funções diferenciadas, existem para auxiliar a escola no seu firme propósito de melhoria das

condições de ensino. Exemplo disso, são as unidades executoras, que se formam da integração da escola com a comunidade na qual está inserida e, ainda, credenciam a escola pública a receber e administrar recursos financeiros públicos, oriundos de programas governamentais e destinados ao suprimento de suas necessidades básicas. As formas mais conhecidas de unidade executora são as associações de pais e mestres e os Conselhos Escolares.

O Conselho de Escola é responsável em administrar os recursos financeiros da escola. Neste sentido, a participação de todos no processo é sempre fundamental. Assim, tendo em vista, o caráter político e pedagógico da escola, quando se pensa em autonomia, “não há como não refletir sobre uma escola em que todos os envolvidos possam participar de sua administração” (Souza, 2017, p. 02),

Essas unidades são criadas para receber e controlar a aplicação de recursos financeiros repassados à escola pública, oriundos de fontes públicas. Para tanto, a escola deve montar sua unidade executora a qual funcionará dentro dos princípios básicos da administração pública: legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade (Brasil, 1988).

Para Buzatta (2014), hodiernamente a gerência de recursos financeiros na instituição escolar é um tema de relevância, e devido a isto, tem recebido uma atenção maior por parte dos gestores, sobretudo devido a descentralização administrativa e pedagógica, como também da aplicação pelo qual o sistema público de ensino perpassa.

A destinação de verbas descentralizadas às unidades escolares é uma medida imprescindível, uma vez que auxilia no aprimoramento da qualidade do ensino, mirando a realização de seus fins educacionais (Cardoso; Oliveira; Ghelli, 2021). Segundo essa concepção para o cumprimento desses objetivos sejam eles “materiais, estruturais, políticos ou pedagógicos” (Viana, 2017, p. 15) têm-se como alvo a valorização dos profissionais de educação e o próprio processo de aprendizagem.

A gestão financeira na educação básica é fundamental para a melhoria da gestão escolar em todas as suas dimensões e para o próprio funcionamento dos sistemas e redes de ensino, como mostraram Oliveira (2008) como também (Cardoso; Oliveira; Ghelli, 2021). Tendo em vista as recentes mudanças, trazidas pela Emenda Constitucional n.º 95, de 2016 (Brasil, 2016), para o financiamento das políticas sociais.

Para Moraes, Silva e Pinho (2024), o custeio da educação pública faz-se constructo, sendo um elemento primordial no âmbito das políticas públicas e educacionais. Este financiamento exerce função indispensável no aprimoramento de estratégias de política e de administração educacional, configurando-se com pilar para o pleno funcionamento do sistema de ensino.

Uma boa gestão financeira deve garantir a manutenção da estrutura escolar e dos processos cotidianos realizados na escola, fazendo bom uso os recursos públicos alocados para a unidade, assim mantendo ou elevando o nível educacional atual (Lück, 2010; BES et al., 2019).

O resultado desse movimento é a crescente autonomia da escola, que, mesmo relativa, abrange suas distintas áreas de atuação: pedagógica e administrativa. E não é possível falar em autonomia, especialmente na época atual, sem falar em recursos financeiros (CONSED, 2019).

Almeida e Keller-Franco (2016) defendem que tais iniciativas visam fortalecer a autonomia das escolas, permitindo que elas tenham acesso a recursos diretos para investir em suas necessidades específicas, promovendo assim, uma gestão mais eficiente.

Para que esse processo seja consolidado, é fundamental que sejam criados mecanismos de participação tornando a gestão mais democrática, que as prioridades sejam estabelecidas pelo conjunto daqueles que participam direta e indiretamente da comunidade local e escolar e que as ações sejam planejadas coletivamente. Isto quer dizer que o coletivo da escola deve participar da definição das prioridades, dos objetivos e de como eles serão atingidos, quais os recursos disponíveis para se alcançar esses objetivos e o que pode ser feito para o recebimento de verbas.

Vale lembrar que os repasses de recursos governamentais, é feito anualmente pelo FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) às contas bancárias das unidades escolares via Conselhos escolares (Unidades Executoras) conforme o número de alunos matriculados no ensino fundamental estabelecido no censo escolar do ano anterior ao atendimento. Tendo em vista a importância desses repasses financeiros na manutenção e desenvolvimento do ensino.

De acordo com Adrião e Peroni (2007, p. 28):

O recebimento do PDDE pelas escolas apresenta dois aspectos favoráveis, sendo o primeiro que o dinheiro é repassado diretamente à escola, o que dá aos gestores liberdade para priorizar e definir seu plano de aplicação desses recursos. O segundo é concerne à melhoria as condições de manutenção dos equipamentos e de funcionamento das escolas.

A transformação dos Conselhos Escolares no modelo proposto pelas reformas educacionais faz parte das estratégias para minimizar a responsabilidade do Estado com as políticas sociais, e garantir a privatização do serviço educacional e o controle social, além da racionalização dos recursos da educação pública. Assim, para gerenciar e controlar os

recursos advindos do FNDE para o PDDE na escola, foram criadas as UEx, as quais contribuem “[...] para distorcer o caráter democrático dos conselhos como instâncias autônomas de participação da comunidade escolar” (Lima, 2021, p. 40).

O Brasil é um país que tem uma dívida histórica com a educação. Isso tem como consequência milhões de adultos que não tiveram acesso à educação na idade própria, o que retrata os mais de dois milhões de adultos analfabetos, além dos jovens e adolescentes que estão fora da escola ou com disparidade na idade-série. As discussões acerca do financiamento da educação têm perpassados os debates sobre a democratização da educação e da escola por meio do acesso e permanência com a qualidade, a melhoria da qualidade do ensino e a garantia dos direitos dos cidadãos.

A educação, se entendida como apropriação da cultura, historicamente produzida pelo homem e a escola, enquanto locus privilegiado de produção sistematizada do saber, precisam ser organizadas no sentido de que suas ações, que devem ser eminentemente educativas, atinjam os objetivos da instituição de formar sujeitos concretos, ou seja, sujeitos que tenham condições de participar crítica e criativamente da sociedade em que estão inseridos. Assim, a escola, enquanto instituição dotada de especificidades que tem como principal objetivo a formação de sujeitos, deve ter sua gestão, pautadas nessa especificidade, não deve perder de vista que a sua administração é dotada de um caráter eminentemente político-pedagógico.

Se o princípio básico da administração ou gestão é a coerência entre meios e fins, a forma de gestão da instituição escolar não deve divergir das finalidades estabelecidas. Isso significa que se a escola é o espaço privilegiado de formação humana e socialização do saber sistematizado e que esse saber pressupõe a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo como condição básica para a formação se concretize, a gestão dessa instituição precisa ser transparente, contando com a participação de todos.

Gomes (2020), ao articular a dimensão política com processos democráticos, a escola pode alcançar seus propósitos educacionais de maneira mais abrangente alinhada às necessidades da comunidade escolar.

Para que esse processo seja consolidado, é fundamental que sejam criados mecanismos de participação tornando a gestão mais democrática, que as prioridades sejam estabelecidas pelo conjunto daqueles que participam direta ou indiretamente da comunidade local e escolar e que as ações sejam planejadas coletivamente. Isso quer dizer que o coletivo da escola deve participar da definição das prioridades, dos objetivos e de como eles serão atingidos, quais recursos disponíveis para se alcançar esses objetivos, como e onde as verbas recebidas pela escola serão aplicadas e o que pode ser feito para a alocação de novas verbas.

Para que esse processo se efetive, é necessário que o estabelecimento das prioridades e o planejamento das ações contem com a participação do público interessado nos seus resultados. No caso da escola, esse público é formado por professores e demais servidores administrativos, equipe gestora, estudantes, pais e comunidade geral.

O planejamento participativo visa não só a democratizar as decisões, mas fundamentalmente, estabelecer o que é prioridade para os atores envolvidos e constitui-se um ato de cidadania, na medida em que esse processo possibilita a definição da concepção de homem, de educação e de mundo com os quais a escola deve trabalhar.

Quanto ao repasse dos recursos financeiros pelo FNDE, estes chegam às escolas através de contas bancárias das unidades escolares, cabendo a elas utilizarem os recursos, de acordo com as decisões dos órgãos colegiados da escola.

Os recursos podem ser devem ser utilizados na aquisição de materiais para aquisição de material permanente; manutenção, conservação e pequenos reparos da unidade escolar; aquisição de material de consumo necessário ao funcionamento da escola; capacitação e aperfeiçoamento de profissionais da educação; avaliação de aprendizagem; implementação do projeto político pedagógico e desenvolvimento de atividades educacionais. Vieira (2005), os recursos financeiros têm como objetivo auxiliar no desenvolvimento e aprimoramento da infraestrutura e das práticas educacionais, proporcionando um ambiente propício para o aprendizado dos alunos.

O valor transferido a cada escola é determinado com base no número de alunos matriculados estabelecido no Censo Escolar do ano anterior ao do atendimento.

Assim, para que a escola possa planejar e executar seus projetos e plano de ação é necessário que ela tenha autonomia para executar seu plano de gestão, pedagógica, administrativa e financeira. Para tanto, é fundamental que as autoridades envolvidas na escola, como todos aqueles que direta ou indiretamente tenham responsabilidade de acompanhar e ou fiscalizar a gestão orçamentária das verbas públicas, nesse caso em específico as verbas destinadas à unidade escolar, visando assim, fortalecer o papel dos Conselhos escolares, por meio da efetivação de uma gestão financeira participativa e transparente, contribuindo com a progressiva autonomia das unidades escolares, e desse modo, fortalecer o papel da escola pública e gratuita no Brasil na oferta da educação básica de qualidade.

Portanto, apesar de grandes mudanças e avanços no fortalecimento da participação social e dos processos democráticos observados ao longo da história das políticas públicas educacionais brasileiras, ainda é necessário que a organização social busque, por meio das reivindicações, melhores condições sociais, para que o país possa romper com as persistências

históricas e efetivar políticas educacionais mais democráticas.

Dessa forma, considerado que enquanto políticas públicas, o conselho escola tem papel fundamental: (i) Que enquanto bem público, as escolas a partir de sua gestão financeira, têm autonomia para elaborar seu planejamento financeiro (Lilane, 2008; Drabach, 2011; Araújo e Castro, 2011); (ii) Que os Conselhos Escolares podem auxiliar a escola na ampliação de sua autonomia em relação à condução das atividades pedagógicas e administrativas, sem que ela perca sua vinculação com as diretrizes e normas do sistema público de ensino (Lück, 2010, 2011; Lima 2020; Braz, 2024), (iii) Que a criação das unidades executoras, dão um grau de autonomia às escolas, fortalecendo seu papel na oferta de uma educação de qualidade (Lima, 2020; Peroni, 2006; Vieira, 2005; Gomes, 2020).

Para tanto, esclarece Cury (2007, p 33) “[...] as políticas de educação só resultarão mais democráticas caso Sejam, ao mesmo tempo, sociais e pedagógicas” neste sentido é que se faz necessária uma reflexão acerca destas políticas e os desafios para o futuro educacional do país”.

3 EPISTEMOLOGIA E METODOLOGIA PARA A PESQUISA AVALIATIVA

3.1 Abordagem avaliativa, tipologia da pesquisa e categorias de análise

Esta pesquisa caracteriza-se, por sua natureza, como sendo qualitativo, ou seja, implica que o resultado não tenha foco na generalização, e sim na análise, em profundidade, de um número limitado de situações. Como paradigma de pesquisa no âmbito da avaliação de políticas públicas, faz-se necessário e de significativa importância a utilização de recursos que se apropriem do conhecimento, mecânica dos processos, métodos e critérios que fundamentam, sobretudo as Ciências Sociais, para se obter um melhor e amplo entendimento da formulação e implemento das políticas. Destarte, a pesquisa apropria-se da perspectiva da avaliação em profundidade de Rodrigues (2008).

Ainda nesta toada Rodrigues (2008) se apossa de uma visão holística, mais abrangente e contextualizada, da avaliação em profundidade assestando assim uma ótica, de caráter interpretativo, balizada e priorizando entender todo o processo de implementação e elaboração da política em questão, alicerçada em quatro eixos, a saber; (a) análise de conteúdo; (b) análise de contexto; (c) trajetória institucional; e d) espectro temporal e territorial.

Estes podem ser caracterizados da seguinte forma;

- I análise de conteúdo: Examina a formulação da política ou programa sejam elas; objetivos, normas, diretrizes, recursos, sobretudo as suas bases conceituais e a coerência interna entre objetivos, diretrizes e práticas;
- II análise de contexto: Considera o momento político, realiza-se uma avaliação das condições estruturais, institucionais e sociopolíticas que influenciam a implementação concomitantemente às condições socioeconômicas e as articulações entre diferentes esferas governamentais que influenciam a formulação e implementação da política;
- III trajetória institucional: Apreende o grau de coerência ou dispersão dos objetivos, em específico evolução histórica, desenvolvimento e mudanças da política ou programa conforme seu trânsito pelas vias institucionais ao longo do tempo;
- IV espectro temporal e territorial: Analisa a configuração temporal e territorial da política, confrontando seus objetivos, adaptações locais e gerais com as especificidades regionais e sua historicidade.

Frente a esta abordagem Lejano (2006, p. 769) ratifica que

A avaliação de políticas públicas deve ir além da simples medição de resultados quantitativos, incorporando uma análise profunda do contexto social, cultural e institucional em que as políticas são implementadas. Isso implica considerar as experiências dos atores envolvidos, as narrativas construídas em torno das políticas e os significados atribuídos às ações governamentais.

A análise de conteúdo é subdividida, por Rodrigues (2008, p. 11), em três vertentes,

- i) Formulação: objetivos, critérios, dinâmica de implantação, acompanhamento e avaliação;
- ii) Bases conceituais: paradigmas orientadores e as concepções e valores que os informam, bem como os conceitos e noções centrais que sustentam essas políticas;
- iii) Coerência interna: não-contradição em três as bases conceituais que informam o programa, a formulação de sua implementação e os itens priorizados para seu acompanhamento, monitoramento e avaliação.

As visões supracitadas abarcam, de modo específico, a análise do material institucional nas formas documentais, documentos jurídicos, dados estatísticos, atas, etc. São elas; quanto a análise do contexto amparado à mesma métrica é dividida em;

- i) Levantamento de dados sobre o momento político e as condições socioeconômicas em que foi formulada a política em estudo, com atenção para a articulação entre as instâncias local, regional, nacional internacional e transnacional;
- ii) Apreensão do modelo político, econômico e social que sustentou a política à época de sua formulação;
- iii) Levantamento de outras políticas e programas correlacionados à política em foco;
- iv) Atenção ao marco legal que ampara a política, articulando-o ao contexto referido nos itens anteriores. (*Ibid.*, p. 12-13)

Na sequência, trataremos dos eixos da avaliação em profundidade, como mostra o quadro 02: O primeiro eixo que trata da análise do conteúdo, onde aborda a participação social dos Conselhos Escolares na gestão democrática na escola pública e a importância dessa participação para a qualidade do ensino e da escola. No segundo eixo, aborda-se a base conceitual a partir dos referenciais teóricos e suas contribuições para o desenvolvimento da pesquisa. No terceiro eixo, traz as observações a partir das questões que se fundamenta nesta dissertação da participação da comunidade interna e externa nos processos de ação da escola, bem como os resultados dessa articulação na garantia da qualidade do ensino e das aprendizagens de seus estudantes.

Segundo Rodrigues (2008) para que haja uma efetividade do estudo à luz da avaliação em profundidade faz-se necessário acompanhar as dimensões que guiam a análise, sejam eles;

(i) quanto a análise de conteúdo; três óticas, das quais sejam: “formulação, bases conceituais e coerência interna” (*Ibid.*, p. 11).

(ii) quanto a análise de contexto; provem-se de investigação de dados pertinentes das situações político, socioeconômico e cultural da política de turno ora implementada.

(iii) quanto a trajetória institucional; empreende-se conhecer o nível de concatenações lógicas do programa durante seu percurso pelas instâncias institucionais, nas esferas local, regional e federal com vistas ao impacto de todos pertencentes à hierarquia institucional dos receptores primeiros, nos quais são o topo desta base, até os receptores finais desta política, sujeitos estes que vivenciaram de maneira prática momento da política.

(iv) quanto ao espectro temporal e territorial; visa prescrutar quando da implementação e percurso da política, sua avaliação de maneira territorial e temporal defronte suas propostas e objetivos embasadas nas particularidades locais acompanhado de sua cronologia histórica, e neste sentido, “podendo revelar inadequações na forma como ela foi pensada, formulada e implantada, em razão de particularidades que dizem respeito à dimensão sociocultural local e/ou regional” (Rodrigues, 2016, p. 110).

Para tal fim a avaliação em profundidade requer uma abordagem extensa, detalhada, densa, ampla e multidimensional, o que implica na necessidade de uma perspectiva multi e interdisciplinar. Esta propõe a análise de diversas categorias de dados, considerando o contexto em que a política foi gerida e incorporando conhecimentos provenientes de entrevistas, análise de conteúdo, compreensões e interpretações dos sentidos, especialmente das experiências adquiridas ao longo do processo (Rodrigues, 2008).

Quanto à tipologia, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, pois “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (Vergara, 2004, p.47), e estudo de caso, pois é uma investigação empírica que investiga um fenômeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são bem definidas, e em que múltiplas fontes de evidência são usadas, dependendo, portanto, fortemente do trabalho de campo (Yin, 1994).

A caracterização da pesquisa avaliativa quanto à sua abordagem é qualitativa e de natureza aplicada. Quanto aos objetivos caracteriza-se como exploratória e descritiva. Conforme (Gil, 2008) estas adotam como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Já a pesquisa explorativa, esta se familiariza com um assunto ainda pouco conhecido ou explorado. Assim, se constitui em um tipo de pesquisa muito específica, sendo comum assumir a forma de um estudo de caso.

Creswell (2010) enfoca que a pesquisa qualitativa é uma abordagem voltada para a exploração e para o entendimento do significado que o indivíduo ou grupo atribuem a um problema social humano. O processo de pesquisa envolve a emergência de perguntas e procedimentos, a coleta de dados geralmente no ambiente do participante, a análise indutiva desses dados iniciada nas particularidades e levada para temas gerais e a interpretação do pesquisador acerca dos significados dos dados. Segundo Minayo e Deslandes (2009) qualquer investigação começa por um problema, uma dúvida ou uma pergunta que é articulada a conhecimentos obtidos anteriormente.

Quadro 02: Matriz de categorias de análise teórica

CATEGORIAS DE ANÁLISE	BASE CONCEITUAL	QUESTÕES A OBSERVAR EMPIRICAMENTE
Participação social	Paro (2011), Lück (2011) Antunes (2008), Libâneo, Oliveira e Toschi (2017), Taborda (2009), Spósito (2002).	A participação da sociedade interna e externa à escola, garantem bons resultados nas aprendizagens dos alunos e uma alta qualidade no padrão de ensino da escola?
Gestão democrática do ensino público	Ferreira (2003), Hora (1994), Duarte (2001), David (2010), Brasil (1996), Brasil (1988), Lück (2010), Miguel (2017), Teixeira (2020).	o sentido de gestão democrática para os gestores escolares e a sua efetividade no âmbito da escola como garantia de igualdade de condições de acesso, o pluralismo de ideias acabam com os problemas da educação brasileira?
Importância dos Conselhos escolares na prática de gestão democrática	Mayara (2023), Marques (2007), Brasil (2004a), Souza (2009), Teixeira (2020), Libâneo (2017).	Mais pessoas participando das tomadas de decisões dos processos escolares, significam mais democracia quando as pessoas envolvidas dispõem de capacidades e autonomia para decidir e pôr em prática suas decisões. Como lidar com interdependências, de modo a articular e gerir recursos em prol de objetivos compartilhados?

Fonte: Elaboração própria.

Quanto às estratégias e os procedimentos, caracteriza-se como estudo de caso (Yin, 2001). O estudo de caso é a pesquisa preferida quando predominam questões dos tipos “como? E por quê?, ou quando o pesquisador detém pouco controle sobre os eventos e ainda quando o foco se encontra em fenômenos da vida real.

Quanto a análise precípua sobretudo sobre a gestão não-participativa na inclusão os conselhos escolares temos que a ausência de gestão participativa nas políticas educacionais revela um distanciamento dos princípios democráticos e emancipatórios que deveriam orientar a escola pública. A participação efetiva da comunidade escolar nas instâncias colegiadas é condição fundamental para a construção de uma educação verdadeiramente

democrática, pois somente por meio do diálogo, da escuta e da deliberação coletiva é possível superar práticas autoritárias e promover a autonomia dos sujeitos envolvidos no processo educativo (Freire, 1996).

Neste mote, Freire (1987) inspirando-se em sua crítica à educação bancária, na qual o conhecimento é proposto em educandos passivos, pode-se traçar um paralelo com a gestão educacional. Uma gestão que se furta à participação efetiva opera de modo análogo a uma gestão bancária: as decisões são formuladas externamente e apenas comunicadas à comunidade escolar, que é posicionada como mera receptora. Nessa lógica, os Conselhos Escolares, mesmo existindo formalmente, correm o risco de se tornarem espaços de legitimação de decisões preestabelecidas, negando sua vocação para o diálogo autêntico e para a construção coletiva.

Destarte, a análise desta tônica busca investigar se os conselhos se constituem como espaços de pronúncia do mundo, onde os sujeitos podem ler criticamente sua realidade e decidir sobre ela, ou se operam como instâncias de silenciamento que reproduzem uma cultura antidemocrática. Avaliar a participação, sob esta ótica, significa verificar se os conselhos escolares são, de fato, círculos de cultura que fomentam a autonomia e a conscientização, ou se apenas cumprem um rito formal que mascara a ausência de uma gestão verdadeiramente democrática e participativa (Freire, 2007; Freire, 2020).

3.2 Caracterização do universo, amostra e sujeitos da pesquisa avaliativa

Enquanto pesquisa qualitativa, segundo Teixeira (2005) esta tem como premissa aproximar a teoria dos dados da pesquisa, utilizando para tanto, a análise dos fenômenos. Assim, com foco no desenvolvimento desta pesquisa e na obtenção do resultado pretendido pela pesquisadora, serão utilizados métodos e técnicas para a obtenção de dados relevantes ao interesse científico, nas relações de participação da população escolar nas políticas educacionais de participação social.

A relevância desse projeto é investigar e instigar os Conselhos Escolares das escolas municipais da cidade de Maracanaú. Atualmente, Maracanaú tem um parque escolar composta por 82 escolas municipais distribuídas em seis regiões, atendendo desde a Educação Infantil, Ensino Fundamental e EJA (Educação de Jovens e Adultos). Possui dois polos de Idiomas, um no centro e outro no Bairro da Pajuçara, CLM (Centro de Línguas de Maracanaú). Seis escolas cívicas militares, uma escola profissionalizante, UAB (Universidade Aberta do Brasil). Conta com duas Universidades: Unifametro e Uninassau, um

Instituto Federal, além das escolas estaduais e vinte duas creches, na maioria conveniadas.

A história recente da educação em Maracanaú, Ceará, é marcada por resultados positivos e pelo cumprimento de metas estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC). O Plano Municipal de Educação (PME) de Maracanaú, aprovado em 2012, estabeleceu diretrizes como: Erradicação do analfabetismo, Universalização do atendimento escolar, Melhoria da qualidade de ensino, Valorização dos profissionais de educação, Gestão democrática da educação.

Os Conselhos escolares foram instituídos pela Lei nº 555 (Maracanaú, 1997) com fins de legitimar a gestão democrática da escola como princípio do ensino público, Lei nº 3145 (Maracanaú, 2022). Tendo como base a participação social da gestão democrática através dos Conselhos Escolares, esta pesquisa buscará apontar junto as escolas escolhidas do município de Maracanaú a atuação desses conselhos que em conformidade com o artigo 5º da Lei nº 3145 (Maracanaú, 2022, p. 1):

A atuação dos Conselhos Escolares estará voltada para proporcionar o desenvolvimento local e regional, além da construção de uma sociedade livre, justa e solidária, promovendo o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

A amostragem da pesquisa, foi uma parcela dos representantes destes três conselhos que representaram uma parte da população do estudo a partir de critérios e estatísticas metodológicas, para tanto contará com a colaboração de três escolas escolhidas pelos critérios; por ser uma escola de pequeno porte, considerada uma escola de médio porte e uma escola grande que atende um número maior de alunos e a todas as etapas do ensino fundamental nos três turnos. Acredito que o ativismo e os dinamismos de cada escola, o conselho seja mais ou menos atuante.

De acordo com Appolinário (2004), entende-se por população ou universo em uma pesquisa de natureza teórico-empírica, um grupo de pessoas, objetos ou eventos que possui um conjunto de características comuns que o definem. Os sujeitos da pesquisa são os segmentos que fazem o Conselho Escolar das escolas supracitadas, dentre eles, 1 representante do segmento professor, 1 representante do segmento pai e 1 representante do segmento núcleo gestor, este que por força da Lei nº 3.145 (Maracanaú, 2022), obrigatoriamente assume a função de presidente do Conselho Escolar, perfazendo assim, um universo de 9 entrevistas do tipo semiestruturada.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas presencialmente nas unidades escolares, de acordo com as datas e horários agendados previamente com os participantes. A

primeira entrevista ocorreu em 02/04/2025 e a última em 11/04/2025. Ressaltamos que, antes do início de cada entrevista, realizamos um diálogo informal explicando o objetivo da pesquisa e o caráter de confidencialidade das informações, visando deixar o participante confortável para o início da gravação. Por fim, as entrevistas concedidas, gravadas em áudio, que foram transcritas na íntegra para a análise dos dados.

Quadro 03: Sujeitos participante da pesquisa

SUJEITOS: Membro do Conselho escolar de cada escola pesquisada TOTALIZANDO 9 PARTICIPANTES	
Escola – 1	1 Gestor Geral; 1 pai membro do Conselho Escolar; 1 professor membro do Conselho Escolar
Escola – 2	1 Gestor Geral; 1 pai membro do Conselho Escolar; 1 professor membro do Conselho Escolar
Escola- 3	1 Gestor Geral; 1 pai membro do Conselho Escolar 1 professor membro do Conselho Escolar.

Fonte: Elaboração própria.

É importante conhecer os diferentes segmentos que compõem o conselho escolar e o papel de cada um deles. O Conselho escolar é formado por vários segmentos, incluindo diretores, professores, pais/responsáveis, alunos e representantes da comunidade. O diretor é normalmente um profissional da educação com experiência em gestão escolar. Seu grau de instrução pode variar, mas geralmente possui formação superior em áreas como pedagogia, gestão educacional ou áreas correlatas.

Os professores são profissionais da educação que atuam na sala de aula, geralmente com formação superior em áreas específica de ensino.

Os pais responsáveis são representantes dos alunos e têm um papel importante na tomada de decisões que afetam a comunidade escolar. Seu grau de instrução e experiência podem ser variados.

Quadro 04: Perfil dos entrevistados da pesquisa

Nome	Segmento representativo	Grau de Instrução	Tempo no Conselho Escolar função	Tempo de duração da entrevista
Diretor Escola 1	Presidente	Mestre	18 anos	31min.10seg
Professor Escola 1	Tesoureira	Graduação	2º mandato (3 anos)	20min.35seg.

Pai Escola 1	Comunidade	Ens. Fundamental	1º mandato (3 anos)	18min.59seg
Diretor Escola 2	Presidente	Mestre	11 anos	41min.29seg
Professor Escola 2	Conselho Fiscal	Pós-graduação	1º mandato (3 anos)	35min.52seg.
Pai Escola 2	Suplente Conselho Fiscal	Ens. Fundamental	1º mandato (3 anos)	31min.23seg.
Diretor Escola 3	Presidente	Mestranda	11 anos	45min.31seg.
Professor Escola 3	Conselho Fiscal	Pós-graduação	1º mandato (3 anos)	28min.12seg.
Pai Escola 3	Vice-Presidente	Ensino médio	1º mandato (3 anos)	28min.21seg.

Fonte: Elaboração própria.

A aplicação da entrevista se desenvolveu ao longo dos meses de fevereiro a abril de 2025. Por se tratar de uma entrevista, primeiramente, foi solicitado autorização aos diretores das três escolas, e através dele, se os demais membros também participaram. Será encaminhado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, informando sobre os objetivos, procedimentos, para que assim, pudessem manifestar seu interesse em participar ou não da pesquisa.

Para Minayo e Deslandes (2009), a pesquisa qualitativa serve de ferramenta fulcral para o estudo minucioso dos acontecimentos sociais, culturais, históricos, comportamentais e simbólicos envolvidos, perfazendo-se assim referência para componentes nos estudos das ciências sociais. Para os autores a pesquisa qualitativa impõe-se com caráter investigativo e reflexivo cujo alvo é a compreensão da realidade alicerçada nas interações, subjetividades e contextos. Nesta feita, demonstra como efígie no entendimento e complexidade dos fenômenos sociais. Assim, os autores abdicam dos valores concretos permanecendo-os discretos e à parte, pois não condizem com as relações interpessoais, no entanto tem como demanda e se dedica à subjetividade das percepções dos acontecimentos. Congruente à pesquisa qualitativa, Canut (2019, p. 173) versa que

Uma assertiva clássica é considerar todas e quaisquer formas de realizar "pesquisa qualitativa" (em sua máxima expressão) como 'pesquisa social'. Essa 'cantilena' tem invadido o cenário de pesquisa, e muitos se consideram, inclusive, pertencentes às 'ciências sociais ou humanas' apenas por abordarem seus objetos de pesquisa com o uso da metodologia qualitativa.

Assim, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o objetivo de explorar

respostas que configurem a participação desses membros, parte integrante e resolutive do Conselho Escolar em sua instituição de ensino. A entrevista realizou-se com os sujeitos e foi respaldada segundo Minayo e Deslandes (2009).

A utilização da entrevista semiestruturada que abre a possibilidade da assimilação das percepções, experiências e significados conferidos pelos indivíduos àqueles fenômenos sociais. A abordagem é considerada dessa forma um instrumento flexível que versa perguntas anteriormente elaboradas tendo liberdade para explorar questões que possivelmente possam emergir durante o diálogo. Destarte, o interlocutor não é apenas a figura de um trivial coletor de dados, no entanto, mas um moderador na dialogicidade entre o entrevistador e entrevistado, com vistas no respeito a subjetividade nesta inter-relação. González (2019, p. 52) reforça a importância da pesquisa ao reiterar que

(...) ao enfatizar a construção teórica durante todo o processo de pesquisa, permite que o pesquisador desenvolva interpretações que vão além da descrição dos fenômenos, promovendo uma compreensão mais profunda e complexa da realidade estudada.

Assim, ao adotar essa metodologia, buscamos não apenas coletar dados, mas também construir um entendimento mais abrangente e significativo sobre a dinâmica do Conselho Escolar, contribuindo para a reflexão crítica e a melhoria das práticas educacionais.

3.3 Procedimentos para a construção dos dados e para a análise dos dados

Buscando a fundamentação teórica do trabalho, este se iniciou com a leitura de obras brasileiras que fazem importantes referência a criação e atuação dos órgãos colegiados e seus encaminhamentos epistêmicos e metodológicos para a real implementação da prática coletiva nas escolas públicas nas tomadas de decisão nas esferas administrativa, pedagógica e financeira das escolas brasileira.

Para a execução desta dissertação, escolheu-se três escolas municipais do município de Maracanaú, visto que estas escolas possuem Conselho Escolar atuantes. A escola de pequeno porte atende cerca de 316 alunos da educação infantil e ensino fundamental. Atualmente, conta com nove salas de aula, que representam dezoito turmas nos turnos diurnos. Possui Conselho Escolar desde o ano de 2008 com estatuto próprio. Seu conselho possui onze representações, cada um com seu suplente, divididos em diretoria e conselho fiscal: Representante do núcleo gestor, de professores, de pais, funcionário e comunidade. O fato de não ter alunos com maior idade, estes, são representados pelo segmento pai. Quanto a eleição

deste conselho que ainda está em validação, suas reuniões estão garantidas em calendário escolar a cada final de mês.

Quanto a escola de médio porte tem sua gestão atual democrática, foi empossada através de seleção pública com prova de conhecimentos específicos, entrevistas, com apresentação de proposta de trabalho e prova de títulos, no mês de agosto no ano de 2023, para um período de até seis anos; sendo composta por gestor geral, dois coordenadores pedagógicos, coordenador administrativo-financeiro e secretário escolar. Conta com um quadro considerável de alunos, cerca de 400 crianças, atualmente, conta com treze salas de aula, que representam vinte e seis turmas nos turnos diurnos.

A instituição funciona da creche ao ensino fundamental. Possui um Conselho Escolar atuante e bem mobilizado, com segmentos de pais que cobram muito da escola. Por conta disso, escola com o Conselho Escolar, estão sempre reunidos na busca do melhor fazer para a oferta de educação de qualidade para toda a comunidade escolar e local.

Feito essa primeira aproximação com a escola avaliada, ressaltamos que a avaliação das políticas públicas relacionadas ao Conselho Escolar, percebe-se em uma escola da rede pública é fundamental para garantir a efetividade e adequação dessas políticas às necessidades reais dos alunos. Ao analisar o funcionamento e os resultados dessas políticas na prática, o pesquisador pode identificar pontos fortes e áreas de melhoria, contribuindo assim para o aprimoramento contínuo dessas políticas e para a promoção de uma educação de qualidade.

Por fim a escola considera como de grande porte funciona com 958 estudantes distribuídos nos turnos diurno e noturno, atualmente, conta com dezessete salas de aula, que representam trinta e quatro turmas nos turnos diurnos. Seu Conselho Escolar efetiva a gestão escolar na forma de colegiado, promovendo a articulação entre todos os segmentos da comunidade escolar e local.

Abaixo segue quadro com os dados das escolas pretendidas onde foram realizadas as entrevistas.

Quadro 05: Características das Escolas objeto de estudo

ESCOLA	QUANT. ALUNOS	Nº TURMAS	DATA DE CRIAÇÃO	QUANT. FUNCIONÁRIOS	QUANT. DOCENTES	QUANT. TERCEIRIZADOS
Pequeno Porte	339	18	22/09/1997	38	12	6
Médio Porte	525	25	14/03/2006	43	16	6
Grande Porte	958	34	28/12/1990	77	19	3

Fonte: Elaboração própria.

A análise de dados deu-se ancorada à análise de conteúdo segundo Dias e Mishima (2023). Nesta feita a autora legitima a análise de conteúdo como uma ferramenta robusta e amplamente utilizada quando da abordagem no estudo dos dados de uma pesquisa qualitativa, sobretudo na parte interpretativa dos dados simbólicos e textuais. O instrumento é um facilitador para categorizar, sistematizar e interpretar as informações dispostas nos diversos contextos sejam; das entrevistas, dos documentos e observações colhidos. Ao que ratifica Bardin (2011, p. 44), quando define a análise de conteúdo como sendo 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) dessas mensagens.

Para Dias e Mishima (2023) a análise do conteúdo propicia, através dos dados qualitativos, a permissibilidade do entendimento aprofundado de fenômenos complexos dos quais não há como se quantificar facilmente. A análise não se estaciona na mera percepção dos dados, ademais, perquire a busca por padrões, significados e associações tácitas que forneçam subterfúgios para o constructo do conhecimento científico. Neste interim a visão crítica e subjetiva do pesquisador como elemento intrínseco na interpretação dos dados deve ser vista como uma aliada no processo investigatório, instrumento facilitador quando da interpretação e análise das informações coletadas.

A análise temática é um método flexível e amplamente utilizado para identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro de dados qualitativos. Ela oferece uma estrutura acessível, mas rigorosa, para trabalhar com dados textuais, permitindo que os pesquisadores explorem significados, experiências e realidades sociais de maneira profunda e contextualizada. A análise temática não é apenas uma técnica de codificação; ela envolve um processo interpretativo que exige engajamento crítico com os dados. O processo inclui seis fases principais: familiarização com os dados, geração de códigos iniciais, busca por temas, revisão dos temas, definição e nomeação dos temas, e produção do relatório. Cada fase requer reflexão e tomada de decisões conscientes, garantindo que os temas identificados sejam significativos e relevantes para a pergunta de pesquisa. Além disso, a análise temática reconhece a subjetividade do pesquisador como parte integrante do processo, enfatizando a importância da transparência e da reflexividade na condução e na interpretação da análise (Braun; Clarke, 2022, p. 15).

Para Dias e Mishima (2023) a análise temática é orientalizada por etapas divididas em dívidas em sete etapas, a saber;

- i) Coleta de dados: esta etapa consiste no planejamento apurado da coleta dos dados colhidos empiricamente, os aspectos que embasaram o roteiro

alicerçados nas questões-problema e sobretudo o cerne do trabalho ancorado aos objetivos da pesquisa são em sua completude considerados. Os equipamentos que serão usados nas gravações das entrevistas e a escolha de locais apropriados devem ser apreciados.

- ii) Transcrição literal do dado: Transcorrida a coleta de dados, estes devem ser transcritos com a fidelidades dos quais foram colhidos. A transcrição pode ser realizada pelo pesquisador ou terceiros, ponderando que esta transcrição seja revista no intento de garantir sua fidedignidade.
- iii) Ambientação com o dado: Compele ao pesquisador a leitura e releitura do material ora transcrito, essa ação da subterfúgios ao pesquisador uma maior imersão e envolvimento profundos com os dados coletados.

Estas três primeiras etapas são nomeadas pelos autores de etapas preliminares. Segue-se com as demais;

- iv) Acomodação do dado em instrumento de análise: É recomendado que os dados sejam categorizados para uma melhor compreensão em planilha específica. Essa codificação inicial é essencial para organizar o material e identificar temas emergentes.
- v) Identificação das unidades de contexto: Esta etapa concerne à compreensão do contexto dos dados incorporando à reflexão de que as circunstâncias e condições influenciam o discurso dos participantes.
- vi) Identificação dos núcleos de sentido: Consiste na identificação de padrões ou significados recorrentes nos dados, atentando-se para as ideias centrais presentes nos discursos dos participantes.
- vii) Identificação dos temas: A última etapa centra-se na síntese dos núcleos de sentido em temas mais amplos, que representam as principais questões abordadas na pesquisa e respondem aos objetivos desta.

A análise temática proposta por Dias e Mishima (Ibid., 2023) condescende um caminho sistemático assestando à pesquisa a orientações pertinentes que por ora serão em sua totalidade levados em ponderação na presente pesquisa.

Adentrado ao escopo de análise temática supracitada e ainda embasada em Minayo e Deslandes (2009) e Dias e Mishima (2023) temos; dentro da orientação da (iv) acomodação

do dado em instrumento de análise cuja característica precípua consiste no processamento sistemático de dados qualitativos, frequentemente obtidos mediante entrevistas, grupos focais ou demais técnicas investigativas, os quais são metodicamente organizados para compor uma estrutura analítica coerente, propiciando tanto a elucidação interpretativa quanto a detecção de padrões significativos nos fenômenos estudados.

A etapa de acomodação destes dados consiste no processo primordial de sistematização das informações brutas, as quais implicam em transitar da pluralidade de dados dispersos em uma estrutura organizada passível de análise metodológica rigorosa. Esse procedimento operacionaliza-se mediante a categorização dos dados em unidades temáticas, as quais emergem tanto dos objetivos estabelecidos quanto das problemáticas centrais que orientam a investigação científica. Tal categorização pode ser efetivada através de recursos técnicos específicos - como matrizes analíticas, instrumentos como quadros, tabelas, etc. Que cumprem a função essencial de estruturar os dados, viabilizando assim uma explanação interpretativa dotada de maior objetividade e coerência epistemológica.

Essa fase do processo investigativo propicia ainda uma avaliação crítica acerca da adequação das categorias temáticas estabelecidas face aos objetivos da pesquisa. Nesse âmbito, o pesquisador detém a possibilidade de proceder a reajustes e aprimoramentos categóricos, com o propósito fundamental de garantir uma representação dos dados que seja fidedigna às problemáticas investigadas e que efetivamente corresponda às questões nucleares do estudo.

Pertinente a referida tônica pode optar-se durante a acomodação destes dados a forma “de análise horizontal e vertical do material empírico” (Ibid., p. 408). A análise horizontal consiste em uma análise do corpus investigativo, processo que demanda a identificação sistemática de regularidades, reiterações, recorrências e convergências temáticas presentes nos diversos discursos ou fragmentos textuais examinados. A abordagem caracteriza-se por uma investigação minuciosa de padrões semânticos comuns que se manifestam entre distintos participantes, contextos ou unidades de análise. Este procedimento analítico viabiliza a demarcação de eixos temáticos convergentes, propiciando a elaboração de categorias interpretativas mais consistentes que transcendem a particularidade dos depoimentos individuais e conferem maior solidez teórica às inferências realizadas.

Em uma perspectiva complementar, a análise vertical direciona-se para uma análise minuciosa de cada unidade textual considerada em sua singularidade. Nesta perspectiva, o enfoque concentra-se na estrutura intrínseca das falas, abarcando tanto seus significados subjacentes quanto suas contradições internas, nuances linguísticas e componentes

simbólicos. Caracteriza-se por uma abordagem hermenêutica profunda, que prioriza a imersão analítica no conteúdo específico de cada documento ou depoimento, salvaguardando suas particularidades considerando a complexidade inerente a seus processos enunciativos. A modalidade de exame evidencia a natureza do corpus empírico, facultando ao investigador a apreensão de dimensões subjetivas, omissões discursivas e modulações interpretativas que tenderiam a permanecer ocultas sob uma perspectiva excessivamente generalizante (Ibid., 2023).

Nesta mesma toada, Moraes (1999) versa sobre a análise de conteúdo como sendo uma metodologia útil à descrição e interpretação das diversas formas de comunicação. Dessa forma, propicia a descrição sistematizada, quantitativa ou no presente caso em questão apenas qualitativa, no auxílio de reinterpretação das mensagens e compreensão dos seus respectivos significados, pois, um texto trivialmente não é manifesto apenas de uma única forma, podendo haver ramificações e subjetividades não aparentes.

No entanto, no contexto qualitativo, permite ao pesquisador uma exploração profunda nas mensagens e informações integrando símbolos traduzidos de forma dialógicas, manifestados na experiência aos sentidos dos sujeitos e à consciência e descritivos dos grupos sociais, exultando à subjetividade, travestido da não neutralidade entre pesquisador e o objeto de pesquisa e contexto. Assim, promovendo o cotejamento da interpretação dos fenômenos às perspectivas dos sujeitos, mirando compreender a realidade de maneira mais rica e detalhada.

Chizzotti (2010, p. 144), compartilha da mesma visão do autor supracitado quando trata a análise de conteúdo e a define como sendo “um tipo de análise da comunicação que pretende garantir a imparcialidade objetiva, socorrendo-se da quantificação das unidades do texto claramente definidas, a fim de gerar resultados quantificáveis ou estabelecer a frequência estatística das unidades de significado”.

A análise de conteúdo configura-se como um procedimento metodológico sistemático, orientado por uma estrutura lógica que viabiliza a discussão qualificada de fenômenos sociais e a apreensão das subjetividades neles implicadas. Mediante o exame minucioso de dados obtidos através de entrevistas, grupos focais e corpus textuais, este método científico tem como finalidade precípua a identificação de padrões de significação, permitindo assim uma interpretação mais rigorosa e fundamentada dos fenômenos investigados (Dias; Mishima, 2023). Dentro dessa perspectiva de análise a presente pesquisa se deterá à modalidade, inserida na análise de conteúdo; análise temática.

Segundo o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2001), a palavra “temática” pode ser usada para se referir ao que é pertencente ao tema, relativo ao tema. Dessa forma

engloba um matiz de assuntos graficamente expressos através da “palavra, de uma frase, de um resumo” (Minayo; Deslandes, 2009, p. 315).

Para Bardin (2011), o tema inserido na análise temática pode ser entendido como uma figura que contém sentido prolegômeno dos dados analisados, expressamente essencial para interpretação e organização das informações coletadas. O tema pode ser representado como o que se relaciona com os conteúdos ora expressos e serão objeto de análise, em específico define tema como sendo uma “[...] unidade de significados que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura” (ibid, p. 105). Assim,

a Análise Temática é parte de um movimento maior de pesquisadores que buscam a compreensão dos fenômenos não quantificáveis, sendo utilizada com frequência no campo da saúde, ajustando-a aos referenciais teóricos utilizados nessa área, no entanto, a reflexão realizada neste estudo pode ser considerada uma importante contribuição em função de seu ineditismo que poderá facilitar a prática da Análise Temática a partir da implementação do raciocínio ora estabelecido (Dias; Mishima, 2023, p. 410).

Estudiosos como Minayo e Deslandes (2009), ratificam a relevância da análise temática como um instrumento prático e válido na organização e interpretação dos dados qualitativos, sobretudo diretamente a pesquisa qualitativa, dessa forma pode-se obter resultados a partir da construção de conhecimentos críticos e contextualizados.

Os sujeitos do estudo estavam cientes de que seus direitos estariam garantidos, porque os colaboradores assinaram um termo de consentimento livre esclarecido (TCLE) em duas vias, ficando uma via em seu poder e outra com a pesquisadora, concordando em participar da pesquisa. A análise dos dados que foram coletados nas entrevistas semiestruturadas com os sujeitos participantes se deu a partir da análise do conteúdo temática proposta por Minayo e Deslandes (2009).

Quadro 06: Matriz resumo de articulação metodológica

OBJETIVO GERAL: Avaliar o papel do conselho escolar enquanto órgão mobilizador no processo de gestão escolar democrática		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS
(i) Analisar o contexto e conteúdo das políticas de participação social e democrática na gestão educacional a partir dos conselhos escolares de Maracaná.	Pesquisa Documental, pesquisa bibliográfica, entrevista semiestruturada.	Análise documental (Minayo; Deslandes, 2009)

(ii) Investigar a trajetória institucional das políticas de participação social e democrática na gestão educacional a partir dos conselhos escolares de Maracanaú	Pesquisa Documental, pesquisa bibliográfica, entrevistas semiestruturada.	Análise do conteúdo temática (Dias; Mishima, 2023; Minayo; Deslandes, 2009)
(iii) Compreender a temporalidade e territorialidade das políticas de participação social e democráticas na gestão educacional a partir dos conselhos escolares de Maracanaú.	Entrevista semiestruturada.	Análise do conteúdo temática (Dias; Mishima, 2023; Minayo; Deslandes, 2009).

Fonte: Elaboração própria.

Em concordância com a Resolução no 196 (Brasil, 1996) do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde que regulamenta a pesquisa envolvendo seres humanos, foram respeitados os aspectos éticos legais, sendo incorporados os três principais princípios bioéticos: a beneficência, o respeito à dignidade humana (autonomia) e a justiça e equidade. Segundo Polit e Hungler (1995, p. 279), respectivamente significa: “nenhum dano, acima de tudo, protege contra a exploração e execução de algo bom”; “autodeterminação, isto é, o sujeito possui liberdade para controlar suas próprias atividades, inclusive a participação voluntária em um estudo” e “procedimentos de sigilos formais”.

4 AVALIANDO A POLÍTICA PÚBLICA

A presente seção dedica-se à análise dos resultados da pesquisa intitulada “Vozes que decidem: avaliação das políticas de participação social e democrática na gestão educacional a partir dos conselhos escolares de Maracanaú”. A análise está estruturada em três eixos, que dialogam diretamente com o referencial metodológico adotado, fundamentado na avaliação em profundidade, considerando as dimensões conteúdo, contexto e trajetória da política pública (Rodrigues, 2008; 2016; Gussi, 2008; 2015).

Os resultados e discussões da pesquisa da presente dissertação, após a aplicação de entrevistas semiestruturadas com segmentos dos conselhos escolares, das três escolas escolhidas situadas na cidade de Maracanaú. Para embasar esta entrevista, foi solicitada a participação de três representantes por escola, um pai(mãe) representante deste segmento, um(a) professor(a) e o presidente do conselho escolar, totalizando assim, a participação total de nove conselheiros.

Para tanto, foi elaborado um roteiro de perguntas no sentido de compreender até onde essas vozes fortalecem a atuação dos conselhos escolares em cada escola entrevistada e até onde essas vozes, tem vez e validação quando da tomada de decisão das ações que são implementadas e desenvolvidas por estes conselhos em seu ambiente escolar.

É sabido, que cada conselho escolar, tem suas próprias atribuições, sejam ela deliberativa, consultiva, normativa, mobilizadora, fiscalizadora, cada ação dessa, precisa ser eficiente na administração das ações, ou quando definem normas dentro da sua esfera de competência. Cada conselheiro, deve ter caráter ativo na construção dos processos decisórios, bem como conduta ativa e compromissada para assim, garantir que a democracia seja efetivada.

Segundo Cury, “[...]a gestão democrática é uma gestão de autoridade compartilhada” (2010, p. 02), ou seja, distribuir o poder, não sendo este concentrado somente no diretor, mas sim, entre todos que fazem o conselho escolar. Desta forma, é indispensável o envolvimento dos segmentos que compõem os conselhos escolares, pois através dele, podemos buscar a transformação do cotidiano escolar em sua organização administrativa e pedagógica, e, isso, já nos deu uma boa condução para o debate a respeito de todas as demandas e questões relativas a trajetória dos conselhos escolares, sua formação e atuação. Buscar nesses debates aprender a conhecer o mundo escolar, as demandas da escola, suas necessidades, seus direitos, seus profissionais, sua comunidade entorno. Aprender a planejar e fazer a escola que se quer, alinhado essa discussão ao projeto político pedagógico. E a participação das pessoas nos

conselhos escolares é justamente isso: aprender a conviver com tantas e diferentes pessoas, definindo e compartilhando com elas um projeto de escola e dessa forma, aprender a utilizar sem medo, as próprias potencialidades de crescimento e de participação.

Se as pessoas têm diferentes papéis na escola, a sua gestão não é uma tarefa isolada da equipe dirigente, ou do diretor. Por isso, a Constituição Federal (Brasil, 1988) e a LDB (Brasil, 1996) referenda o princípio da gestão democrática do ensino público. Assim, democracia e gestão caminham juntas, ou seja, não se pode pensar em democracia sem gestão democrática da escola e vice-versa.

Dentro dessa perspectiva, a análise dessa pesquisa tem o objetivo de pôr em prática algumas ideias de que facilitem viver a democracia no interior da escola a partir da percepção do entrevistador, sentir nas respostas dadas pelos entrevistados, quando estes explicitam o desejo de ser participe do processo e da ação dos conselhos nos quais representam.

Assim, me reporto a Ricardo Prado, (2000, p. 130) quando diz que a expressão cidadania significa cidade; “O cidadão, porém, é mais do que apenas habitantes. É aquele que está interessado no que acontece em sua comunidade. Para alunos, professores, a cidade é a escola”. Assim, os dados das análises desta pesquisa são provenientes de entrevistas realizadas com 9(nove) atores que representam os conselhos escolar em escolas diferentes e regiões diferentes dentro do município de Maracanaú. Trataremos da análise da política a partir dos sujeitos entrevistados. De acordo com Cruz (2019, p. 17) “[...] uma avaliação que não se coloca como julgamento da política, mas como meio de compreender seus efeitos a partir dos próprios sujeitos contemplados”.

É importante ressaltar que após a análise do material, ou seja, dos áudios das entrevistas, estes foram transcritos, bem como, estruturados para a boa compreensão desta dissertação. Mediante a explanação sobre o tema “Vozes que decidem: participação social na gestão democrática” a partir dos conselhos escolares de Maracanaú, dissertaremos sobre óptica de como os sujeitos entrevistados avaliam os conselhos escolares nas suas instituições e na função que representam. Na perspectiva de entendermos melhor a situação do conselho escolar, buscamos informações por quem diretamente participa desse colegiado.

Enquanto entrevista semiestruturada esta teve como característica um roteiro com perguntas abertas, indicada para estudar um fenômeno com uma população específica. No caso desta dissertação, optou-se por um grupo de professores, diretores escolares e pais de alunos. Fica aqui esclarecido que o roteiro de entrevistas permite flexibilidade na sequência da apresentação das perguntas aos entrevistados e o entrevistador, no caso a própria autora da dissertação, para realizar perguntas complementares para melhor compreensão do tema em

pauta.

No primeiro momento de análise desta pesquisa, recorreremos à fonte de dados como livros, revistas, artigos, sites oficiais dos entes federados, documentos da Secretaria de Educação de Maracanaú, Leis, Portarias, decretos, PPP, Regimento Escolar e dissertações publicadas que trazem a discussão sobre o objeto de pesquisa bem como, a entrevista semiestruturada com os sujeitos da pesquisa.

Conforme com os dados bibliográfico e documentais, o Conselho Escolar, quando implantado no município de Maracanaú (Ceará) no ano de 1998, enquanto exigência do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE (Programa Federal que trata dos repasses financeiros e das políticas educacionais aos municípios e escolas).

Em resumo, a discussão sobre gestão colegiada nas escolas públicas surgiu na década de 1980, com a LDB de 1996 e o PNE a reforçarem a importância dos conselhos escolares em todo o país, bem como a legislação que sustenta os conselhos escolares Lei 14.644 de 2023 sancionada pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva que estabelece regras para o funcionamento dos conselhos escolares e dos fóruns dos conselhos escolares. Essa alteração influencia diretamente as normas de gestão democrática do ensino público nos estados, nos municípios e no Distrito Federal.

4.1 Analisando o conteúdo da política pública

A presente subseção tem como objetivo analisar a política pública de gestão democrática da educação, toda ela ancorada na obra de Rodrigues (2008), que apresenta uma reflexão profunda sobre os princípios, objetivos e desafios dessa política no contexto educacional. A análise ora proposta se organiza a partir de três eixos centrais, quais sejam: formulação, bases conceituais e coerência interna, buscando entender a dinâmica de implantação, os valores que fundamentam a gestão democrática, bem como os critérios para seu acompanhamento e avaliação.

A gestão democrática da educação se constitui como uma política pública essencial no cenário educacional brasileiro, voltada para a reorganização das relações de poder dentro das escolas, com o objetivo de promover uma educação mais inclusiva e participativa. Com base na obra de Rodrigues (2008), é possível realizar uma análise detalhada dessa política pública, considerando os elementos fundamentais de formulação, bases conceituais e coerência interna, conforme solicitado. A seguir, apresento a análise dessa política, estruturada de acordo com os pontos propostos.

A gestão democrática constitui-se como um dos pilares fundamentais da educação pública brasileira, representando não apenas um modelo administrativo, mas um princípio político e pedagógico que visa à construção de uma escola mais participativa, transparente e alinhada aos anseios da comunidade (Paro, 2016). Este princípio, consagrado na Constituição Federal (Brasil, 1988), encontra sua principal regulamentação na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, Lei nº 9.394 (Brasil, 1996), que estabelece as normas gerais para sua implementação em todo o território nacional.

A partir dessa diretriz macro, cabe aos sistemas de ensino a tarefa de traduzir o preceito da gestão democrática em normativas locais, adequando-o às suas realidades e especificidades, como se observará na análise da legislação pertinente ao município de Maracanaú através da Lei nº 2.517 (Maracanaú, 2016). Desta forma, a presente subseção dedica-se a examinar como o arcabouço legal, do âmbito federal ao municipal, estrutura e orienta a prática da gestão democrática, estabelecendo as bases para a participação social no cotidiano escolar.

Uma análise aprofundada do princípio da gestão democrática, conforme consagrado na Constituição Federal (Brasil, 1988), pode ser estruturada mediante a avaliação de sua formulação textual, de seus fundamentos conceituais e de sua coerência sistêmica no âmbito da Carta Magna. A observação permite desvelar não apenas o conteúdo explícito do princípio, mas também os valores basilares que o sustentam e sua articulação com o projeto de educação delineado para o país pelo legislador constituinte.

No que tange à sua caracterização, o princípio é apresentado de maneira concisa e diretiva em seu Título VIII, da Ordem Social; Capítulo III, da educação, da cultura e do desporto; seção I, Da educação. De maneira premente em seu Art. 205, Art. 206 e inciso VI, os quais advogam:

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

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
VI – Gestão democrática do ensino público, na forma da lei (Brasil, 1988, p. 129).

Tais princípios orientam a criação de um modelo educacional em que a participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo, quais sejam: gestores, professores, alunos e suas famílias, seja não apenas incentivada, mas efetivamente garantida, constituindo-se em um pilar para o desenvolvimento de um ambiente escolar mais equitativo. A gestão democrática na Constituição é explicitada como um mecanismo de descentralização do poder

dentro das escolas e no sistema educacional como um todo.

A formulação de sua aplicação está relacionada à participação de todos os segmentos da comunidade escolar na tomada de decisões, na construção de estratégias pedagógicas e na definição das políticas educacionais. A gestão democrática proposta pela Constituição implica uma reorganização das práticas de gestão educacional, de modo a promover a participação das famílias, dos alunos e dos educadores nos processos decisórios. A ideia central é que a gestão da educação não se restringe aos gestores, mas deve ser uma prática coletiva que envolva todos os sujeitos da educação, portanto, a Constituição não esgota o tema, mas cria o alicerce legal e a obrigatoriedade para que o Estado brasileiro o regule. (Dourado, 2021).

As bases conceituais da gestão democrática na educação, conforme delineadas pela Constituição, refletem sobre conceitos como participação, inclusão, autonomia e igualdade. A Constituição, ao destacar a gestão democrática como princípio, propõe uma escola plural, na qual todos os membros da comunidade escolar possam influenciar as decisões que afetam o processo de ensino-aprendizagem (Oliveira, 2019).

A gestão democrática como princípio da educação pública, como definido constitucionalmente, aponta para uma concepção de escola como espaço público, um lugar de encontro da diversidade e de exercício da cidadania. Isso implica a superação de uma visão meramente administrativa, para compreendê-la como um processo político-pedagógico no qual a participação da comunidade não é apenas consultiva, mas deliberativa. A construção da autonomia escolar, nesse sentido, não se realiza por decreto; ela é tecida no cotidiano, por meio do fortalecimento dos órgãos colegiados e da garantia de que as decisões sobre o currículo, o projeto pedagógico e a vida da escola reflitam a pluralidade de vozes e as necessidades de todos, em um esforço contínuo por mais igualdade e por uma inclusão que seja, de fato, parte da cultura institucional (Gouveia; Souza, 2020, p. 154).

A educação como direito de todos, com igualdade de oportunidades, é uma das premissas da Carta, que exige que a gestão escolar seja não apenas eficiente, mas também inclusiva e responsável pela formação de cidadãos críticos e participativos. O Art. 205, conforme supracitado estabelece a educação como um instrumento para o “[...]pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania[...]”, fundamentando a gestão democrática no valor da participação cidadã como um fim e um meio do processo educativo. Adicionalmente, o Art. 206, incisos I e III respectivamente revelam valores complementares: a “igualdade de condições para o acesso e permanência na escola.” sugere que a gestão democrática é uma ferramenta para a equidade; e o “pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas[...]” indica que o modelo de gestão deve proteger e promover a diversidade, em oposição a um sistema autoritário e unívoco (Brasil, 1988, p. 129).

Ademais, o princípio da gestão democrática harmoniza-se com uma concepção emancipatória de educação, cuja finalidade é a formação de sujeitos críticos e autônomos, capazes de compreender e exercer uma práxis transformadora sobre sua realidade social. O modelo de escola pública preconizado pela Constituição, por sua vez, está intrinsecamente vinculado à premissa de que a prática educativa deve ser orientada por valores democráticos e inclusivos, o que demanda a adoção de dinâmicas pedagógicas e de gestão que fomentem o protagonismo estudantil e o acolhimento à diversidade (Freitas, 2021).

Para Dourado (2021), a coerência interna da gestão democrática, conforme expressa pela Constituição, depende da harmonia entre a formulação das políticas educacionais, as bases conceituais que as fundamentam e sua efetiva aplicação nas práticas escolares. Para que a gestão democrática seja plenamente implementada, é necessário que haja uma integração entre os princípios de autonomia e participação, permitindo que as escolas tomem decisões fundamentadas em suas realidades e necessidades, sem perder de vista os objetivos maiores estabelecidos pela Constituição, como a inclusão e a igualdade de oportunidades. Além disso, a coerência interna exige que a descentralização da gestão não se traduza em fragmentação ou desarticulação das políticas públicas, mas que as práticas de gestão democrática estejam alinhadas com as diretrizes e com o modelo de gestão compartilhada estabelecido pelo documento.

A gestão democrática na Constituição Federal é, portanto, uma proposta que busca transformar o sistema educacional brasileiro em um espaço de participação coletiva e igualdade, onde todos os membros da comunidade escolar têm o direito de influenciar as decisões. Sua formulação exige a construção de espaços participativos e a descentralização do poder, permitindo que a gestão educacional seja mais próxima da realidade dos educadores, alunos e suas famílias. As bases conceituais dessa política estão firmemente ancoradas em valores democráticos e inclusivos, enquanto a coerência interna exige que as práticas de gestão sejam alinhadas com esses princípios, buscando sempre a efetividade da participação e da inclusão no cotidiano escolar (Brasil, 1988).

Ao regulamentar o preceito estabelecido pela Constituição Federal (Brasil, 1988), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, Lei nº 9.394 (Brasil, 1996) assume o papel de traduzir o princípio abstrato da gestão democrática em um arcabouço normativo prático. No que tange à sua concepção, a LDB vai além de simplesmente reiterar o mandamento em seu Art. 3º e inciso VIII, respectivamente, ratificam que “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:” da “gestão democrática do ensino público[...]” (Brasil, 1996, p. 9). A principal formulação se encontra no Artigo 14, incisos I e II, que

estabelecem duas vias centrais para a dinâmica de implantação da gestão democrática: a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” e a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (Brasil, 1996, p. 15). Com isso, a lei define os mecanismos concretos do Projeto Político-Pedagógico e os Conselhos Escolares por meio dos quais a democracia deve ser exercida no cotidiano escolar.

Decidimos expor de maneira ilustrativa as funções pertinentes aos Conselhos Escolares através do quadro sintético, no qual é apresentando as principais funções do conselho escolar conforme a literatura especializada e as normativas educacionais brasileiras (Brasil, 2004; Paro, 2017; Silva, 2019).

Quadro 07 - Funções do conselho escolar no conteúdo da política

Dimensão / Função	Principais Atribuições
Deliberativa (Corresponde ao poder de tomar decisões e estabelecer diretrizes sobre questões centrais da escola);	• Aprovar e avaliar o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola; • Decidir sobre a aplicação dos recursos financeiros recebidos pela escola; • Estabelecer e aprovar normas e o regimento interno da unidade escolar; • Definir o calendário escolar, respeitando a legislação vigente; • Decidir sobre a implementação de projetos pedagógicos especiais.
Consultiva (Refere-se ao papel de aconselhamento e emissão de pareceres sobre matérias pedagógicas e administrativas, subsidiando as decisões da gestão escola);	• Opinar sobre propostas pedagógicas elaboradas pelo corpo docente. • Ser consultado sobre a gestão de pessoal e a alocação de profissionais na escola. • Analisar e emitir parecer sobre relatórios de desempenho da escola e resultados de avaliações externas. • Aconselhar a direção em casos de conflitos que envolvam a comunidade escolar.
Fiscalizadora (Envolve o acompanhamento e o controle das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola, garantindo a transparência e a legalidade dos atos);	• Acompanhar a execução do Projeto Político-Pedagógico (PPP). • Fiscalizar a gestão e a prestação de contas dos recursos financeiros da escola. • Zelar pelo cumprimento da legislação educacional e das normas do sistema de ensino. • Monitorar o uso e a conservação do patrimônio e das instalações da escola.
Mobilizadora (Consiste na capacidade de engajar e promover a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar (pais, alunos, professores e funcionários) na vida da escola).	• Incentivar e articular a participação da comunidade em projetos e eventos escolares. • Promover debates sobre temas educacionais relevantes para a comunidade. • Atuar como um elo de comunicação entre a gestão escolar e os diversos segmentos. • Fomentar uma cultura de participação democrática e de corresponsabilidade pela educação.

Fonte: Elaboração própria.

A construção epistemológica que fundamenta essa regulamentação na LDB são a participação coletiva, a corresponsabilidade e a autonomia. O valor da participação é explicitado ao determinar o envolvimento de múltiplos atores, quais sejam: profissionais da

educação, professores, famílias e a comunidade, sobretudo, nos processos decisórios em seus Arts. 12, 13 e 14. A ideia de corresponsabilidade é fortalecida ao atribuir incumbências específicas, como a de a escola se articular com a comunidade e as famílias.

Contudo, o valor que confere poder real a essa estrutura participativa é a autonomia, garantida no Artigo 15 (Brasil, 1996, p. 15), o qual assegura que “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 gerais de direito financeiro público”. O conceito factual é que “A participação de pais e mestres na gestão da escola só tem sentido se for para valer, isto é, se significar o exercício de um poder efetivo” para deliberar e gerir os rumos de sua própria instituição (Paro, 2012, p. 165).

O estudo da unidade sistêmica da normativa revela um sistema coeso e interligado. O princípio geral da gestão democrática, afirmado no Artigo 3º, é operacionalizado pelos mecanismos específicos do Artigo 14 (PPP e Conselhos). Por sua vez, a autonomia progressiva concedida pelo Artigo 15 é o que viabiliza e dá sentido à existência desses mecanismos. Dessa forma, Ferreira (2019) versa que a LDB não apresenta dispositivos isolados; ao contrário, constrói uma estrutura lógica na qual o princípio, os mecanismos de participação e a autonomia escolar se reforçam mutuamente, criando um quadro normativo coerente e robusto para a consolidação da democracia no ensino público brasileiro.

O quadro macro jurídico foi explanado a nível Federal, dentro de uma perspectiva secundária e ao nos atermos para o cenário presente e pertinente ao município de Maracanaú, as Leis nº 2.446 (Maracanaú, 2015) e nº 2.517 (Maracanaú, 2016), as quais traduzem-se como leis relacionadas a gestão democrática, no presente estágio da análise, procederemos a uma abordagem micro analítica, com o propósito de desvelar a estrutura intrínseca dos atos normativos municipal.

No âmbito referido, a Lei nº 2.517 (Ibid., 2016), que altera o Programa de Autonomia Escolar (PAE), se traveste de um plano fundamental na materialização do princípio da gestão democrática, conferindo-lhe uma dimensão prática e financeira. A abstração desta lei é centrada na descentralização de recursos, estabelecendo um mecanismo para que as unidades escolares recebam e administrem verbas diretamente. Frente ao exposto, Adrião (2020) ratifica que a dinâmica de implantação da gestão democrática se dá por meio da designação do Conselho Escolar como a unidade executora responsável pela gestão desses recursos. Com isso, a lei não apenas cria um programa, mas redefine o papel do conselho, transformando-o de uma instância primordialmente consultiva em um órgão com poder de deliberação e

execução financeira, mote da gestão democrática.

As bases conceituais e os valores que a sustentam, estão alinhados aos preceitos nacionais de autonomia e participação, do ponto de vista normativo. O valor mais evidente é o da autonomia financeira, fundamentado no conceito de que a escola, por sua proximidade com os problemas cotidianos, possui maior capacidade para diagnosticar suas necessidades e aplicar os recursos de forma mais ágil e eficiente.

Arelado a isso, a lei promove o valor da corresponsabilidade, pois, ao delegar a gestão dos fundos ao Conselho Escolar, a responsabilidade pelo bom uso do dinheiro público é compartilhada entre gestores, professores, funcionários, pais e alunos. Esse processo, por sua vez, exige e fomenta a transparência, visto que as decisões sobre os gastos devem ser tomadas coletivamente e as prestações de contas, acompanhadas por toda a comunidade representada no conselho (Ibid., 2020).

A tônica lógico-conceitual articula a dimensão financeira com a estrutura de participação democrática já existente. Em vez de criar um novo comitê administrativo, a lei fortalece o Conselho Escolar, consolidando seu papel como o lócus da gestão democrática na escola, conforme disposto nas Leis nº 2.446 (Maracanaú, 2015) e nº 2.517 (Maracanaú, 2016). Essa escolha é coerente com o disposto na LDB, que prevê a participação da comunidade por meio dos conselhos através da participação social institucionalizada por meio da atuação das comunidades escolar e local em colegiados específicos, designados como conselhos escolares ou órgãos equivalentes.

Desta forma, a legislação assegura o envolvimento de diferentes segmentos da sociedade na vida da escola, mas delega aos sistemas de ensino estaduais e municipais a responsabilidade de normatizar os detalhes dessa organização, respeitando as peculiaridades de cada contexto (Ferreira, 2019).

Ao atribuir-lhes a gestão do PAE, a lei municipal confere poder e propósito concreto a essa participação, garantindo que o debate democrático resulte em ações tangíveis para a melhoria da infraestrutura e do projeto pedagógico da escola, tornando os princípios de autonomia e participação mutuamente dependentes e complementares, tal como preconiza a letra da lei em seu Art. 2º quando versa que “O Programa de Autonomia Escolar visa proporcionar melhores condições objetivas de trabalho às escolas da rede municipal, fortalecendo ampliando sua autonomia de gestão[...]” e por conseguinte a promoção da gestão democrática (Maracanaú, 2015, p. 1).

Ainda que o marco normativo da política apresente uma estrutura robusta e coerente, que reafirma a gestão democrática como princípio e prática indispensável no âmbito da

educação pública, é necessário reconhecer, a partir de uma perspectiva crítica, que a materialização desse princípio enfrenta desafios estruturais, históricos e sociopolíticos que nem sempre são suficientemente superados pela legislação.

O discurso normativo em torno da gestão democrática, embora avançado no plano formal, muitas vezes esbarra em contradições no plano concreto, especialmente quando se observa a persistência de práticas burocráticas, centralizadoras e pouco dialógicas no interior das escolas e dos sistemas de ensino. Como destacam autores como Adrião (2020) e Dourado (2021), a descentralização preconizada pela legislação, quando não acompanhada de investimentos adequados, formação continuada e fortalecimento das capacidades institucionais, pode se transformar em um mecanismo de transferência de responsabilidades sem os devidos recursos e suporte técnico, sobrecarregando as unidades escolares e suas comunidades.

Além disso, a própria concepção de participação, central no ideário da gestão democrática, não está isenta de tensões. Muitas vezes, ela se restringe a espaços formais e procedimentais, esvaziados de efetivo poder decisório, reproduzindo, na prática, uma lógica de participação meramente consultiva, que não rompe com as assimetrias históricas de poder presentes nas relações entre Estado, comunidade escolar e sociedade. Tal constatação é especialmente relevante quando se consideram os contextos de desigualdade social, racial e territorial que atravessam a realidade brasileira e que impactam diretamente a capacidade das comunidades de exercerem sua autonomia de maneira plena e substantiva (Gouveia; Souza, 2020).

No caso específico do município de Maracanaú, ainda que as Leis nº 2.446 (2015) e nº 2.517 (2016) representem avanços importantes ao consolidarem mecanismos de autonomia financeira e fortalecimento dos conselhos escolares, é imprescindível questionar em que medida tais instrumentos têm sido suficientes para enfrentar os desafios concretos da gestão escolar, sobretudo em contextos de escassez de recursos, fragilidade dos processos formativos dos conselheiros e ausência de uma cultura institucional plenamente comprometida com a participação democrática.

Ademais, a própria lógica de responsabilização compartilhada, defendida nos marcos legais, pode ser analisada criticamente como parte de um movimento mais amplo de reforma do Estado, que, sob o discurso da autonomia, por vezes opera deslocando para as escolas e comunidades obrigações que deveriam ser garantidas por políticas públicas robustas e estruturantes, sobretudo no que se refere à equidade no financiamento e às condições materiais necessárias para o funcionamento das escolas. A partir da análise de conteúdo da

política, pode-se afirmar que:

- Há o reconhecimento da gestão democrática como princípio constitucional, fundamentado nos artigos 205 e 206 da Constituição Federal, associado aos valores de participação, autonomia, pluralismo e igualdade de condições.
- A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) (Lei nº 9.394/1996) consolida a gestão democrática por meio dos artigos 3º, 14 e 15, estabelecendo os Conselhos Escolares e o Projeto Político-Pedagógico como instrumentos centrais para sua operacionalização.
- No contexto local, as Leis nº 2.446/2015 e nº 2.517/2016 do município de Maracanaú reafirmam e especificam os mecanismos de gestão democrática, sobretudo ao vincular autonomia financeira à atuação dos Conselhos Escolares, fortalecendo sua função deliberativa.
- A gestão democrática no município de Maracanaú está estruturada a partir da descentralização administrativa e financeira, sobretudo por meio do Programa de Autonomia Escolar (PAE).
- O fortalecimento dos Conselhos Escolares como unidade executora de recursos públicos reflete um avanço em direção à corresponsabilização das comunidades escolares nas decisões pedagógicas, administrativas e financeiras.
- Identifica-se uma articulação normativa coerente entre os marcos legais federal e municipal, o que permite um alinhamento das práticas locais aos princípios constitucionais.

Embora o arcabouço normativo seja robusto, a efetividade da gestão democrática ainda enfrenta desafios estruturais, como: baixa formação técnica e política dos conselheiros, o que pode comprometer a efetividade dos espaços participativos; Assimetrias de poder internas às escolas, que dificultam o exercício pleno da participação democrática, especialmente por grupos mais vulneráveis (famílias negras, periféricas e de baixa escolaridade); Risco de sobrecarga das unidades escolares, que recebem responsabilidades de gestão sem, muitas vezes, o devido suporte técnico, pedagógico e financeiro.

A lógica de descentralização, embora positiva, pode se converter, na prática, em uma transferência de responsabilidades do Estado para as escolas, sem o fortalecimento necessário das capacidades institucionais. Observa-se uma fragilidade na cultura participativa, onde a participação tende, em alguns casos, a ser mais formal e consultiva do que efetivamente deliberativa.

O modelo de gestão democrática, embora preveja pluralismo e inclusão, não garante automaticamente a superação das desigualdades históricas que atravessam o sistema educacional, especialmente no que se refere às dimensões de classe, raça e território. O quadro a seguir resume os achados da etapa de análise de conteúdo da política:

Quadro 08 – Síntese da análise de conteúdo da política

Dimensões Críticas	Achados Principais
Formação dos Conselheiros	Baixa formação técnica e política dos conselheiros, comprometendo a efetividade dos espaços participativos.
Desigualdades e Assimetrias de Poder	Presença de assimetrias de poder dentro das escolas e dificuldade de participação plena de grupos mais vulnerabilizados (famílias negras, periféricas e de baixa escolaridade).
Sobrecarga das Unidades Escolares	Atribuição de responsabilidades de gestão sem o devido suporte técnico, pedagógico e financeiro, gerando sobrecarga nas escolas.
Descentralização e Transferência de Responsabilidade	Descentralização pode se converter em mera transferência de responsabilidades do Estado para as escolas, sem fortalecimento das capacidades institucionais.
Fragilidade na Cultura Participativa	Participação muitas vezes formal, consultiva e pouco efetiva. Cultura democrática ainda pouco consolidada no cotidiano escolar.
Manutenção das Desigualdades Estruturais	A gestão democrática, apesar de prever pluralismo e inclusão, não assegura por si só a superação das desigualdades de classe, raça e território.
Condições para a Efetividade da Gestão Democrática	A efetividade depende do enfrentamento das desigualdades, fortalecimento dos sujeitos coletivos, práticas pedagógicas emancipadoras e compromisso político dos atores.

Fonte: Elaboração própria.

Portanto, embora a análise normativa revele uma coerência interna no arcabouço legal que fundamenta a gestão democrática, é necessário reconhecer que sua efetividade não se realiza de forma automática. Ela depende de um processo contínuo de enfrentamento das desigualdades, de fortalecimento dos sujeitos coletivos, de práticas pedagógicas emancipadoras e de compromisso político dos diferentes atores envolvidos, para que a gestão democrática não se reduza a um enunciado formal, mas se configure, de fato, como prática transformadora e instrumento de justiça social no cotidiano escolar. Para melhor entendimento da política, a análise das próximas dimensões, a partir das percepções dos atores, auxiliará na avaliação.

4.2 Analisando o contexto da política pública

Nesta primeira seção de análise, apresentaremos os dados coletados com a motivação de analisar o conteúdo e contexto dos conselhos escolares e sua atuação enquanto gestão democrática de participação social nas escolas públicas do município de Maracanaú- CE a partir das demandas da comunidade escolar proposto nesta pesquisa para construirmos

conhecimentos que possibilitem uma discussão teórica e empírica dos resultados da pesquisa em estudo.

Rodrigues (2008; 2011) coloca em destaque que na análise de contexto é imprescindível explicar o caráter multidimensional da formulação da política com suas conexões com outras políticas e outras prerrogativas. Cruz e Lima (2021) evidenciam esta tônica quando defende que na análise de conteúdo são contemplados três enfoques vastos que devem ser compreendidos, que são eles: propósito do Estado no decorrer da construção da política, as concepções e objetivos e sua condução de implantação. As intencionalidades das políticas públicas são reveladas através da análise dimensões avaliativas do contexto e conteúdo numa perspectiva de uma avaliação em profundidade.

Neste sentido, Rodrigues (2011) reforça que a análise do contexto constitui um passo crucial para atingir a efetividade de qualquer pesquisa, pois possibilita compreender as condições sociais, culturais, econômicas e políticas que envolvem o objeto de estudo. Essa compreensão aprofundada permite identificar as variáveis e as relações que influenciam o fenômeno investigado, oferecendo uma base sólida para a construção de um conhecimento mais preciso e contextualizado. Ao considerar o contexto, o pesquisador amplia sua visão crítica, podendo elaborar estratégias mais adequadas e fundamentadas, o que contribui para o alcance dos objetivos propostos de forma eficaz e significativa.

No tocante a análise do contexto este configura-se como uma técnica metodológica que opera de forma sistemática e objetiva na descrição do conteúdo manifesto das comunicações, viabilizando, assim, a interpretação e a apreensão dos significados subjacentes aos dados coletados. Este método compreende etapas de categorização e classificação sistemática das informações, procedimento que possibilita a identificação de padrões recorrentes, temas centrais e as inter-relações estabelecidas entre os diversos elementos sob estudo.

Depreende-se, portanto, que a análise de conteúdo desempenha um papel crucial na transformação de dados primários em um corpo de conhecimento organizado e significativo. Sua relevância é particularmente acentuada em investigações de natureza qualitativa, uma vez que propicia uma abordagem metodológica rigorosa, facilitadora de uma compreensão mais aprofundada e nuançada dos fenômenos sob análise (Rodrigues, 2008).

No que se refere a análise de conteúdo Rodrigues (2008) destaca trata-se de uma abordagem metodológica essencial para a pesquisa qualitativa, que visa examinar e interpretar os significados presentes em diferentes tipos de comunicação. O método é particularmente eficaz na análise de textos, discursos e outros materiais qualitativos, permitindo a

categorização e a sistematização de dados para identificar padrões, temas e categorias.

A análise de conteúdo, permite ao pesquisador ir além da superficialidade dos dados, proporcionando uma compreensão profunda dos fenômenos sociais e culturais que estão sendo investigados. Este método contribui para a presente pesquisa que envolve complexidade e múltiplas interpretações, sendo uma ferramenta importante para as ciências sociais e humanas.

Nesta toada Rodrigues (2008), propõe a análise de conteúdo como um exame de propostas políticas fundamentado em três variáveis centrais de abordagem. Estas variáveis permitem a sistematização e a análise das referidas propostas a partir da consideração de aspectos cruciais como: o seu processo de formulação, os modelos ou paradigmas subjacentes que as configuram e o seu grau de coesão interna. Em primeiro momento de análise, recorreremos a fontes de dados, dentre eles citamos; livros, artigos, sites oficiais do Estado, documentos da Secretaria de Educação de Maracanaú, Leis, decretos entrevista semiestruturada com os sujeitos da pesquisa.

Ao analisar a lei da implementação dos conselhos escolares nas escolas municipais da cidade de Maracanaú, é possível observar que esta dá ênfase à participação da comunidade, nos processos decisórios, como na escolha de seus representantes, sendo o ponto de partida para a concretização de uma escola democrática. Nesse sentido, Albuquerque (2018, p. 110) afirma que “considerar a participação de todos é dar poder a escola para que ela possa enfrentar as dificuldades cotidianas e o próprio sistema de dominação a qual se encontra hierarquicamente submetida”.

A participação deve ocorrer de forma igualitária, de modo que todos os agentes tenham voz nos debates e nas discussões que influenciam nos rumos da escola, possibilitando sua autonomia. Assim, a partir da análise feita sobre o contexto das entrevistas, pôde ser feita analisando a participação dos entrevistados dos diferentes grupos quando da tomada de decisão nas pautas dos conselhos das escolas que estes representam, podendo a pesquisadora buscar evidências, como participação, exclusão, igualdade e desigualdades na participação conforme o segmento destes coletivos. Identificar os atores, quem participa do conselho e das suas decisões, pais, professores, direção da escola.

A participação desses diferentes grupos reflete a composição da escola? Há desigualdade na representação? A forma como a discussão é conduzida é coletiva? Percebe-se que o uso de termos técnicos e complexos usados por um determinado grupo quando das reuniões do conselho, dificulta a participação de alguns grupos, ficando assim, silenciados diante dos fatores que influenciam na tomada de decisões. Fica aqui uma indignação: Há

mecanismos de participação que garantam a inclusão de todos?

Quanto a legislação que regulamenta o conselho escolar em Maracanaú, esta garante a participação de todos os grupos. E é a partir dessa premissa que se desenvolve a importância do trabalho coletivo. O primeiro passo foi estabelecer o objetivo desejado, para em seguida definir os meios necessários para atingir o objetivo. O que fazer, como e com quem fazer para assim, otimizar o tempo e o resultado como estabelecer os interesses compartilhados por pais de alunos, professores e direção da escola.

No decorrer desta presente seção ao que foi perscrutado aos sujeitos institucionais ancorados na política desta pesquisa, ora amparados nas categorias teóricas; participação social, gestão democrática do ensino público e importância dos conselhos escolares na prática de gestão democrática, proposta para complementações basilares deste presente trabalho. Isto expresso, traremos à tona os colhidos nas entrevistas semiestruturadas das quais foram realizadas in loco e aprofundam as dimensões avaliativas do conteúdo e contexto.

Quadro 09: Roteiro de análise das entrevistas semiestruturadas (i) objetivo de pesquisa

OBJETIVO	FUNÇÃO EXERCIDA DOS ENTREVISTADOS (Membros do Conselho Escolar)	APÊNDICE	QUESTÕES
Analisar o contexto e conteúdo das políticas de participação social e democrática na gestão educacional a partir dos conselhos escolares de Maracanaú.	Gestor ²	B1	1, 2, 3, 4, 5 e 6
	Professor ³	B1	1, 2, 3, 4, 5 e 6

Fonte: Elaboração própria.

Os dados colhidos que serviram para a análise da presente pesquisa foram colhidos das entrevistas que foram realizadas com 6 sujeitos institucionais, o perfil destes está exposto no quadro 07, a tratativa e tratamento da análise de conteúdo está ancorada em Rodrigues (2008) pertinentes ao conselho escolar dos quais aqueles atores fazem parte.

Neto (2021) enfatiza que os sujeitos investigados não devem ser encarados apenas como objetos passivos, mas sim como agentes ativos na construção do conhecimento científico. O reconhecimento das experiências, das perspectivas e das interpretações dos participantes é fundamental para que a pesquisa alcance profundidade e legitimidade social. Além disso, a interação entre pesquisador e sujeito contribui para a coprodução de sentidos e

² Doravante G.

³ Doravante P.

para a compreensão contextualizada dos fenômenos estudados, tornando o processo investigativo mais rico e significativo. Essa valorização do papel dos sujeitos confere maior sensibilidade ética e metodológica às pesquisas, aproximando-as da realidade vivida e das demandas sociais contemporâneas.

Confrontando às análises de Gomes (2021) observa-se que a avaliação da efetividade dos conselhos escolares perpassa não apenas a análise de sua composição e funcionamento, mas também o impacto de suas decisões no cotidiano da escola, na melhoria da qualidade do ensino e no fortalecimento de uma cultura democrática. Portanto, as políticas de participação social implementadas por meio dos conselhos necessitam de um monitoramento contínuo e de estratégias que visem superar os obstáculos identificados, fomentando a autonomia, a transparência e o engajamento efetivo de todos os atores envolvidos no processo educacional. Destarte foi inquirido aos sujeitos institucionais acerca de suas avaliações no contexto atual das escolas de Maracanaú, em relação à participação dos conselhos escolares nas decisões da gestão, assim foram descritas as narrativas destes sujeitos:

Atualmente, as escolas de Maracanaú, trabalham sobre um regime de gestão democrática e para que isso aconteça de fato, temos os conselhos escolares reunindo diferentes opiniões e saberes e assim, nós que formamos os conselhos escolares, marcamos os nossos encontros mensais que nos ajudam a solucionar de forma colaborativa os problemas que surgem no cotidiano escolar assim como as tomadas de decisões com relação às questões financeiras e pedagógicas (Gestora da Escola 2, Maracanaú, 2025 – G2).

Olá, sou, representante do conselho no segmento professor. Quando falamos em conselho, falamos de participação democrática, consequentemente falamos de tomada de decisão nas assembleias para resolver ações que sejam as melhores decisões para a escola. Assim, em Maracanaú, esses conselhos buscam ser atuantes, mas na minha humilde opinião, ainda falta muito para que as reuniões aconteçam a contento (Professora da Escola 2, Maracanaú, 2025 – P2).

Eu avalio positivamente, né, primeiro assim pelo acompanhamento que a secretaria de educação tenta dar e é um acompanhamento muito eficaz, mas assim, algumas vezes, esse acompanhamento deixa a desejar. Há um setor que realiza estudos para todos os conselhos, né, eles buscam fazer, mas trimestralmente esses estudos com o objetivo de conscientizar todos os conselheiros da importância da participação deles dentro da escola, porém, não é fácil. Não é fácil porque eles não têm uma consciência de participação, né, por mais que a que a escola trabalhe, faça alguns seminários, mas eles ainda têm muito que andar, caminhar para poder ter um conselho participativo (Gestora da Escola 3, Maracanaú, 2025 – G3).

É um prazer poder contribuir com o seu trabalho. Estamos aqui para isso, uma mão lava a outra. Estou no segundo mandato do conselho escolar, me candidatei e fui eleita pelos meus companheiros professores. Represento este segmento e minha participação bem como os demais conselheiros, tem objetivos claros que é discutir pautas que engradeçam a qualidade da escola pública e do ensino público, passando desde o uso dos recursos financeiros aos resultados de aprendizagem dos alunos aqui matriculados (Professor da Escola 3, Maracanaú, 2025 – P3).

A posteriori, apreenderemos o quadro de análise vertical, conforme alvitrado por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos institucionais G1, P1, G2, P2, G3 e P3, que servirá como fonte de análise com a teoria ora observada.

Quadro 10: Análise vertical – Bloco A1

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
Participação Social dos Conselhos Escolares	Atuação Crucial e Decisória; Promoção de Políticas Públicas; Participação Coletiva e Canal de Diálogo; Poder de Decisão em Documentos Oficiais.	Atuação e Poder dos Conselhos Escolares na Gestão e Políticas Educacionais.	O sujeito institucional demonstra na sua fala que o conselho tem um papel fundamental, eles têm acesso e relevância nas tomadas de decisão.	“desempenham papel crucial com a gestão das escolas e na promoção de políticas públicas. São órgãos de participação coletiva com poder de decisão nos processos das escolas, nas ações e tomada de decisão”
Participação Social dos Conselhos Escolares	Inatividade/Falta de Atuação; Potencial Não Realizado; Abrangência da Atuação (Administrativa, Pedagógica, Financeira; Necessidade de Maior Presença/Atuação Ampla.	Limitações e Potencial de Atuação dos Conselhos Escolares	O sujeito institucional faz crítica às inatividade e subutilização do potencial dos conselhos, sugerindo uma atuação mais ampla (administrativa, pedagógica, financeira) e efetiva.	“o conselho não é atuante. Acredito que poderia ser mais presente num ambiente escolar. Poderiam[...] atuar de forma administrativa, pedagógica e/ou financeira”
Participação Social dos Conselhos Escolares	Regime de Gestão Democrática; Reunião de Diversos Saberes/Opiniões; Encontros Mensais e Colaboração; Tomada de Decisões (Financeiras e Pedagógicas).	Conselhos Escolares como Ferramenta da Gestão Democrática	Os conselhos são instrumentos da gestão democrática, afirma o sujeito institucional, para ele os conselhos escolares promovem a colaboração, a diversidade de opiniões e a tomada de decisões em áreas financeiras e pedagógicas.	“trabalham sobre um regime de gestão democrática e para que isso aconteça de fato, temos os conselhos escolares reunindo diferente opiniões e saberes[...] nos ajudam a solucionar de forma colaborativa os problemas[...] assim como as tomadas de decisões com relação as questões financeiras e pedagógicas.”

Participação Social dos Conselhos Escolares	Participação Democrática e Tomada de Decisão; Busca por Atuação/Desafios nas Reuniões; Percepção de Lacunas na Atuação.	A Realidade da Participação Democrática e Tomada de Decisão nos Conselhos Escolares.	Para o sujeito institucional, apesar da busca por atuação e a relação com a participação democrática e tomada de decisão, percebe-se uma lacuna na efetividade das reuniões.	“falamos de participação democrática, consequentemente falamos de tomada de decisão[...] buscam ser atuantes, mas[...] ainda falta muito para que as reuniões aconteçam a contento.”
Participação Social dos Conselhos Escolares	Avaliação Positiva (com ressalvas); Acompanhamento da Secretaria de Educação (Eficácia e Lacunas); Esforços de Conscientização	Desafios da Conscientização e Efetivação da Participação Conselheira	A despeito dos esforços de acompanhamento e conscientização da secretaria, a falta de consciência de participação dos conselheiros é um obstáculo significativo para a efetivação da participação.	“acompanhamento que a secretaria de educação tenta dar[...] deixa a desejar[...] conscientizar todos os conselheiros da importância da participação[...] não é fácil porque eles não têm uma consciência de participação[...] têm muito que andar, caminhar pra poder ter um conselho participativo
Participação Social dos Conselhos Escolares	Experiência/Atuação do Conselheiro; Abrangência de Pautas (Financeiro e Pedagógico)	Papel do Conselheiro e a Busca pela Qualidade da Educação Pública.	A participação no conselho é motivada por objetivos claros de discutir pautas que elevem a qualidade da escola e do ensino público, abrangendo aspectos financeiros e pedagógicos.	“minha participação bem como os demais conselheiros, tem objetivos claros que é discutir pautas que engradeçam a qualidade da escola pública e do ensino público, passando desde o uso dos recursos financeiros aos resultados de aprendizagem dos alunos.”

Fonte: Elaboração própria.

As narrativas dos discursos revelam três grandes temas centrais. Podemos imprimir que o primeiro se refere à importância institucional dos conselhos escolares, evidenciada no primeiro discurso, sobretudo quando o sujeito institucional G1 da Escola 1 afirma que os “[...]conselhos desempenham papel crucial com a gestão das escolas e na promoção de políticas públicas.” no qual este destaca o papel decisório e articulador desses órgãos na gestão escolar e na promoção do diálogo entre escola, comunidade e administração pública.

O segundo tema, diz respeito aos desafios e limitações da atuação dos conselhos, recorrente nos discursos dos sujeitos institucionais P1 da escola 1 e G3 da Escola 3, nos quais evidencia esta tônica quando respectivamente enfatizam quando em suas falas proferem: “Acredito que em uma boa parte das escolas, o conselho não é atuante” e “[...]eles não têm

uma consciência de participação[...]” nos quais se observa a percepção de que, embora os conselhos tenham potencial para contribuir em múltiplos aspectos da vida escolar, sua atuação ainda é restrita, muitas vezes limitada a reuniões formais e sem efetiva participação em decisões pedagógicas, administrativas e financeiras.

Ademais, emerge o tema da necessidade de fortalecimento da participação e da consciência coletiva, apontado especialmente no terceiro discurso, que menciona esforços institucionais para sensibilizar e engajar os conselheiros, mas reconhece que a participação ainda é incipiente e enfrenta barreiras culturais e organizacionais, fato este se evidencia quando o sujeito institucional G3 da Escola 3 diz: “eles ainda têm muito que andar, caminhar pra poder ter um conselho participativo”.

Por fim, observa-se que o discurso do sujeito institucional P3 da escola 3 destaca a importância da participação ativa e colaborativa dos conselheiros. Para este sujeito a atuação do conselho é vista de forma ampla, abrangendo tanto aspectos administrativos quanto pedagógicos, sempre com o objetivo de promover a qualidade da educação pública reverberado pelo seu discurso quando este afirma categoricamente que os conselhos escolares “[...]tem objetivos claros que é discutir pautas que engradeçam a qualidade da escola pública e do ensino público”. Tal análise evidencia o potencial dos conselhos escolares como espaços de diálogo, corresponsabilidade e aprimoramento institucional.

A despeito da percepção acerca da relevância estratégica dos conselhos escolares no cenário educacional, as narrativas demonstram, a partir dos resultados obtidos por meio desta investigação, para a persistência de desafios substanciais que comprometem a efetividade da participação e a apropriação consciente desse espaço deliberativo por estes sujeitos institucionais. Esta constatação indica, portanto, a necessidade de se conceber e implementar políticas públicas e práticas que sejam capazes de fomentar uma cultura de participação mais ativa, engajada e verdadeiramente consciente no âmbito da comunidade escolar, visando à consolidação de uma gestão democrática e compartilhada.

Para Souza, Silva e Oliveira (2021), defendem que a atuação dos conselhos escolares ainda é marcada por desafios como a baixa formação dos conselheiros, a ausência de uma cultura participativa consolidada e a dificuldade de compreensão do papel deliberativo do conselho por parte da comunidade escolar. Estes obstáculos comprometem a apropriação consciente desse espaço, tornando a participação, muitas vezes, meramente formal e pouco engajada. A superação dessas barreiras demanda a implementação de políticas públicas que promovam processos formativos contínuos, incentivem o diálogo entre os diferentes segmentos da escola e valorizem a construção coletiva das decisões.

Destarte, a consolidação de uma gestão democrática e compartilhada depende, fundamentalmente, do fortalecimento de práticas participativas que sejam, de fato, incorporadas ao cotidiano escolar, promovendo o empoderamento dos sujeitos e a efetivação do controle social no âmbito educacional. Ainda nesta toada Conceição et al. (2022) ratificam esta temática quando versam que estes entraves, relacionados à atuação dos conselhos escolares,” [...]se refletem na limitação da participação, na centralização de decisões e na dificuldade de partilha do poder, o que compromete a consolidação de uma gestão verdadeiramente democrática e compartilhada no cotidiano escolar.”

Prosseguiu-se a inquirição destes mesmos sujeitos institucionais quanto a possíveis adversidades que estes percebem no contexto local que podem, de alguma forma, provocar algum tipo de obstrução no efetivo funcionamento dos conselhos escolares.

A análise de conteúdo das falas, à luz do referencial de gestão democrática (rodrigues, 2008), evidencia uma notória tensão entre a formalidade da política e a sua efetividade prática no contexto das escolas de Maracanaú. De um lado, emergem discursos, majoritariamente dos sujeitos G1 e G2 e do sujeito P3, que retratam o conselho escolar como um instrumento crucial e funcional, com poder decisório em âmbitos administrativo, pedagógico e financeiro, alinhado aos preceitos normativos.

Contudo, em contraposição, as falas dos sujeitos P1, P2 e G3 revelam uma percepção crítica, apontando para uma participação que, embora existente, é avaliada como incipiente, pouco atuante e carente de uma “consciência de participação” por parte dos seus membros. Deste modo, o cenário sugere que, apesar da existência de estruturas participativas, o pleno exercício da democracia na gestão escolar enfrenta barreiras relacionadas à cultura participativa e ao engajamento efetivo da comunidade, indicando um descompasso entre a política instituída e a sua apropriação pelos atores locais.

Quanto as dificuldades no funcionamento dos conselhos atribuo aos seus membros, seja professores, pais, alunos ou comunidade que não se sentem parte integrante desse órgão coletivo de participação social, portanto, não participam ativamente das reuniões e atividades que são desenvolvidas pela escola que este representa (Gestor da Escola 1, Maracanaú, 2025 – G1).

As dificuldades que eu percebo num contexto local que pode atrapalhar o funcionamento efetivo. Acredito que também vai em cima da primeira resposta, né? As dificuldades até mesmo na reunião, a gente chama um membro ou outro que não está dentro da escola, e este, não vem. É agente não tem uma adesão só com uma representação de cada segmento, né, agente precisa pelo menos de um de cada membro, mas talvez se o conselho fosse mais atuante o próprio pai não tivesse, na escola somente para cobrar, mas de participar, eu acho que ela ou ela seria também mais atuante dentro do conselho e na função que ele representa (Professor da Escola 1, Maracanaú, 2025 – P1).

Nós somos sabedores das dificuldades que existem neste órgão colegiado devido ao acúmulo de funções e do ativismo da escola primeiramente uma delas é a falta de agenda fixa ou seja o calendário parece estar sempre correndo muitas vezes marcamos reunião no início do mês porém por múltiplos motivos não conseguimos cumprir as datas previstas, seja porque não alcançamos foro naquele dia ou porque não temos tempo suficiente naquele determinado período (Gestor da Escola 2, Maracanaú, 2025 – G2).

Enquanto professora representante, é muito complicado participar das reuniões, visto o dinamismo da sala de aula. Há sempre algo mais importante do que propriamente a reunião do conselho. Não digo aqui, que o conselho e suas demandas não sejam importantes, porém, a sala de aula é o meu maior objetivo. Assim, sempre que há reuniões, peço para que elas aconteçam no dia em que estou fora de sala, no meu planejamento escolar (Professor da Escola 2, Maracanaú, 2025 – P2).

O conselho da nossa escola é bem participativo, procuramos sempre diante dos problemas que surgem, procurar resolver juntos e da melhor maneira possível, porém, nem tudo são flores, há dificuldades no dia a dia da escola. O trabalho da escola é muito dinâmico, não temos tempo para parar a aula para fazer reuniões. Marca-se, de repente surge algo emergente, e aí já atrapalha o momento do conselho que já são tão poucos. Como nosso grupo é bem unido, a gente busca meios para superar essas dificuldades por entendermos da importância das assembleias e das discussões que ela propicia (Professor da Escola 3, Maracanaú, 2025 – P3).

A seguir, no quadro 11, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos institucionais G1, P1, P2, G2, G3 e P3, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 11: Análise vertical – Bloco A2

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
Não pertencimento dos conselhos escolares	Baixo Engajamento e Sentimento de Não Pertença	Falta de engajamento e pertencimento dos membros do conselho	A não identificação dos membros com o conselho escolar como um espaço de participação social efetiva resulta em baixa participação e ausência nas atividades.	“membros[...] não se sentem parte integrante [...] não participam ativamente das reuniões e atividades”.
Não pertencimento dos conselhos escolares	Baixo Engajamento e Sentimento de Não Pertença	Dificuldade de adesão e participação de membros externos (pais/comunidade) e o impacto na efetividade do conselho.	A baixa adesão e comparecimento de membros externos às reuniões impede a representatividade plena dos segmentos e limita a atuação do conselho. Sugere-se que um conselho mais atuante poderia incentivar maior participação dos pais.	“a gente chama um membro ou outro que não está dentro da escola, e este, não vem[...]a gente não tem uma adesão só com uma representação de cada segmento[...]se o conselho fosse mais atuante o próprio pai não tivesse, na escola somente para cobrar, mas de participar”.

Não pertencimento dos conselhos escolares	Conflitos de Tempo e Agenda	Dificuldades de agendamento e cumprimento de reuniões devido à sobrecarga de trabalho e dinamismo escolar.	O ativismo e acúmulo de funções na rotina escolar dificultam a definição e o cumprimento de uma agenda fixa para as reuniões do conselho, resultando em falta de tempo ou quórum.	“acúmulo de funções e do ativismo da escola”, “falta de agenda fixa[...]não conseguimos cumprir as datas previstas[...]não alcançamos foro[...]não temos tempo suficiente”.
Demandas não sanadas devido não engajamento	Conflitos de Tempo e Agenda	Conflito de prioridades entre as demandas da sala de aula e as reuniões do conselho para professores.	A prioridade da sala de aula e seu dinamismo tornam a participação de professores em reuniões de conselho um desafio, exigindo que busquem horários alternativos para não prejudicar suas atividades principais.	“[...]muito complicado participar das reuniões, visto o dinamismo da sala de aula”, “Há sempre algo mais importante do que propriamente a reunião do conselho”.
Demandas não sanadas devido não engajamento	Conflitos de Tempo e Agenda	Conflito de prioridades entre as demandas da sala de aula e as reuniões do conselho para professores	A prioridade da sala de aula e seu dinamismo tornam a participação de professores em reuniões de conselho um desafio, exigindo que busquem horários alternativos para não prejudicar suas	[...]a sala de aula é o meu maior objetivo[...]peço para que elas aconteçam no dia em que estou fora de sala”.
			atividades principais. (Idêntico ao Discurso 4, reforçando a problemática).	
Demandas não sanadas devido não engajamento	Superação de Dificuldades e Valorização do Conselho	Dificuldades de tempo e interrupções no funcionamento do conselho, apesar da união e reconhecimento de sua importância.	Mesmo em um conselho participativo e unido, o dinamismo da escola e a emergência de imprevistos consomem o tempo dedicado às reuniões, embora o grupo se esforce para superar esses desafios pela valorização do espaço de discussão.	“conselho da nossa escola é bem participativo[...]trabalho da escola é muito dinâmico, não temos tempo para parar a aula para fazer reuniões[...]surge algo emergente, e aí já atrapalha o momento do conselho[...]nosso grupo é bem unido, a gente busca meios para superar essas dificuldades por entendermos da importância”.

Fonte: Elaboração própria.

Os discursos dos sujeitos institucionais G1 e P1 destacam o sentimento de não pertencimento dos membros do conselho; professores, pais, alunos e comunidade, que não se

reconhecem como parte integrante do órgão coletivo, evidencia-se quando este sujeito destaca que estes atores não participam de forma efetiva das reuniões de conselho. Essa percepção demonstra baixa participação nas reuniões e atividades, fragilizando o papel do conselho como espaço de deliberação e corresponsabilidade. Tal cenário dialoga com a literatura, que aponta que a democratização da gestão escolar depende da efetiva inclusão e engajamento dos diferentes segmentos, evitando que o conselho se torne apenas um espaço formal e pouco representativo.

Desta forma, para Luiz e Barcelli (2013, p. 78)

[...]torna-se essencial refletir sobre a gestão democrática para pensar em estratégias que melhorem o funcionamento do Conselho Escolar, visto que este é lócus da democracia por reunir, como nenhum outro espaço público da escola, diferentes segmentos da equipe escolar e da comunidade local.

Ainda seguindo esta tônica Paula e Oliveira (2014) defendem que a representatividade deste segmento é considerada ineficaz devido à frequente falta de diálogo entre os familiares ou responsáveis no ambiente escolar, o que, por vezes, impede até mesmo o conhecimento mútuo entre eles, enfraquecendo a representação. Desse modo, torna-se um intento fulcral a composição dos conselhos sob a ótica da democracia nos colegiados. É fundamental que os segmentos dos conselhos sejam formados por especialistas e leigos, pois essa diversidade tende a assegurar a heterogeneidade social, cultural e econômica do conselho, estimulando o diálogo e a oportunidade de aprendizado mútuo.

Em consonância a estes o sujeito institucional G3 aprofunda a análise dos obstáculos à participação, destacando a falta de interesse, sobretudo do segmento dos pais, e as restrições impostas pela legislação quanto à idade mínima dos alunos representantes. Além disso, evidencia-se o desafio logístico de conciliar horários, uma vez que muitos representantes são funcionários da escola e têm dificuldade para participar das reuniões durante o expediente. O depoente aponta ainda que a tomada de decisões democráticas exige quórum qualificado, o que nem sempre é possível alcançar. Estudos empíricos confirmam que a dificuldade de reunir todos os segmentos é um dos principais entraves ao funcionamento efetivo dos conselhos escolares.

A participação nos conselhos escolares é atravessada por desafios de pertencimento, representatividade, condições objetivas de funcionamento e cultura participativa. Enquanto alguns relatos evidenciam um conselho esvaziado de sentido e marcado pela ausência de engajamento, outros apontam para experiências de colaboração e superação de obstáculos, reforçando o potencial do conselho como espaço de democratização e construção coletiva de

soluções para a escola. Esses achados convergem com a literatura, que destaca a importância de investir em formação, sensibilização e condições institucionais para que a participação nos conselhos escolares seja efetiva, plural e transformadora.

Para Werle (2020), ao analisar os desafios para uma gestão escolar efetivamente democrática por meio dos conselhos, aponta que a simples existência legal desses órgãos não garante, por si só, a concretização de seus propósitos. A participação nos conselhos é frequentemente obstaculizada por uma série de fatores inter-relacionados, que incluem desde a dificuldade de garantir uma representatividade autêntica e engajada de todos os segmentos da comunidade escolar, até a carência de um sentimento de pertencimento por parte dos conselheiros, que muitas vezes não se veem como agentes efetivos de mudança. Adicionalmente, as condições objetivas de funcionamento, como a disponibilidade de tempo para reuniões, o acesso à informação clara e tempestiva sobre a gestão escolar, e a própria infraestrutura para as deliberações, são frequentemente inadequadas.

Destaca-se ainda, a fragilidade de uma cultura participativa consolidada nas escolas, onde práticas centralizadoras podem persistir, esvaziando o potencial consultivo e deliberativo dos conselhos. Para que esses espaços transcendam o formalismo e se convertam em verdadeiros catalisadores da democratização, evidencia-se a necessidade premente de investimentos consistentes em programas de formação para os conselheiros, que abordem suas atribuições legais, noções de gestão pública e estratégias de participação, além da criação de condições institucionais que fomentem a autonomia, a transparência e o diálogo construtivo, viabilizando, assim, uma participação plural e crítica.

A partir da análise de conteúdo das falas, emergem duas categorias centrais de dificuldades que obstaculizam o funcionamento efetivo dos conselhos escolares: as de natureza atitudinal-cultural e as de ordem prático-operacional. Na primeira dimensão, o sujeito G1 aponta a ausência de um “sentimento de pertencimento” por parte dos conselheiros como causa primária para a não participação ativa. De forma complementar, o sujeito P1 diagnostica a baixa adesão de membros externos, como os pais, e sugere um ciclo vicioso no qual a pouca atuação do conselho desestimula o engajamento. Na segunda dimensão, de ordem prática, a sobrecarga de funções e o “dinamismo da sala de aula” são apontados como entraves centrais.

Os sujeitos G2, P2 e G3 são uníssonos ao descreverem o conflito entre as responsabilidades primordiais da docência e o tempo necessário para as reuniões. Especificamente, o sujeito G2 menciona a “falta de agenda fixa” e a dificuldade em cumprir os cronogramas, enquanto o sujeito P3, embora reconheça a mesma falta de tempo e a

interrupção por emergências, ressalta a coesão do grupo como um fator mitigador. Tais dificuldades, portanto, revelam que a política de gestão democrática, na perspectiva de Rodrigues (2008), é desafiada tanto por barreiras culturais de engajamento quanto por barreiras estruturais e logísticas intrínsecas ao cotidiano da instituição escolar.

Prosseguiu-se os questionamentos aos sujeitos institucionais no que concerne ao conteúdo das reuniões, nas quais procurava-se esclarecer quais eram os assuntos que emergiam com frequência naquelas discussões e que, concomitantemente, eram sanados de pronto. Colheram-se as seguintes falas,

E o fato dessa não participação, os assuntos que são levados à reunião para discussão, análise, aprovação ou não, acabam não sendo sanados e nem ficando a contento. Geralmente seus componentes, possuem outros compromissos e isso limita sua participação. As vezes os assuntos são emergenciais, e acabam ficando sob análise e aprovação de poucos membros (Gestor da Escola 1, Maracanaú, 2025 – G1).

Com relação ao contexto das reuniões dos conselhos quais os assuntos aparecem com mais eloquência, os assuntos direcionados, os assuntos são mais das prestações de contas, mais sobre finanças. As vezes um assunto sobre situação de alunos, de professores, avaliações externos, internos e, dentre desses assuntos buscar soluções para melhorar em cada situação descrita. De uma forma ou de outra a gente tem que sanar as demandas que têm dentro do conselho o que nem sempre vai ser possível. Eu acho que talvez é aquilo que a gente espera, né, mas a gente tem que solucionar os pontos da demanda para aquele momento (Professor da Escola 1, Maracanaú, 2025 – P1).

Com relação a pauta, sempre as mais discutidas é a pedagógica e a financeira. Os trabalhos pedagógicos esbarram na falta de recursos financeiros e no aumento de alunos PCD nas salas de aulas, falta de estrutura adequada e na falta de atendimento de equipe multidisciplinar para nossos alunos (Gestor da Escola 2, Maracanaú, 2025 – G2).

Sempre levo para as reuniões demandas do segmento professor que seja de interesse para todos. Dessa forma, minha pauta ela é pedagógica. Pautas sobre avaliações e resultados de aprendizagem, são bastante discutidas, visto, sermos atualmente, Escola considerada nota 10 nas avaliações externas. Também discutimos pautas financeiras e o uso devido dos recursos adquiridos pela Escola, tipo como usa, onde usar e como prestar conta posteriormente (Professor da escola 2, Maracanaú, 2025 – P2).

Na maioria das vezes, sim. Esse é o objetivo do conselho. Para tanto, usamos o princípio da consulta e da deliberação das pautas para assim, chegar na tomada de decisão que beneficie a escola e os alunos (Gestor da Escola3, Maracanaú, 2025 – G3).

Sim. São muitos os assuntos, além da questão financeira, enquanto professora, levo pautas específicas para as reuniões tipo: avaliação do SPAECE e do SAEB (Professor da Escola 3, Maracanaú, 2025 – P3).

A seguir, no quadro 12, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos institucionais G1, P1, P2, G2, G3 e P3, para

posterior análise com a teoria observada.

Quadro 12 – Análise vertical – Bloco A3

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
Relação entre a frequência e a resolução dos assuntos nas reuniões	Baixa Participação e seu Impacto, Assuntos Frequentes e Resolução.	Impacto da baixa participação na deliberação e resolução de assuntos	A ausência de participação plena dos membros nas reuniões do conselho impede que os assuntos discutidos sejam resolvidos de forma satisfatória, levando a decisões por um número restrito de participantes, especialmente em questões emergenciais.	“não participação, os assuntos... acabam não sendo sanados e nem ficando a contento”, “limita sua participação”, “assuntos... acabam ficando sob análise e aprovação de poucos membros”.
Identificação dos tipos de assuntos que dominam a pauta das reuniões	Assuntos Financeiros Predominantes; Abordagem de Demandas e Resolução.	Assuntos predominantes e desafio da resolução imediata.	As questões financeiras e de prestação de contas são os assuntos mais frequentes e evidentes, embora também sejam discutidos temas pedagógicos (alunos, professores, avaliações). A capacidade de resolver todas as demandas de imediato é limitada.	“Com relação ao contexto das reuniões dos conselhos quais os assuntos aparecem com mais eloquência, os assuntos direcionados, os assuntos são mais das prestações de contas, mais sobre finanças[...]assunto sobre situação de alunos, de professores “a gente tem que sanar as demandas que têm
				dentro do conselho o que nem sempre vai se possível”.
Prioridades da pauta e obstáculos para a efetivação das deliberações, especialmente em questões pedagógicas e de inclusão	Pautas Financeiras e Pedagógicas; Entraves para Deliberação e Resolução.	Inter-relação entre pautas pedagógicas e financeiras e as dificuldades de implementação.	As pautas pedagógicas e financeiras são as mais debatidas, mas a execução das ações pedagógicas é dificultada pela insuficiência de recursos financeiros e pela falta de infraestrutura e apoio especializado para alunos com deficiência (PCD).	“Com relação a pauta, sempre as mais discutidas sempre as mais discutidas é a pedagógica e a financeira[...]trabalhos pedagógicos esbarram na falta de recursos financeiros[...]aumento de alunos PCD”, “falta de estrutura adequada[...]falta de atendimento de equipe multidisciplinar”.

Conteúdo das reuniões a partir da perspectiva de um representante docente	Pautas Pedagógicas e Financeiras; Gestão e Responsabilização Financeira.	Pautas levadas por professores: pedagógicas e financeiras.	O representante docente prioriza demandas pedagógicas do segmento e a discussão de avaliações e resultados de aprendizagem, além de abordar a gestão financeira e a prestação de contas dos recursos da escola.	“levo para as reuniões demandas do segmento professor[...]minha pauta ela é pedagógica”, “Pautas sobre avaliações e resultados de aprendizagem, são bastante discutidas[...]discutimos pautas financeiras e o uso devido dos recursos adquiridos pela Escola, tipo como usa, onde usar e como prestar conta posteriormente”.
A finalidade e o processo de trabalho das reuniões do conselho.	Objetivo do Conselho; Princípios de Consulta e Deliberação.	Objetivo do conselho: deliberação e tomada de decisão para benefício da escola.	O conselho atua com o propósito de deliberar sobre as pautas, utilizando os princípios da consulta e deliberação para alcançar decisões que beneficiem a instituição e os estudantes.	“Esse é o objetivo do conselho[...]usamos o princípio da consulta e da deliberação das pautas para assim, chegar na tomada de decisão que beneficie a escola e os alunos”.
Assuntos discutidos nas reuniões, com foco na perspectiva docente.	Diversidade de Assuntos e Frequência; Avaliações Externas.	Diversidade de assuntos, com destaque para financeiro e avaliações externas.	As reuniões abordam uma variedade de temas, incluindo a questão financeira, e a representante docente especificamente traz pautas relacionadas a avaliações externas (SPAECE e SAEB).	“São muitos os assuntos, além da questão financeira[...]levo pautas específicas para as reuniões tipo: avaliação do SPAECE e do SAEB”.

Fonte: Elaboração própria.

Seguindo os discursos dos sujeitos institucionais a partir da fala trazida pelo sujeito institucional G1, fica evidenciado que a baixa participação dos membros do conselho escolar compromete a efetividade das reuniões. O discurso relata que devido a outros compromissos dos conselheiros, muitos assuntos levados para discussão acabam não sendo resolvidos ou não atendendo plenamente às expectativas. Situações emergenciais, nesses casos, ficam sob responsabilidade de poucos membros, o que pode fragilizar a legitimidade das decisões e limitar a pluralidade de vozes no processo deliberativo, isso se explicita quando este sujeito afirma que por vezes “os assuntos são emergenciais, e acabam ficando sob análise e aprovação de poucos membros”. Este trecho revela um núcleo de sentido relacionado à dificuldade de operacionalização democrática dos conselhos diante da ausência ou desengajamento dos seus membros.

Adiante no discurso dos sujeitos P1 e G2, destacam-se que os assuntos mais frequentes nas reuniões dos conselhos escolares são as prestações de contas e temas financeiros, como

fica explícito quando estes afirmam, respectivamente, “[...]são mais das prestações de contas, mais sobre finanças.” e “[...]é a pedagógica e a financeira”. E de maneira subjacente, ocasionalmente, assuntos como obstáculos que os trabalhos pedagógicos enfrentam e surgem pautas sobre situações de alunos, professores e avaliações internas e externas.

Há o reconhecimento de que nem todas as demandas podem ser solucionadas imediatamente, mas existe uma expectativa de que o conselho atue para resolver os pontos mais urgentes. O núcleo de sentido aqui é a centralidade das questões financeiras, administrativas e pedagógicas, bem como o desafio de suprir múltiplas demandas que surgem, das quais nem sempre sendo passíveis de resolução imediata.

Outro ponto que chama a atenção é o que foi trazido pelo sujeito G2 quanto a falta de recursos financeiros, o aumento de alunos com deficiência (PCD) em sala de aula, a falta de estrutura adequada e a ausência de equipe multidisciplinar. Esses fatores, por consequência segundo a fala deste, dificultam a resolução rápida dos problemas levantados, indicando que, embora haja debate sobre questões pedagógicas e estruturais, nestes casos também a solução imediata é limitada por fatores externos e estruturais. Demonstra-se que o núcleo de sentido é a tensão entre a necessidade de respostas rápidas e as limitações materiais e institucionais da escola.

O sujeito institucional P2 e P3 relatam que apresentam-se nas reuniões demandas do segmento professor, especialmente pautas pedagógicas, sobretudo, avaliações e resultados de aprendizagem. O sujeito destaca o orgulho pelo desempenho da escola em avaliações externas, assim como também o sujeito P3 demonstra atenção a esta agenda quando afirma que demanda-se “[...]pautas específicas para as reuniões tipo: avaliação do SPAECE e do SAEB”.

Malgrado, menciona também a preocupação com o uso e prestação de contas dos recursos financeiros. O conselho é visto como espaço legítimo para discutir tanto questões pedagógicas quanto financeiras, com foco em garantir a transparência e a melhoria dos resultados escolares. A fala do sujeito P2 revela a valorização do conselho como fórum de discussão qualificada e representativa, com atenção à prestação de contas e à excelência pedagógica.

Frente ao exposto e pertinente às falas, Goulart e Baensi (2021) analisam que, apesar de os conselhos escolares possuírem potencial intrínseco para fomentar a participação dos distintos segmentos da comunidade educacional, as análises indicam que persistem limitações de ordem prática no que concerne à efetividade dessa participação. A deliberação coletiva, nesse contexto, ocupa frequentemente um espaço periférico, sendo sua concretização

restringida tanto pelo desconhecimento das atribuições regimentais do conselho quanto pela prevalência de um papel centralizador por parte do gestor escolar. Assim, este cenário obstrui-se, de modo significativo, a partilha equitativa e real do poder decisório entre os membros do colegiado.

Ainda nesta toada Sousa (2018) destaca que a participação nos conselhos escolares só se concretiza plenamente quando há condições institucionais favoráveis, como infraestrutura adequada e valorização da cultura participativa. O diálogo entre Estado, escola e comunidade é fundamental para garantir a gestão democrática, sendo necessário repensar a distribuição do poder e investir na formação dos conselheiros para que possam atuar de modo autônomo e crítico.

Dentro deste intento temos que promoção da gestão democrática nas escolas é um princípio fundamental para o fortalecimento da participação de todos os segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios. O funcionamento efetivo dos conselhos escolares e a valorização do diálogo coletivo são estratégias essenciais para garantir que as decisões tomadas reflitam as reais demandas e interesses da escola, promovendo transparência, inclusão e corresponsabilidade.

Os conselhos escolares representam, assim, um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática. São, enfim, uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã (Brasil, 2004, p. 35).

A análise do conteúdo das falas revela um consenso entre os sujeitos sobre os eixos temáticos que pautam as reuniões dos conselhos, mas expõe uma profunda divergência quanto à capacidade de resolução imediata dessas demandas. De modo recorrente, os sujeitos P1, G2, P2 e P3 indicam que as discussões gravitam em torno do binômio pedagógico- financeiro, abrangendo desde a prestação de contas e o uso de recursos até pautas sobre resultados de aprendizagem, avaliações externas (SAECE, SAEB) e desafios estruturais, como a inclusão de alunos com deficiência (PCD).

Contudo, no que tange à efetividade da resolução, as percepções se bifurcam. De um lado, o sujeito G1 afirma que a baixa participação impede que os assuntos sejam resolvidos a contento, resultando em decisões tomadas por poucos membros. Essa visão é corroborada pela perspectiva pragmática do sujeito P1, que admite a impossibilidade de se atender às demandas, e pela fala do sujeito G2, que aponta como os problemas pedagógicos “esbarram

na falta de recursos”.

Em contraste, os sujeitos G3 e P3 oferecem uma avaliação positiva, afirmando que a resolução das pautas ocorre e que este é o objetivo central do conselho, alcançado via consulta e deliberação. Essa disparidade sugere que, embora os conselhos operem sobre uma agenda temática similar, a sua capacidade de transformar discussão em ação resolutiva, pilar da gestão democrática segundo Rodrigues (2008), varia drasticamente, sendo mediada por fatores como o nível de engajamento dos membros e as condições materiais da escola.

Ainda pertinente a este escopo foi perscrutado aos sujeitos institucionais; em considerando as premissas estabelecidas nas políticas públicas vigentes, os conselhos escolares têm logrado êxito em efetivar a integralidade das diretrizes que visam assegurar uma gestão democrática no âmbito das instituições educacionais, foram colhidas os seguintes discursos:

Esse o objetivo dos conselhos escolares, garantir através de suas políticas públicas, efetivar a gestão democrática nas escolas públicas. Todavia, a participação efetiva dos conselheiros é também garantia da promoção de uma gestão democrática e transparente, permitindo que todos os envolvidos na educação tenham voz ativa nas decisões da escola (Gestor da Escola 1, Maracanaú, 2025 – G1).

O conselho para funcionar conforme se deseja, ele precisa ter agentes mais atuantes. Eu considero que os conselhos escolares têm conseguido colocar em prática o que é previsto nas políticas para garantir uma gestão democrática, Tomo por base, a escola em que trabalho, buscamos sempre questionar e compartilhar cada ação que nela será desenvolvida. E a participação não fica restrita somente aos componentes do conselho, mas todos da escola (Professor da Escola 1, Maracanaú, 2025 – P1).

Algumas dessas políticas, e vou trazer as que são atualmente necessárias e urgentes à escola. Todos esses problemas elencados na medida do possível, são resolvidos através de encaminhamentos à secretaria de educação no que depende desse setor, como a contratação de cuidadores como nós tivemos agora, pedimos as formações voltadas a inclusão e estamos sendo atendidas nesse momento, e também envio de verbais que a gente acaba conseguindo e sanando alguns problemas estruturais. Então, considero sim, a essa pergunta (Gestor da Escola 2, Maracanaú, 2025 – G2).

Quando se refere a gestão democrática, a gente se refere a ações coletivas. Para mim, considero políticas públicas, a merenda escolar, os livros gratuitos, o atendimento à saúde de nossos alunos, como vacina, por exemplo. Então dentro desse contexto, os conselhos são acolhedores dessas políticas que visam o bem-estar dos alunos que são os principais atores dessas políticas (Professor da Escola 2, Maracanaú, 2025 – P2).

Não 100% não é como eu acabei de falar. A gente ainda tem muito o que caminhar porque principalmente a gente tem dificuldade na representação do segmento paíse segmento alunos, também, e se falta parte de algum segmento, não se valida as decisões. Há dificuldade na eleição do segmento aluno, pois de acordo com o estado do conselho escolar é um segmento que só tem poder de decisão a partir de 18 anos, e isso complica, pois a maioria das escolas, os alunos são menores de idade. Nesta escola, tenho alunos de 14 anos, tem alunos até 15 anos no turno diurno. Os alunos, de 18 anos a gente só vai encontrar na EJA e esses alunos são aqueles que trabalham que têm dificuldade de participar. Assim, a gente fica procurando horários pra poder unificar todo mundo nas reuniões do conselho. Então, aqui eu acho que o caminhar

ainda é muito longo pra que o conselho se torne efetivo e realmente participativo e democrático dentro da escola. Há algumas decisões realmente são tomados por representantes de professores, um pai, um funcionário, mas assim nem todos os pais é participativo quando a gente faz assembleia. Quando é pra constituir o conselho, organiza um a assembleia com 200 pais dentro esse número a gente encontra 4, 5 pais querendo participar. É um bom número porque a escala é grande. Próximas eleições muitos dos candidatos têm aqueles que se elege mais assim, de repente desaparece (Gestor da Escola 3, Maracanaú, 2025 – G3).

Uma grande parte sim porque a gente tem um trabalho muito sério, muitos desafios acontecem no percurso, mas buscamos ouvir o que cada um tem a falar sobre, quando se leva para o lado das políticas públicas, apesar do conselho ser parceiro da escola, ele não é o resolvidor de tudo, mas tudo que permeia a escola enquanto decisão coletiva, sim, os conselhos tem conseguido a custa de muitos desafios construir uma gestão democrática (Professor da Escola 3, Maracanaú, 2025 – P3).

A seguir, no quadro 13, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos institucionais G1, P1, P2, G2, G3 e P3, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 13 – Análise vertical – Bloco A4

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
Percepção sobre o papel e as condições para a efetivação da gestão democrática pelos conselhos.	Objetivo e Efetivação da Gestão Democrática; Participação Efetiva na Gestão Democrática.	Relação entre o objetivo do conselho, políticas públicas e participação efetiva na gestão democrática.	O conselho escolar tem como objetivo efetivar a gestão democrática por meio das políticas públicas, mas sua realização depende diretamente da participação ativa e efetiva de todos os conselheiros, que garantem a transparência e a voz da comunidade.	“Esse é objetivo dos conselhos escolares, garantir através de suas políticas públicas, efetivar a gestão democrática[...] Todavia, a participação efetiva dos conselheiros é também garantia da promoção de uma gestão democrática e transparente.
Avaliação da efetividade dos conselhos na prática da gestão democrática, com exemplo positivo.	Atuação Efetiva na Gestão Democrática; Participação Ampliada e Responsabilização.	Atuação dos conselhos escolares na promoção da gestão democrática.	Há uma percepção positiva de que os conselhos conseguem colocar em prática a gestão democrática, exemplificada pela escola do sujeito, onde se promove o questionamento, o compartilhamento de ações e a participação ampliada para além dos membros formais do conselho.	“O conselho para funcionar conforme se deseja, ele precisa ter agentes mais atuantes[...] conselhos escolares têm conseguido colocarem prática o que é previsto nas políticas para garantir uma gestão democrática; [...] participação não fica restrita somente aos componentes do conselho, mas todos da escola”.

Exemplos práticos de como as políticas são implementadas e problemas são resolvidos através da atuação do conselho.	Resolução de Problemas via Políticas; Articulação com a Secretaria de Educação.	Efetividade na resolução de problemas e encaminhamento de políticas via secretaria de educação	O conselho consegue efetivar parte das políticas ao resolver problemas urgentes, encaminhando demandas à secretaria de educação (contratação de cuidadores, formações para inclusão, recursos financeiros), o que indica uma articulação bem-sucedida com o órgão superior.	“Todos esses problemas elencados na medida do possível, são resolvidos através de encaminhamentos à secretaria de educação[...]pedimos as formações voltadas a inclusão e estamos sendo atendidas[...]envio de verbas que a gente acaba conseguindo e sanando alguns problemas estruturais”.
Entendimento da gestão democrática e o papel do conselho na implementação de políticas de bem-estar estudantil.	Gestão como Ação Coletiva; Acolhimento de Políticas pelos Conselhos.	Percepção da gestão democrática como ações coletivas e o papel do conselho como acolhedor de políticas.	A gestão democrática é entendida como ações coletivas que se materializam em políticas públicas essenciais (merenda, livros, saúde), e os conselhos escolares atuam como acolhedores e promotores dessas políticas voltadas ao bem-estar dos alunos.	“gestão democrática, a gente se regere a ações coletivas”, “políticas públicas, a merenda escolar, os livros gratuitos, o atendimento à saúde”, “conselhos são acolhedores dessas políticas que visam o bem-estar dos alunos”.
Obstáculos à plena efetivação da gestão democrática pelos conselhos, focando na representatividade.	Limitações na Gestão Democrática; Baixa Representatividade de Segmentos, Entraves na Eleição de Alunos; Falta de Participação	Limitações na efetivação da gestão democrática devido à baixa representatividade e participação.	A gestão democrática não é 100% efetiva devido à dificuldade na representação e participação dos segmentos de pais e alunos. A falta de adesão e a inconstância dos eleitos dificultam um conselho verdadeiramente democrático e participativo.	“Não 100% não é como eu acabei de falar. A gente ainda tem muito o que caminhar”, “dificuldade na representação do segmento pais e segmento alunos”, “se falta parte de algum segmento, não se valida as decisões[...]Então, aqui eu acho que caminhar ainda é muito longo pra que o conselho se torne efetivo e realmente participativo e democrático”.
	Efetiva.			

Avaliação positiva da capacidade do conselho de promover a gestão democrática, apesar das dificuldades.	Construção da Gestão Democrática com Esforço; Limitações e Escuta de Fundamento.	Esforço do conselho na construção da gestão democrática, apesar dos desafios e limitações.	Os conselhos conseguem, em grande parte, construir uma gestão democrática por meio de um trabalho sério e da escuta ativa, mesmo enfrentando muitos desafios e reconhecendo que o conselho não é o único responsável pela resolução de todos os problemas, mas é fundamental nas decisões coletivas.	“Uma grande parte sim porque a gente tem um trabalho muito sério[...]apesar do conselho ser parceiro da escola, ele não é o resolvidor de tudo[...]tudo que permeia a escola enquanto decisão coletiva[...]os conselhos têm conseguido à custa de muitos desafios construir uma gestão democrática”.
---	--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria.

A partir dos relatos colhidos, sobretudo em consonância, depreende-se que os sujeitos G1, P1, G2, P2 e P3 mantêm similaridades em seus discursos, estes compartilham uma perspectiva predominantemente positiva quanto à capacidade dos conselhos escolares de colocar em prática o que é previsto nas políticas públicas para garantir uma gestão democrática. O sujeito G1 traz e reconhece que o papel fundamental dos conselhos escolares é garantir, por meio das políticas públicas, a efetivação da gestão democrática.

O sujeito P1 ressalta que, quando há agentes atuantes e abertura ao diálogo, o conselho consegue compartilhar decisões e envolver toda a comunidade escolar, indo além dos membros formais, ratifica este discurso quando afirma que “[...]buscamos sempre questionar e compartilhar cada ação que nela será desenvolvida. E a participação não fica restrita somente aos componentes do conselho, mas todos da escola”.

Para o sujeito G2 destaca que, embora existam políticas públicas necessárias e urgentes, a resolução dos problemas depende de encaminhamentos institucionais, como solicitações à Secretaria de Educação para contratação de cuidadores, formações para inclusão e envio de recursos. Na medida do possível, as demandas têm sido atendidas e sanadas, reconhecendo avanços, mas também a necessidade de articulação com instâncias superiores para a efetivação das políticas. Para o sujeito P3, há o reconhecimento de que, apesar dos desafios, o conselho tem conseguido, por meio do trabalho coletivo e da escuta, construir uma gestão democrática e corresponsável, mesmo que não resolva todos os problemas.

Malgrado, a fala do sujeito institucional G3 destoa dos demais atores quando este se diferencia ao adotar uma abordagem mais crítica e realista. O sujeito reconhece que a efetivação das políticas públicas e da gestão democrática pelos conselhos escolares ainda enfrenta obstáculos significativos, sobretudo quanto à representação dos segmentos pais e

alunos. Destaca que a ausência desses grupos compromete a validade e a legitimidade das decisões, citando dificuldades como a idade mínima para participação dos alunos e a baixa adesão dos pais. Seu discurso conclui que ainda há um longo caminho a percorrer para que os conselhos se tornem efetivamente participativos e democráticos, ressaltando a necessidade de superar barreiras culturais e institucionais para garantir a inclusão de todos os segmentos.

Segundo, Alves, Guedes e Silva (2023) as análises empreendidas convergem para a compreensão de que a gestão democrática no ambiente escolar somente se materializa plenamente a partir da presença e atuação proativa dos diversos segmentos representativos no conselho escolar, conferindo-lhes autonomia para a reflexão crítica, o debate qualificado e a tomada de decisões fundamentadas. Não obstante, os progressos observados, ressaltam que persistem entraves significativos para a consolidação efetiva dessa prática, a exemplo da centralização de determinadas deliberações e da carência de uma cultura de participação verdadeiramente consolidada. Assim, limitam, por conseguinte, o potencial transformador intrínseco aos conselhos escolares.

Werle (2023) ratifica esta ideia quando argumenta que os conselhos escolares representam genuínos espaços de aprendizagem democrática, nos quais a participação efetiva deve ser meticulosamente construída por meio da prática cotidiana da escola. Na perspectiva do autor, o conselho transcende a mera função de um canal formal de participação, configurando-se como um instrumento de gestão efetivo, no qual a totalidade dos segmentos que compõem a comunidade escolar detém a oportunidade de deliberar de forma abrangente sobre os múltiplos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros. Essa dinâmica, por conseguinte, promove a corresponsabilidade e consolida uma cultura democrática no ambiente educacional.

A análise evidencia que, de modo geral, os conselhos escolares têm buscado implementar as políticas públicas e promover a gestão democrática, com avanços perceptíveis quando há engajamento coletivo, articulação institucional e foco no bem-estar dos alunos. Contudo, persistem desafios estruturais e culturais, especialmente relacionados à participação dos segmentos pais e alunos, que precisam ser enfrentados para que a gestão democrática seja plena e efetiva, assim como Moraes defende que esta gestão democrática “pressupõe a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar, promovendo a corresponsabilidade e a transparência nas decisões” (Moraes, 2023, p. 1795).

A avaliação sobre a capacidade dos conselhos escolares em efetivar as políticas de gestão democrática revela um panorama heterogêneo, com percepções que variam desde uma afirmação positiva, baseada em diferentes evidências, até uma negação fundamentada em

barreiras estruturais. Um grupo expressivo de sujeitos G1, P1, G2 e P2 responde afirmativamente, embora com justificativas distintas. O sujeito G1 reitera o propósito normativo do conselho, o sujeito P1 baseia sua consideração na cultura participativa de sua unidade escolar, o sujeito G2 mensura o sucesso por meio de conquistas concretas, como a articulação com a secretaria para obter recursos e serviços, e o sujeito P2 o mede pela capacidade do conselho em ser “acolhedor” de políticas públicas voltadas ao bem-estar discente.

De modo mais ponderado, o sujeito P3 concede um sucesso parcial, conquistado sob percalços. Em oposição direta a essas visões, o sujeito G3 oferece a análise mais crítica, ao afirmar que a efetivação da gestão democrática está longe de ser completa, elencando obstáculos significativos como a baixa representatividade dos pais e uma crucial barreira estatutária que limita o poder de decisão dos alunos à maioria, inviabilizando a participação efetiva na maioria das escolas. Assim, a implementação da gestão democrática, à luz de Rodrigues (2008), é percebida como um processo em disputa, cuja efetividade é ora validada por ações locais e resultados tangíveis, ora questionada por profundas falhas de representatividade que comprometem seus alicerces.

Em continuidade foi questionando neste intento aos sujeitos institucionais acerca dos principais desafios, e como estes configuram-se, e são enfrentados pela gestão escolar no esforço de alinhar as práticas pedagógicas e administrativas aos objetivos preestabelecidos para aprimorar a qualidade educacional no que concerne à aprendizagem no ambiente escolar, quais sejam estes discursos;

E essa promoção da participação dos membros dos conselhos escolares, tornam-se um desafio para efetivação da atuação destes conselhos. O planejamento de uma reunião, a pauta de discussão, as deliberações, só são competentes se todos dialogam, analisa e aprovam juntos (Gestor da Escola 1, Maracanaú, 2025 – G1).

Eu considero a escola como um corpo humano, digamos assim, tem vários membros, e o conselho é a cabeça, a mente, né, pra onde tudo vai fluir e aí, nem sempre isso acontece porque precisa colocar em prática todas as demandas da escola. Tem as provas externas, tem os projetos não que o conselho fique esquecido. Mas para que possamos atender aos projetos o conselho, suas reuniões, acabam em segundo plano. Tipo: A professora precisa conversar com a mãe de aluno. Há uma pauta do conselho a discutir, eu vou priorizar conversar com a mãe. Eu não vou priorizar a reunião do conselho, então acabo falhando na minha participação e aí, aquela reunião também fica pra segundo plano. E aí, olhando por esse prisma, esta situação costumeiramente apresentada, torna-se um dos grandes e principais desafios enfrentados para aliar as práticas dos conselhos com a gestão democrática e as necessidades do fortalecer essa participação coletiva. Da mesma forma, tem, a questão das demandas que vêm da secretaria de educação. Ela tem uma cobrança em cima da gestão, então a gestão precisa dos segmentos atuantes para dar respostas para as demandas também (Professor da Escola1, Maracanaú, 2025 – P1).

Ao longo dos anos o mais difícil foi trazer a comunidade para dentro da escola, fazer essa conquista da confiança dos pais e dos professores, foi fazer se transparente para que esses entendessem que jogamos no mesmo time, foi juntar toda essa comunidade escolar com o mesmo pensamento e o mesmo objetivo que é a aprendizagem das crianças (Gestor da Escola 2, Maracanaú, 2025 – G2).

Acredito que a falta de participação da família no acompanhamento ao desenvolvimento escolar dos filhos. Estas têm jogado toda a responsabilidade na escola e nos professores. Até a frequência escolar, é necessário que a escola busque o aluno, busque saber o porque da sua ausência. Algumas respostas para essa busca chegam a ser perversa com o aprendizado do aluno. Assim, considero essa situação de falta de responsabilidade dos pais, com o um desafio que a escola ou as escolas, precisam superar (Professor da Escola 3, Maracanaú, 2025 – P2).

Há muitos desafios para compor e efetivar o conselho, a gente tem outros desafios o primeiro muitos pais não têm consciência da própria participação do filho na escola é tanto, que ultimamente o município, trouxe o projeto busca ativa pra dentro da escola, porque assim tem crianças, né que tem muita dificuldade de frequentar a escola e compromete na qualidade da sua aprendizagem. E a falta de aprendizagem de uma criança prejudica um grupo todo, né? Então um dos desafios é a questão da infrequência e é assim e quando o conselho é coeso, mesmo esse conselho também ajuda a escola buscar essas crianças e conversar com os pais. Nós sermos uma escola de grande porte, temos atualmente aproximadamente 970 alunos. Esse quantitativo, torna um pouco difícil e efetivar diariamente o projeto de busca ativa, ir atrás de todos os alunos faltosos. Mesmo assim, mas a gente atinge mais de 90%, de resgate do aluno (Gestor da Escola 3, Maracanaú, 2025 – G3).

A seguir, no quadro 14, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos institucionais G1, P1, P2, G2 e G3, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 14 – Análise vertical – Bloco A5

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
Percepção dos desafios na operacionalização e efetivação dos conselhos em relação à participação.	Desafio da Participação Efetiva, Coletividade na Deliberação e Planejamento.	Desafio da promoção da participação efetiva para a atuação competente dos conselhos.	A competência do planejamento e das deliberações das reuniões depende do diálogo, análise e aprovação coletiva. A promoção da participação dos membros é um desafio crucial para a efetividade dos conselhos.	“[...]promoção da participação dos membros dos conselhos escolares, tornam-se um desafio para efetivação da atuação destes conselhos”.

Avaliação dos obstáculos práticos para a efetivação do conselho e da gestão democrática no cotidiano escolar.	Conflito de Prioridades e Secundarização; Desafio da Gestão Democrática; Demandas Externas e Suporte.	Conflito de prioridades e o secundarização das reuniões do conselho frente a outras demandas.	Embora o conselho seja visto como “cabeça” da escola, a pressão por demandas urgentes (provas externas, projetos, comunicação com pais, cobranças da secretaria) frequentemente faz com que suas reuniões sejam secundarizadas, dificultando a participação e o alinhamento das práticas com a gestão democrática.	“[...]conselho é a cabeça, a mente”, “conselho, suas reuniões, acabam em segundo plano[...]um dos grandes e principais grandes e principais desafios enfrentados para aliar as práticas dos conselhos com a gestão democrática”, “demandas que vêm da secretaria de educação. Ela tem uma cobrança em cima da gestão, então a gestão precisa dos segmentos atuantes para dar respostas para as demandas também”.
Barreiras culturais e de relacionamento na construção de uma comunidade escolar coesa e participativa.	Desafio do Engajamento Comunitário; Construção de Confiança e Coesão; Objetivo de Aprendizagem Compartilhado.	Dificuldade em engajar a comunidade escolar e construir confiança para um objetivo comum.	Um grande desafio histórico tem sido integrar a comunidade (pais e professores) à escola, construindo confiança e transparência para que todos se unam em torno do objetivo primordial: a aprendizagem das crianças.	“mais difícil foi trazer a comunidade para dentro da escola[...]conquista da confiança dos pais e dos professores[...]juntar toda essa comunidade escolar com o mesmo pensamento e o mesmo objetivo que é a aprendizagem das crianças”.
Dificuldades relacionadas ao engajamento das famílias e seu impacto na aprendizagem dos alunos.	Falta de Participação e Responsabilidade Familiar; Desafios na Busca Ativa (implícito); Impacto na Aprendizagem.	Falta de participação e responsabilização familiar no processo educacional.	A ausência da participação familiar no acompanhamento escolar e a transferência total da responsabilidade para a escola e professores, inclusive na garantia da frequência, representam um grande desafio a ser superado para a melhoria da aprendizagem.	“falta de participação da família no acompanhamento ao desenvolvimento escolar dos filhos”, “têm jogado toda a responsabilidade na escola e nos professores”, “falta de responsabilidade dos pais, com o um desafio”.
Desafios específicos relacionados à frequência e aprendizagem dos alunos, com o papel do conselho.	Desafio da Infrequência Escolar; Busca Ativa e seus Desafios; Tamanho da Escola e Efetividade; Conselho Coeso como Apoio.	Desafios da infrequência escolar e da busca ativa em escolas de grande porte.	A falta de consciência dos pais sobre a participação dos filhos resulta em infrequência escolar, impactando a aprendizagem. Embora a “busca ativa” seja uma estratégia, sua implementação é desafiadora em escolas de grande porte, apesar dos esforços para resgatar os alunos. O conselho coeso pode auxiliar nessa busca.	“muitos pais não têm consciência da nem da própria participação do filho na escola”, “projeto busca ativa pra dentro da escola”, “tem muita dificuldade de frequentar a escola e compromete na qualidade da sua aprendizagem”; “difícil de efetivar diariamente o projeto de busca ativa”.

Fonte: Elaboração própria.

Frente ao exposto podemos assestar a convergência nos discursos dos sujeitos G1, P1 e P3 nos quais observa-se que um dos desafios prementes enfrentados pela gestão escolar, no esforço de alinhar as práticas cotidianas aos objetivos precípuos de aprimoramento da aprendizagem, reside na dificuldade persistente em promover a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade educacional. Isso é particularmente visível no contexto dos conselhos escolares.

Adicionalmente, a sobrecarga de demandas e exigências externas, frequentemente oriundas da Secretaria de Educação, intensifica essa complexidade, sobretudo no discurso pujante do sujeito P3 quando, em relação à Secretaria, ratifica

Nossa! já citei tantos desafios, mas vou me repetir. Pra mim, o maior desafio enfrentado pela gestão educacional, é a interferências das muitas demandas vindas da secretaria de educação para dentro das escolas. A escola não consegue fazer o trabalho que se propões para responder as necessidades da secretaria (Professor da Escola 3, Maracanaú, 2025 – P3).

Conforme relatos dos participantes, embora o planejamento e a condução das reuniões do conselho demonstrem eficácia quando pautados pelo diálogo genuíno e pelo engajamento coletivo, na realidade prática, as urgências inerentes ao cotidiano escolar e as pressões institucionais frequentemente relegam a participação e o trabalho do conselho a um patamar secundário. Outrossim, salienta-se que a multiplicidade de imposições externas culmina, por vezes, em um desvio do foco principal da escola de seu projeto pedagógico essencial, o que inviabiliza a implementação de ações que estejam verdadeiramente alinhadas e comprometidas com a melhoria substantiva da aprendizagem.

Em contraponto demonstramos os discursos dos sujeitos G2, P2 e G3, os quais convergem ao enfatizar o desafio premente de envolver a comunidade escolar, com especial atenção às famílias, no processo educacional. Estes relatam que conquistar a confiança e o engajamento de pais e professores constitui um processo complexo, porém essencial, para que todos atuem de forma sinérgica em prol do objetivo comum: aprimorar a aprendizagem dos discentes.

Adicionalmente, apontam que a ausência de corresponsabilidade familiar, a infrequência dos alunos e a dificuldade em compor conselhos escolares atuantes impactam negativamente o desempenho acadêmico. Mesmo diante de iniciativas estratégicas, como o projeto de “busca ativa”, o grande volume de alunos e a notória ausência de participação efetiva dos pais transformam o acompanhamento individualizado em um desafio constante para a gestão escolar, demandando esforços contínuos de aproximação e conscientização.

Segundo da Costa e Nobre (2023) a gestão escolar enfrenta desafios significativos no esforço contínuo de promover a participação efetiva de todos os segmentos que compõem a comunidade educacional. Essa complexidade é frequentemente acentuada por fatores como a escassez de recursos materiais e humanos, a resistência intrínseca a mudanças por parte de alguns atores e a sobrecarga de demandas externas que emanam de órgãos hierarquicamente superiores.

Para transpor tais obstáculos, torna-se imperativo investir em um planejamento estratégico robusto, em programas contínuos de capacitação dos envolvidos e em uma comunicação eficiente e transparente. O objetivo primordial é criar um ambiente institucional propício à colaboração mútua e à tomada de decisões verdadeiramente compartilhadas, mesmo diante das inerentes pressões institucionais e das exigências dinâmicas do cotidiano escolar.

Em complementaridade Pereira e Bortoloti (2022) versam que além dos desafios internos, os gestores escolares precisam lidar constantemente com demandas externas, como cobranças de resultados, políticas educacionais e expectativas da comunidade. Essas pressões exigem que o gestor desenvolva habilidades de liderança, negociação e adaptação para equilibrar as necessidades da escola com as exigências externas, garantindo que o foco na aprendizagem dos alunos não seja perdido diante da multiplicidade de tarefas e responsabilidades.

Podemos depreender que os principais desafios enfrentados pela gestão escolar para alinhar práticas aos objetivos de melhoria da aprendizagem estão, de um lado, na necessidade de fortalecer a participação efetiva e o diálogo coletivo nos conselhos escolares, superando a sobrecarga de demandas externas; de outro, no engajamento da comunidade e na coresponsabilização das famílias, fatores decisivos para o sucesso das ações educativas. A superação desses desafios requer estratégias que promovam a cultura participativa, a confiança entre escola e comunidade e a autonomia da gestão escolar diante das múltiplas pressões institucionais. Seguindo esta tônica Morais (2025, p. 1795) defende que:

Os principais resultados indicam que a gestão democrática, baseada em princípios de igualdade e colaboração, transforma efetivamente a cultura escolar ao garantir que todos os participantes, professores, alunos, pais e a comunidade, tenham voz ativa nas decisões. Apesar de desafios significativos, como resistência a mudanças e escassez de recursos, as experiências analisadas demonstram que a participação ativa da comunidade escolar impacta positivamente o desempenho acadêmico e a qualidade da educação. Constatou-se que a implementação de práticas colaborativas e inclusivas está diretamente relacionada à melhoria de diversos indicadores de qualidade educacional, evidenciando que a gestão democrática é determinante para essa transformação.

Sob a ótica das falas dos sujeitos é possível apreender que os principais desafios para alinhar as práticas da gestão aos objetivos de aprendizagem transcendem os muros da escola, articulando-se em duas frentes principais: a gestão das demandas internas e a complexa relação com a comunidade externa.

No plano interno, o sujeito P1 descreve um conflito de prioridades, no qual as urgências cotidianas e relegam o trabalho estratégico do conselho escolar em segundo plano. Essa sobreposição de demandas, segundo o sujeito G1, compromete a efetividade do processo democrático, que depende de um diálogo coletivo que raramente encontra espaço para ocorrer. A frente externa, contudo, emerge como o desafio mais proeminente. Os sujeitos G2, P2 e G3 são convergentes ao diagnosticar a dificuldade em engajar a comunidade e, especialmente, a família.

O desafio envolvendo desde a “conquista da confiança”, segundo o sujeito G2 até o combate a uma cultura de transferência total de responsabilidade para a escola, conforme sugere o sujeito P2. Esta incoerência por parte dos pais, como aponta o sujeito G3, manifesta-se em problemas concretos que afetam diretamente a aprendizagem, como a infrequência dos alunos, exigindo da gestão a implementação de projetos como a Busca Ativa.

Desta forma, para além dos procedimentos formais da gestão democrática, o grande desafio da gestão escolar, na perspectiva de Rodrigues (2008), reside em construir uma cultura de participação e corresponsabilidade com uma comunidade muitas vezes ausente, ao mesmo tempo em que gerencia as pressões operacionais que competem com o tempo necessário para essa construção.

Como desdobramento lógico seguiu-se com as perguntas aos sujeitos institucionais, neste momento demandou-se sobre de que forma a sua atuação, neste intento os sujeitos institucionais, e a da gestão escolar se manifestam diretamente para assegurar a concretização dos objetivos pedagógicos preestabelecidos, obtivemos os seguintes relatos

Pois quando a escola trabalha junta com o conselho e com os demais segmentos da escola, está se torna mais capaz de garantir qualidade dos processos pedagógicos, com resultados positivo tanto nas aprendizagens de seus alunos como na oferta de uma educação de qualidade (Gestor da Escola 1, Maracanaú, 2025 – G1).

São os desafios da gestão é isso e a gestão escolar como instituição atua diretamente para garantir que os objetivos pedagógicos sejam alcançados. Eu acho que desde o momento que a gente está atuando desde até que receber os alunos no portão da escola até o lanche dele, a escola garante o processo de permanência e acesso à escola, bem como o processo de aprendizagens desses alunos. Acredito também, o que, enquanto objetivos pedagógicos que são pautados dentro do conselho escolar enquanto demanda, eles estão sendo garantidos dentro dos processos escolares

(Professor da Escola 1, Maracanaú, 2025 – P1).

A escola precisa ter bons projetos que envolva a comunidade escolar e que tenha como base, as necessidades reais identificadas pela própria escola, buscando alavancar os resultados das aprendizagens dos alunos bem como, o ensino que é ofertado por esta escola aos seus alunos. Projetos que sejam dinâmicos e que alcancem o interesse de participação dos alunosescolares (Professor da Escola 2, Maracanaú, 2025 – P2).

Nós somos uma escola que atualmente tem 970 alunos matriculados e isso, torna o trabalho escolar e principalmente o pedagógico, um tanto difícil, visto que dispomos de poucos profissionais para muitos alunos. Aqui não incluo crianças portadoras de necessidades especiais. que são muitas. Então, para dar conta dessa demanda, a gente tem o projeto busca ativa, que se encarrega de correr atrás dos alunos no sentido de garantir o acesso e a permanência desses na escola (Gestor da Escola 3, Maracanaú, 2025 – G3).

Essa escola é muito boa, e ela tem garantido boa aprendizagem aos seus alunos. Temos bons resultados nas avaliações externas. Também, é uma escola bem-organizada, com espaços propícios a muitos fazeres pedagógicos ações voltadas ao processo de ensino. Profissionais gabaritados e alunos que almejam melhores dias, isso faz uma combinação perfeita para se alcançar os objetivos propostos (Professor da Escola 3, Maracanaú, 2025 – P3).

A seguir, no quadro 15, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos institucionais G1, P1, P2, G2, G3 e P3, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 15 – Análise vertical – BlocoA6

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
Percepção da importância da articulação coletiva para o sucesso dos objetivos pedagógicos e educacionais.	Colaboração e Engajamento Total; (QPE) Qualidade do Processo Educacional.	Colaboração entre escola, conselho e segmentos para a qualidade pedagógica.	A colaboração e o trabalho conjunto entre a escola, o conselho escolar e os diversos segmentos da comunidade são fundamentais para garantir a qualidade dos processos pedagógicos, resultando em melhoria da aprendizagem dos alunos e da educação ofertada.	“quando a escola trabalha junta com o conselho e com os demais segmentos da escola se torna mais capaz de garantir qualidade dos processos pedagógicos com resultados positivo tanto nas aprendizagens de seus alunos como na oferta de uma educação de qualidade”.

Visão da gestão como responsável por assegurar as condições básicas para a aprendizagem e incorporar as pautas do conselho.	Atuação da Gestão para Acesso e Aprendizagem; (OPC) Objetivos Pedagógicos no Conselho.	Atuação abrangente da gestão escolar para garantir acesso, permanência e aprendizagem.	A gestão escolar atua diretamente nos objetivos pedagógicos ao garantir o acesso e a permanência dos alunos na escola (desde a recepção até o lanche), o que é visto como base para a aprendizagem. Os objetivos pedagógicos pautados no conselho escolar também são considerados garantidos	“gestão escolar[...]atua diretamente para garantir que os objetivos pedagógico sejam alcançados”, “[...]a escola garante o processo de permanência e acesso à escola, bem como o processo de aprendizagens[...]enquanto objetivos pedagógicos que são pautados dentro do conselho escolar[...]estão
Estratégias para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem através de práticas pedagógicas específicas.	Desenvolvimento de Projetos Relevantes; (NEE) Necessidades e Engajamento Educacional.	Desenvolvimento de projetos pedagógicos relevantes e engajadores.	Para alcançar os objetivos pedagógicos, a escola deve desenvolver bons projetos que envolvam a comunidade escolar, baseados nas necessidades reais identificadas e que sejam dinâmicos e interessantes o suficiente para estimular a participação e alavancar a aprendizagem dos alunos.	“escola precisa ter bons projetos que envolva a comunidade escolar[...]buscando alavancar os resultados das aprendizagens dos alunos”, “Projetos que sejam dinâmicos e que alcancem o interesse de participação dos alunos”.
Dificuldades estruturais e as estratégias compensatórias da gestão para assegurar as condições de aprendizagem.	Desafio de Recursos Humanos; (TAE) Tamanho da Escola e Efetividade; (PBA) Projeto Busca Ativa.	Desafios de recursos humanos e estratégias para garantir acesso e permanência em escola de grande porte.	O grande número de alunos e a escassez de profissionais tornam o trabalho pedagógico desafiador. Para garantir o acesso e a permanência, a escola implementa o projeto “busca ativa”, que visa resgatar alunos faltosos, especialmente considerando a demanda de alunos com necessidades especiais.	“poucos profissionais para muitos alunos[...]crianças portadoras de necessidades especiais, que são muitas”, “projeto busca ativa, que se encarrega de “correr atrás” dos alunos no sentido de garantir o acesso e a permanência”.
Percepção dos elementos que contribuem para a qualidade educacional e o sucesso pedagógico da escola.	Fatores de Sucesso Educacional; (QIE) Qualidade da Instituição Educacional.	Fatores de sucesso para o alcance de objetivos pedagógicos.	A escola alcança seus objetivos pedagógicos e bons resultados (inclusive em avaliações externas) devido a uma combinação de fatores positivos: boa aprendizagem dos alunos, organização, espaços adequados, profissionais qualificados e o engajamento dos alunos que buscam um futuro melhor.	“escola é muito boa, e ela tem garantido boa aprendizagem[...]Temos bons resultados nas avaliações externas[...]é uma escola bem-organizada, com espaços propícios a muitos fazeres pedagógicos”, “Profissionais gabaritados e alunos que almejam melhores dias isso combinação perfeita para se alcançar os objetivos propostos”.

Fonte: Elaboração própria.

A partir dos relatos colhidos podemos depreender que os sujeitos G1, P1 e G2 têm

certa convergência em suas falas ao enfatizar que a atuação conjunta entre gestão escolar, conselho e demais segmentos da escola é fundamental para garantir o alcance dos objetivos pedagógicos.

Estes sujeitos destacam que a qualidade dos processos pedagógicos e os resultados positivos nas aprendizagens dependem do diálogo, da participação de diferentes atores e do envolvimento da comunidade escolar na identificação e discussão das necessidades institucionais.

O papel ativo da gestão, desde o acolhimento dos alunos até o acompanhamento de sua permanência, aliado à escuta e à deliberação no âmbito do conselho escolar, é visto como central para assegurar avanços e consolidar uma gestão democrática. Em detalhe o sujeito G1 enfatiza que a atuação conjunta entre a escola, o conselho escolar e os demais segmentos fortalecem a capacidade institucional de garantir a qualidade dos processos pedagógicos.

Este sujeito institucional destaca ainda que a colaboração resulta em melhores aprendizagens e na oferta de uma educação de qualidade, evidenciando a importância da gestão democrática e do trabalho coletivo, ao que é corroborando pelo sujeito P1 quando este destaca o papel ativo da gestão escolar em garantir os objetivos pedagógicos, desde o acolhimento dos alunos até o acompanhamento de sua permanência e aprendizagem”A partir do instante que possibilita outros segmentos da escola e seu entorno a participar, discutir e opinar sobre as necessidades da escola”(Gestor da Escola 2, Maracanaú, 2025 – G2).

As narrativas trazidas pelos sujeitos P2 e G3 aproximam-se ao ressaltar a importância de projetos escolares bem elaborados, dinâmicos e alinhados às necessidades reais da comunidade para alavancar os resultados de aprendizagem. Estes sujeitos reconhecem que envolver a comunidade escolar e garantir o acesso e a permanência dos alunos são desafios cotidianos, especialmente em escolas de grande porte com poucos profissionais. Estratégias como o projeto “busca ativa” são apontadas como fundamentais para manter os estudantes na escola e promover a equidade no processo de ensino- aprendizagem, projeto este, como o próprio sujeito G3 afirma tem como finalidade “[...]correr atrás dos alunos no sentido de garantir o acesso e a permanência desses na escola”.

Entendemos que o sujeito P3 traz uma perspectiva distinta ao valorizar a organização escolar, a qualificação dos profissionais e o ambiente propício como fatores determinantes para o sucesso pedagógico. A combinação entre espaços adequados, equipe gabaritada e alunos motivados é responsável pelos bons resultados em avaliações externas e pelo alcance dos objetivos educacionais.

Segundo Martinez (2024) a gestão democrática escolar, alicerçada nos preceitos da

legislação vigente, preconiza e valoriza a participação proativa de todos os segmentos constituintes da comunidade educacional, a saber; professores, estudantes, pais e funcionários. Essa colaboração é fundamental na tomada de decisões, com o fito de promover um ambiente escolar mais inclusivo, transparente e intrinsecamente comprometido com o desenvolvimento integral dos discentes.

A construção coletiva do projeto político-pedagógico (PPP) e a atuação efetiva dos conselhos escolares configuram-se como exemplos paradigmáticos de práticas essenciais para a concretização da democracia no cotidiano da instituição de ensino, fomentando, por conseguinte, a corresponsabilidade e o sentimento de pertencimento entre todos os seus membros.

Em pertinente aos discursos dos sujeitos P2 e G3, Silva (2023) aponta que o engajamento da comunidade escolar em projetos e ações conjuntas potencializa significativamente os resultados de aprendizagem e favorece a permanência dos estudantes. Assim como demonstrado no documento orientador; A Minha Escola é da Comunidade (Ceará, 2020) elaborado pela Secretaria de Educação do Ceará traz que a aproximação entre escola e comunidade, baseada no diálogo, na escuta e na valorização das necessidades locais, cria um ambiente propício para o desenvolvimento de projetos dinâmicos e inovadores, que estimulam o interesse dos alunos e fortalecem o vínculo com a escola.

E quanto ao discurso do sujeito P3 o qual destoou dos demais, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura através do documento de título: Qualidade da infraestrutura das escolas públicas do ensino fundamental no Brasil (UNESCO, 2019) traz que infraestruturas adequadas e a presença de uma equipe escolar qualificada são fatores determinantes para o sucesso do processo de ensino-aprendizagem. Escolas seguras, acessíveis, bem-organizadas e com profissionais capacitados proporcionam melhores condições para o desenvolvimento dos alunos, impactando positivamente os resultados acadêmicos e promovendo a equidade educacional.

De maneira geral, neste interim Martinez (2024, p. 2) corrobora o cerne das ideias apresentadas quando versa que

A gestão democrática efetiva a boa organização da escola e fortalece a democracia participativa, auxiliando a formação cidadã do educando, visto que a participação não deve ocorrer de maneira superficial ou como convite para festividades ou execução de tarefas; deve consistir na inclusão da comunidade escolar como agente nas tomadas de decisões, obtendo assim voz ativa na instituição. [...]O conselho é um órgão deliberativo e coletivo que não participa na gestão da escola todos os dias, mas é responsável pela tomada de decisões relativas ao seu funcionamento, projetos, significados e práticas. Desta maneira, autonomia e responsabilidade são,

simultaneamente, condição e consequência da democracia e da educação para a democracia e que incluem práticas dialógicas e processos participativos.

As narrativas revelam que o alinhamento das práticas institucionais aos objetivos pedagógicos depende, primordialmente, da participação coletiva, do desenvolvimento de projetos contextualizados e do fortalecimento da estrutura escolar. O trabalho conjunto entre gestão, conselho, profissionais e comunidade, aliado a estratégias de permanência e a um ambiente escolar favorável, são apontados como caminhos essenciais para garantir a qualidade da aprendizagem e o sucesso dos alunos, dessa forma entende-se que “A participação da comunidade escolar para uma Gestão Democrática de qualidade [...] proporciona um trabalho coletivo e compartilhado, onde todos estão juntos em busca de um objetivo em comum: a qualidade de ensino”(Silva *et al.*, 2018, p. 12).

Ao se investigar as falas dos sujeitos institucionais sobre as ações diretas da gestão para o alcance dos objetivos pedagógicos revela um leque de estratégias que se movem desde a garantia das condições básicas de aprendizagem até a promoção de um ecossistema educacional sinérgico. Numa primeira camada, a atuação da gestão foca em assegurar os pré-requisitos para a aprendizagem.

Os sujeitos P1 e G3 destacam ações voltadas a garantir o “acesso e a permanência” do aluno, seja por meio de um cuidado integral que vai do portão ao lanche, conforme aventado pelo sujeito P1, seja pela implementação de projetos como a Busca Ativa para combater a evasão, segundo levantado pelo sujeito G3. Para além dessa base, as estratégias se diversificam.

O sujeito P2 aponta para a necessidade de “bons projetos” que partam das reais necessidades da escola, uma abordagem de intervenção pedagógica direta. Já o sujeito G1 defende que a qualidade é consequência do trabalho colaborativo entre gestão, conselho e demais segmentos, alinhando-se aos preceitos da gestão democrática. Essa visão é corroborada pelo sujeito P3, que atribui os bons resultados a uma “combinação perfeita” de fatores, quais sejam; infraestrutura, profissionais gabaritados e alunos motivados, sugerindo que a atuação da gestão se traduz na orquestração desse ambiente favorável. Portanto, a atuação da gestão, na visão dos sujeitos e à luz de Rodrigues (2008), não é monolítica; ela se desdobra em ações de assistência, intervenção e, idealmente, de facilitação de uma cultura democrática colaborativa, vista como o caminho para a efetivação da qualidade educacional.

A avaliação em profundidade da análise do Contexto e Conteúdo dos conselhos escolares quanto a participação social trouxe vertentes distintas. Ao falar da atuação dos conselhos colheu-se que tanto há determinada importância e potencial ação dos conselhos

escolares, mantendo uma relação profícua com a gestão e a comunidade, revelando um papel efetivo na agenda institucional dos conselhos. Relatos, inclusive da participação ativa e colaborativa deste. Não obstante, obtiveram-se relatos de limitações e desafios da atuação dos conselhos e, sobretudo de uma baixa participação dos sujeitos que o formal e um sentimento de não pertencimento por parte dos sujeitos, ressaltado pela dificuldade de engajamento, principalmente, por parte dos pais e alunos, demonstrando assim desafios estruturais e organizacionais nos conselhos.

Na gestão democrática do ensino público, os discursos frequentemente se apresentam com propostas de soluções imediatas para demandas emergenciais, especialmente no que se refere às pautas pedagógicas que norteiam as avaliações a que as escolas são submetidas. Neste contexto, observa-se uma efetividade considerável dos conselhos escolares na implementação das políticas públicas educacionais, especialmente em relação à sua capacidade de atuar de forma representativa e participativa.

Os conselhos têm demonstrado esforço para adquirir eficácia na gestão escolar por meio de sua atuação, sobretudo, na administração de estratégias voltadas para a superação de obstáculos. Isso se deve à natureza coletiva das decisões tomadas, que, por sua vez, favorecem a criação de soluções mais eficazes e alinhadas com as necessidades da escola.

No entanto, a investigação sobre a trajetória institucional das políticas de participação social e democrática na gestão educacional revela que, apesar da importância atribuída aos conselhos escolares, existem diversos entraves que dificultam sua plena efetividade.

Pressões e demandas institucionais externas, particularmente aquelas impostas pela Secretaria Municipal de Educação, configuram-se como desafios significativos para a autonomia dos conselhos. Além disso, é observada a falta de conscientização por parte dos pais quanto à importância de sua participação efetiva nos conselhos, o que, consequentemente, impacta na construção de uma gestão verdadeiramente democrática. Frente a estes fatores, a análise revela que a participação limitada da comunidade escolar e as restrições externas comprometem o alcance pleno das políticas de participação social.

A partir deste ponto, dá-se continuidade à análise, porém neste momento incorporando novas perspectivas. Após a investigação inicial junto aos sujeitos institucionais envolvidos na política educacional, e com o suporte das categorias teóricas, quais sejam: participação social, gestão democrática do ensino público e a relevância dos conselhos escolares na prática da gestão democrática, este seccionamento apresentará os dados coletados nas entrevistas semiestruturadas realizadas com os pais dos estudantes. Essas entrevistas, conduzidas *in loco*, visam aprofundar a compreensão das dimensões avaliativas tanto do conteúdo quanto do

contexto.

Quadro 16: Roteiro de análise das entrevistas semiestruturadas (i) objetivo de pesquisa

OBJETIVO	FUNÇÃO EXERCIDA DOS ENTREVISTADOS (Membros do Conselho Escolar)	APÊNDICE	QUESTÕES
Analisar o contexto e conteúdo das políticas de participação social e democrática na gestão educacional a partir dos conselhos escolares de Maracanaú.	Pais de aluno ⁴	B2	1, 2, e 3

Fonte: Elaboração própria.

Os dados colhidos que serviram para a análise da presente pesquisa foram colhidos das entrevistas que foram realizadas com 3 sujeitos, o perfil destes está exposto no quadro 14. Em assim sendo, questionamos a estes pais sobre, a partir deles, sobre percepções quanto a dificuldade desse contexto dos quais podem embaraçar o funcionamento efetivo dos conselhos escolares com relação às reuniões dos conselhos escolares?

Boatardeprimeiramente,falandosobreasdificuldades,mesmonaprática,acreditoeuqueconseguir reunir todo o conselho para que nessa oportunidade sejam ouvidas as diferentes falas e que nós que somos conselheiros possamos realmente está representando um interesse de toda a comunidade escolar, não somente nossos próprios interesses em relação aos assuntos das reuniões (Pais de Aluno da Escola 1, Maracanaú, 2025 – PR1).

A seguir, no quadro, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos sociais PR1, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 17 – Análise vertical – Bloco B1

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
----------	-------------	-------------------------------	-------------------	---------------------

⁴ Doravante PR.

O desafio prático de garantir a presença e o engajamento equitativo de todos os membros do conselho, essencial.	Dificuldade de Reunião e Integração; Falta de Escuta Plural.	Desafios na garantia da representatividade e da escuta plural nas reuniões dos conselhos escolares.	A principal dificuldade para o funcionamento efetivo dos conselhos escolares é conseguir reunir todos os membros, a fim de assegurar que as diferentes perspectivas sejam ouvidas e que os conselheiros representem os interesses da comunidade escolar, e não apenas os seus próprios.	“[...]falando sobre as dificuldades, mesmo na prática, acredito eu que conseguir reunir todo o conselho para que nessa oportunidade sejam ouvidas as diferentes falas e que nós que somos conselheiros possamos realmente está representando um interesse de toda a comunidade escolar, não somente nossos próprios interesses[...]”
---	--	---	---	--

Fonte: Elaboração própria.

A percepção do sujeito P1 sobre as dificuldades que afetam o funcionamento das reuniões do conselho escolar revela uma análise que transcende as questões meramente logísticas, alcançando o cerne do que significa a participação democrática. Seu discurso aponta para um desafio prático e fundamental, quando aquele menciona que a dificuldade é “[...]conseguir reunir todo o conselho”. Essa barreira operacional, relacionada à garantia do quórum e à mobilização de todos os membros do conselho, é apresentada como o primeiro obstáculo para que o colegiado possa de fato deliberar e exercer suas funções.

Contudo, a fala evidencia que a importância de reunir o conselho não se exaure no ato de ter seus membros fisicamente presentes. O cerne, segundo narrativa do sujeito entrevistado, é criar uma oportunidade para que “[...]sejam ouvidas as diferentes falas[...]”, indicando que a ausência de participantes compromete diretamente a pluralidade de vozes, princípio para a legitimidade das decisões tomadas. A dificuldade de reunir o grupo, portanto, não é apenas um problema de frequência, mas uma coação da natureza democrática do espaço.

Um ponto relevante foi a da preocupação de que os membros possam atuar em defesa de si, quando o sujeito P1 menciona a intenção de atender não somente aos “[...]nossos próprios interesses[...]” em detrimento do “[...]interesse de toda a comunidade escolar[...]”, o fato aponta para um desafio central da democracia participativa do ambiente escolar. Trata-se da necessidade de que o conselheiro transcenda sua visão particular para se tornar, de fato, um porta-voz do segmento que representa, garantindo que o conselho atue como um espaço de construção do bem comum.

Diante do contexto da dificuldade prática de “conseguir reunir todo o conselho”, Bordenave (1994) explica que a participação não é um ato único, esta dificuldade é uma das barreiras mais elementares e, ao mesmo tempo, mais eficazes para o esvaziamento de

instâncias participativas. Um processo que ocorre em diferentes graus, e que diversos fatores podem impedir que os cidadãos avancem de níveis mais passivos para níveis mais ativos de engajamento.

Barreiras de ordem logística, como a incompatibilidade de horários das reuniões com a jornada de trabalho dos pais, a falta de transporte, a ausência de um espaço adequado para acolher os filhos durante as deliberações ou simplesmente a dificuldade de conciliar as demandas da vida privada com o trabalho voluntário no conselho, representam custos reais para os participantes. Esses obstáculos, embora pareçam meramente operacionais, possuem uma dimensão política, pois tendem a excluir sistematicamente os membros da comunidade com menos recursos ou com rotinas mais preconizadas, comprometendo a diversidade do colegiado antes mesmo que as discussões comecem e tornando o quórum um desafio crônico.

No tocante a apreensão de que os conselheiros possam representar “não somente nossos próprios interesses”, mas sim o “interesse de toda a comunidade escolar”, toca no ponto mais complexo e nevrálgico da democracia participativa, conforme Gohn (2014). A tensão inerente ao papel do representante em um conselho gestor. A legitimidade desse ator não reside em sua opinião pessoal, mas em sua capacidade de ser um porta-voz autêntico do segmento que o elegeu (pais, estudantes, professores, etc.), o que exige um contínuo processo de diálogo e consulta com suas bases.

O risco é que o conselho seja capturado por interesses particularistas, corporativistas ou individuais, onde cada membro defende apenas sua agenda pessoal, transformando o espaço, que deveria ser de construção do bem comum, em uma arena de disputas por vantagens privadas. A superação desse desafio requer não apenas a consciência ética individual de cada conselheiro, mas também a criação de mecanismos de transparência e de prestação de contas que fortaleçam o vínculo entre representantes e representados, assegurando que o conselho atue, de fato, em nome do interesse público e coletivo.

Depreende-se da fala do sujeito PR1 uma percepção complexa das dificuldades que afetam as reuniões do conselho escolar, transcendendo o mero desafio logístico. Inicialmente, o sujeito aponta a dificuldade prática de “conseguir reunir todo o conselho”, obstáculo de ordem operacional que impede a própria constituição do fórum deliberativo. Contudo, a principal barreira, segundo sua perspectiva, é de natureza qualitativa e ética, desdobrando-se em dois pontos cruciais.

Primeiramente, o desafio de garantir que os diferentes pontos sejam de fato ouvidos, o que remete à efetividade do diálogo pluralista. Em segundo lugar, o sujeito questiona a própria integridade da representação, apontando para o risco de os conselheiros atuarem em

defesa de “próprios interesses” em detrimento do “interesse de toda a comunidade escolar”. Dessa forma, a dificuldade percebida pelo sujeito PR1 ecoa um desafio central à gestão democrática, conforme Rodrigues (2008): a superação do particularismo.

Prosseguiu-se as apreensões a testes sujeitos, porém, neste momento, imiscuir a eles acerca de que assuntos mais surgem, e com frequências, nas discussões dos conselhos e se estes são sanados a contento. Obtivemos,

Como se trata de uma escola na maioria de educação infantil, os assuntos em geral em grande parte fala da gestão financeira da escola, e esses assuntos são bem tratados e atendidos. (Pais de Aluno da Escola 1, Maracanaú, 2025 – PR1).

A seguir, no quadro 18, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos sociais PR1, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 18 – Análise vertical – Bloco B2

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
A eficácia da atuação do conselho escolar e a natureza das pautas predominantes, destacando a capacidade de resolução de questões financeiras.	Gestão Financeira Efetiva; Atendimento Pleno de Demandas.	A predominância e a resolução dos assuntos financeiros nas discussões dos conselhos escolares.	Na escola, os conselhos escolares de dedicam-se majoritariamente a discutir a gestão financeira, e esses assuntos são consistentemente tratados e resolvidos de forma satisfatória.	[...]os assuntos em geral em grande parte falam da gestão financeira da escola, e esses assuntos são bem tratados e atendidos.”

Fonte: Elaboração própria

A perspectiva do sujeito PR1 oferece uma visão clara sobre a temática predominante e a percepção de sua resolutividade. Segundo sua fala, as discussões do colegiado concentram-se, em grande medida, na escala de gestão financeira da escola. O discurso associa essa ênfase ao fato de a instituição ser majoritariamente de educação infantil, sugerindo que as decisões sobre recursos e investimentos possuem um impacto direto e tangível na qualidade do ambiente, na segurança e nos materiais disponibilizados, tornando-se um foco de grande interesse para as famílias.

Quando o sujeito PR1 afirma que “[...]esses assuntos são bem tratados e atendidos.” indica uma percepção de eficácia e de que o conselho escolar funciona como um canal efetivo

para a deliberação e resolução de questões materiais. Isso sugere que, no que diz respeito à sua função fiscalizatória e deliberativa sobre recursos, o conselho, aparentemente, tem conseguido gerar confiança na comunidade, que vê suas preocupações nesse âmbito serem levadas em consideração e solucionadas a contento.

Nessa perspectivam, Lück (2019) reafirma a primazia da dimensão pedagógica como o eixo central da gestão democrática. A participação da comunidade escolar só atinge seu potencial máximo quando se volta para a construção e o acompanhamento do Projeto Político-Pedagógico. É no debate que se definem a identidade da escola, suas utopias, seus valores, suas prioridades curriculares e suas metodologias de ensino e avaliação.

A gestão de recursos financeiros e materiais, embora vital, deve ser entendida como uma função de suporte, um meio para viabilizar o projeto educacional que foi coletivamente sonhado e planejado. Portanto, um conselho escolar verdadeiramente atuante e transformador é aquele que consegue equilibrar suas funções administrativas e financeiras com uma profunda e contínua discussão sobre os rumos pedagógicos da instituição. A participação mais significativa e impactante é aquela que incide sobre o coração da atividade escolar: o ato de ensinar e de aprender.

A cooptação da participação da comunidade dá-se, em grande parte, por meio de sua convocação para tomar parte em atividades-meio da escola, deixando de lado as atividades-fim. Como a finalidade da escola é de natureza pedagógica (a promoção da apropriação crítica da cultura), a participação dos usuários na gestão democrática deve-se dar precisamente no âmbito das decisões que dizem respeito a essa finalidade. [...] O que se observa, entretanto, na grande maioria das escolas, é que a participação dos pais é sempre solicitada no sentido de ‘ajudar a escola’, de ‘colaborar com a escola’, com vistas à realização de tarefas que dizem respeito à manutenção e conservação do prédio, à obtenção de recursos materiais e financeiros, à organização de festas etc. São poucas as escolas que chamam os pais para discutir o projeto político-pedagógico, para opinar sobre o currículo ou sobre a avaliação da aprendizagem. (Paro, 2015, p. 135).

O discurso do sujeito PR1 oferece uma avaliação positiva e específica sobre a resolução das pautas discutidas no conselho escolar, contextualizada pela realidade de uma escola de educação infantil. Segundo o sujeito, o tema preponderante nas reuniões é a “gestão financeira da escola”. Crucialmente, a sua percepção é de que tais assuntos são tratados com atenção, indicando um alto grau de satisfação com a eficácia e a transparência do conselho nesse domínio. Esta avaliação positiva é particularmente significativa no âmbito da gestão democrática, conforme preconiza Rodrigues (2008), pois a fiscalização e a deliberação sobre o uso dos recursos públicos são funções centrais do conselho escolar. A fala do sujeito PR1 sugere, portanto, que ao menos na dimensão questão financeira o conselho escolar cumpre seu

papel a contento, gerando confiança no segmento dos pais e efetivando um aspecto vital da política de gestão democrática.

Em continuidade do que foi colhido destes sujeitos, foi inquirido se estes consideram que os conselhos escolares têm conseguido garantir uma gestão democrática tendo como exemplo a vivência na escola que estes sujeitos trabalham,

Acredito que na prática a gente consiga fazer que é justamente cada um contribuir com um pouco do que tem de sua própria experiência pra colocar em prática é sua gestão democrática (Pais de Aluno da Escola 1, Maracanaú, 2025 – PR1).

A seguir, no quadro 19, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos sociais PR1, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 19 – Análise vertical – Bloco B3

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
A importância da contribuição individual e da experiência pessoal como elementos-chave para a materialização de uma gestão democrática no âmbito do conselho escolar.	Contribuição Pessoal Efetiva; Democratização da Gestão na Prática.	A contribuição individual na efetivação da gestão democrática dos conselhos escolares.	A gestão democrática dos conselhos escolares é percebida como possível de ser alcançada na prática quando cada membro contribui com sua própria experiência, o que permite a efetivação dessa forma de gestão.	“Acredito que na prática a gente consiga fazer que é justamente cada um contribuir com um pouco do que tem de sua própria experiência pra colocar em prática é sua gestão democrática.”

Fonte: Elaboração própria.

Apreende-se que a perspectiva do sujeito PR1 sobre a efetivação da gestão democrática nos conselhos escolares de Maracanaú oferece uma visão na valorização dos saberes individuais para a construção do coletivo. Segundo a este, a garantia de um processo democrático se materializa na prática a partir de um princípio fundamental, a saber; a contribuição de cada membro com “[...]um pouco do que tem de sua própria experiência[...]”. Essa concepção define a gestão democrática não como um conjunto de normas ou procedimentos formais, mas como o resultado orgânico da partilha de vivências e conhecimentos diversos que emanam da própria comunidade escolar.

Sua narrativa transmite senso de eficácia e otimismo, expresso na crença ao afirmar que “[...]na prática a gente consiga fazer[...]”. Isso indica que, para este segmento, o conselho escolar é percebido como um espaço funcional e operante, o qual a soma das experiências individuais se traduz efetivamente em uma gestão coletiva, validando o propósito do colegiado. A democracia, nesse sentido, é vista como um processo ativo e realizável, construído no cotidiano a partir da contribuição de todos.

A narrativa do sujeito PR1 revela uma percepção afirmativa sobre a efetivação da gestão democrática, fundamentada em uma concepção prática e colaborativa do processo. O sujeito acredita que o sucesso da política “na prática” se materializa no momento em que cada um pode contribuir com um pouco do que tem de sua própria experiência. Nessa perspectiva, a gestão democrática transcende a mera formalidade de um arranjo institucional para se converter em um processo orgânico de construção coletiva, no qual o valor reside na soma das diversas vivências e saberes dos membros da comunidade. Esta visão ecoa os pressupostos da gestão democrática participativa, conforme o referencial de Rodrigues (2008), na qual a legitimidade das ações não deriva de uma imposição normativa, mas da capacidade de o coletivo mobilizar e valorizar a pluralidade de suas vozes. Para o sujeito PR1, a gestão democrática não é algo a ser seguido, mas algo a ser cumprido e praticado conjuntamente.

A análise do conteúdo apresentado na presente pesquisa revela como principal achado uma profunda dicotomia entre o papel institucional atribuído aos conselhos escolares e sua efetividade prática no contexto investigado. Embora sejam reconhecidos em teoria como órgãos de papel crucial na promoção de políticas públicas e na articulação da comunidade, emerge das falas uma notória tensão com a realidade, na qual são frequentemente percebidos como inativos ou pouco atuantes.

Essa lacuna entre o utópico e o prático é alimentada por barreiras plurais. No âmbito cultural, o obstáculo mais significativo é a falta de uma consciencialização de participação e de um sentimento de pertencimento por parte dos membros. Somam-se a isso os desafios logísticos e operacionais, como o acúmulo de funções, a ausência de uma agenda fixa para as reuniões e a secundarização do conselho frente a demandas mais urgentes do cotidiano escolar. O quadro é agravado por sérias falhas de representatividade, especialmente dos segmentos de pais e alunos, cuja participação é comprometida pela baixa adesão e por impedimentos legais, como a idade mínima para o poder de decisão discente.

Este cenário impacta diretamente a dinâmica das reuniões. Observa-se um consenso sobre o eixo temático dos encontros, que gravita em torno do binômio pedagógico- financeiro, mas existe uma profunda divergência quanto à capacidade de resolução dessas pautas.

Enquanto alguns sujeitos relatam que a baixa participação e a falta de recursos impedem que os assuntos sejam resolvidos, outros mantêm uma visão positiva, afirmando que as deliberações ocorrem como o esperado. Esses desafios se inserem em um contexto mais amplo para a gestão escolar, que precisa equilibrar as pressões operacionais e as demandas de órgãos superiores com o trabalho estratégico da gestão democrática, ao mesmo tempo em que lida com a complexa tarefa de engajar a comunidade externa e fomentar a corresponsabilidade das famílias no processo educacional. O quadro a seguir traz uma síntese dos achados da etapa de análise de contexto da política.

Quadro 20 – Síntese dos achados da análise de contexto da política

Eixo de Análise	Achados Principais da Análise de Conteúdo da Política
Participação e Representatividade	Participação limitada de pais e alunos e presença de assimetrias de poder que dificultam a participação efetiva de grupos vulneráveis.
Cultura Participativa	Cultura de participação ainda frágil e atuação dos conselhos muitas vezes restrita a aspectos formais e burocráticos.
Formação dos Conselheiros	Ausência de formação técnica e política adequada e dificuldade dos conselheiros em compreender sua função e atuar de forma qualificada.
Descentralização e Responsabilidade	Descentralização sem suporte adequado e transferência de responsabilidades do Estado para as escolas sem os devidos recursos e capacitação.
Gestão Democrática na Prática	Reconhecimento do conselho como espaço importante, mas com limitações e contribuição efetiva, porém insuficiente para resolver os desafios estruturais.
Projetos e Estratégias Locais	Existência de iniciativas como o "Projeto Busca Ativa". Elaboração de projetos pedagógicos coletivos voltados às necessidades da comunidade escolar.
Impactos da Participação Comunitária	Fortalecimento das relações escola-comunidade. Melhorias no ambiente escolar e desenvolvimento de uma cultura mais democrática e colaborativa.

Fonte: Elaboração própria.

Ainda que haja um cenário adverso, a pesquisa também evidencia que a atuação da gestão para alcançar os objetivos pedagógicos não é fixa, as estratégias são diversas, abrangendo desde a tentativa de garantia de condições fundamentais de acesso e permanência dos alunos, de desenvolvimento de projetos pedagógicos, entre outros. Evidentemente, esta percepção parte das falas dos gestores, que, invariavelmente, carregam um viés institucional positivo da política. A seguir, será encaminhada a análise sobre a trajetória institucional dessas políticas, com ênfase nas soluções que podem ser implementadas para fortalecer a gestão democrática e a inclusão no contexto educacional.

4.3 Compreendendo a trajetória institucional da política pública

Entre os princípios que devem nortear a educação escolar contidos na Constituição Federal de 1988 em seu artigo 206, assumidos no artigo 3º da Lei nº 9394 (Brasil, 2006) (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB), consta explicitamente, a “gestão

democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (inciso VIII do art. 3º da LDB), assim como o Plano Nacional de Educação, legalmente dão origem aos conselhos escolares que remonta a necessidade de uma gestão mais democrática e participativa nas escolas. Surgiram como resposta à busca por maior envolvimento da comunidade nas decisões que afetam a educação nos seus processos Administrativos e pedagógicos.

A década de 1980 foi um período de forte crescimento da organização participativa da sociedade brasileira, o que contribuiu para a implantação dos conselhos escolares em várias regiões do país. Os conselhos escolares são órgãos colegiados que debatem, acompanham e deliberam sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras das escolas, com a participação de representantes da comunidade escolar e local. Eles representam um espaço de diálogo, debate e decisão, envolvendo pais, alunos, professores, funcionários e membros da comunidade. São também ferramentas para a gestão democrática da escola permitindo que a comunidade participe e decida sobre questões relevantes para a educação, bem como, contribui para a formação de cidadãos críticos e engajados ativamente na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Os conselhos atuam como um mecanismo de controle social e gestão escolar garantindo que os recursos e as políticas educacionais sejam utilizados de forma transparente e eficiente. A atuação dos conselhos demonstra uma postura de corresponsabilidade na gestão, em que a comunidade escolar e local se unem para garantir a qualidade da educação.

A seguinte subseção de análise tem como objetivo inquirir o conteúdo e contexto das políticas de participação social e democrática na gestão educacional no município de Maracanaú, em especial considerando como ponto de partida dos conselhos escolares ao que é proposto no (ii) objetivo específico desta presente pesquisa, proceder à análise sistemática dos dados obtidos, contemplando de forma abrangente as diversas situações experienciadas pelos sujeitos institucionais do processo.

Ainda de acordo com Rodrigues (2008), é relevante considerar os aspectos culturais para a apropriação da trajetória institucional ressaltando que se faz necessário uma pesquisa de campo com realização de entrevistas com os diversos sujeitos envolvidos na formulação e implantação do programa. Portanto, explicitaremos a análise e discussões do (ii) objetivo específico através das entrevistas semiestruturadas realizadas in loco relacionando a dimensão avaliativa e as categorias de análise.

Quadro 21: Roteiro de análise das entrevistas semiestruturadas (ii) objetivo de pesquisa

OBJETIVO	FUNÇÃO EXERCIDA DOS ENTREVISTADOS (Membros do Conselho Escolar)	APÊNDICE	QUESTÕES
Investigar a trajetória institucional das políticas de participação social e democrática na gestão educacional a partir dos conselhos escolares de Maracanaú	Gestor	B1	1, 2, 3, 4, 5 e 6
	Professor	B2	1, 2, 3, 4, 5 e 6

Fonte: Elaboração própria.

Prosseguindo com as exposições propostas e seguindo com a inquirição dos sujeitos institucionais foi aventado acerca dos principais desafios enfrentados ao longo do tempo concernentes a consolidação e os espaços de participação democrática quando da criação dos conselhos escolares, obteve-se os seguintes discursos

Os conselhos escolares precisam ter uma composição bem equilibrada na tomada de decisão dos processos escolares, enquanto espaço de participação democrática, o principal desafio para que estes se consolidem, é garantir que a atuação de seus representantes seja efetiva, para que assim, este conselho possa também garantir que todas as vozes sejam ouvidas (Gestor da escola 1, Maracanaú, 2025 – G1).

Os principais desafios enfrentados ao longo do tempo, então, acho que se cumprir os objetivos, desde o momento de reunir, pautar as questões até o momento de colocar em prática na resolução dos problemas, dos objetivos que a escola tem como prioridade. A forma de participação da comunidade escolar contribui para mudar, eu acho que de forma muito importante, o aluno, o professor, o funcionário, o conselho em si, deveria estar bem atuante, ele deveria estar bem ciente do que acontece na escola, não só como cobrança (Professor da escola 1, Maracanaú, 2025 – P1).

A escola é considerada um espaço social onde todos aprendem e ao longo do tempo, os conselhos escolares se consolidam como espaço coletivo de discussão sobre a escola em todas as suas categorias, administrativa, pedagógica e financeira. Enquanto desafio para essa consolidação, ao passar dos tempos vem quebrando barreiras e se criando estratégias de integração escola-comunidade para assim, contribuir com uma gestão bem sucedida (Gestor da escola 2, Maracanaú, 2025 – G2).

Acredito que os conselhos estejam sempre avançado quando este envolve e trás para discutir os processos escolares, quando esses conselheiros são escolhidos através de voto direto, quando a comunidade externa adentra à escola, os conselhos escolares passam a se consolidar com o espaços de participação social e democrático (Professor da escola 2, Maracanaú, 2025 – P2).

São tantos os desafios. O primeiro é que muitos pais não têm consciência da importância da sua participação e a do seu filhos no contexto escolar e principalmente no conselho escolar. Tanto é, que ultimamente, o município trouxe o busca ativa para dentro da escola, porque tem crianças que tem muita dificuldade de frequentar a escola e isso, compromete na qualidade da aprendizagem dessa criança levando prejuízos a toda a escola. Então, considero a infrequência como um dos grandes desafios que as escolas tem hoje. Se o conselho for atuante e coeso, ele junto aos seus representantes, é uma grande ajuda, pois podemos visitar essa família, conversar com ele e resgatar o aluno (Gestor da escola 3, Maracanaú, 2025 – G3).

Tomo por base os desafios já comentados anteriormente, porém, os conselhos eles vem se fortalecendo a cada período. Tornou-se hoje, onde ele é atuante, um grande parceiro da gestão escolar. A participação dos sujeitos é demais importante para o desenvolvimento da escola dentro da comunidade. De uma certa forma, o conselho assiste a comunidade (Professor da escola 3, Maracanaú, 2025 – P3).

A seguir, no quadro 22, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos institucionais G1, P1, P2, G2, G3 e P3, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 22 – Análise vertical – Bloco B4

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
Percepção dos desafios internos e operacionais para a consolidação dos conselhos como órgãos democráticos, com foco na representatividade e na escuta.	Efetividade da Representação; Consolidação pela Voz Democrática.	Desafio da efetividade da representação e da escuta de todas as vozes nos conselhos.	Para a consolidação dos conselhos como espaços democráticos, o principal desafio é assegurar que a atuação de seus representantes seja efetiva, permitindo uma composição equilibrada na tomada de decisão e garantindo que todas as vozes sejam ouvidas.	“principal desafio para que estes se consolidem, é garantir que a atuação de seus representantes seja efetiva”, “[...]conselho possa também garantir que todas as vozes sejam ouvidas”.

Percepção dos desafios na prática cotidiana dos conselhos para além da formalidade, focando na atuação proativa.	Operacionalização e Prática dos Conselhos; Papel Colaborativo do Conselho.	Desafios na operacionalização e no papel proativo dos conselhos	Os desafios para a consolidação dos conselhos incluem a capacidade de cumprir os objetivos, desde a organização das reuniões e pauta até a prática na resolução de problemas e prioridades da escola. A participação da comunidade escolar é crucial, e o conselho deve ser atuante e ciente do que acontece na escola, indo além da mera fiscalização.	“Os principais desafios enfrentados ao longo do tempo, então, acho que se cumprir os objetivos, desde o momento de reunir, pautar as questões até o momento, colocar em prática na resolução dos problemas, dos objetivos que a escola tem com prioridade”
Visão da evolução e dos desafios na consolidação dos conselhos como espaços de gestão compartilhada e integração.	Consolidação e Integralidade do Conselho; Superação de Barreiras e Integração Escola-Comunidade.	Consolidação dos conselhos como espaço de discussão integral e a superação de barreiras na integração escola-comunidade.	Os conselhos escolares vêm se consolidando como espaços coletivos de discussão abrangente (administrativa, pedagógica e financeira). O	“conselhos escolares se consolidam como espaço coletivo de discussão sobre a escola em todas as suas categorias”, “[...]desafio para essa consolidação, ao passar dos tempos vem quebrando barreiras e se criando estratégias de integração escola-comunidade para assim, contribuir com uma
			desafio para essa consolidação tem sido a quebra de barreiras e a criação de estratégias de integração escola-comunidade para uma gestão escolar bem-sucedida.	gestão bem-sucedida”.

Condições percebidas como propulsoras da consolidação democrática dos conselhos escolares.	Fatores de Consolidação e Envolvimento; (VDD) Voto Direto e Democracia.	Fatores para o avanço e consolidação dos conselhos como espaços democráticos.	Os conselhos avançam e se consolidam como espaços de participação social e democrática quando envolvem e discutem os processos escolares, quando os conselheiros são eleitos por voto direto e quando a comunidade externa adentra à escola.	“conselhos estejam sempre avançado quando este envolve e traz para discutir os processos escolares”, “conselhos escolares passam a se consolidar com o espaços de participação social e democrático”.
Desafios relacionados ao engajamento familiar e à infrequência, e o potencial de atuação do conselho.	Falta de Consciência Parental; Desafio da Infrequência Escolar; Conselho Atuante como Apoio.	Falta de consciência dos pais, infrequência escolar e o papel do conselho na busca ativa.	A falta de consciência dos pais sobre sua participação (e a dos filhos) no contexto escolar, especialmente no conselho, é um desafio, levando à infrequência escolar e ao prejuízo na aprendizagem. A infrequência é um grande desafio. Um conselho atuante e coeso pode ser uma grande ajuda para visitar famílias e resgatar alunos.	“muitos pais não têm consciência da importância da sua participação”, “compromete na qualidade da aprendizagem”, “conselho for atuante e coeso, ele junto aos seus representantes, é uma grande ajuda, pois podemos visitar essa família, conversar com ele e resgatar o aluno”.

Percepção da evolução e do papel atual dos conselhos na relação com a gestão e a comunidade.	Fortalecimento e Parceria do Conselho; Participação para o Desenvolvimento; Papel de Assistência à Comunidade.	Fortalecimento dos conselhos como parceiros da gestão e importância da participação.	Apesar dos desafios, os conselhos vêm se fortalecendo e se tornando grandes parceiros da gestão escolar quando atuantes. A participação dos sujeitos é fundamental para o desenvolvimento da escola na comunidade, e o conselho tem um papel de assistência à comunidade.	“[...]conselhos eles vem se fortalecendo a cada período. Tornou-se hoje, onde ele é atuante, um grande parceiro da gestão escolar”, “participação dos sujeitos é demais importante para o desenvolvimento da escola dentro da comunidade[...]o conselho assiste a comunidade”.
--	--	--	---	--

Fonte: Elaboração própria.

Frente aos relatos colhidos podemos inferir que os discursos dos sujeitos institucionais G1, P1, G2, P2 e P3 convergem ao ressaltar que a consolidação dos conselhos escolares como autênticos espaços de participação democrática está intrinsecamente ligada à atuação efetiva e equilibrada de seus representantes.

Adicionalmente, a integração sinérgica entre a escola e a comunidade, bem como a legitimidade conferida por processos participativos transparentes, como o voto direto, são elementos fundamentais. Estes sujeitos evidenciam que, ao longo do tempo, a superação de barreiras históricas e o desenvolvimento de estratégias inovadoras para envolver os diversos segmentos, incluindo professores, alunos, funcionários e a comunidade externa, têm fortalecido o papel desses conselhos.

A participação consciente, o debate coletivo qualificado e o reconhecimento do conselho como um parceiro estratégico da gestão escolar são apontados como fatores-chave para assegurar que todas as vozes sejam devidamente ouvidas e acolhidas, que as decisões tomadas reflitam as necessidades reais da instituição de ensino e que o conselho se estabeleça, de fato, como um espaço legítimo e essencial para discussões de natureza administrativa, pedagógica e financeira.

Tal como ocorre na narrativa proferida pelo sujeito institucional G1, quando este destaca que a consolidação dos conselhos escolares como espaços democráticos depende de uma composição equilibrada e da atuação efetiva de seus representantes. Garante-se, assim, que todas as vozes sejam ouvidas, o que é fundamental para fortalecer a participação democrática e a legitimidade das decisões. Ao que é corroborado no discurso do sujeito P2 ao

afirmar que “[...]quando a comunidade externa adentra à escola, os conselhos escolares passam a se consolidar com os espaços de participações sociais e democráticos”.

Pertinentes a esta temática, Sousa (2018) destaca que a efetiva consolidação dos conselhos escolares como legítimos espaços democráticos está intrinsecamente condicionada à sua composição equilibrada, à garantia da representatividade de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar e à realização de processos eleitorais transparentes para a escolha de seus membros. A participação ativa da comunidade escolar, quando aliada a uma descentralização do poder decisório e a uma efetiva partilha das decisões, é apontada como um fator crucial para que o conselho possa cumprir seu papel precípua de canal legítimo de deliberação e de integração entre a escola e a sociedade. Essa dinâmica permite superar práticas individualistas e fortalece substancialmente os princípios da democracia no ambiente escolar.

Fato apontado também por Conceição et al. (2022), que defende que embora os conselhos escolares favoreçam a participação de grupos heterogêneos e representativos, ainda há desafios para ampliar a partilha real do poder e garantir que as decisões reflitam a pluralidade de vozes. A consulta democrática ao conselho é frequente, mas a deliberação coletiva pode ser limitada por desconhecimento das atribuições e por práticas centralizadoras da gestão, o que evidencia a necessidade de fortalecer a participação e o protagonismo dos conselheiros.

Quando na escola criam-se espaços que possibilitam a distribuição de poder e a participação de mais pessoas nos processos deliberativos, estes se fortalecem, e podem incentivar um maior envolvimento nas decisões públicas, com vistas à democratização na escola. Neste sentido, o Conselho Escolar (CE) torna-se um colegiado importante, o locus da gestão democrática, uma vez que sua composição apresenta diferentes segmentos, em regime de paridade, das comunidades escolar e local. Verifica-se, a partir da visão dos cursistas, que o funcionamento dos Conselhos Escolares é fortalecido quando há efetiva participação dos segmentos e quando a gestão escolar valoriza e incentiva o envolvimento coletivo nas decisões e nas ações escolares (Luiz; Barcelli, 2016, pp. 1-2).

Ao analisarmos o discurso G3, este destaca-se ao enfatizar os desafios relacionados à baixa participação dos pais e à infrequência dos alunos. Este sujeito institucional aponta que muitos pais ainda não reconhecem a importância de seu envolvimento, o que compromete tanto a consolidação do conselho quanto a qualidade da aprendizagem.

A infrequência escolar é vista como um dos maiores obstáculos atuais, exigindo ações como o projeto de busca ativa para resgatar alunos e apoiar as famílias. Nesse contexto, o conselho escolar, quando atuante e coeso, é fundamental para articular estratégias de

aproximação e engajamento familiar, mitigando os impactos negativos da ausência dos estudantes.

Para Santos (2018), um dos desafios proeminentes para a efetiva consolidação dos conselhos escolares reside na baixa participação das famílias, em particular dos pais, os quais, frequentemente, não reconhecem a relevância de seu envolvimento ativo no contexto educacional. Essa lacuna compromete substancialmente tanto o adequado funcionamento do conselho quanto a qualidade do processo de aprendizagem dos discentes. Diante disso, faz-se necessário o desenvolvimento de estratégias de aproximação e conscientização que visem a um engajamento mais efetivo das famílias, bem como o enfrentamento da questão da infrequência dos estudantes.

Frente ao exposto, sobretudo ao discurso do sujeito institucional G3, Silva e Parolim (2021, p. 13) afirmam que

[...]embora a família reconheça a importância da escola na vida dos alunos, ainda alega falta de tempo ou desconhecimento de seu papel na gestão democrática, no tocante à participação nas instâncias deliberativas escolares. Por outro, um discurso enraizado de gestores/docentes que apontam desinteresse da família em acompanhar as decisões, não se colocando de maneira mais proativa no sentido de atraí-los para o contexto escolar. Acreditamos que ao evidenciarmos tais dinâmicas, podemos contribuir para ampliar o debate em torno da temática, de forma que a escola possa se tornar verdadeiramente democrática.

A análise empreendida evidencia que, para a efetiva consolidação dos conselhos escolares enquanto autênticos espaços de participação democrática, torna-se crucial a conscientização de um investimento estratégico na representatividade equitativa de todos os segmentos, na integração mútua entre a escola e a comunidade, e na implementação de práticas que fomentem o engajamento de cada um desses componentes presentes no processo. Contudo, observa-se que desafios específicos persistem, a exemplo da participação familiar e da infrequência dos discentes. Essas questões demandam a formulação e execução de ações direcionadas, bem como o fortalecimento contínuo do papel do conselho como um mantenedor e articulador que tem um papel fulcral entre a instituição de ensino e a comunidade em seu entorno.

Transcorrendo no intuito de elucidar outros pontos pertinentes à pesquisa, buscou-se saber como a participação da comunidade escolar, a saber: pais, alunos, professores e funcionário têm contribuído para rearrajar a relação de poder na gestão escolar. Têm-se os seguintes relatos

Essa atuação efetiva, pode inclusive limitar o poder do diretor escolar. Ao envolver a

comunidade na tomada de decisão, o conselho força o diretor a ouvir a opinião de todos, promovendo um diálogo mais aberto e transparente (Gestor da escola 1, Maracanaú, 2025 – G1).

Às vezes, o pai, como membro no conselho, vai apenas para questionar, sem trazer ideias ou soluções. Nós identificamos onde está o problema, onde ele pode afetar uma demanda, e, em seguida, o conselho se reúne para solucionar. É importante apresentar soluções não apenas para questões ligadas à criança, mas também para tudo o que possa ser resolvido de forma positiva, impactando diretamente o aluno e promovendo os principais avanços dentro da escola e no próprio conselho. Já considero o conselho um grande avanço, por isso precisamos que todos estejam cientes de que cada segmento é fundamental para o fortalecimento dos conselhos de Maracanaú. (Professor da Escola 1, Maracanaú, 2025 – P1).

As relações de poder dentro da escola devem ser saudável já que estamos falando de conselho e gestão democrática. Todas as decisões devem ser tomadas em comum acordo visando sempre o melhor para toda a comunidade escolar de forma transparente. Embora, saibamos que o posicionamento do gestor influencia muito na resolução estabelecidas na pauta, estamos sempre nos propondo a deliberar em 90% de aceitação em todas as decisões. Quando não há consenso retornamos a pauta no sentido de fazer entender os contra e os pros de determinando assuntos, e assim, vamos perseguindo nossa meta que é alcançar os resultados positivos de nossas crianças (Gestor da escola 2, Maracanaú, 2025 – G2).

Quando falamos em gestão democrática, conseqüentemente, falamos de quebra nas relações de poder dentro da escola. A partir do instante que esta tem todos os segmentos representados por seus respectivos membros e estes participam do poder decisório e democrático das ações que promovem o desenvolvimento da escola e da educação (Professor da escola 2, Maracanaú, 2025 – P2).

Durante as reuniões, né, porque onde é onde eu enquanto gestora e membro do conselho, consigo ouvir os anseios, opiniões, críticas. Às vezes eu vejo que até os próprios professores deixam a desejar na participação porque participar não é frequentar, é sugerir. É criticar, fazer valer o seu está naquele momento de tomadas de decisões. Pronto, eles contribuem assim é, eu não sei se a minha compreensão tá favorável, mas eles contribuem quando acontece uma situação na escola, de um aluno, com outros segmentos da escola que não fazem parte do conselho, este conselho é chamado pra ajudar nas tomadas de decisão, né porque a gestão por si só, não pode decidir sozinho, tem que reunir todos e ouvir o que cada um tem a declarar sobre a situação apresentada e partir para ação conjunta. Dessa forma, contribui muito nas questões de fiscalizar, consultar e decidir. Exemplo: a gente vai fazer uma obra ou uma adequação. A gente sempre tá chamando, convidando pra que eles, der uma olhada e também quando chega o recurso, pra decidir o que é o melhor para a escola, é claro que existe todo um contexto. A gestão precisa contextualizar tudo. Pra pra poder ser aprovado porque tudo se passa pela aprovação do conselho, então eu acho que ele vai nesse poder de fiscalizar. Ou mobilizar, por exemplo, às vezes a gente tem dificuldade de encontrar um eletricista, né aí a gente manda mensagem no grupo dos conselheiros, eles buscam na comunidade alguns desses profissionais e trazem para ajudar na escola. A comunidade nos ajuda e nós ajudamos comunidade. Até porque, quanto mais pessoas participando da gestão, com certeza melhor vai ser a qualidade do ensino (Gestor da escola 3, Maracanaú, 2025 – G3).

O conselho precisa andar de mãos dadas com a escola e com a comunidade entorno, cada um dentro da sua função é muito decisivo na contribuição da educação escolar. A escola divide a responsabilidade conosco e nós ajudamos a escola a se fortalecer. O diretor sozinho não pode e não deve centralizar em si todas as demandas, então a gestão é democrática porque ela é compartilhada (Professor da escola 3, Maracanaú, 2025 – P3).

A seguir, no quadro 23, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos institucionais G1, P1, P2, G2, G3 e P3, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 23 – Análise vertical – Bloco B5

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
Percepção do impacto direto da participação na diluição do poder na gestão escolar.	Descentralização do Poder do Diretor; Diálogo e Transparência na Tomada de Decisão.	Limitação do poder do diretor pela participação efetiva da comunidade.	A atuação efetiva do conselho ao envolver a comunidade na tomada de decisão limita o poder centralizado do diretor, forçando-o a ouvir e dialogar de forma mais aberta e transparente com todos.	“envolver a comunidade na tomada de decisão”, “o conselho força o diretor a ouvir a opinião de todos, promovendo um diálogo mais aberto e transparente “.
Avaliação da qualidade da participação dos pais e do papel do conselho na busca por soluções.	Participação Qualificada e Construtiva; Resolução Proativa do Conselho; Fortalecimento dos Conselhos pelos Segmentos.	Desafio da participação qualificada dos pais e a necessidade de proatividade do conselho.	Embora a presença do pai no conselho seja um avanço, o desafio é que ele transcenda a mera cobrança para trazer ideias e soluções que impactem positivamente o aluno. O conselho deve atuar proativamente na resolução de problemas e todos os segmentos devem estar cientes de sua importância para o fortalecimento do órgão.	“pai como membro no conselho, ele vem às vezes só pra questionar, ele não traz ideias e nem soluções”, “O conselho, já considero um grande avanço, então , precisamos que todos estejam cientes que cada segmento é muito importante no fortalecimento dos conselhos[...]”

Abordagem da dinâmica das relações de poder e dos mecanismos de tomada de decisão na gestão democrática.	Relações de Poder Consensuais; Deliberação e Transparência na Ação; Negociação para o Consenso e Progresso.	Busca pelo consenso e transparência nas relações de poder na gestão democrática.	As relações de poder devem ser saudáveis e transparentes, com decisões tomadas em comum acordo visando o bem da comunidade. Apesar da influência do gestor, a prática é buscar 90% de aceitação e, na ausência de consenso, retomar o debate para garantir a compreensão e o alinhamento com os objetivos de aprendizagem das crianças.	“As relações de poder dentro da escola devem ser saudável já que estamos falando de conselho e gestão democrática. “; “Todas as decisões devem ser tomadas em comum acordo visando sempre o melhor para toda a comunidade escolar de forma transparente”,” estamos sempre nos propondo a deliberar em 90% de aceitação em todas as decisões.”, “Quando não há consenso retornamos a pauta [...] nossa meta que é alcançar os resultados positivos de nossas crianças “.
Visão conceitual da gestão democrática como transformadora das relações de poder através da participação.	Quebra nas Relações de Poder; Participação nos Processos Decisórios.	Quebra das relações de poder pela participação decisória dos segmentos.	A gestão democrática implica na quebra das relações de poder tradicionais na escola. Isso acontece quando todos os segmentos (representados por seus membros) participam ativamente do poder decisório e democrático das ações que promovem o desenvolvimento educacional.	“falamos gestão democrática, consequentemente, falamos de quebra nas relações de poder”, “A partir do instante que esta tem todos os segmentos representados por seus respectivos membros e estes participam do poder decisório e democrático das ações que promovem o desenvolvimento da escola e da educação”.

Abordagem multifacetada da contribuição da participação para a gestão compartilhada e o desenvolvimento da escola.	Oitiva e Acolhimento de Contribuições; (TDC) Tomada de Decisão Compartilhada; (FCM) Fiscalização, Consulta e Mobilização; (PQA) Participação para Qualidade da Aprendizagem.	Múltiplas formas de contribuição da comunidade na gestão, além da fiscalização.	A participação da comunidade no conselho permite à gestora ouvir anseios, opiniões e críticas, que se traduzem em contribuição ativa na tomada de decisões conjuntas, especialmente em situações complexas. A gestão não decide sozinha e busca a	“participar não é frequentar, é sugerir. É criticar, fazer valer o seu está naquele momento de tomadas de decisões”, “gestão por si só, não pode decidir sozinho”, “fiscalizar, consultar e decidir”, “tudo se passa pela aprovação do conselho”, “mobilizar[...]buscam na comunidade alguns desses profissionais e trazem para ajudar na escola”, “quanto mais pessoas participando da gestão, com certeza melhor vai ser a qualidade do ensino”.
			aprovação do conselho para obras e uso de recursos, evidenciando seu poder de fiscalizar, consultar e decidir. Além disso, a comunidade mobiliza recursos (profissionais), fortalecendo a parceria e melhorando a qualidade do ensino.	
Visão da gestão democrática como um modelo de corresponsabilidade e descentralização do poder.	Gestão Compartilhada e Colaborativa; Descentralização e Não Centralização; Responsabilidade Compartilhada.	Gestão democrática como responsabilidade e poder compartilhados.	O conselho deve andar de mãos dadas com a escola e a comunidade, exercendo sua função de forma decisiva na educação. A escola divide responsabilidades com o conselho, fortalecendo-se. O diretor não deve centralizar as demandas, e a gestão é democrática justamente por ser compartilhada.	“O conselho precisa andar de mãos dadas com a escola e com a comunidade”, “A escola divide a responsabilidade conosco e nós ajudamos a escola a se fortalecer”, “O diretor sozinho não pode e não deve centralizar em si todas as demandas, então a gestão é democrática porque ela é compartilhada”.

Fonte: Elaboração própria.

A análise das narrativas dos sujeitos institucionais revela que a participação da

comunidade, por meio dos conselhos escolares, desempenha uma função fundamental e na reconfiguração das relações de poder na gestão. Conforme os relatos, essa transformação ocorre principalmente pela descentralização do poder decisório.

A atuação do conselho, como aponta o sujeito institucional G1, pode efetivamente limitar o poder discricionário do diretor, forçando um diálogo mais aberto, transparente e que considere a pluralidade de vozes, quando menciona: “Essa atuação efetiva, pode inclusive limitar o poder do diretor escolar. Ao envolver a comunidade na tomada de decisão, o conselho força o diretor a ouvir a opinião de todos, promovendo um diálogo mais aberto e transparente”.

Essa percepção é corroborada pela visão do sujeito institucional P2 de que a gestão democrática é, em sua essência, uma quebra nas relações de poder hegemônicas, nos quais a responsabilidade é compartilhada e as decisões sobre questões pedagógicas, administrativas e financeiras, como a alocação de recursos e a fiscalização de obras, não podem ser tomadas de forma unilateral pela gestão, que precisa consultar e deliberar em conjunto, conforme apontado pelo sujeito G3.

No entanto, os depoimentos também evidenciam que essa reconfiguração de poder não é um processo automático nem isento de tensões. A efetividade da participação, e consequentemente da democratização, depende da sua qualidade. Para o sujeito institucional P1 há uma crítica à participação que se restringe a questionamentos, sem a proposição de ideias e soluções e um reconhecimento de que mesmo os docentes podem, por vezes, não se engajar de forma propositiva, limitando-se a frequentar as reuniões sem sugerir ou criticar.

Ademais, admite-se que a posição do gestor ainda exerce considerável influência, embora se busquem estratégias de construção de consenso para mitigar a centralização e garantir que as decisões sejam tomadas de comum acordo, assim como é confirmado pelo sujeito institucional G2 quando versa que: “Quando não há consenso retomamos a pauta no sentido de fazer entender os contra e os pros de determinando assuntos, e assim, vamos perseguindo nossa meta que é alcançar os resultados positivos de nossas crianças”.

Diante do exposto Dourado (2016) reflete que a concepção do conselho escolar como um instrumento fundamental para a gestão democrática, ancora-se no princípio de que a escola, enquanto espaço público, deve ser gerida de forma coletiva e participativa, rompendo com a tradição de uma gestão centralizadora e autocrática na figura do diretor. Nesta perspectiva, o conselho não é apenas um órgão consultivo, mas uma instituição política por excelência, onde os diferentes segmentos da comunidade escolar podem e devem expressar seus interesses, suas visões de mundo e suas propostas para o projeto educativo da instituição.

Ao institucionalizar a presença e a voz desses diversos atores, a existência do conselho força a partilha do poder decisório, exigindo da gestão escolar uma postura de diálogo, negociação e transparência.

As decisões sobre a aplicação de recursos financeiros, as diretrizes pedagógicas e as normas de convivência, quando passam pelo crivo do conselho, ganham legitimidade e tendem a refletir de forma mais fidedigna as necessidades e os anseios da coletividade. Portanto, segundo esta ótica, o conselho escolar é a materialização do princípio da responsabilidade compartilhada, transformando a gestão em um processo pedagógico em si mesmo, que educa para a cidadania e a democracia.

Em contrapartida a esta perspectiva, Para Paro (2015) apresenta uma análise crítica sobre os limites da participação nos colegiados escolares, alertando para a diferença fundamental entre a participação formal, prevista em lei, e a participação efetiva, que de fato altera as relações de poder.

A simples criação de um conselho escolar não garante a superação de uma cultura organizacional historicamente centralizadora. Muitas vezes, o que se pode ser observado é uma “pseudoparticipação”, na qual os ritos formais e democráticos são cumpridos; as reuniões ocorrem, as atas são assinadas, mas as decisões substantivas continuam sendo tomadas previamente pela direção, que utiliza o conselho apenas para legitimar suas próprias escolhas. A participação real e transformadora depende não apenas da existência de canais formais, mas da superação da lógica gerencialista e da construção de uma verdadeira cultura democrática na escola.

Isso implica não somente a disposição do gestor em partilhar o poder, mas também o preparo e o engajamento qualificado dos demais membros, que precisam compreender seu papel e ter condições de participar com propostas consistentes, e não apenas com críticas ou demandas pontuais. Sem essa formação para a participação e sem a autonomia real do colegiado, o conselho corre o risco de se tornar apenas uma extensão burocrática da direção, falhando em seu propósito essencial de democratizar a gestão e a própria educação.

Depreende-se, assim, que os conselhos escolares atuam como importantes catalisadores da democratização ao introduzirem mecanismos de partilha de poder e responsabilidade. Não obstante, a profundidade dessa transformação está intrinsecamente ligada à cultura participativa e ao engajamento ativo de todos os seus membros, uma dimensão que dialoga diretamente com a trajetória institucional e os desafios para a consolidação de uma participação verdadeiramente efetiva.

Em continuidade e o interesse de imiscuir seguimos questionando aos sujeitos

institucionais quais seriam os principais avanços e dificuldades observados ao longo da trajetória dos conselhos escolares no quesito da promoção da gestão democrática.

Em Maracanaú, durante a trajetória dos conselhos escolares, já houve grandes avanços desde a crescente conscientização da importância da participação da comunidade a melhora da qualidade do ensino. Há também dificuldades que caminham juntas com os avanços como a resistência das pessoas em participar do conselho, pouco formação para os conselheiros de determinados segmentos (Gestor da escola 1, Maracanaú, 2025 – G1).

Claro! Aqui está seu texto apenas com os espaços e a pontuação ajustados, sem alterar o conteúdo: Há dificuldades, mas também, há soluções. Procurando cumprir com os objetivos propostos. Se um ou outro não tem compromisso com a função que assumiu dentro do conselho, este não vai fazer valer seus objetivos em nenhuma das categorias. Quando não há como cumprir nem com sua presença nas reuniões, nas discussões, a gente nunca vai conseguir finalizar as demandas, ficando sempre para um próximo momento. Esses são os maiores desafios que os conselhos enfrentam (Professor da escola 1, Maracanaú, 2025 – P1).

Maracanaú é uma cidade que avança em seu progresso a cada ano. Hoje considero um avanço na educação municipal. A partir dos recursos recebidos pelo conselho escola provenientes das esferas estaduais, federal e municipal, as escolas não deixam a desejar em nada, são equipadas, climatizadas, acessível e inclusivas, porém, nada é cem por cento, há também dificuldade e algumas são bem severas. Problemas como a quantidade de crianças CPD sem cuidadores, professores adoentados, poucos funcionários para uma grande demanda de tarefas. Todos esses problemas elencados na medida do possível, são resolvidos através de encaminhamentos à secretaria de educação de no que depende desse setor, como a contratação de cuidadores como nós tivemos agora, pedimos as formações voltadas a inclusão e estamos sendo atendidas nesse momento, e também envio de verbais que a gente acaba conseguindo e sanando alguns problemas estruturais (Gestor da escola 2, Maracanaú, 2025 – G2).

A relação entre escola e comunidade nem sempre é fácil. Não são poucas as barreiras de comunicação entre as partes envolvidas nessa relação. O conselho escolar ao longo do tempo, tem mudando essa situação e quebrado barreiras nesta relação, a partir do momento que a escola abre as portas para a sua comunidade quebra também os entraves dessa comunicação, pois todos tem a ideia geral das pretensões educacional dos sistemas de ensino e da escola que este participa (Professor da escola 2, Maracanaú, 2025 – P2).

Avançou, eu só tenho uma coisa pontuar quando nós tínhamos mais representantes nos conselhos, eu achava que a participação era melhor. Quando tínhamos, anteriormente, já chegou a ser 4 professores ou segmento, era possível ter sempre a presença de pelo menos 2 representações, mas hoje só tem só 2 professores. É complicado esse número reduzido de participante. Em nossa escola num universo de 40 professores, só dois podem participar do conselho escolar um ainda é só suplente. É aí eu acho que o conselho ultimamente ficou muito reduzido e aí quando a gente faz uma reunião com o grupo muito menor e é assim pra ter uma gestão democrática. Quanto mais participação, a coisa se torna mais democrática, né são muitas vozes como você falou, né são muitas vozes pra opinar, né? E a gente pode fazer até aquela questão do em uma decisão: a maioria ganha (Gestor da escola 3, Maracanaú, 2025 – G3).

A geração de hoje está muito complicada da gente entender. A interferência das famílias muitas vezes não é positiva, pois esta se encontra cheias de direito e em nenhuma responsabilidade sobre a educação escolar do filho. Por mais que nós conselheiros queiramos reagir mediante situação como faltas excessiva de alunos,

nós e a escola não tem o poder de família. Ficamos a questionar que tipo de interferência o conselho pode atuar para quebrar essas dificuldades (Professor da escola 3, Maracanaú, 2025 – P3).

A seguir, no quadro 24, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos institucionais G1, P1, P2, G2, G3 e P3, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 24 – Análise vertical – Bloco B6

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
Dualidade entre o progresso alcançado pelos conselhos escolares e os obstáculos que ainda limitam sua plena efetividade em Maracanaú.	Promoção da Participação Comunitária; Identificação de Desafios Colaborativos.	Avanços e Dificuldades na Trajetória dos Conselhos Escolares em Maracanaú.	Trajetória dos conselhos escolares é marcada por avanços significativos, como a crescente conscientização da comunidade e a melhoria da qualidade do ensino. Contudo, paralelamente, persistem desafios como a resistência à participação e a formação inadequada de conselheiros de determinados segmentos.	Em Maracanaú, durante a trajetória dos conselhos escolares, já houve grandes avanços desde a crescente conscientização da importância da participação da comunidade[...] Há também dificuldades que caminham juntas com os avanços como a resistência das pessoas em participar do conselho, pouca formação para os conselheiros de determinados segmentos.”

O foco está na importância do comprometimento individual dos membros dos conselhos escolares para superar as dificuldades e alcançar a efetividade em suas funções.	Avaliação do Comprometimento Efetivo; Superação de Gargalos Colaborativos.	Desafios e Soluções para a Efetividade dos Conselhos Escolares.	A concretização dos objetivos dos conselhos escolares é impedida pela falta de compromisso individual e pela ausência nas reuniões e discussões, resultando na não finalização das demandas e na protelação de ações, o que constitui um dos maiores desafios enfrentados por esses órgãos.	“Há dificuldades, mas também, há soluções. Procurando cumprir com os objetivos propostos. Se um ou outro não tem compromisso com a função que assumiu dentro do conselho, este não vai fazer valer seus objetivos em nenhuma das categorias. Quando não há como cumprir nem com sua presença nas reuniões, nas discussões, a gente nunca vai conseguir finalizar as demandas, ficando sempre para um próximo momento. Esses são os maiores desafios que os conselhos enfrentam.”
O discurso destaca os avanços estruturais e de infraestrutura na educação de Maracanaú, ao mesmo tempo em que aponta para as dificuldades relacionadas à	Articulação para Gestão de Recursos; Solução de Demandas	Progressos e Desafios Estruturais na Educação	Maracanaú demonstra avanço na educação municipal, evidenciado por escolas bem equipadas, climatizadas, acessíveis e inclusivas, graças aos recursos	“A partir dos recursos recebidos pelo conselho escola provenientes das esferas estaduais, federal e municipal, as escolas não deixam a desejar em nada, são equipadas, climatizadas, acessíveis e inclusivas, porém, nada é cem por cento, há também dificuldade e algumas são
gestão de recursos humanos e à inclusão, com as devidas soluções sendo buscadas.			provenientes das esferas estadual, federal e municipal. Contudo, persistem problemas severos como a carência de cuidadores para crianças com deficiência, professores adoentados e insuficiência de funcionários, sendo estas questões encaminhadas e parcialmente resolvidas via Secretaria de Educação e verbas suplementares.	bem severas. Problemas como a quantidade de crianças CPD sem cuidadores, professores adoentados, poucos funcionários para uma grande demanda de tarefas. Todos esses problemas elencados na medida do possível, são resolvidos através de encaminhamento à secretaria de educação de no que depende desse setor, como a contratação de cuidadores como nós tivemos agora, pedimos as formações voltadas a inclusão e estamos sendo atendidas nesse momento, e também envio de verbais que a gente acaba conseguindo e sanando alguns problemas estruturais.”

Este discurso ressalta a função catalisadora do conselho escolar na promoção de uma comunicação mais eficaz e de uma parceria mais estreita entre a instituição de ensino e o seu entorno social.	Quebra de Barreiras Comunicacionais; Fortalecimento da Parceria Comunidade-Escola.	O Papel do Conselho Escolar na Melhoria da Relação Escola-Comunidade.	A relação entre escola e comunidade é historicamente marcada por barreiras comunicacionais, mas a atuação do conselho escolar tem contribuído para a superação desses entraves, ao abrir as portas da escola para a comunidade e promover uma compreensão mútua das pretensões educacionais.	“A relação entre escola e comunidade nem sempre é fácil. Não são poucas as barreiras de comunicação entre as partes envolvidas nessa relação. O conselho escolar ao longo do tempo, tem mudado essa situação e quebrado barreiras nesta relação, a partir do momento que a escola abre as portas para a sua comunidade quebra também os entraves dessa comunicação, pois todos tem a ideia geral das pretensões educacionais dos sistemas de ensino e da escola que este participa.”
O discurso aborda a questão da representatividade nos conselhos escolares, argumentando que a diminuição do número de membros pode prejudicar a efetividade da gestão democrática e a pluralidade de opiniões.	Limitação da Pluralidade Democrática; Comprometimento da Representatividade Conselheira.	Implicações da Redução do Número de Representantes na Gestão Democrática dos Conselhos Escolares.	Houve um avanço na atuação dos conselhos escolares, porém a redução do número de representantes, como de quatro para dois professores, compromete a qualidade da participação e a gestão democrática, visto que um maior	“Avançou, eu só tenho uma coisa pontuar quando nós tínhamos mais representantes nos conselhos, eu achava que a participação era melhor. É aí eu acho que o conselho ultimamente ficou muito reduzido e aí quando a gente faz uma reunião com o grupo muito menor e é assim pra ter uma gestão democrática. Quanto mais participação, a coisa se torna mais democrática, né são muitas vezes como você
			número de vezes é essencial para uma tomada de decisão representativa e majoritária.	falou, né são muitas vezes pra opinar, né? E a gente pode fazer até aquela questão do em uma decisão: a maioria ganha.”

O discurso evidencia a complexidade da relação entre escola, conselho e família, e a dificuldade do conselho em intervir efetivamente quando a postura parental compromete o processo educativo dos alunos.	Dificuldade de Intervenção Parental; Conflito Familiar-Legal.	Dificuldades de Intervenção do Conselho Escolar na Questão da Participação Parental.	A interferência das famílias na educação escolar dos filhos, muitas vezes focada apenas nos direitos e sem responsabilidade, representa um desafio para o conselho escolar, que se vê limitado em seu poder de atuação para lidar com situações como faltas excessivas de alunos, sem o respaldo legal equivalente ao da família.	“A geração de hoje está muito complicada da gente entender. A interferência das famílias muitas vezes não é positiva, pois esta se encontra cheias de direito e em nenhuma reponsabilidade sobre a educação escolar do filho. Por mais que nós conselheiros queiramos reagir mediante situação como faltas excessiva de alunos, nós e a escola não tem o poder de família. Ficamos a questionar que tipo de interferência o conselho pode atuar para quebrar essas dificuldades.”
---	---	--	---	---

Fonte: Elaboração própria.

A investigação acerca da trajetória dos conselhos escolares no município de Maracanaú, alicerçada nos relatos evidencia um percurso ambivalente, marcado por significativos avanços na gestão democrática, os quais coexistem com desafios persistentes e o surgimento de novas tensões.

Entre os progressos mais notáveis, sobressai o fortalecimento da relação entre a instituição escolar e a comunidade conforme aponta o sujeito institucional P2, bem como uma crescente conscientização acerca da importância da participação coletiva quando o sujeito G1 afirma que “durante a trajetória dos conselhos escolares, já houve grandes avanços desde a crescente conscientização da importância da participação da comunidade a melhora da qualidade do ensino”.

Os conselhos são percebidos como canais efetivos para a captação de recursos oriundos das diversas esferas governamentais, o que se materializa em melhorias concretas na infraestrutura e nos serviços educacionais, tais como a aquisição de equipamentos modernos, a climatização dos espaços e a contratação de profissionais qualificados, a exemplo dos cuidadores conforme mencionado pelo sujeito G2. Essa capacidade de gerar resultados tangíveis consolida o conselho como um espaço para o avanço da educação municipal e um mecanismo eficaz que tem contribuído para a superação de barreiras na comunicação com a comunidade.

Não obstante, essa trajetória de avanços é atravessada por dificuldades de múltiplas naturezas. No âmbito interno, persistem desafios intrínsecos à própria dinâmica da

participação, como a resistência de membros da comunidade em se engajar ativamente conforme denotado pelo sujeito G1, a carência de formação específica para os conselheiros e a falta de compromisso por parte de alguns representantes, cuja ausência em reuniões e discussões compromete sobremaneira a capacidade deliberativa do colegiado e a efetiva finalização das demandas.

No plano estrutural, aponta-se uma preocupação crescente com a recente redução no número de representantes por segmento, o que, na perspectiva de um gestor, debilitaria o princípio democrático da pluralidade de vozes, considerado fundamental para a legitimidade do processo decisório “Quanto mais participação, a coisa se torna mais democrática, né são muitas vozes como você falou, né são muitas vozes pra opinar (sujeito institucional G3)”.

Emerge um conjunto de desafios socioculturais complexos, exemplificado pela mediação com famílias que, na percepção de um docente, reivindicam direitos sem assumir as devidas corresponsabilidades, confrontando o conselho com os limites de sua atuação em questões cruciais, como a combate à evasão escolar, ao que é afirmando pelo sujeito P3, quando ratifica que “Por mais que nós conselheiros queiramos reagir mediante situação como faltas excessiva de alunos, nós e a escola não tem o poder de família”.

Depreende-se, portanto, que a trajetória dos conselhos escolares em Maracanaú é marcada por uma maturação institucional, onde estes se consolidaram como espaços de diálogo e de conquistas materiais para as escolas. No entanto, sua plena efetividade na promoção da gestão democrática continua a ser negociada frente a desafios estruturais, culturais e de engajamento, indicando que a política de participação social é um processo contínuo, dinâmico e em constante construção.

Seguiu-se a persecução a estes sujeitos institucionais acerca dos conselhos escolares, se estes têm trabalhado pra garantir que a aprendizagem coletiva e o comprometimento de todos os envolvidos sejam fortalecidos ao longo do tempo.

Por atuarem cojo órgão consultivo, deliberativo e mobilizador, os conselhos escolares, não tem com o garantir sucesso nas aprendizagens dos alunos de uma escola. Enquanto gestão democrática, o conselho acompanha a escola em sua prática educativa, e na tomada de decisões de cunho pedagógico para assim impactar na qualidade do ensino (Gestor da escola 1, Maracanaú, 2025 – G1).

Muitos dos membros são atuantes no começo, querem participar das eleições, querem demandar assuntos de seus interesses, com o passar dos tempos, o

compromisso de reunir, de tomar decisões, deixam de se fortalecer, se tornando reuniões com os membros que já estão nas escolas (Professor da escola 1, Maracanaú, 2025 – P1).

Sim, a partir do instante que possibilita outros segmentos da escola e seu entorno a participar, discutir e opinar sobre as necessidades da escola, os participantes envolvidos garantem o fortalecimento dos conselhos escolares e dentro de uma perspectiva pedagógica, garantem também o sucesso do processo de ensino e aprendizagem, bem como o acesso e permanência do estudante na escola (Gestor da escola 2, Maracanaú, 2025 – G2).

Quando há a divisão de direitos e responsabilidades onde escola e comunidade tornam-se corresponsável por todo processo educacional, estes conselhos garantem a aprendizagem significativa da escola e contribui nos processos educacionais (Professor da escola 2, Maracanaú, 2025 – P2).

Tempo não é são esses grupos de estudo que eles fazem, né, e assim uma coisa muito positiva que era que eu ter falado antes que ficou muito bom em maracanaú. Foi essa condição de todos os conselhos a reeleição ser realizada no período para todas as escolas porque aí não existe quebras, Eles chamam pra formação aí está todo mundo dentro do mesmo período. Gosto disso é muito positivo para o município e também pra a própria escola porque assim você interage com um grupo maior. Eu sempre digo que as formações elas são muito importantes o que elas existem uma socialização é você falar do conselho lá da sua escola, eu falar do conselho da minha escola. A troca de informações, os conhecimentos que a gente adquire, Eu pós formação, repasso para o meu grupo a pauta que fora discutida, e quando é formação para outros segmentos, sempre pergunto como foi e o que lhe tirou de proveito para si daquele momento, Socialização, você não aprendeu nada com a outra escola porque às vezes o que a bomba sul pode ser bom na minha né, então assim pra aprendizagem, né porque lá eles falam com o grupo são. Eu acho que tá muito positivo, né tá muito positivo até porque esse pessoal da secretaria, né no nome da Leone, né? É a forma do que coordena, ela é muito capacitada. Dou crédito também a formadora, ela tem um jeito de induzir convencer, ele é muito carismática mesmo e ela gosta do assunto, sabe do assunto e procura nos fazer entender. Ela tem uma fala envolvente, né, e tudo isso contribui no fortalecimento dos conselhos respingando também na aprendizagem dos alunos (Gestor da escola 3, Maracanaú, 2025 – G3).

Até demais. É avaliação diariamente para medir o índice de aprendizagem das crianças. Assim, temos excelentes resultados nas avaliações institucionais e externas (Professor da escola 3, Maracanaú, 2025 – P3).

A seguir, no quadro 25, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos institucionais G1, P1, P2, G2, G3 e P3, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 25 – Análise vertical – Bloco B7

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
O conselho escolar, como órgão consultivo, como parte da gestão democrática, tem sua atuação no acompanhamento da prática educativa e na tomada de decisões pedagógicas	Atuação Limitada do Conselho Escolar; Influência Pedagógica Indireta.	O papel e a limitação do conselho escolar na garantia do sucesso da aprendizagem.	O conselho escolar, como órgão consultivo, deliberativo e mobilizador, não tem a capacidade de garantir diretamente o sucesso na aprendizagem dos alunos, mas, como parte da gestão democrática, sua atuação no acompanhamento da prática educativa e na tomada de decisões pedagógicas é fundamental para impactar a qualidade do ensino.	"Por atuarem cujo órgão consultivo, deliberativo e mobilizador, os conselhos escolares, não têm com o garantir sucesso nas aprendizagens dos alunos de uma escola, Enquanto gestão democrática, o conselho acompanha a escola em sua prática educativa, e na tomada de decisões de cunho pedagógico para assim impactar na qualidade do ensino"
Dinâmica temporal da participação nos conselhos escolares, ressaltando o desafio de manter o engajamento o que afeta a continuidade das ações colaborativas	Compromisso Decrescente de Engajamento; Reuniões Efetivas Desfavorecidas.	A oscilação no comprometimento e engajamento dos membros dos conselhos escolares ao longo do tempo.	Embora muitos membros demonstrem entusiasmo inicial para participar das eleições e demandar seus interesses nos conselhos escolares, o comprometimento em se reunir e tomar decisões tende a diminuir com o tempo, resultando em reuniões frequentadas majoritariamente pelos membros internos da escola	"Muitos dos membros são atuantes no começo, querem participar das eleições, querem demandar assuntos de seus interesses, Com o passar dos tempos, o compromisso de reunir, de tomar decisões, deixam de se fortalecer, se tornando reuniões com os membros que já estão nas escolas"

Pluralidade de vozes na dinâmica do conselho escolar, vinculando diretamente a participação ampliada à melhoria dos resultados educacionais	Fortalecimento pela Participação Colaborativa; Impacto na Melhoria Pedagógica.	O impacto da participação de múltiplos segmentos no fortalecimento dos conselhos escolares e na aprendizagem.	A possibilidade de participação, discussão e opinião de diversos segmentos da escola e da comunidade fortalece os conselhos escolares e, sob uma perspectiva pedagógica, contribui diretamente para o sucesso do processo de ensino-	"[...]a partir do instante que possibilita outros segmentos da escola e seu entorno a participar, discutir e opinar sobre as necessidades da escola, os participantes envolvidos garantem o fortalecimento dos conselhos escolares e dentro de uma perspectiva pedagógica, garantem também o sucesso do processo de ensino e aprendizagem[...]"
			aprendizagem, bem como para o acesso e a permanência dos estudantes na escola.	
A efetividade dos conselhos escolares e a qualidade da aprendizagem estão intrinsecamente ligadas à corresponsabilidade entre escola e comunidade,	Corresponsabilidade no Processo Educacional; Aprendizagem por Participação Ampliada.	A importância da divisão de direitos e responsabilidades para a garantia da aprendizagem.	Quando há uma clara divisão de direitos e responsabilidades entre a escola e a comunidade, resultando em corresponsabilidade pelo processo educacional, os conselhos escolares são capazes de garantir uma aprendizagem significativa e de contribuir efetivamente para os processos educacionais.	"[...]estes conselhos garantem a aprendizagem significativa da escola e contribui nos processos educacionais"

As formações e a socialização interescolar, são cruciais para a capacitação dos conselheiros e para a disseminação de boas práticas	Formações Sinérgicas entre conselhos; Qualidade da Aprendizagem Potencializada.	A contribuição das formações e da socialização entre conselhos para o fortalecimento e aprendizagem.	A sincronização das reeleições dos conselhos em Maracanaú e as formações para todos os segmentos, que promovem a socialização e a troca de informações e conhecimentos entre diferentes escolas, são fatores muito positivos que fortalecem os conselhos e, por extensão, impactam a aprendizagem dos alunos, com destaque para a atuação capacitada e carismática da coordenadora da secretaria.	"Foi essa condição de todos os conselhos a reeleição ser realizada no período para todas as escolas porque aí não existe quebras[...]. Eu sempre digo que as formações elas são muito importantes o que elas existem uma socialização [...]A troca de informações, os conhecimentos que a gente adquire".
A avaliação como ferramenta para monitorar e confirmar o sucesso da aprendizagem.	Avaliação Diária e Resultados; Monitoramento de Índice de Aprendizagem.	A efetividade das avaliações na medição do índice de aprendizagem e obtenção de resultados.	As avaliações diárias realizadas para medir o índice de aprendizagem das crianças resultam em excelentes resultados tanto nas avaliações institucionais	"Até demais. É avaliação diariamente para medir o índice de aprendizagem das crianças. Assim, temos excelentes resultados nas avaliações institucionais e externas"
			quanto nas avaliações externas, indicando um acompanhamento contínuo e eficaz do processo de ensino-aprendizagem.	

Fonte: Elaboração própria.

A análise sobre a atuação dos conselhos escolares de Maracanaú, no que tange ao fortalecimento da aprendizagem coletiva e ao aprimoramento do comprometimento, desvela percepções intrincadas e, por vezes, divergentes. Essas perspectivas oscilam entre o reconhecimento do papel estratégico desses colegiados e a constatação de desafios persistentes na manutenção do engajamento ao longo do tempo. Há um entendimento predominante de que o impacto do conselho na aprendizagem discente é, fundamentalmente, indireto.

Conforme pontua o sujeito institucional G1 quando afirma que: “os conselhos escolares, não tem com o garantir sucesso nas aprendizagens dos alunos de uma escola”. O colegiado não assegura diretamente o êxito acadêmico, mas o influencia decisivamente ao monitorar a prática educativa da escola e ao participar ativamente de decisões de cunho pedagógico que visam à melhoria contínua da qualidade do ensino.

Outra perspectiva, contudo, estabelece uma conexão mais direta, argumentando que o próprio ato de possibilitar a participação e a discussão entre os diversos segmentos, segundo o sujeito G2, e de instaurar uma cultura de corresponsabilidade entre a instituição escolar e a comunidade ao que é reiterado pelo sujeito P2 quando este afirma que quando das divisões “de direitos e responsabilidades onde escola e comunidade tornam-se corresponsável por todo processo educacional, estes conselhos garantem a aprendizagem significativa”, assim, travestindo garantias inequívocas para uma “aprendizagem significativa” e para o sucesso do estudante.

Não obstante aos avanços, um desafio central para a sustentação desse processo participativo reside na manutenção do comprometimento dos membros. Conforme relatado por um sujeito institucional P1, é comum que o entusiasmo inicial, manifesto durante o período eleitoral e impulsionado por interesses pontuais, arrefeça progressivamente com o transcorrer do tempo. Tal fenômeno redundando no enfraquecimento da participação efetiva e em reuniões que perdem a representatividade da comunidade externa, constituindo-se em um obstáculo considerável para a finalização das demandas e para o robusto fortalecimento do colegiado.

A qualidade intrínseca e a metodologia empregada nessas formações centralizadas, conduzidas por profissionais capacitados, são percebidas como um fator crucial para engajar, qualificar e fortalecer os conselhos. Esse aprendizado institucional, por sua vez, acaba por aspegir positivamente na aprendizagem dos alunos, cujos resultados em avaliações são percebidos como excelentes, tal corrobora a fala do sujeito P3: “temos excelentes resultados nas avaliações institucionais e externas”.

Depreende-se, portanto, que a capacidade dos conselhos escolares de fortalecerem o comprometimento e a aprendizagem coletiva é uma construção contínua e dependente de múltiplos fatores. Ela está ligada não apenas ao engajamento individual de seus membros, mas também, e de forma crucial, à existência de políticas municipais estruturantes, como programas de formação unificados, que fomentam o conhecimento, a troca e a coesão entre os diferentes colegiados, potencializando seu impacto na gestão democrática.

Ao nos atentarmos a relação entre gestão democrática e a qualidade do ensino, Lück

(2011) defende a ideia de uma intervenção direta em sala de aula. A contribuição do colegiado para o sucesso acadêmico reside, fundamentalmente, na sua capacidade de influenciar a construção e o monitoramento do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola. Ao participar da definição das metas educacionais, das prioridades de investimento, das estratégias de avaliação e das normas de convivência, o conselho ajuda a criar um ambiente institucional coeso, organizado e focado em objetivos comuns.

A gestão participativa, ao envolver pais, funcionários, professores e estudantes nas decisões cruciais, gera um sentimento de corresponsabilidade pelos resultados. Portanto, o impacto na qualidade do ensino não se dá pela fiscalização do trabalho do professor, mas pela qualificação das condições gerais da escola e pela criação de uma cultura democrática que valoriza a educação como um projeto coletivo, impactando positivamente o clima escolar e, consequentemente, o processo de ensino-aprendizagem.

No tocante a centralidade da formação continuada para a aprendizagem coletiva, Souza e Martins (2020) têm a percepção de que a formação continuada é um avanço institucional fundamental para o fortalecimento dos conselhos. Os programas de formação de conselheiros são o principal dispositivo para transformar um colegiado de representação formal em uma comunidade de aprendizagem política e pedagógica. Essa formação, para ser eficaz, deve ultrapassar a mera instrução sobre as leis e regulamentos.

Ela precisa instrumentalizar os conselheiros com conhecimentos sobre financiamento da educação, elaboração e análise do Projeto Político-Pedagógico, e desenvolver habilidades para o diálogo, a negociação e a deliberação coletiva. Quando essa formação é promovida de forma sistemática e articulada em nível municipal, como no caso relatado em Maracanaú, ela cria redes de troca de experiências entre conselheiros de diferentes escolas, permitindo uma “aprendizagem coletiva” que fortalece não apenas cada conselho individualmente, mas todo o sistema de gestão democrática local. Essa qualificação da participação é o que permite ao conselho exercer plenamente suas funções e, consequentemente, impactar de forma positiva a vida escolar e a aprendizagem dos estudantes.

A lei nº 9.394 (Brasil, 1996) regulamenta o princípio da gestão democrática, que está previsto na Constituição Federal em seu Art. 206, inciso VI (Brasil, 1988) e estabelece os pilares para a sua implementação. Os artigos 14 e 15, em particular, são fundamentais para a sua pesquisa, pois tratam diretamente da participação da comunidade e da autonomia das escolas, elementos centrais para a atuação dos conselhos escolares.

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 gerais de direito financeiro público. (Brasil, 1996).

Em continuidade às exegeses apresentadas, prescramos aos sujeitos institucionais a dar conhecimento; quais mudanças positivas e a participação da comunidade trouxe para as escolas de Maracanaú ao longo desse tempo.

Trouxe mudanças significativas para as escolas, pois hoje temos uma maior proximidade entre escola e comunidade, a escola é um ambiente acolhedor e democrática, e essa participação de outros agentes nas decisões, ações, processos, atividade que são desenvolvidas na escola há troca de ideias, e principalmente, quando no uso de recursos financeiros, tudo fica transparente, fortalecendo assim, a gestão democrática (Gestor da escola 1, Maracanaú, 2025 – G1).

São os desafios, um dos maiores se isso, dificulta se cumprir as metas do conselho (Professor da escola 1, Maracanaú, 2025 – P1).

A formação continuada dos conselheiros é fundamental para que eles possam atuar de forma eficaz na gestão democrática da escola. Essa é uma das mudanças positivas pois permite que os pais e professores, possam conhecer melhor o funcionamento dos conselhos escolares (Gestor da escola 2, Maracanaú, 2025 – G2).

O conselho é um órgão coletivo, então todas as demandas da escola, são fortalecidos a partir das decisões conjuntas e nelas incluem pautas desde a estrutura física da escola como os processos de ensino e aprendizagem (Professor da escola 2, Maracanaú, 2025 – P2).

A contribuição deles é muito positiva o que é o desafio é eles se proporem a contribuir, a se atribuir mais. Eu sei que eles contribuem, mas esse eu gostaria que contribuísse mais como a gente faz na gestão, né, vamos fazer pois não sou eu que vou decidir, Nós decidimos. Citando um exemplo: Hoje, o professor chegou e disse assim Raquel (coordenadora pedagógica) passaram esta aluna e que já tá no nono ano do ensino fundamental. Ela estudante passou 7 anos sem aprender nada, acusando a escola de avançar com aluno irresponsavelmente. Quando lhe foi respondido que não passamos a aluna porque quando chega o período de final de ano, nós temos o parecer de 4 conselhos de classe e, no final, o parecer último conselho escolar.. No conselho de classe a gente coloca a situação do aluno, as possibilidades dele ser aprovado ou repovado e quem decide são os professores junto à coordenação, então não passaram passamos, né? Então assim quando a responsabilidade é de todos, todos respondem juntos por qualquer decisão tomadas, Cada voz tem vez e voto (Gestor da escola 3, Maracanaú, 2025 – G3).

O conselho é um órgão coletivo, então todas as demandas da escola são fortalecidos a partir das decisões conjuntas e nelas incluem pautas desde a estrutura física da escola como os processos de ensino e aprendizagem (Professor da escola 3, Maracanaú, 2025 – P3).

A seguir, no quadro 26, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos institucionais G1, P1, P2, G2, G3 e P3, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 26 – Análise vertical – Bloco B8

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
O discurso descreve as transformações positivas na cultura e na gestão escolar de Maracanaú, atribuindo-as diretamente à participação ampliada da comunidade.	Participação Comunitária Validada; Transparência e Fortalecimento da Gestão.	Impactos positivos da participação comunitária na gestão escolar.	A participação da comunidade tem promovido uma maior proximidade entre escola e comunidade, tornando o ambiente escolar mais acolhedor e democrático, com trocas de ideias, decisões compartilhadas em ações e processos, e maior transparência no uso dos recursos financeiros, o	"[...]a escola é um ambiente acolhedor e democrática, e essa participação de outros agentes nas decisões, ações, processos, atividade que são desenvolvidas na escola[...]fortalecendo assim, a gestão democrática"
			que fortalece a gestão democrática.	
O discurso, de forma concisa, aponta um desafio central que limita o potencial de impacto positivo da participação, sem detalhar as mudanças em si, mas sim a barreira para alcançá-las.	Dificuldade de Cumprimento de Metas.	Dificuldade na concretização das metas do conselho escolar.	A dificuldade em cumprir as metas do conselho escolar é identificada como um dos maiores desafios, o que implica em obstáculos para a efetividade da participação.	"São os desafio, um dos maiores e isso, dificulta se cumprir as metas do conselho"

O discurso foca no aspecto da capacitação como um elemento transformador que qualifica a participação e o entendimento sobre o papel do conselho.	Formação Continuada Essencial; Atuação Participativa Efetiva.	A formação continuada como catalisador da atuação eficaz dos conselhos escolares.	A formação continuada é crucial para sua atuação eficaz na gestão democrática, pois capacita pais e professores a compreenderem melhor o funcionamento dos conselhos escolares, representando uma mudança positiva.	"A formação continuada dos conselheiros é fundamental para que eles possam atuar de forma eficaz na gestão democrática da escola. Essa é uma das mudanças positivas pois permite que os pais e professores, possam conhecer melhor o funcionamento dos conselhos escolares"
Este discurso sublinha o poder da coletividade e da decisão conjunta do conselho em abordar e fortalecer diversas pautas escolares.	Decisões Coletivas Coerentes; Impacto no Fortalecimento das Demandas.	O fortalecimento das demandas escolares via decisões coletivas dos conselhos.	Por ser um órgão plural, o conselho escolar fortalece todas as demandas da escola, desde a estrutura física até os processos de ensino e aprendizagem, a partir de decisões conjuntas.	"O conselho é um órgão coletivo, então todas as demandas da escola, são fortalecidas a partir das decisões conjuntas e nelas incluem pautas desde a estrutura física da escola como os processos de ensino e aprendizagem"
O discurso aborda a expectativa de uma participação mais proativa e a importância da responsabilidade diluída nas decisões, exemplificando	Contribuição Ativa Esperada; Responsabilidade Compartilhada e Explícita.	O desafio da contribuição mais ativa e a responsabilidade compartilhada nas decisões.	Embora a contribuição dos conselheiros seja positiva, o desafio reside em sua maior atribuição e proposição de ações, reforçando que as decisões	"A contribuição deles é muito positiva o que é o desafio é eles se proporem a contribuir, a se atribuir mais". "Então assim quando a responsabilidade é de todos, todos respondem juntos por qualquer decisão tomadas, Cada voz tem vez e voto"
com o processo de aprovação de alunos.			devem ser coletivas e que a responsabilidade pela aprendizagem e progressão dos alunos é compartilhada entre todos os conselhos e professores.	

Este discurso reitera a ideia da atuação coletiva do conselho como um motor para o avanço das diversas necessidades da escola.	Fortalecimento pela Coletividade do Órgão; Demandas Escolares Consolidadas.	A força da coletividade do conselho para fortalecer demandas escolares.	O conselho, como órgão coletivo, é fundamental para fortalecer todas as demandas da escola, abrangendo desde a estrutura física até os processos de ensino e aprendizagem, por meio de decisões conjuntas.	"O conselho é um órgão coletivo, então todas as demandas da escola são fortalecidas a partir das decisões conjuntas e nelas incluem pautas desde a estrutura física da escola como os processos de ensino e aprendizagem".
--	---	---	--	--

Fonte: Elaboração própria.

Considero ainda como o principal desafio a atuação dos conselhos de Maracanaú, é a vontade dos envolvidos neste órgão de fazer valer sua voz, seu voto, sua participação efetiva (Gestor da escola 1, Maracanaú, 2025 – G1).

O conselho para funciona conforme se deseja, ele precisa ter agentes mais atuante. Eu considero que os conselhos escolares tem conseguido colocar em prática o que é previsto na legislação no sentido de garantir uma gestão democrática e participativa, porém, seu maior desafio é fazer valer essa atuação quando da articulação das pessoas nas tomadas de decisão das ações escolares. Refiro-me a ausência nas reuniões e foruns. São onze componentes, e, na maioria das vezes, não contamos nem com 50% desses atores (Gestor da escola 2, Maracanaú, 2025 – G2).

Vou me repetir. O desafio ainda é o coro nas reuniões. Há um calendário programático, e que vive sendo flexionado na tentativa de atender o tempo que não dá tempo (Professor da escola 2, Maracanaú, 2025 – P2).

Uma coisa que eu acho assim negativa dentro do conselho escolar é assim é que as mudanças, as vacâncias pra entender porque é assim primeiro você tá ali com aquele professor como representante de repente esse professor muda de escola ou sai do município e a gente tem que prever, mas de repente você não tem um banco de dados com segmentos prontos para substituir uma vacância. Aí fica muito complexo, até porque é burocrático demais pra formar o conselho. Essa questão, eu sei que é legal, né, mas assim essa questão de documentação que agora complicou mais ainda porque todo mundo tem que ter firma reconhecido e dificulta o para o pessoal que participa do conselho, tudo tem que ser facilitado pra eles porque se você disser ainda que o cartório vem na escola ou se o senhor tem que ir lá no cartório, ou mesmo o número de reuniões, tudo eles veem obstáculo. Gestor que diz assim ó na terceira quinta-feira e de cada mês vai haver reunião e você tem aquele compromisso, o momento do conselho já fica em segundo plano. Nesse caso como presidente do conselho você tem que lembrar os conselheiros, e você ainda tem que fazer reuniões além de motivadoras e mobilizar. É interessante, porque mesmo enfrentando muitas adversidade, tem os que valorizam. Nesse momento, você arrasta uma pessoa pra pra pra fazer uma dinâmica pra ele gostar, principalmente os representantes de pai e o da comunidade local. Eu também tenho dificuldade de encontrar representantes da comunidade local aqui porque tem que ser uma pessoas que trabalhem na comunidade, tem essas características, não é qualquer pessoa e a gente tem essa dificuldade porque também as pessoas alegam que têm seus afazeres, né, eu pra mim é um desafio porque esse funcionário e é mais um a negligenciar a frequência nos encontros

do conselho escolar Procuro trazer todos os membros que participem. Saber o que é que tá acontecendo, é legal até porque a gente combinana as ações, o uso dos recursos, a utilização do o material, então pra saber como e porque é que a gente pede aquele material. Mas com persistênci, tá dando certo (Gestor da escola 3, Maracanaú, 2025 – G3).

Eu percebo que o maior desafio no Maracanaú, quanto a atuação dos conselhos escolares e falo de todos os conselhos, é a grande demanda de tarefas para se executar no interior da escola. A escola acaba ficando sobrecarregada e não consegue dá conta de tarefas que são importantes, uma delas é justamente as reuniões dos conselhos, pouca formação e isso se complementa pela falta de interesse dos participantes de atuarem nas suas funções (Professor da escola 3, Maracanaú, 2025 – P3).

A seguir, no quadro 27, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos institucionais G1, P1, P2, G2, G3 e P3, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 27 – Análise vertical – Bloco B9

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
O foco está na agência individual dos participantes como um fator crítico para a concretização da gestão democrática, indicando que a estrutura existe, mas a ativação do poder depende do engajamento pessoal.	Vontade Política do Conselheiro; Exercício Desafiador da Voz.	A efetivação da participação e o exercício do poder de influência nos conselhos escolares.	O principal desafio para os conselhos escolares de Maracanaú reside na capacidade e na vontade dos envolvidos de fazer com que sua voz, seu voto e sua participação sejam, de fato, efetivos e impactantes.	"Considero ainda como o principal desafio a atuação dos conselhos de Maracanaú, é a vontade dos envolvidos neste órgão de fazer valer sua voz, seu voto, sua participação efetiva"

O discurso reconhece o cumprimento formal da legislação, mas aponta para a falha na prática da participação devido à ausência e falta de engajamento, que limita a efetivação do poder de decisão coletivo.	Atuação Formal versus Efetiva; Dificuldade de Coordenação da Articulação.	O desafio da articulação e da presença para a efetivação da gestão democrática.	Embora os conselhos escolares de Maracanaú consigam implementar o que a legislação prevê para uma gestão democrática e participativa, o maior desafio é traduzir essa previsão em atuação concreta por meio da articulação das pessoas nas tomadas de decisão, especialmente devido à baixa frequência dos membros em reuniões e fóruns.	"O conselho para funciona conforme se deseja, ele precisa ter agentes mais atuante.[...]os conselhos escolares têm conseguido colocar em prática o que é previsto na legislação no sentido de garantir uma gestão democrática e participativa, porém, seu maior desafio é fazer valer essa atuação quando da articulação das pessoas nas tomadas de decisão das ações escolares."
O discurso enfatiza a persistência da baixa participação como um obstáculo, mesmo diante de esforços de flexibilização de agendas, sugerindo uma dificuldade estrutural ou cultural no engajamento.	Participação Escassa e Inconsistente; Gestão da Disponibilidade Afetada.	A dificuldade em assegurar a participação coletiva consistente nas reuniões do conselho.	O principal desafio persiste sendo a ausência de um "coro" (a presença e engajamento coletivo) nas reuniões, mesmo com um calendário programático flexionado, indicando que o tempo disponível não é suficiente ou adequado para a participação efetiva de todos os membros.	"Há um calendário programático, e que vive sendo flexionado na tentativa de atender o tempo que não dá tempo"

O discurso detalha uma série de entraves práticos e administrativos que dificultam a continuidade e a efetividade da participação, mostrando que a estrutura formal do conselho é desafiada pela	Desafios Burocráticos na Ativação; Manutenção de Membros e Interesse.	Obstáculos burocráticos e de engajamento na manutenção e atuação dos conselhos escolares.	As mudanças de representantes sem um banco de dados para substituição, a burocracia excessiva para formalizar a participação, a percepção de obstáculos quanto ao número e horário de reuniões, e a dificuldade em mobilizar	"Uma coisa que eu acho assim negativa dentro do conselho escolar é assim é que as mudanças, as vacâncias pra entender por que é assim primeiro você tá ali com aquele professor como representante de repente esse professor muda de escola ou sai do município e a gente tem que prever, mas de repente você não tem um banco de dados com segmentos prontos para substituir uma vacância. Aí fica muito complexo, até porque é burocrático demais pra formar o conselho."
realidade operacional e pela necessidade de constante motivação e engajamento.			especialmente pais e membros da comunidade local, são os principais desafios enfrentados na atuação dos conselhos escolares.	
O discurso aponta para um problema sistêmico de alocação de tempo e recursos humanos dentro da escola, que afeta diretamente a capacidade de funcionamento dos conselhos, além da necessidade de investir na formação e motivação para a participação.	Sobrecarga de Atribuições na Escola; Falta de Interesse e Motivação.	A sobrecarga de tarefas escolares e a falta de interesse como entraves à atuação dos conselhos.	O maior desafio para a atuação dos conselhos escolares em Maracanaú é a grande demanda de tarefas internas da escola, que gera sobrecarga e impede a dedicação a atividades importantes como as reuniões dos conselhos; isso é agravado pela pouca formação e falta de interesse dos participantes.	"Eu percebo que o maior desafio no Maracanaú, quanto a atuação dos conselhos escolares e falo de todos os conselhos, é a grande demanda de tarefas para se executar no interior da escola. A escola acaba ficando sobrecarregada e não consegue dá conta de tarefas que são importantes, uma delas é justamente as reuniões dos conselhos, pouca formação e isso se complementa pela falta de interesse dos participantes de atuarem nas suas funções"

Fonte: Elaboração própria.

Ao escrutinar os principais desafios inerentes à atuação dos conselhos escolares no município de Maracanaú, as narrativas convergentes dos sujeitos institucionais apontam para um ponto fulcral: a persistente dificuldade em assegurar e sustentar uma participação efetiva, contínua e qualificada por parte de seus membros.

Este desafio manifesta-se, primeiramente, no domínio do engajamento e do comprometimento individual. Conforme elucidado, o óbice principal reside na “vontade dos

envolvidos [...] de fazer valer sua voz, seu voto” fala proferida pelo sujeito institucional G1 e na premente necessidade, ao que é complementado pelo sujeito G2 quando afirma que o conselho necessita de “agentes mais atuantes”. A consequência direta dessa lacuna é a baixa frequência e o progressivo esvaziamento das reuniões, que, frequentemente, não atingem o quórum mínimo para deliberações, ocasionando a paralisação do processo decisório e o adiamento da resolução de demandas de substancial importância, hipótese aventada pelos sujeitos G2 e P2.

Essa questão do engajamento é sobremaneira agravada por barreiras de ordem prática e burocrática. O sujeito institucional G3 detalha um cenário no qual a dificuldade em encontrar representantes da comunidade, a recorrente alegação de outros afazeres por parte dos membros e a percepção do conselho como uma atividade secundária são constantes.

Soma-se a isso a complexidade burocrática para a formação e substituição de membros, com exigências como o reconhecimento de firma, que acabam por desestimular a participação voluntária. Nesse contexto, a liderança, especialmente encarnada na figura do presidente do conselho, assume um papel que extrapola a mera gestão, transformando-se em um "mobilizador" constante, que necessita não apenas rememorar os membros de seus compromissos, mas também conceber reuniões atrativas para assegurar o envolvimento.

Por derradeiro, emerge uma dimensão institucional do problema, sublinhada pelo sujeito P3 quando afirma a inevitável sobrecarga de tarefas da própria equipe escolar. A “grande demanda de tarefas[...] A escola acaba ficando sobrecarregada e não consegue dar conta de tarefas que são importante”. O cotidiano da escola faz com que atividades cruciais, como a organização das reuniões do conselho e a promoção de formações, sejam posteriores ou negligenciadas, o que, por sua vez, retroalimenta a falta de interesse e o progressivo distanciamento dos participantes.

Depreende-se, portanto, que o principal desafio à atuação dos conselhos escolares em Maracanaú não é de natureza legal, mas sim operacional, cultural e institucional. Ele se configura em uma complexa teia que interliga a motivação individual dos conselheiros, as barreiras burocráticas que dificultam o acesso e a permanência no colegiado, e a sobrecarga do sistema escolar que limita o tempo e a energia dedicados a essa instância participativa. A superação desses obstáculos, portanto, parece ser a condição fundamental para a vitalidade e a eficácia desses espaços democráticos.

A participação da comunidade na gestão da escola não se limita à sua presença em órgãos colegiados ou à sua contribuição material ou em serviços. Ela só se realiza plenamente quando essa comunidade (pais, alunos, professores e funcionários)

participa do poder na escola. E participar do poder significa tomar parte nas decisões que definem os rumos da instituição. De nada adianta o comparecimento em reuniões, o envolvimento em festas e campanhas, ou mesmo a presença no conselho de escola, se as decisões que realmente importam já foram tomadas ou se encontram reservadas a instâncias ou pessoas que se consideram as únicas com competência para tomá-las. A participação para valer é aquela em que o participante é sujeito de uma vontade coletiva que ele ajuda a formar e para a qual contribui com sua presença, sua palavra e seu voto (Paro, 2016, p. 132).

No tocante a complexidade do engajamento e a cultura da participação, Gohn (2014) versa que a participação cidadã não é um ato espontâneo nem homogêneo, mas um processo social complexo que depende de uma série de fatores, incluindo o capital social da comunidade, as experiências anteriores com processos participativos e a percepção de que o engajamento pode, de fato, gerar resultados.

A apatia ou a baixa participação, muitas vezes, não devem ser interpretadas como simples desinteresse individual, mas como um sintoma de processos históricos de exclusão e de uma cultura política que distancia o cidadão comum das esferas de decisão. Para que um conselho escolar seja vibrante, não basta apenas que ele exista legalmente; é preciso construir uma cultura de participação na escola e na comunidade. Isso envolve informar, mobilizar e, principalmente, demonstrar que a voz e o voto dos conselheiros têm poder real para influenciar os rumos da instituição, transformando a participação de uma mera formalidade burocrática em um exercício significativo de cidadania.

Em concomitância a esta tônica, para Ferreira e Nogueira (2020) a percepção de que a burocracia e as dificuldades práticas desestimulam a atuação nos conselhos escolares, conforme detalhado, encontra respaldo em análises críticas sobre os mecanismos participativos. O excesso de formalismo e as barreiras burocráticas podem funcionar como dispositivos de exclusão, mesmo que não intencionais.

Exigências como documentação complexa, procedimentos rígidos para a substituição de membros ou a falta de flexibilidade nos horários das reuniões aumentam o que se pode chamar de “custo da participação”. Para um pai, uma mãe ou um membro da comunidade local, que já lidam com suas próprias jornadas de trabalho e afazeres, esses obstáculos podem tornar a participação no conselho uma atividade excessivamente onerosa e pouco atrativa. Para que a participação seja ampliada e democratizada, é fundamental que as instituições simplifiquem seus processos, facilitem o acesso à informação e criem condições logísticas que acolham a realidade dos cidadãos, em vez de exigir que eles se adaptem a uma lógica burocrática que, muitas vezes, é estranha ao seu cotidiano e acaba por afastar justamente aqueles cuja presença seria mais necessária.

Segundo Paro (2016), não se pode esperar uma participação democrática plena e

qualificada de profissionais que estão eles mesmos sobrecarregados e exaustos. Portanto, a vitalidade do conselho escolar está diretamente ligada às condições de trabalho na escola, e a superação do desafio da participação passa, necessariamente, pela valorização do trabalho educativo e pela racionalização das demandas burocráticas que sufocam a vida escolar.

Doravante, procede-se à incorporação de novas perspectivas investigativas. Ainda embasado com a pesquisa realizada outrora junto aos atores institucionais vinculados à política educacional, e ancorado às categorias teóricas estruturantes, a saber: participação social, gestão democrática da educação pública e o papel dos conselhos escolares na efetivação da gestão participativa - o presente segmento do estudo exporá os achados empíricos decorrentes das entrevistas semiestruturadas conduzidas com os pais dos discentes.

Quadro 28: Roteiro de análise das entrevistas semiestruturadas (iii) objetivo de pesquisa

OBJETIVO	FUNÇÃO EXERCIDA DOS ENTREVISTADOS (Membros do Conselho Escolar)	APÊNDICE	QUESTÕES
Investigar a trajetória institucional das políticas de participação social e democrática na gestão educacional a partir dos conselhos escolares de Maracanaú	Pais de aluno	B2	1, 2, 3, 4 e 5

Fonte: Elaboração própria.

Acredito que a participação dos pais nesse processo de decisão dos conselhos é muito salutar visto que, a gestão não vai tomar decisão sozinha. Os pais devem colocar suas opiniões em comum com os demais conselheiros buscar solução. Não poderemos perder a chance de quando estamos juntos em uma reunião, buscar a partir do entendimento de todos, driblar as dificuldades que os conselhos enfrentam (Pais de Aluno da Escola 1, Maracanaú, 2025 – PR1).

Como mãe de alunos, acho que sim, pelo motivo que estou na escola e sei com o ela funciona. Posso dar sugestão e sou ouvida pelas pessoas que fazem parte do conselho. Na minha época isso não existia, os pais só iam na escola para as reuniões ou para ouvir reclamação sobre o comportamento dos filhos. Hoje a gente participa da escola e a escola só pode dizer sim para as coisas que ela quer fazer se a gente concordar (Pais de Aluno da Escola 2, Maracanaú, 2025 – PR2).

Na escola a gente encontra desafios todo dia. Mas aqui na escola a gente enfrenta juntos e busca solução para concertar logo o que não está bom e para consertar tudo, todo mundo do conselho participa e dar sugestão para a diretora. A diretora não resolve nada sem nós. Eu busco ajudar até para entender o funcionamento do conselho e da gestão, um ajuda o outro, mas a diretora responde pelos dois, o que sei é que ela não resolve sozinha, ela precisa de nós para resolver os problems e também as coisas boas (Pais de Aluno da Escola 3, Maracanaú, 2025 – PR3).

A seguir, no quadro 29, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos sociais PR1, PR2 e PR3, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 29 – Análise vertical – Bloco C1

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
A importância da colaboração parental como um pilar para a legitimidade das decisões e para a capacidade de resolução de problemas dentro dos conselhos escolares.	Participação como Co Enfrentamento de Desafios; Busca Coletiva de Driblar Dificuldades.	O papel essencial da participação parental nas decisões e na superação de desafios dos conselhos escolares.	A participação dos pais no processo decisório dos conselhos assegura que a gestão não delibere isoladamente. É fundamental que os pais compartilhem suas opiniões e, em conjunto com os demais conselheiros, busquem soluções para as dificuldades enfrentadas pelos conselhos, aproveitando a oportunidade das reuniões para o entendimento coletivo.	“[...]a participação dos pais nesse processo de decisão dos conselhos é muito salutar visto que, a gestão não vai tomar decisão sozinha. Os pais devem colocar suas opiniões em comum com os demais conselheiros buscar solução. Não poderemos perder a chance de quando estamos juntos em uma reunião, buscar a partir do entendimento de todos[...]”

A relação histórica entre pais e escola com a realidade atual de participação, destacando a passagem de um papel passivo para um ativo e deliberativo dos pais, reconfigurando as relações de poder dentro da instituição.	Redefinição da Relação Parentes-Escola; Deliberação Consensual de Decisões.	A transformação da relação pai-escola por meio da participação ativa nos conselhos.	A participação dos pais nos conselhos escolares permite que eles conheçam o funcionamento da escola e contribuam com sugestões, sendo ouvidos, o que representa uma mudança significativa em relação a um passado onde a interação se limitava a reuniões ou reclamações. Atualmente, a concordância dos pais é necessária para as ações da escola, evidenciando uma nova dinâmica de poder.	“Como mãe de alunos, acho que sim, pelo motivo que estou na escola e sei com o ela funciona. Posso dar sugestão e sou ouvida pelas pessoas que fazem parte do conselho[...]os pais só iam na escola para as reuniões ou para ouvir reclamação sobre o com portamento dos filhos. Hoje a gente participa da escola e a escola só pode dizer sim para as coisas que ela quer fazer se a gente concorda”
---	--	--	---	--

Uma dinâmica de colaboração e corresponsabilidade na gestão escolar, onde o poder decisório é distribuído e o enfrentamento de desafios é uma ação conjunta.	Gestão Coletiva de Problemas; Responsabilidade e Multiplicidade de Consenso.	A gestão compartilhada de desafios e a corresponsabilidade nas decisões escolares.	Na escola, os desafios são enfrentados coletivamente pelo conselho, com a participação de todos os membros que oferecem sugestões à diretora. A diretora não toma decisões isoladamente, necessitando do apoio e envolvimento do conselho para resolver problemas e implementar ações positivas, o que demonstra uma gestão conjunta onde a diretora responde pelos dois (conselho e gestão).	“Na escola a gente encontra desafios todo dia[...]a gente enfrenta juntos e busca solução para concertar logo o que não está bom e para consertar tudo, todo mundo do conselho participa e dar sugestão para a diretora.[...]Eu busco ajudar até para entender o funcionamento do conselho e da gestão, um ajuda o outro, mas a diretora responde pelos dois, o que sei é que ela não resolve sozinha, ela precisa de nós para resolver os problemas e também as coisas boas”
--	--	--	---	---

Fonte: Elaboração própria.

Na perspectiva desses sujeitos, a participação nos conselhos escolares é percebida como um mecanismo decisivo na reconfiguração das relações de poder, deslocando o eixo decisório de uma figura tradicionalmente centralizada para uma esfera coletiva e deliberativa. O fio condutor nas narrativas é a percepção de que a gestão, tal como ratifica o sujeito social PR1 “[...]não vai tomar decisão sozinha.” ou quando o sujeito PR3 complementa “[...]não resolve nada sem nós[...]”.

A existência do conselho institui, na visão destes sujeitos, uma nova dinâmica na qual suas opiniões e sugestões não apenas são expressas, mas precisam ser ouvidas e consideradas antes que uma decisão seja tomada, em um esforço comum para como informalmente o sujeito PR1 declara de: “buscar a partir do entendimento de todos, driblar as dificuldades que os conselhos enfrentam”.

Essa mudança é particularmente significativa quando contrastada com o passado, tal como é relatado pelo sujeito PR2 que relembra uma época em que o papel dos referidos sujeitos se restringia a comparecer em reuniões para ouvir reclamações. A percepção atual do sujeito PR2 de que a escola “[...]só pode dizer sim para as coisas que ela quer fazer se a gente

concordar.”, este discurso ilustra uma transformação, que eleva estes sujeitos da condição de sujeitos passivos a atores com poder de consentimento e com conhecimento sobre o funcionamento da escola. Essa nova concepção, contudo, não é vista como um ato de oposição, mas como um processo colaborativo de resolução de problemas, onde há um aprendizado mútuo e os desafios são enfrentados, tal como é corroborado pelo sujeito social PR3, “juntos”.

Ademais, a análise das narrativas também demonstra uma nuance importante sobre os limites dessa partilha de poder. Embora a deliberação seja coletiva, há o reconhecimento subjacente de que a responsabilidade final ainda recaia sobre a figura do gestor, ainda que neste mesmo discurso, o sujeito infira PR3 que “[...]o que sei é que ela não resolve sozinha[...]”, relacionado a conselho e gestão. Isso indica que, na percepção destes sujeitos, embora o poder de decidir seja compartilhado, a responsabilidade legal e administrativa ainda é centralizada, o que define contornos específicos para essa nova relação de poder.

No tocante ao conselho escolar como mecanismo de descentralização do poder e reconfiguração do papel do gestor, Souza e Arduim (2020) têm a percepção de que a gestão não pode mais tomar decisões de forma isolada, agora os pais são agentes catalisadores e participantes do processo, isso reflete o avanço do princípio da gestão democrática, que visa, precisamente, reconfigurar as tradicionais estruturas de poder na escola.

A efetivação dos conselhos escolares como espaços deliberativos impõe uma mudança fundamental no papel do gestor escolar, que deixa de ser a única autoridade para se tornar um articulador de processos coletivos. Nesta nova configuração, o poder é distribuído, e a legitimidade das decisões não emana mais de uma posição hierárquica, mas da capacidade de construir consensos a partir do diálogo entre diferentes perspectivas e interesses. O conselho, portanto, funciona como um contrapeso institucional à centralização, obrigando a gestão a praticar a transparência, a justificar suas propostas e a incorporar as demandas da comunidade em seu planejamento. A gestão democrática, segundo essa visão, não apenas divide o poder, mas o qualifica, tornando as decisões mais robustas, legítimas e alinhadas com as necessidades reais da comunidade escolar.

Conforme pôde ser verificado, o relato de pai/mãe de aluno que se vê como sujeito ativo com poder de consentimento, em contraste com o papel passivo que os pais exerciam no passado, dialoga com o que Evangelista e Silva (2022) descrevem como a construção de um novo paradigma na relação família-escola. As políticas de participação social e as diretrizes

educacionais das últimas décadas têm promovido, ao menos no plano normativo, a concepção da família como corresponsável pelo processo educativo. A participação nos conselhos escolares é uma das principais vias para a materialização dessa corresponsabilidade.

Ao integrar o colegiado, os pais transcendem o papel de meros espectadores ou “clientes” do serviço educacional e se tornam agentes políticos que participam da formulação, do acompanhamento e da fiscalização das ações da escola. Essa mudança de posição fortalece não apenas o controle social sobre a instituição, mas também o vínculo da família com o projeto educativo, aumentando o engajamento e a valorização da vida escolar, o que é fundamental para a permanência e o sucesso dos estudantes.

Portanto, pela ótica dos pais, os conselhos escolares alteram as relações de poder ao instituírem uma cultura de deliberação conjunta e consentimento. Essa transformação, no entanto, opera dentro de uma estrutura que mantém a responsabilidade formal com a gestão, criando uma dinâmica complexa de poder partilhado e accountability⁵ centralizada, cuja tensão

Em continuidade ao trabalho foi perguntado sobre quais seria as mudanças positivas que a participação da comunidade trouxe para as escolas de Maracanaú ao longo do tempo, apreendeu-se os seguintes relatos

Sentir a escola, como ela funciona, afinal, nossos filhos estudam nelas, então é importante fazer parte e entender que a escola está ali também pra ajudar a sua comunidade. Segundo a diretora, todas as escolas do Maracanaú têm conselho (Pais de Aluno da Escola 1, Maracanaú, 2025 – PR1).

Tomar decisões junto à escola em função da melhoria da mesma Acho que é isso é positivo, pois antes não existia conselho na escola, a gente só vinha pra reunião assinar boletim. Entrava muda e saía calada (Pais de Aluno da Escola 2, Maracanaú, 2025 – PR2).

Eu busco ajudar até para entender o funcionamento do conselho e da gestão, um ajuda o outro, mas a diretora responde pelos dois, o que sei é que ela não resolve sozinha, ela precisa de nós para resolver os problems e também as coisas boas (Pais de Aluno da Escola 3, Maracanaú, 2025 – PR3).

A seguir, no quadro 30, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos sociais PR1, PR2 e PR3, para posterior análise com a teoria observada.

⁵ *Accountability* pode ser definida como o princípio pelo qual indivíduos ou instituições são responsáveis por suas ações, decisões e desempenho, devendo prestar contas de maneira transparente a partes interessadas (como sociedade, acionistas ou órgãos reguladores). O termo engloba não apenas a obrigação de justificar condutas, mas também a existência de mecanismos de fiscalização e possíveis consequências em caso de falhas ou descumprimento de deveres.

Quadro 30 – Análise vertical – Bloco C2

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
A mudança de percepção da escola pela comunidade, passando de um local exclusivo de ensino para um espaço de apoio mútuo e entendimento compartilhado.	Apropriação Comunitária da Escola; Reconhecimento do Papel Comunitário.	A participação comunitária como forma de compreensão e apropriação do ambiente escolar.	A participação da comunidade possibilita aos pais sentirem e compreender o funcionamento da escola, reconhecendo-a como um espaço que também serve à comunidade, além de ser o local de estudo dos filhos.	“Sentir a escola, como ela funciona, afinal, nossos filhos estudam nelas, então é importante fazer parte e entender que a escola está ali também pra ajudar a sua comunidade[...]”
A experiência passada de não participação com a realidade atual de envolvimento nos conselhos, evidenciando o empoderamento da comunidade e a alteração da dinâmica de poder na escola.	Tomada de Decisão Conjunta; Empoderamento Pela Participação Livre.	O empoderamento da comunidade através da participação decisória nos conselhos escolares.	A possibilidade de tomar decisões junto à escola representa uma mudança positiva significativa, pois, antes da existência dos conselhos, a participação dos pais era limitada a assinar documentos, sem voz ativa, caracterizando uma transição de um estado passivo para um ativo e decisório.	“Tomar decisões junto à escola em função da melhoria da mesma Acho que é isso é positivo, pois antes não existia conselho na escola, a gente só vinha pra reunião assinar boletim. Entrava muda e saia calada”

prática da gestão democrática em ação, mostrando que a figura do gestor, embora central, atua em um regime de parceria e corresponsabilidade com o conselho.	Ajuda Mútua e Solidária; Gestão Solidária e Deliberativa.	A natureza colaborativa da gestão escolar e a corresponsabilidade nas decisões.	A participação nos conselhos escolares gera um ambiente de ajuda mútua onde todos contribuem para entender o funcionamento da gestão e do próprio conselho. A diretora não age sozinha, necessitando da colaboração dos membros para resolver tanto problemas quanto para implementar ações positivas, assumindo uma responsabilidade	“Eu busco ajudar até para entender o funcionamento do conselho e da gestão[...]o que sei é que ela não resolve sozinha, ela precisa de nós para resolver os problemas e também as coisas boas”
			compartilhada por todas as decisões.	

Fonte: Elaboração própria.

Na ótica destes sujeitos sociais, a trajetória das políticas de participação, materializada nos conselhos escolares, representa uma mudança positiva e estrutural na relação entre a família e a escola, sendo percebida como um avanço consolidado em todo o município, principalmente frente a fala do sujeito PR1 quando afirma que “[...]é importante fazer parte e entender que a escola está ali também pra ajudar a sua comunidade”. A transformação mais significativa, apontada de forma contundente, é a superação de um modelo de participação passivo e meramente formal.

O sujeito PR2 descreve essa ruptura ao contrastar o presente com uma época em que os pais iam à escola apenas para “[...]assinar boletim[...]” pois “[...]antes não existia conselho na escola, a gente só vinha pra reunião[...]Entrava muda e saia calada”. A existência do conselho, portanto, é vista como um marco significativo, o qual conferiu voz e agenda à comunidade escolar.

Essa nova agenda se manifesta, primeiramente, na capacidade de, conforme fala do sujeito PR2, “[...]tomar decisões junto à escola em função da melhoria da mesma”. A percepção de que a gestão, conforme concomitante afirma o sujeito PR3 “[...]precisa de nós para resolver os problemas e também as coisas boas.”, demonstrando assim um fio condutor nas narrativas. Para além do poder decisório, a participação no conselho é valorizada como

uma oportunidade para promover um sentimento de maior pertencimento e apropriação do espaço escolar.

Essa aproximação fomentou, segundo os relatos, uma cultura de colaboração e reciprocidade. A dinâmica é descrita como “[...]um ajuda o outro[...]”, ao que foi relatado pelo sujeito PR3, na qual os pais não apenas contribuem para a escola, mas também passam a entender a instituição como um parceiro que está ali para em conjunto prover melhorias a comunidade, fortalecendo os laços de confiança mútua.

Entende-se que a institucionalização dos conselhos escolares, sob a ótica dos pais, foi bem-sucedida em promover uma transição de um modelo de distanciamento para uma cultura de diálogo e corresponsabilidade. A trajetória é marcada pela conquista de um espaço de decisão e pela construção de uma relação mais próxima e colaborativa, o que constitui um avanço fundamental na consolidação da gestão democrática.

Conforme argumentam Silva e Costa (2021), os conselhos escolares, quando funcionam de maneira efetiva, devem ser compreendidos como espaços de exercício da cidadania e de subjetivação política. Eles proporcionam um canal institucional para que os pais e outros membros da comunidade deixem de ser meros espectadores ou receptores de decisões e se tornem sujeitos ativos, com direito à voz e ao voto.

O ato de serem um instituto, coaptam processos decisórios não apenas como um procedimento administrativo, mas uma prática que confere agência aos participantes, permitindo que eles influenciem diretamente os rumos da instituição que acolhe seus filhos. Essa transição de uma postura de subordinação para uma de deliberação e consentimento é uma das mais significativas conquistas da gestão democrática, pois requalifica o poder dentro da escola, tornando-o mais distribuído, dialógico e, conseqüentemente, mais legítimo aos olhos da comunidade que ele serve.

Ainda nesta tônica, Almeida (2022) complementa que o sentimento de pertencimento a uma instituição não é um dado natural, mas uma construção social que depende, em grande medida, da transparência e da abertura de canais de participação. Ao se envolverem nas discussões do conselho, os pais têm acesso a informações sobre a gestão financeira, os desafios pedagógicos e os processos decisórios que, de outra forma, permaneceriam opacos para a comunidade externa. Esse conhecimento sobre o a gestão desmistifica a escola e a torna mais próxima da realidade das famílias, essa aproximação cognitiva gera um vínculo afetivo, transformando a escola de uma mera prestadora de serviço em um ambiente de acolhimento. Esse sentimento de apropriação e de identidade compartilhada é um dos resultados mais importantes da participação, pois fortalece a confiança na instituição e o

compromisso coletivo com a melhoria da educação.

Em consonância com o intuito de elucidar o objetivo da pesquisa, neste momento foi inquirido aos sujeitos sociais frente a sua experiência, como os conselhos escolares funcionam na prática e se eles realmente permitem que os pais participem dos processos decisórios.

Muitas vezes é difícil para os pais compreender as falas que são faladas, e a gente se sente perdido e aí, acaba concordando sem saber porque. As decisões na maioria das vezes, são finalizadas pelas pessoas que são da escola como o diretor e as professoras. As vezes não gosto de participar (Pais de Aluno da Escola 1, Maracanaú, 2025 – PR1).

Pra mim, eu acho que a maior dificuldade é não poder participar das reuniões toda vez que tem. Mas sei que as reuniões são para discutir o que a escola precisa desenvolver para melhorar. Quando a pauta é clara, a gente consegue entender e participar (Pais de Aluno da Escola , Maracanaú, 2025 – PR2).

Participo e brigo pois quero que a escola do meu filho seja exemplar para ele (Pais de Aluno da Escola 3, Maracanaú, 2025 – PR3).

A seguir, no quadro 31, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos sociais PR1, PR2 e PR3, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 31 – Análise vertical – Bloco C3

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
Há lacuna na comunicação e na efetividade da participação parental, onde o poder decisório, apesar da presença dos pais, tende a permanecer centralizado nos agentes internos da escola. Isso aponta para um desafio na democratização real das decisões.	Compreensão Dificultada da Pauta; Desequilíbrio de Decisão na Prática.	A dificuldade de compreensão e o sentimento de exclusão dos pais nas decisões dos conselhos escolares.	Para alguns pais, a linguagem utilizada nas reuniões dos conselhos escolares é complexa, gerando um sentimento de perda e concordância passiva. As decisões, na prática, são frequentemente finalizadas por profissionais da escola (diretor e professores), o que pode levar à desmotivação e à falta de desejo de participar ativamente.	“Muitas vezes é difícil para os pais compreenderem as falas que são faladas, e a gente se sente perdido e aí, acaba concordando sem saber o porquê. As decisões na maioria das vezes, são finalizadas pelas pessoas que são da escola como o diretor e as professoras. As vezes não gosto de participar”

Desafios logísticos e comunicacionais que afetam a regularidade e a qualidade da participação parental. A clareza da informação é vista como um facilitador para que os pais possam exercer sua influência e contribuir para a melhoria da escola.	Frequência Comprometida nas Reuniões; Clareza da Pauta para Engajamento.	A dificuldade de frequência e a importância da clareza da pauta para a participação efetiva dos pais.	A principal dificuldade para os pais é a impossibilidade de participar de todas as reuniões, embora reconheçam a relevância dos encontros para discutir melhorias escolares. A clareza da pauta é identificada como um fator crucial para que os pais consigam entender e, consequentemente, participar ativamente das discussões.	“Pra mim, eu acho que a maior dificuldade é não poder participar das reuniões toda vez que tem. Mas sei que as reuniões são para discutir o que a escola precisa desenvolver para melhorar. Quando a pauta é clara, a gente consegue entender e participar”
Forma de participação que vai além da simples presença, transformando-se em uma força motriz para a melhoria contínua da escola.	Participação Intensa e Combativa; Busca por Qualidade e Excelência.	A participação combativa e engajada dos pais em prol da excelência escolar.	A participação do pai é caracterizada por um engajamento ativo e incisivo, impulsionado pelo desejo de que a escola de seu filho se torne um exemplo de excelência. Isso demonstra um forte senso de propriedade e responsabilidade sobre a qualidade educacional.	“Participo e brigo pois quero que a escola do meu filho seja exemplar para ele”

Fonte: Elaboração própria.

A análise da experiência prática dos referidos sujeitos sociais com os conselhos escolares revela um panorama heterogêneo e complexo, onde a percepção sobre a efetividade da participação oscila entre o sentimento de alienação, o desejo condicionado e a postura de engajamento ativo. Essa diversidade de visões indica que o funcionamento e o impacto dos conselhos não são uniformes em todo o município, mas dependem de fatores contextuais e individuais.

Uma vertente das narrativas, representada pela fala do sujeito PR1, aponta para uma experiência de não-empoderamento. Sobretudo quando seu discurso se ratifica quando ele afirma que tem dificuldade em “[...]compreender as falas que são faladas, e a gente se sente perdido e aí, acaba concordando sem saber porque”.

Durante as reuniões emerge como uma barreira de capital cultural e linguístico que gera um sentimento de não pertencimento, a consequência direta é uma participação passiva, nas quais as reais decisões são apenas acompanhadas de afirmações, em consonância com as demais, sem efeito real, reforçando a percepção de que as decisões finais permanecem

concentradas nos atores internos da escola, como diretores e professores. Este cenário culmina no desestímulo e na aversão à participação.

Outra perspectiva, apresentada pelo sujeito PR2, ilustra o caso que compreende o propósito positivo do conselho, ao que este sujeito afirma que é necessário “[...]discutir o que a escola precisa desenvolver para melhorar”, e deseja participar, mas é impedido por barreiras de ordem prática, como a incompatibilidade de horários. Para este sujeito, a condição para uma participação efetiva está na clareza do processo, quando estes sujeitos se alinham às ideias, e chegam a uma concepção final de entendimento daquela pauta, o que sugere que a falha, neste caso, não é de vontade, mas de comunicação e organização por parte do colegiado. Em contraponto, a fala do sujeito social PR3, revela um terceiro modelo de atuação, a saber; a participação como uma forma de luta e advocacia. A postura deste sujeito ao afirmar que “[...]participo e brigo[...]” demonstra um engajamento ativo e assertivo, motivado por um forte desejo de que a escola a qual ele luta sirva como um exemplo de vida para seu filho. Nesta visão, o conselho não é apenas um espaço de escuta ou deliberação consensual, mas uma arena para demandar e lutar pela qualidade da educação, evidenciando uma apropriação do espaço como instrumento de cobrança e fiscalização.

Nogueira e Aguiar (2020) argumentam que, mesmo em conselhos formalmente democráticos, as relações de poder se reproduzem por meio do capital cultural e linguístico. O uso de uma linguagem excessivamente técnica, pedagógica ou burocrática por parte dos gestores e professores pode funcionar como uma barreira que deslegitima os saberes e as experiências dos pais e membros da comunidade.

Essa assimetria no domínio do discurso pode intimidar, silenciar e alienar os participantes, que, por se sentirem inadequados ou incapazes de contribuir para o debate em seus próprios termos, acabam por se retrair ou por ratificar passivamente as propostas apresentadas pelos especialistas. Essa dinâmica transforma a participação em um ritual simbólico, onde a presença física não se converte em poder de voz ou de voto, perpetuando a centralidade decisória nos atores que já dominam os códigos da cultura escolar.

Conforme analisam Aires e Mota (2019), é um equívoco conceber os espaços de participação democrática como isentos de conflitos. Pelo contrário, eles são o local legítimo para a manifestação de diferentes interesses, visões de mundo e projetos para a escola. Nessa perspectiva, o conflito não é necessariamente negativo; ele pode ser o motor para a mudança e para o aprimoramento da instituição.

A atitude do discutir pode ser interpretada não como uma ruptura com o processo democrático, mas como uma forma de lutar ao que o compete, na qual um membro da

comunidade se engaja ativamente para defender uma pauta, cobrar a responsabilização dos gestores e lutar por uma visão de qualidade educacional. A participação combativa e vigilante é um elemento vital para a saúde da democracia escolar, pois impede a acomodação e força a instituição a se manter em constante diálogo e a aprimorar suas práticas.

Avançando em análise com os demais achados colhidos para a presente pesquisa, prescrutou-se a estes sujeitos sociais como estes tinham a perspectiva da diferença entre o que é proposto na gestão democrática e o que deveria ser e o que realmente acontece na prática nas escolas.

As reuniões do conselho em si já é uma boa oportunidade dos pais estarem é trazendo também as suas necessidades, porque muitas vezes o gestor, ele tem a sua visão, mas nem sempre isso é o mesmo que o pai pensa que o pai percebe nas dificuldades do dia a dia na escola, então é uma oportunidade de um representante está realmente trazendo o que é de interesse dos demais pais usando a gente está nas reuniões, a escola se preocupa mais o que vai fazer, tipo: ajeitar uma parede, capinar, pintar, e outros assuntos que poderiam ser discutido por exemplo, as avaliações que as crianças passam o tempo fazendo, mas não, as vezes o assunto é só o recurso financeiro e a prestação de contas. Não acho que isso seja participação democrática, porque a gente que tá fora, acaba ficando sem entender muito (Pais de Aluno da Escola 1, Maracanaú, 2025 – PR1).

Quando há reunião, as pessoas que são da escola falam das coisas que vão melhorar e eu tiro por mim, mãe de aluno. Meu filho tem livro, tem farda, tem merenda todo os dias. Tem também reforço escolar isso ajuda meu filho a ser um bom alunos e eu que represento os pais no conselho, luto pra que cada dia só melhore (Pais de Aluno da Escola 2, Maracanaú, 2025 – PR2).

Sim, as crianças tem reforço escolar e os meninos maiores do último ano, eles passam o dia na escola estudando, tem professor para ajudar nas dificuldades e nos resultados das avaliações e das olimpíadas. Então, eu acho que Maracanaú diz e faz (Pais de Aluno da Escola 3, Maracanaú, 2025 – PR3).

A seguir, no quadro 32, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos sociais PR1, PR2 e PR3, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 32 – Análise vertical – Bloco C4

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
Tensão entre o ideal e o real da gestão democrática. A participação dos pais, embora valorizada como canal de necessidades, é percebida como restrita pela pauta e pela clareza da comunicação, limitando o exercício efetivo do poder participativo em temas pedagógicos.	Visão da Gestão versus Percepção Parental; Limitação da Participação Democrática.	A divergência entre a proposta de participação democrática e a prática das reuniões dos conselhos escolares.	As reuniões dos conselhos são oportunidades importantes para os pais expressarem suas necessidades, que podem ser diferentes da visão do gestor. Contudo, na prática, os assuntos discutidos se limitam frequentemente a questões de infraestrutura e finanças, negligenciando pautas pedagógicas como as avaliações. Essa limitação dos temas e a falta de compreensão geram a percepção de que não há uma verdadeira participação democrática.	"As reuniões do conselho em si já é uma boa oportunidade dos pais estarem é trazendo também as suas necessidades, porque muitas vezes o gestor, ele tem a sua visão, mas nem sempre isso é o mesmo que o pai pensa que o pai percebe nas dificuldades do dia a dia na escola[...]a escola se preocupa mais o que vai fazer, tipo: ajeitar uma parede, capinar, pintar, e outros assuntos que poderiam ser discutido por exemplo, as avaliações que as crianças passam o tempo fazendo, mas não, as vezes o assunto é só o recurso financeiro e a prestação de contas. Não acho que isso seja participação democrática, porque a gente que tá fora, acaba ficando sem entender muito"
Os resultados tangíveis da participação, associando-os diretamente à presença do conselho e à luta individual por melhorias. Há uma visão otimista de que a atuação no conselho se traduz em benefícios concretos para os alunos.	Melhoria Representada pela Participação; Luta Contínua por Excelência.	A percepção de melhoria na qualidade da educação através da participação.	A participação no conselho escolar permite observar que as reuniões são direcionadas para a melhoria da escola. A experiência pessoal do pai/mãe que representa os demais no conselho, ao verificar que seu filho possui recursos como livro, farda, merenda diária e reforço escolar, fortalece a crença na melhoria contínua impulsionada pela luta e presença no conselho.	[...]Meu filho tem livro, tem farda, tem merenda todo os dias. Tem também reforço escolar isso ajuda meu filho a ser um bom alunos e eu que represento os pais no conselho, luto pra que cada dia só melhore"

Coerência entre o discurso e a prática da gestão educacional. A experiência de um pai de aluno valida a eficácia das políticas implementadas, especialmente no apoio direto ao desenvolvimento acadêmico dos estudantes.	Coerência entre Proposta e Execução; Apoio à Aprendizagem Assegurado.	A efetividade da prática da gestão democrática em Maracanaú na promoção da aprendizagem.	A escola em Maracanaú não apenas propõe, mas também executa ações práticas como reforço escolar e tempo integral para alunos do último ano, além de oferecer professores para auxílio em dificuldades e preparação para avaliações e olimpíadas. Isso leva à conclusão de que Maracanaú realmente cumpre o que promete em termos de gestão democrática e apoio à aprendizagem.	"Sim, as crianças têm reforço escolar e os meninos maiores do último ano, eles passam o dia na escola estudando, tem professor para ajudar nas dificuldades e nos resultados das avaliações e das olimpíadas".
--	---	--	--	--

Fonte: Elaboração própria.

A percepção destes sujeitos sociais sobre a diferença entre o que é proposto pela gestão democrática e o que efetivamente ocorre na prática nas escolas revela uma heterogeneidade de visões, que parecem se basear em diferentes critérios para avaliar o sucesso da participação. Essa divergência é fundamental para uma total compreensão do conteúdo das políticas de participação no município.

Uma vertente, representada sobretudo pela narrativa do sujeito PR1, aponta para uma lacuna significativa entre o ideal e a realidade. Para este sujeito, o conselho deveria ser um espaço privilegiado para que os pais pudessem trazer suas perspectivas sobre todas as dificuldades corriqueiras, incluindo as de natureza pedagógica.

No entanto, a prática observada é a de um colegiado focado em questões administrativas e financeiras, quando em seu discurso ela menciona que o prioritário é “[...]ajeitar uma parede, capinar, pintar e outros assuntos que poderiam ser discutido” e “[...]recurso financeiro e prestação de contas”. Essa centralidade em temas materiais, em detrimento do debate sobre as avaliações das crianças, por exemplo, gera um sentimento de alienação e leva à conclusão de que o processo, em sua forma atual, quando conclui afirmando que este sujeito “[...]não acha que isso seja participação democrática”.

Em contraponto, os outros dois sujeitos sociais PR2 e PR3, percebem uma coerência entre o que é proposto e o que acontece, avaliando a gestão democrática a partir de seus resultados tangíveis e do impacto direto na vida escolar de seus filhos. Para eles, o sucesso da participação se mede pela capacidade da escola em prover recursos e serviços, como a

garantia de “[...]livro, tem farda, tem merenda[...]” e, crucialmente, de suporte pedagógico, como programas de reforço escolar e programas de estudo em tempo integral. A efetivação dessas melhorias leva à percepção de que a gestão funciona, validando o modelo a partir de suas entregas concretas.

Essa divergência de percepções é um achado central. Ela sugere que não há um consenso entre os sujeitos sobre qual deveria ser o cerne da participação democrática. Enquanto um grupo anseia por um espaço de deliberação essencialmente pedagógica e se frustra com o foco administrativo, outro grupo valoriza precisamente a capacidade da gestão participativa em garantir e aprimorar os serviços e os recursos de apoio à aprendizagem.

Podemos entender que a trajetória das políticas de participação em Maracanaú parece ter consolidado um modelo de gestão que é percebido por muitos como eficaz na entrega de resultados práticos. Contudo, essa mesma trajetória pode ter, para alguns segmentos da comunidade, relegado a um segundo plano a dimensão estritamente deliberativa e pedagógica da participação, gerando diferentes níveis de satisfação e de sentimento de pertencimento ao processo democrático.

Autores como Hypolito (2019) argumentam que a introdução de uma lógica generalista na educação pública tende a redefinir o propósito da participação democrática. Nessa ótica, os conselhos escolares são pressionados a se concentrarem em temas considerados objetivos e mensuráveis, como a gestão de recursos, a prestação de contas e a manutenção predial.

O debate sobre os fins da educação, as concepções de currículo, as metodologias de ensino e as complexidades da avaliação da aprendizagem, temas essencialmente pedagógicos e políticos, acaba sendo marginalizado ou considerado incompreensíveis. Esse fenômeno representa um esvaziamento do potencial transformador da gestão democrática, que passa a se ocupar da administração escolar sem discutir coletivamente o projeto educativo, o que pode gerar alienação e desinteresse nos membros da comunidade que buscam um espaço para discutir o futuro da formação de seus filhos.

De maneira dissemelhante, de acordo com Ribeiro e Andrade (2022), para muitos cidadãos, especialmente aqueles de classes populares, a legitimidade das instituições democráticas está intrinsecamente ligada à sua capacidade de responder às necessidades concretas e de melhorar as condições de vida da população. No contexto escolar, essa lógica se traduz na valorização de uma gestão que garante recursos, oferece serviços de qualidade e proporciona um ambiente seguro e bem equipado para as crianças. A mera entrega de uniformes, a qualidade da merenda, a oferta de reforço escolar ou a melhoria da infraestrutura

são percebidos não como simples atos administrativos, mas como a materialização do compromisso do poder público com a comunidade. Nessa visão pragmática, um conselho escolar que delibera e viabiliza essas melhorias é visto como eficiente e democrático, pois está efetivamente funcionando em prol do bem-estar dos estudantes, o que fortalece a confiança e o apoio da comunidade à gestão escolar.

Assim, vê-se que trajetória das políticas de participação parece ter consolidado um modelo de gestão que é percebido por muitos como eficaz na entrega de resultados práticos. Contudo, essa mesma trajetória pode ter, para alguns segmentos da comunidade, relegado a um segundo plano a dimensão estritamente deliberativa e pedagógica da participação, gerando diferentes níveis de satisfação e de sentimento de pertencimento ao processo democrático.

A efetivação da gestão democrática requer mais do que a simples existência de canais formais de participação, como os conselhos escolares. É preciso disputar o sentido dessa participação. Quando as pautas dos conselhos são dominadas por questões administrativas, orçamentárias e pela prestação de contas, corre-se o risco de um deslocamento do seu eixo político-pedagógico. A participação se torna um fim em si mesma ou um instrumento de validação da gestão, e não um espaço para a construção coletiva do projeto educacional. A verdadeira democratização ocorre quando a comunidade escolar é chamada a deliberar sobre o currículo, sobre as práticas de avaliação, sobre as finalidades da educação e sobre os problemas de ensino-aprendizagem, transformando o conselho em um centro vital de reflexão pedagógica e não apenas em um apêndice administrativo da direção da escola. (Souza; Gouveia, 2021, p. 885).

Em consonância com os colhidos previamente delineados, agora prossigamos em inquirir os sujeitos como se manifestam as barreiras à participação ativa das famílias nos processos decisórios da gestão, colheu-se

Para mim, é a participação das pessoas que compõem o conselho. A gente vê que algumas não tem nenhum interesse em está presente, ficam olhando para o celular enquanto a diretora explica as coisas, então, acredito que a maior dificuldade é ausência nas decisões da escola (Pais de Aluno da Escola 1, Maracanaú, 2025 – PR1).

Acho que quando implantou os conselhos escolares e a comunidade pôde participar da escola e esta não aproveita para fazer valer sua voz dentro do conselho (Pais de Aluno da Escola 2, Maracanaú, 2025 – PR2).

O conselho recebe recurso financeiro e isso ajuda no desenvolvimento da escola, porém, a dificuldade dos pais entenderem que sua manifestação nas decisões pode dar rumo positivo para a escola (Pais de Aluno da Escola 3, Maracanaú, 2025 – PR3).

A seguir, no quadro 33, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos sociais PR1, PR2 e PR3, para posterior

análise com a teoria observada.

Quadro 33 – Análise vertical – Bloco C5

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
O desafio da participação proativa e o impacto negativo da falta de engajamento dos próprios conselheiros na eficácia das deliberações e na representatividade do órgão.	Ausência de Interesse e Foco; Não-engajamento nas Decisões.	A falta de engajamento e a ausência ativa na participação dos membros dos conselhos escolares.	A maior dificuldade para a efetiva participação dos pais na gestão das escolas é a falta de interesse e a ausência ativa dos membros do conselho, evidenciada pela desatenção durante as reuniões e a consequente falta de envolvimento nas decisões.	"[...]a participação das pessoas que compõem o conselho. A gente vê que algumas não tem nenhum interesse em está presente, ficam olhando para o celular enquanto a diretora explica as coisas, Então, acredito que a maior dificuldade é ausência nas decisões da escola."
Uma lacuna entre a oferta de mecanismos de participação e a sua efetivação. A dificuldade não é a falta de espaço, mas sim o não uso desse espaço para exercer o poder de influência.	Desaproveitamento da Participação Ativa; Voz Não Incitada.	O desaproveitamento da oportunidade de participação ativa pela comunidade nos conselhos.	A dificuldade reside no fato de que, mesmo com a implantação dos conselhos escolares e a oportunidade de participação, a comunidade não aproveita a chance de fazer valer sua voz e influenciar as decisões.	"Acho que quando implantou os conselhos escolares e a comunidade pôde participar da escola e esta não aproveita para fazer valer sua voz dentro do conselho."
A falta de percepção do poder da voz e da manifestação parental. A dificuldade não é a ausência de recursos ou de um espaço de participação, mas a subutilização desse espaço por parte dos pais, por não reconhecerem o impacto de sua atuação.	Incompreensão do Impacto da Manifestação; Subutilização do Poder de Manifestação.	A dificuldade dos pais em compreender o impacto de sua manifestação no direcionamento da escola.	Embora o conselho receba recursos financeiros que contribuem para o desenvolvimento da escola, a maior dificuldade é que os pais não compreendem que sua manifestação nas decisões possui o poder de direcionar a escola positivamente.	"O conselho recebe recurso financeiro e isso ajuda no desenvolvimento da escola, porém, a dificuldade dos pais entenderem que sua manifestação nas decisões pode dar rumo positivo para a escola"

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar as dificuldades para a participação efetiva dos pais na gestão escolar, as narrativas dos entrevistados convergem para um diagnóstico coeso: o principal obstáculo não reside em barreiras impostas pela escola, mas na própria dinâmica de engajamento e apropriação do espaço participativo pela comunidade. O desafio se manifesta, de forma mais direta, na atitude e no comprometimento de alguns membros durante as reuniões. Conforme relatado pelo sujeito social PR1, a falta de interesse é visível em comportamentos como a desatenção durante as explicações da gestão, o que culmina em uma, em suas palavras uma “[...]ausência nas decisões da escola.” mesmo estando fisicamente presente.

Essa percepção é corroborada pela visão pelo sujeito PR2, quando defende que a comunidade, embora tenha a oportunidade de participar, nem sempre “[...]aproveita para fazer valer sua voz dentro do conselho”, indicando uma subutilização do poder que lhe foi conferido pela política de gestão democrática. De forma ainda mais aprofundada, o desafio parece ser também de ordem conceitual.

O sujeito PR3 aponta para a “dificuldade dos pais entenderem que sua manifestação nas decisões pode dar rumo positivo para a escola”. Essa fala sugere que, para alguns, a conexão entre sua participação individual e os resultados coletivos da instituição não é clara, mesmo quando se trata de temas concretos como a aplicação de recursos financeiros.

Ocorre então um paradoxo central na trajetória de participação, os canais formais para a gestão democrática, como os conselhos escolares, foram instituídos e são reconhecidos, mas a sua plena efetividade é minada pela fragilidade na cultura da participação. O espaço existe, mas a sua ocupação política e consciente por parte de todos os membros ainda se apresenta como o principal desafio a ser superado.

Frente aos expostos, Baquero e Riker (2021) argumentam que a mera existência de instituições participativas, como os conselhos, é uma condição necessária, mas não suficiente, para a consolidação de uma gestão democrática. Essas estruturas formais precisam estar imersas em uma cultura política participativa, na qual os cidadãos não apenas conhecem seus direitos de participação, mas também valorizam a ação coletiva, confiam nas instituições e se sentem corresponsáveis pelos resultados.

Quando essa cultura é frágil, marcada pelo individualismo, pela desconfiança ou por uma tradição de distanciamento entre a sociedade e as esferas de poder, os conselhos correm o risco de se tornarem espaços esvaziados, com baixa adesão e pouca efetividade. A falta de interesse, portanto, não pode ser vista apenas como uma falha individual, mas como um sintoma de uma cultura cívica que precisa ser construída e fortalecida continuamente.

Em consonância, Carvalho e Van-Dúnem (2020) explicam que a criação de um

conselho gestor é apenas o primeiro passo de um longo processo. Para que ele se torne efetivo, a comunidade precisa se apropriar dele, ou seja, passar a reconhecê-lo e a utilizá-lo como um instrumento seu, para a defesa de seus interesses coletivos. Esse processo de apropriação não é automático. Ele envolve superar a desconfiança, aprender a navegar as regras do jogo institucional e, principalmente, construir uma identidade coletiva como conselho.

Enquanto os membros se virem apenas como indivíduos sejam eles, um pai ou um professor que frequentam uma reunião, e não como parte de um corpo político coeso com um propósito comum, o conselho permanecerá frágil. A apropriação, ocorre quando o grupo desenvolve a capacidade de agir estrategicamente, de se mobilizar e de se sentir dono do processo, transformando o espaço formal cedido pelo Estado em um espaço político conquistado pela sociedade civil.

Conforme Rodrigues (2016), este eixo analítico está estreitamente relacionado com a trajetória e possibilita perceber as intervenções ao longo de diversos contextos que a política transitou permitindo confrontar os objetivos do programa com as peculiaridades locais.

Maracanaú, município cearense, surgiu dos movimentos políticos e oficializou sua emancipação em 6 de março de 1993. Antes de sua emancipação, era um distrito de Maranguape. É uma cidade pujante e conhecida por ser um dos maiores distritos industriais do Nordeste. É também uma cidade vibrante com uma economia em expansão, rica culturalmente. O topônimo “Maracanaú” vem da língua tupi e significa “rio onde bebem as maracanãs”. A área territorial do Município de Maracanaú-CE é de 105,0721 km², apresentando uma população residente de 234.509 pessoas e uma densidade demográfica de 2.231,91hab/km² (IBGE, 2022). Em 2019 foi sancionado a lei de nº 16.821/2019 de delimitação dos municípios, e Maracanaú foi distribuído em três distritos: a sede; a Pajuçara e o Mucunã (Oliveira; Lage; Barros, 2020).

A cidade de Maracanaú tem diversos bairros, e o universo dessa pesquisa se limitou a três bairros diferentes. Escola de pequeno porte, localizada no Bairro Piratininga, Escola de médio porte no Bairro Novo Maracanaú e Escola de grande porte no Bairro Bandeirantes.

Atualmente, Maracanaú possui 98 escolas de educação básica, estas se incluem as redes municipais, estaduais e federais. Na rede pública de Maracanaú, são 82 escolas atendendo nas etapas de creches, pré-escolas, fundamental anos iniciais e anos finais e cerca de aproximadamente 71 mil alunos atendidos nessas etapas. O município possui também um ranking de educação de bom nível.

As três escolas tiveram por motivação de escolhas, por serem escolas conhecidas pela comunidade escola como escolas de referência na educação e na qualidade do trabalho. Dessa

forma, posto em observação que o bom trabalho por elas realizado, dar-se também pela influência na consolidação e atuação de seus conselhos escolares e sua participação na gestão da escola.

Escola denominada de pequeno porte, se localiza no bairro Piratininga, atende atualmente 339 alunos matriculados nas turmas de Educação Infantil e Ensino Fundamental anos iniciais. Conforme metas a serem alcançados conforme o PPP da escola (2023 a 2025), a escola ainda precisa avançar em sua estrutura física, construir espaços de salas de aulas e de acolhimento para os alunos devido a grande procura por matrícula, principalmente na pré-escola.

A escola qualificada como médio porte, localiza-se no bairro Novo Maracanaú, é uma escola nova e está em pleno desenvolvimento da sua estrutura física, pois a mesma possui espaços que sugerem construção de ambientes pedagógicos e de lazer. Atende a população do bairro e adjacências nas etapas de creche, pré-escola e ensino fundamental. Atualmente conta com 525 alunos distribuídos nas três etapas.

A Escola de grande porte, fica localizada no Bairro de nome Bandeirantes, possui atualmente 958 alunos matriculados nas etapas do Ensino fundamental anos iniciais e anos finais e na modalidade EJA. É uma escola ampla com espaços adaptados e uma estrutura física que favorece o processo ensino e aprendizagem, possui biblioteca moderna e todos os ambientes climatizados. É uma escola bem avaliada na visão da comunidade local e entorno.

Diante do panorama apresentado, foi feita a visita in loco a cada escola com dias e horários agendados pelas mesmas. Foi apresentado a cada participante o roteiro de entrevista, direcionada aos gestores e professores e outro roteiro que difere as perguntas para o segmento pais de alunos, bem como o termo de confidencialidade, o instrumento (gravador) de áudio. Houve uma apresentação da escola sobre seus conselhos e outros segmentos do conselho que não faziam parte da entrevista.

De antemão foram feitos os agradecimentos a cada escola, por esta disponibilizar tempo e pessoas para a execução dessa dissertação. Momento de grande contribuição para o enriquecimento dessa pesquisa. Logo, me chamou atenção, que a predominância de participação no conselho escolar de pais, professores e funcionários das três escolas é predominante o sexo feminino e na maioria, na faixa etária entre 25 a 50 anos de idade e menos tempo de trabalho nas escolas. É também uma informação relevante que na representação de pais, a maioria são alfabetizados com ensino médio completo.

Oliveira et al. (2022) afirma que os estudos acadêmicos mostram que a escolaridade do indivíduo influencia na sua qualidade de vida, existindo uma correlação. Uma baixa

escolarização limita a ligação a fatores capazes de proporcionar maior mobilidade social que impactam na melhoria de vida. Quanto maior o nível de escolarização, maiores são as oportunidades de acesso a conhecimento e competência que permitem a independência para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Paulo Freire (1968) também argumenta que a educação não se limita à transmissão de conhecimentos, mas também a um processo de reflexão crítica sobre a realidade e a tomada de consciência política e social.

Assim, Compreendendo a importância da participação de todos os segmentos representativos no Conselho Escolar para o alcance da autonomia e da democrática na escola, buscou-se analisar quanto tempo esses agentes estão atuando e a forma que passaram a fazer parte desse órgão colegiado. Para tanto, foram realizadas as seguintes perguntas aos entrevistados: Como trabalho do conselho escolar auxilia a comunidade e como a participação da comunidade nos Conselhos Escolares tem ajudado a definir prioridades no uso dos recursos financeiros ao longo dos anos? Esses se posicionaram da seguinte forma:

A partir do momento que a escola através do conselho, é gerida por um coletivo com direito a voz, essa voz, traz os anseios da comunidade, sejam eles de cunho pedagógico, sejam eles de cunho financeiro. Esse coletivo analisa, consulta e responde conforme a necessidade apresentada. Assim, a escola está para a comunidade como a comunidade também auxilia a escola. É uma via de mão dupla (Gestor da Escola 1, Maracanaú, 2025 – G1).

Como o trabalho do conselho auxiliar a comunidade bastante, eu vou dar um exemplo aqui bem básico que acontece na escola. Nós temos uma um trabalho em parceria com a saúde, ou seja, a saúde, ela está sempre presente na escola, e isso é um trabalho impactante para a comunidade escolar. Esse trabalho conjunto com a educação, traz muitos benefícios para nossas crianças e suas famílias (Professor da Escola 1, Maracanaú, 2025 – P1).

Eu acredito sim, em relação à autonomia financeira, eu sei que ela tem sido e é até boa e tem aumentado o valor para compras ou manter a escola. Acredito que ao longo dos anos possa melhorar cada vez mais. Mas quando se trata de alguma decisão que exige grande impacto financeiro, a gente ainda tem muita dificuldade e muita demora na resolução (Professora da Escola 2, Maracanaú, 2025 – P2).

A seguir, no quadro 34, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos institucionais G1, P1 e P2, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 34 – Análise vertical – Bloco C6

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
Discurso destaca a compreensão da importância da participação dos segmentos representativos na consolidação das funções do conselho escolar (analisar, consultar e deliberar)	Promoção da participação efetiva dos membros do conselho escolar.	Efetividade do coletivo na participação da demandas do conselho escolar	A trajetória da escola no conselho escolar cria espaços de diálogo entre seus segmentos, fortalecendo a participação nas tomadas de decisão em seus processos, o que sugere que há uma troca de ideias entre escola e comunidade.	“A partir do momento que a escola através do conselho, é gerida por um coletivo com direito a voz, essa voz, traz os anseios da comunidade, sejam eles de cunho pedagógico, sejam eles de cunho financeiro. Esse coletivo analisa, consulta e responde conforme a necessidade apresentada. Assim, a escola está para a comunidade como a comunidade também auxilia a escola. É uma via de mão dupla”
Percepção dos desafios na prática cotidiana dos conselhos para além dos muros da escola na efetivação de parcerias.	Impacto positivo nas parcerias com outros órgãos do município	Desafios na operacionalização e no papel proativo dos conselhos	Avanço dos conselhos escolares de Maracanaú, na superação do trabalho coletivo e social, resultando em impactos positivos para a sua comunidade	“Como o trabalho do conselho auxiliar a comunidade bastante, eu vou dar um exemplo aqui bem básico que acontece na escola. Nós temos uma um trabalho em parceria com a saúde, ou seja, a saúde, ela está sempre presente na escola, e isso é um trabalho impactante para a comunidade escolar. Esse trabalho conjunto com a educação, traz muitos benefícios
			escolar e local. Percebe-se que há uma parceria da escola com outros órgão com resultados positivos às famílias	para nossas crianças e suas famílias”

Visão da evolução e dos desafios na consolidação dos conselhos como unidade executora.	Comprometimento da autonomia financeira do conselho escolar	Avanços e dificuldades para a efetivação das definições de recursos geridos pelo conselho escolar e sua unidade executora.	Os conselhos escolares vêm se consolidando como espaços coletivos de discussão abrangente (administrativa, pedagógica e financeira). O desafio para essa consolidação tem sido a superação da autonomia do conselho na gerência e execução dos recursos financeiros.	“Eu acredito sim, em relação à autonomia financeira, eu sei que ela tem sido e é até boa e tem aumentado o valor para compras ou manter a escola. Acredito que ao longo dos anos possa melhorar cada vez mais. Mas quando se trata de alguma decisão que exige grande impacto financeiro, a gente ainda tem muita dificuldade e muita demora na resolução”
--	---	--	--	--

Fonte: Elaboração própria.

No transcorrer das entrevistas com os membros dos conselhos escolares, é possível observar que sua composição é relevante para realização de um trabalho significativo junto à gestão da escola e de sua comunidade. A escolha desses membros pode interferir diretamente nas decisões que são tomadas quando da resolução de alguma demanda, visto que esses podem representar seus próprios interesses ou os do segmento que ele representa, ou seja, o mesmo que o elegeu.

Diante das respostas, é possível analisar que as três representações do conselho escolar estão alinhadas em seu pensamento. Porém, avaliando a resposta dada pelo sujeito P2, sua compreensão para a unidade executora, onde se gerencia recursos e demandas financeiras da escola. Não obstante, esta acredita que o conselho auxilia a comunidade escolar na oferta de políticas educacionais provenientes dos recursos que são recebidos pela escola. Em nenhum momento, pauta as questões pedagógicas como o maior processo de ensino e de aprendizagem dos estudantes. Isso parte do desinteresse desse segmento das pautas de discussão nas assembleias do conselho que ele representa, ficando nítido a necessidade de formação desses conselheiros e a participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico dessa escola.

Quando questionados sobre como trabalho do conselho escolar auxilia a comunidade, foi possível perceber que quase todos os entrevistados já possuem experiência como conselheiros, o que “[...] auxilia, uma vez que a vivência com o processo de tomada de decisões, a possibilidade de poder sugerir e participar dos diálogos faz com que os envolvidos se sintam menos retraídos, principalmente no que se refere ao segmento pais [...]” (Albuquerque, 2018, p. 136).

Nesta questão, fica perceptível que o entrevistado expressa a mesma preocupação na falta de participação dos pais, de acordo com Lück (2011), também decorre pelo fato de não serem ouvidos por alguns dirigentes escolares, que, por medo de perderem espaço e o posto de autoridade na escola, privam o envolvimento desses nas decisões. No entanto, é importante romper com essa realidade, de modo a promover na escola a confiança e a reciprocidades entre seus membros, pois quando os pais se sentem “[...] aceitos, compreendidos e estimulados, participam da vida escolar e muito podem contribuir para a melhoria da qualidade do ensino” (Lück, 2011)

Diante do exposto, os segmentos, participantes da pesquisa evidenciam uma concepção de gestão democrática pautada no trabalho coletivo, ou seja, em que todos os membros da unidade escolar podem colaborar com o seu desenvolvimento. Mas, para que se torne possível concretizar essa participação coletiva, é fundamental que toda a comunidade compreenda a sua importância, já que essa permite que a escola tenha autonomia e o poder de decisão para vencer os desafios impostos em seu cotidiano, advindos do sistema capitalista ao qual está submetida. Para Ledesma (2008, p. 21), a construção da gestão democrática é: “[...] compartilhar o poder, pela gestão colegiada e participação de todos no processo decisório das questões educacionais e dar início à construção de uma instituição escolar autônoma em todas as instâncias: didático-pedagógica, administrativa e financeira”.

Compreende-se então, que para a gestão democrática se legitimar no espaço escolar é preciso que se tenha a participação de toda a comunidade, com o envolvimento de diversas pessoas nas mais diferentes ações que compõem uma gestão democrática. Para que a participação ocorra de forma efetiva, deve-se desenvolver, mediante a formação de todos os segmentos, a percepção de trabalho coletivo, de modo que cada representante busque se conscientizar sobre o que é uma instituição democrática, para que a partir dessa compreensão as práticas não sejam individualizadas ou direcionadas apenas a um determinado grupo. Nessa concepção, Cruz Neto (2013, p. 121) afirma que a participação não deve ser “[...] limitada à representação, reservada, passiva, através de um “consenso espontâneo” da comunidade, dos sujeitos que “participam”, mas que não “tomam parte”, apenas “fazem parte”.

Diante do que se constata nas falas dos entrevistados, é possível sentir que essa participação nos conselhos escolares, ainda tem muito “faz de conta”. Assim, mediante essa falta de pertencimento de alguns membros entrevistados, ousei perguntar-lhes como a participação da comunidade nos conselhos escolares evoluiu nas escolas em Maracanaú ao longo do tempo e se poderiam dar exemplos de ações ou mudanças que surgiram a partir dessa participação.

Segundo Werle (2003), o conselho escolar é um espaço de aprendizagem democrática a partir das relações construídas pelo grupo de conselheiros. Nesse sentido, o conselho é um espaço de formação por possibilitar a participação.

Com o escopo de analisar junto aos conselheiros escolares entrevistados sobre a atuação dos conselhos escolares em suas unidades escolar, lhes foi feita a seguinte pergunta: Como as características específicas do território de Maracanaú (como aspectos sociais, econômicos ou culturais) influenciam a atuação dos conselhos escolares e a participação da comunidade na gestão educacional? Essa pergunta foi direcionada somente aos gestores escolares, os quais se posicionaram da seguinte forma:

Maracanaú, é dividido em seis áreas, algumas como é o caso do nosso bairro, a violência é bem gritante, isso as vezes impede a permanência e acesso do aluno à escola. Situação complicada. Leva-se a condição do aluno para tomada de decisão junto ao conselho para que a criança não seja prejudicada no seu processo de ensino. Então buscamos estratégias para atender esse estudante (Gestor da Escola 1, Maracanaú, 2025 – G1).

Existem dificuldades na hora da participação, muitas das vezes as decisões ficam apenas pra direção, porque muitos não conseguem se expressar e outros estão presentes apenas por obrigação. Isso é cultural, visto grande parte dos pais que participam dos conselhos, não são preparados, quero dizer, têm pouco estudo dificultando sua compreensão as falas direcionadas no conselho quando estas são feitas por professores formados e bem-preparados. Então nem todos participam realmente como deveria (Gestor da Escola 2, Maracanaú, 2025 – G2).

A participação da comunidade pode variar de local para local. Acredito que depende muito da capacidade da escola em atender às necessidades específicas de diferentes grupos sociais e de promover a justiça social na educação (Gestor da Escola 3, Maracanaú, 2025 – G3).

A seguir, no quadro 35, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos institucionais G1, G2 e G3, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 35 – Análise vertical – Bloco C7

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro

Discurso destaca a violência no entorno da escola como causa de prejuízo aos resultados das aprendizagens dos estudantes e a condição do conselho na superação desse desafio	Comprometimento dos resultados do processo ensino-aprendizagem	Desafios nos resultados do processo de aprendizagem dos estudantes	Impacto da violência urbana na garantia do direito de acesso e permanência do estudante na escola, mas atuação do conselho escolar busca estratégias para atender sua comunidade.	“Maracanaú, é dividido em seis áreas, algumas como é o caso do nosso bairro, a violência é bem gritante, isso as vezes impede a permanência e acesso do aluno à escola. Situação complicada. Leva-se a condição do aluno para tomada de decisão junto ao conselho para que a criança não seja prejudicada no seu processo de ensino. Então buscamos estratégias para atender esse estudante “
Discurso retrata a falta de preparo e compreensão do segmento pais de alunos nas discussões das pautas propostas pelo conselho escola em suas assembleias	Comprometimento monocrático nas decisões e deliberações do conselho escolar	Trajetória do conselho escolar marcado por poder decisório unilateral.	Dificuldades no trabalho coletivo e na formação dos segmentos do conselho escolar resultando em impactos negativos para a sua comunidade escolar e local na tomada de decisão das ações escolares, ficando estas contemplados por só um grupo de participantes	“Existem dificuldades na hora da participação, muitas das vezes as decisões ficam apenas pra direção, porque muitos não conseguem se expressar e outros estão presentes apenas por obrigação. Isso é cultural, visto grande parte dos pais que participam dos conselhos, não são preparados, quero dizer, têm pouco estudo dificultando sua compreensão as falas direcionadas no conselho quando estas são feitas por professores formados e bem-preparados. Então nem todos participam realmente como deveria.”
Visão da evolução e dos desafios na consolidação dos conselhos enquanto grupo de participação social.	Capacidade em atender as necessidades específicas de seu grupo social	Avanços e dificuldades na promoção de justiça social na educação	Os conselhos escolares vêm se consolidando como espaços coletivos de discussão abrangendo Assuntos sociais e educacionais e promoção de justiça para todos.	“A participação da comunidade pode variar de local para local. Acredito que depende muito da capacidade da escola em atender às necessidades específicas de diferentes grupos sociais e de promover a justiça social na educação”.

Fonte: Elaboração própria.

Analizando as falas dos gestores escolares entrevistadas quando estas se referem as questões sociais, econômicas e culturais das regiões onde a escola atua junto as suas

comunidades, é possível observar que as características específicas de um território, são essenciais para compreender a realidade da comunidade escolar e para a construir uma gestão educacional mais relevante e eficaz.

O sujeito institucional G1, situa a questão da violência entorno da escola como impedimento na garantia da presença dos estudantes e participação dos pais na unidade escolar. O sujeito G2, culpabiliza a falta de conhecimento e desprepara dos pais no influenciarem culturalmente na atuação e fortalecimento dos conselhos escolares. O sujeito G3, coloca que as questões sociais dependem de cada local, de cada escola e como estas atuam na promoção da justiça social.

Os conselhos escolares e a participação da comunidade devem ser orientados pelas necessidades específicas de cada território promovendo uma educação que responda as demandas da comunidade e garanta a qualidade para todos os alunos. No entanto, há um caminho a ser trilhado por nossas escolas para o alcance destes objetivos, ao exigir melhores condições de trabalho e ao pressionar os escalões superiores para obter autonomia e recursos financeiros para desempenhar melhor o seu papel, o de transformação social (Paro, 2005).

Por fim a fala dos entrevistados dialoga com as contribuições de Paro (2008) que destaca o conselho escolar como um instrumento que existe e precisa ser aperfeiçoado com vistas a que se torne o embrião de uma verdadeira gestão colegiada que esteja articulada com os interesses populares da escola.

Ainda no que se refere a pesquisa, também foi solicitado aos entrevistados que se posicionassem com relação a seguinte pergunta: Você acredita que os conselhos escolares realmente refletem a diversidade e as necessidades das comunidades locais? Por quê?

Sim, quando me reúno com os conselheiros, fico atenta a cada um, a fala de cada um. Muitas vezes, lanço olhar sobre a pessoa fico tão feliz da sua participação, principalmente quando é um membro externo à escola. Escuto alguns depoimentos, e não tenho medo de chegar junto ao grupo e lançar propostas. Todos têm sempre algo a acrescentar e isso desmistifica a fala de que somente o diretor tem vez e voz. A gente vai fazer o planejamento juntos, as ações são decididas juntos. Eles lançam suas propostas e vamos analisar juntos. Prevalece a proposta mais votada e estas devem alcançar a necessidade da comunidade, inclusive da comunidade entorno da escola. Quando em prática não dá certo, decidimos tentar novo planejamento (Gestor da Escola 3, Maracanaú, 2025 – G3).

As vezes. O conselho traz as famílias e a comunidade entorno para os espaços escolares e essa participação acredita no trabalho da escola. Assim, posso afirmar que os conselhos ao longo dos tempos, evoluiu bastante em todas as escolas de Maracanaú. No entanto, posso dizer que nem todas as vezes a comunidade é

atendida na sua diversidade, pois algumas propostas só dizem respeito a própria escola. Já trabalho há 10 anos em Maracanaú, e percebo que cada vez mais os conselhos são mais independentes e atuantes. Na maioria das vezes, reflete os anseios da comunidade, não todas as vezes como deveria ser (Professor da Escola 3, Maracanaú, 2025 – P3).

As reuniões do conselho em si já é uma boa oportunidade dos pais estarem trazendo também as suas necessidades, porque muitas vezes o gestor, ele tem a sua visão, mas nem sempre isso é o mesmo que o pai pensa que o pai percebe nas dificuldades do dia a dia na escola, então é uma oportunidade de um representante está realmente trazendo o que é de interesse dos demais pais (Professor da Escola 1, Maracanaú, 2025 – P1).

A seguir, no quadro 36, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos institucionais G3, P1 e P3, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 36 – Análise vertical – Bloco C8

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
Discurso destaca o comprometimento do conselho escolar na prática de tomadas de decisão coletiva	Diálogo e negociação entre os diferentes segmentos na busca de soluções que atendam os interesses de todos	Efetividade na participação dos membros do conselho no processo decisório com reflexo na opinião de todos os segmentos	Avanços do conselho escolar enquanto órgão de discussão coletiva. A participação de todos os membros, pais, alunos, professores, funcionários e diretor, é fundamental para a gestão democrática da escola. Percebe-se que há interlocução entre os agentes envolvidos. Em contrapartida, as decisões deixam de ser exclusividade do diretor escolar	“Sim, quando me reúno com os conselheiros, fico atenta a cada um, a fala de cada um. Muitas vezes, lanço olhar sobre a pessoa fico tão feliz da sua participação, principalmente quando é um membro externo à escola. Escuto alguns depoimentos, e não tenho medo de chegar junto ao grupo e lançar propostas. Todos têm sempre algo a acrescentar e isso desmistifica a fala de que somente o diretor tem vez e voz. A gente vai fazer o planejamento juntos, as ações são decididas juntos. Eles lançam suas propostas e vamos analisar juntos. Prevalece a proposta mais votada e estas devem alcançar a necessidade da comunidade, inclusive da comunidade entorno da escola. Quando em prática não dá certo, decidimos tentar novo planejamento “.
Discurso retrata a que os conselhos ao longo dos tempos tem avançado no atendimento aos anseios de sua	Construção de uma cultura escolar mais engajada e participativa.	Promoção dos espaços de diálogo entre escola e comunidade	Avanço ao longo dos tempos na consolidação das relações do conselho escolar com sua comunidade no atendimento a suas diversidades. local. No entanto, a escola ainda	“As vezes. O conselho trás as famílias e a comunidade entorno para os espaços escolares e essa participação acredita no trabalho da escola. Assim, posso afirmar que os conselhos ao longo dos tempos, evoluiu bastante em todas as escolas de Maracanaú. No entanto, posso dizer que nem todas as vezes a

comunidade escolar na maioria das vezes.			não reflete os anseios da comunidade e os seus interesses.	comunidade é atendida na sua diversidade, pois algumas propostas só dizem respeito a própria escola. Já trabalho há 10 anos em Maracanaú, e percebo que cada vez mais os conselhos são mais independentes e atuantes. Na maioria das vezes, reflete os anseios da comunidade, não todas as vezes como deveria ser.”
Foco nas reuniões do conselho como oportunidade de presença dos pais na efetivação das discussões pertinentes aos interesses desse segmento	Construção de reuniões pautadas no diálogo entre os segmentos representativos dos conselhos	Avanços na participação do segmento pais de alunos e oportunidade de opinar, ser ouvido e validado	Promoção da participação democrática e a construção de uma cultura cidadã em que todos têm direito a voz e vez. O desafio ainda é a promoção da participação dos pais na construção das pautas	“As reuniões do conselho em si já é uma boa oportunidade dos pais estarem trazendo também as suas necessidades, porque muitas vezes o gestor, ele tem a sua visão, mas nem sempre isso é o mesmo que o pai pensa que o pai percebe nas dificuldades do dia a dia na escola, então é uma oportunidade de um representante está realmente trazendo o que é de interesse dos demais pais”

Fonte: Elaboração própria.

Analisando as respostas dadas pelos entrevistados, vamos fazer uma consideração na fala do sujeito G3 quando este se posiciona mencionando que principalmente os pais são os mais observados por elas nas suas falas, validando sua voz quando da tomada de decisões sobre assuntos em pauta nas reuniões do conselho.

Porém, quando analisamos as demais falas, dos sujeitos institucionais P3 e P1, respectivamente, há uma contradição decorrentes fatores, como a falta de disponibilidade e de interesse. A partir disso, percebe-se a importância de se estabelecer estratégias que integrem a todos e que possibilite maior participação desses agentes, de modo que possam fazer parte das decisões e se sintam valorizados, respeitados e acolhidos pela escola. Assim, Abranches (2003, p. 95) ressalta que “[...] é urgente estar atento à situação de cada membro, o nível de conhecimento, de experiência e de consciência, respeitando o ritmo individual e grupal nos trabalhos e discussões colocados.”

Ressalto aqui um ponto importante também na declaração do sujeito P3. Ela relata a concentração do poder nas mãos de poucos membros, no caso os que já são da escola, não atendendo assim, os anseios de toda a comunidade escolar, no qual um pequeno grupo toma

sozinhos todas as decisões. Isso demonstra que está prevalecendo no ambiente escolar a presença de uma gestão centralizadora e burocrática.

O fato de haverem dois roteiros de entrevistas, visto que para os pais, outras perguntas foram feitas levando em consideração que este segmento é externo à escola, bem como o nível de escolaridade dos mesmos, não condiz que as perguntas para diretor e professor.

Cada instituição de ensino possui características únicas e que a diferenciam das demais. Assim também é o desempenho dos segmentos participantes dos conselhos escolares das escolas entrevistadas. Neste segmento pais, foi possível observar que os mesmos têm visão diferente e conhecimentos diferentes do que é representar seus pares no conselho escolar. Para analisar essas questões, como atuam, qual sentimento, como esses vêm a escola onde seus filhos estudam e como eles podem contribuir para a qualidade do ensino desta escola, lhes foi perguntado se já participou de reuniões do conselho escolar da escola do seu filho e se sim, o que mudou ao longo dos anos na forma como as decisões são tomadas?

Participei há uns anos atrás e agora voltei a participar. Com a nova direção do conselho, percebo em comparação a vez anterior, esta é mais democrática e sociável, permite que todos sejam ouvidos e opinem sobre os assuntos em pauta (Pais de aluno da Escola 1, Maracanaú, 2025 – PR1).

Não sei comentar, pois é a primeira vez que participo do conselho da escola. Até agora sinto que preciso saber mais sobre o funcionamento dos conselhos escolares. Estou gostando de participar, pois também aprendo muito (Pais de aluno da Escola 2, Maracanaú, 2025 – PR2).

Sim. a forma de participação das pessoas, desde a eleição aos processos de tomada de decisões. Tudo acontece de forma participativa e discutida (Pais de aluno da Escola 3, Maracanaú, 2025 – PR3).

A seguir, no quadro 37, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos sociais PR1, PR2 e PR3, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 37 – Análise vertical – Bloco C9

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
Discurso destaca comparação entre o conselho anterior e o atual pautando que atualmente, a participação é mais coletiva, democrática e transparente situando a liberdade de opinar sobre os assuntos em pauta.	Promoção da participação comunitária: desafios e colaboração	Avanço na participação e na forma democrática da gestão participativa.	Concretização dos objetivos do conselho escolar enquanto espaço democrático e sociável o que implica na participação ativa de todos lhes permitindo uma participação mais efetiva para todos o e membros	“Participei há uns anos atrás e agora voltei a participar. Com a nova direção do conselho, percebo em comparação a vez anterior, esta é mais democrática e sociável, permite que todos sejam ouvidos e opinem sobre os assuntos em pauta.”
Discurso retrata a falta de prepara e compreensão do segmento pais de alunos nas discussões das pautas propostas pelo conselho escola em suas assembleias	Implicação no funcionamento e atuação dos conselhos escolares.	Progressos e desafios no funcionamento dos conselhos escolares	Trajetória dos conselhos escolares é marcada pela ausência de formação para os segmentos que fazem parte do conselho para significar a participação e compreensão sobre a função e o desempenho da atuação de seus conselheiros na efetivação dessa participação, no trabalho coletivo e na formação dos segmentos do conselho escolar resultando em impactos positivos para a comunidade escolar e local.	“Não sei comentar, pois é a primeira vez que participo do conselho da escola. Até agora sinto que preciso saber mais sobre o funcionamento dos conselhos escolares. Estou gostando de participar, pois também aprendo muito.”
O foco está na efetivação da gestão democrática através dos conselhos para solucionar problemas na busca da autonomia da escola	Articulação para a promoção da autonomia da escola	Desafios e soluções para a participação ativa da comunidade escolar	A escola através do conselho, tem o papel de formar cidadãos conscientes, críticos e participativos, que se envolvam com a vida escolar e com a construção de uma sociedade justa e igualitária	“Sim. a forma de participação das pessoas, desde a eleição aos processos de tomada de decisões. Tudo acontece de forma participativa e discutida.”

Fonte: Elaboração própria.

A participação dos pais seja no conselho escolar, seja no acompanhamento do desenvolvimento escolar e intelectual de seus filhos, é de suma importância para que a cidade de Maracanaú, esteja atualmente no ranking das escolas com bons resultados educacionais.

A presença dos pais na escola e em casa, a comunicação com professores e a colaboração nas tarefas escolares, além de fortalecer a relação familiar, contribui para o aprimoramento do desempenho acadêmico do estudante e a escola por sua vez, deve promover uma gestão democrática aberta ao diálogo, incentivando a presença dos responsáveis pelos alunos.

Quando se refere a participação desse segmento nos conselhos escolares, é também muito importante que os pais se envolvam nas ações que são implementadas nas escolas e que essa atuação possa tomar decisões em todos os aspectos, sejam eles, administrativos, financeiros e pedagógicos. É necessário que esse segmento entenda o quão importante é o seu papel enquanto conselheiro e assim, usar sua voz e validar suas opiniões, sugestões, concordância, discordâncias quando presentes e pertencentes à escola.

Quando analisamos as respostas dadas na entrevista elaborada para o segmento pais, constata-se que estes participam das reuniões nas escolas de seus filhos e buscam ouvir o que a escola tem a dizer, ao mesmo tempo que se sentem bem em estar nesse ambiente educativo e de aprendizado. O sujeito PR3, no momento da entrevista, se emocionou quando do relato que fez sobre sua presença na escola e o quanto se sente acolhida pelas pessoas e pelo conselho escolar.

Corroborando com a discussão, Libâneo (2004) ressalta a importância das relações entre escola, comunidade e famílias na concretização de uma gestão democrática. Também nos chama atenção nesse segmento, é que os sujeitos tratam de todos os elementos que deve ser foco do conselho escolar, quando questionados de sua participação nas reuniões do conselho, poucos souberam responder sobre o calendário de reuniões nas escolares e sobre o que mudou ao longo dos tempos nas tomadas de decisões nas assembleias do seu conselho.

Apesar da maioria dos entrevistados dizerem que há participação nas reuniões das escolas e do conselho, é pontuado nessa pesquisa como se dá essa participação. Segundo Luck (2006, p. 29),

A participação, em sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura, de seus resultados.

Ainda tratando da questão da participação dos pais nas reuniões dos conselhos escolares, aos entrevistados foi abordado sobre como pai/mãe, participa ou já participou das decisões e atividades da escola por meio dos conselhos escolares? Você sente que sua opinião é ouvida e considerada?

Sou uma pessoa de poucas palavras, escuto mais e falo menos, mas, quando tem uma pauta interessante a ser discutida, todas as pessoas presentes são ouvidas e todas as pessoas tem direito de manifestar sua fala. Depois todas as falas são levadas para apreciação do grupo. Portanto, considero que nós que fazemos o conselho da escola, temos nossa voz validada (Pais de aluno da Escola 1, Maracanaú, 2025 – PR1).

Toda vez que venho nas reuniões, eu busco ficar bem atenta, pois sempre tem uma novidade. Às vezes, sobre construção de salas de aula, ar-condicionado, recurso recebido. Aproveito muito para aprender e fico bem feliz quando a escola me pede opinião e ela é discutida para saber se é uma boa sugestão. Algumas vezes, também fico me sentindo isolada e no final da história, os professores tomam a fala e decidem por eles mesmo (Pais de aluno da Escola 2, Maracanaú, 2025 – PR2).

Participo do conselho e sempre que escola precisa e estou disponível, frequento e sou perguntada sempre pela diretora o que acho disso ou daquilo. Minha resposta é sempre bem-vinda e aceita por ela. Sei que sou uma participante importante nas tomadas de decisão da escola (Pais de aluno da Escola 3, Maracanaú, 2025 – PR3).

A seguir, no quadro 38, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos sociais PR1, PR2 e PR3, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 38 – Análise vertical – Bloco C10

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
Discurso destaca a importância da participação dos pais no conselho escolar, reconhecendo a sua importância para a gestão democrática e a melhoria da qualidade da educação, bem como a valorização e validação de sua voz nas tomadas de decisão.	Promoção da participação dos pais como fortalecimento da gestão democrática.	Avanço na participação dos pais nas discussões do conselho escolar	Trajetória da participação do segmento pais no conselho escola é impedida muitas vezes pela não compreensão da pauta ou por timidez. Enquanto órgão coletivo, percebe-se que o conselho precisa significar a participação dos pais em seu direito seja como membro, seja como ouvinte	“Sou uma pessoa de poucas palavras, escuto mais e falo menos, mas, quando tem uma pauta interessante a ser discutida, todas as pessoas presentes são ouvidas e todas as pessoas têm direito de manifestar sua fala. Depois todas as falas são levadas para apreciação do grupo. Portanto, considero que nós que fazemos o conselho da escola, temos nossa voz validada (EPP).”

Discurso retrata que as reuniões do conselho se pautam nas decisões não democráticas considerando que um pequeno grupo toma pra si as decisões que deveriam ser coletivas, ao mesmo tempo que as discussões se limitam a gerenciamento de recursos financeiros.	Limitação do direito de participação e representatividade.	Progressos e desafios no funcionamento dos conselhos escolares	Trajetória dos conselhos escolares é marcada pela tomada de decisão de forma não democrática, o que levanta questões sobre a representatividade e a legitimidade da decisão tomada. Constitui-se como um grande desafio ainda dos conselhos escolares, é o compartilhamento das decisões com todos os seus membros, o que se constitui em garantir que as decisões do conselho escolar sejam justas, equitativas e alinhadas ao interesse da comunidade escolar.	“Toda vez que venho nas reuniões, eu busco ficar bem atenta, pois sempre tem uma novidade. Às vezes, sobre construção de salas de aula, ar-condicionado, recurso recebido. Aproveito muito para aprender e fico bem feliz quando a escola me pede opinião e ela é discutida para saber se é uma boa sugestão. Algumas vezes, também fico me sentindo isolada e no final da história, os professores tomam a fala e decidem por eles mesmo.”
O discurso retrata a satisfação da participação no conselho e na validação, aceitação e representação nas decisões coletivas	Articulação para a promoção da representação e participação ativa e efetiva	Progresso e avanço na participação ativa e proativa do segmento pais de alunos	O conselho escolar tem como objetivo central a participação democrática e transparente da comunidade escolar, incluindo os pais, nas decisões que afetam a escola. A voz e vez dos pais são fundamentais para garantir uma gestão mais participativa e que leve em consideração as necessidades e expectativas de todos os envolvidos	“Participo do conselho e sempre que escola precisa e estou disponível, frequento e sou perguntada sempre pela diretora o que acho disso ou daquilo. Minha resposta é sempre bem vinda e aceita por ela. Sei que sou uma participante importante nas tomadas de decisão da escola”

Fonte: Elaboração própria.

Reunião do conselho escolar é um instrumento fundamental à gestão democrática, pois ela possibilita articular, socializar informações, discutir e tomar decisões. Na escola, ocorrem diversos tipos de reuniões e cabe ao responsável pela organização instituir elementos facilitadores para que na reunião ocorra uma comunicação horizontal, ou seja, para que todos os envolvidos possam participar, opinar, trocar ideias e tomar posições.

Outras afirmações foram citadas pelos entrevistados quando se diz que o

conselho escolar é um grupo de tomada de decisões e que as pessoas presentes representando seus pares, precisam ser ouvidas e consideradas nas suas opiniões. Ressalto aqui a afirmação do sujeito PR1, quando coloca de forma satisfatória a validação da sua participação pelo coletivo da escola, assim, do PR3, também se sente confortável na troca de ideias com a escola. Já na fala de PR2, percebe-se que as decisões não são tomadas no coletivo, um outro grupo assume para si o direito de resolver por todos. Nesse caso o poder de decisão é monocrático não havendo assim, a participação de todos os sujeitos.

Porém, na sua maioria, os entrevistados participam das decisões da escola através do conselho que representa para que se posicionem, deem sua opinião pelo menos no que diz respeito ao âmbito escolar.

Questionamos aos sujeitos das três escolas entrevistadas como as características do bairro ou da região onde a escola está localizada influenciam a participação dos pais e comunidade nas decisões da escola? De que forma?

Em destaque as seguintes falas:

Com certeza. Moro na comunidade e participo do conselho, e nossa escola é muita creditada na comunidade, ela é considerada uma escola nota dez. E as mãezinhas da comunidade brigam por vaga nesta escola, pois as pessoas aqui, são bem competentes e o ensino é de qualidade. É uma escola que eu me orgulho de fazer parte (Pais de aluno da Escola 1, Maracanaú, 2025 – PR1).

Acho que sim. Não sei te responder direito, mas acho que quando a gente matricula o filho na escola, a gente pensa num futuro melhor pra ele. Quero que ele seja um cidadão de bem, que tenha uma profissão. Ai, nesse sentido, a escola ajuda, pois é nela que ele vai encontrar educação e pessoas que querem ajudar. Então eu acho que a escola influencia sim, mas nós que somos a comunidade também influenciemos a escola (Pais de aluno da Escola 2, Maracanaú, 2025 – PR2).

Nossa escola se situa numa comunidade de alto risco de violência urbana, mas a escola influencia a partir do momento que ela abre suas portas para receber e educar nossos filhos (Pais de aluno da Escola 3, Maracanaú, 2025 – PR3).

A seguir, no quadro 39, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos sociais PR1, PR2 e PR3, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 39 – Análise vertical – Bloco C11

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
Este discurso ressalta a importância do trabalho coletivo nos processos de ensino e aprendizado escolar e a creditação da escola pela sua comunidade	Promoção da qualidade do processo ensino e aprendizagem.		Trajetória da participação do segmento pais nas discussões dos processos escolares, mostra avanços significativos na visão de sua comunidade e na efetivação da melhoria da qualidade do ensino.	“Com certeza. Moro na comunidade e participo do conselho, e nossa escola é muito creditada na comunidade, ela é considerada uma escola nota dez. E as mãezinhas da comunidade brigam por vaga nesta escola, pois as pessoas aqui, são bem competentes e o ensino é de qualidade. É uma escola que eu me orgulho de fazer parte.”
Discurso ressalta a influência da escola na comunidade e da influência da comunidade para a escola, e como esta influência contribui para a formação cidadã e educacional das pessoas que pertencem a essa comunidade escola e ou local.	Articulação escola-comunidade	Promoção para a parceria escola e comunidade	A concretização que a escola enquanto centro educativo e social, impacta na vida da comunidade. Consequentemente, a escola também sofre influências de sua comunidade escolar e local, pois ambas contribuem para o desenvolvimento local e na formação de cidadão mais conscientes e engajados nessa comunidade.	“Acho que sim. Não sei te responder direito, mas acho que quando a gente matricula o filho na escola, a gente pensa num futuro melhor pra ele. Quero que ele seja um cidadão de bem, que tenha uma profissão. Ai, nesse sentido, a escola ajuda, pois é nela que ele vai encontrar educação e pessoas que querem ajudar. Então eu acho que a escola influencia sim, mas nós que somos a comunidade também influenciamos a escola.”

O discurso retrata a influência da escola na comunidade entorno a partir que esta abre suas portas para receber a comum idade.	Promoção da parceria escola e comunidade	Progresso e avanço a participação da comunidade na alunos escola	A trajetória de violência urbana é uma verdade no município de Maracanaú, porém, com o avanço da escola em sua estrutura física, as escola oferecem oportunidade à comunidade está sempre presente, abrindo suas portas para receber seus filhos garantido o acesso a uma educação de qualidade	“Nossa escola se situa numa comunidade de alto risco de violência urbana, mas a escola influência a partir do momento que ela abre suas portas para receber e educar nossos filhos.”
--	--	--	---	--

Fonte: Elaboração própria.

Quando indagadas sobre sua relação com a escola, muitas famílias tendem a observar que esta parece não estar muito interessada na convivência com o seu entorno. Muitos pais se queixam de que somente são chamados à escola para ouvir reclamações sobre seus filhos, ou para serem comunicados sobre decisões sobre as quais não foram consultados. A equipe escolar, por sua vez, reclama do desinteresse dos pais e das famílias.

Destaco aqui a fala da representante PR3, que relata a questão da violência urbana no entorno da escola, porém credita na escola o poder que ela tem de garantir o acesso e permanência do estudante valorizando seu aprender. Os sujeitos PR1 e PR2, coadunam no mesmo pensamento da escola como garantia de direitos e de futuro para seus filhos.

Ainda tratando das questões que abordam a participação ativa e efetiva dos segmentos pais nas tomadas de decisões da escola, lhes foi direcionada a seguinte pergunta: O que você acha que poderia melhorar para que os pais e a comunidade participem mais ativamente das decisões da escola? Existe algo que dificulte essa participação?

Eu acredito que a escola poderia entender que nós pais, trabalhamos e não temos o tempo disponível conforme a necessidade da escola. Então, ela poderia elaborar um calendário conforme a disponibilidade da maioria dos seus participantes. Por exemplo: fazer reunião no final de tarde. Acho que teria maior coro (Pais de aluno da Escola 1, Maracanaú, 2025 – PR1).

Quando pais, responsáveis, professores e demais membros da comunidade escolar se envolvem e participam do processo. Isso melhoraria mais o conselho. A dificuldade é justamente poder participar de todos os eventos e reuniões. É muita coisa para um pai só (Pais de aluno da Escola 2, Maracanaú, 2025 – PR2).

Pra mim, é a gente não entender bem algumas discussões que a escola leva para a tomada de decisão. Nosso segmento as vezes se cala e as decisões são tomadas pela

própria gestão. Minha dificuldade em participar são os horários da escola que não combinam com o meu (Pais de aluno da Escola 3, Maracanaú, 2025 – PR3).

A seguir, no quadro 40, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos sociais PR1, PR2 e PR3, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 40 – Análise vertical – Bloco C12

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
Este discurso ressalta a importância da elaboração de calendário de reuniões com fins de atender a participação dos pais nas discussões do conselho escolar.	Garantia de participação da representação do pai nas reuniões do conselho escolar	O papel do conselho na melhoria das relações com a comunidade.	Trajetória da participação do segmento pais nas discussões dos processos escolares, mostra que há dificuldades nessa condição. O desafio é encontrar estratégias para superar essa barreira e garantir a participação desse segmento.	“Eu acredito que a escola poderia entender que nós pais, trabalhamos e não temos o tempo disponível conforme a necessidade da escola. Então, ela poderia elaborar um calendário conforme a disponibilidade da maioria dos seus participantes. Por exemplo: fazer reunião no final de tarde. Acho que teria maior quórum.”
O foco desse discurso ressalta a função catalisadora do conselho escolar na promoção de uma comunidade mais engajada e relações mais estreitas entre escola e comunidade.	Articulação escola-comunidade	Promoção para a parceria escola e comunidade	A comunicação entre escola e comunidade ainda é um grande empecilho, mas o conselho escolar tem quebrado essas barreiras quando envolve seus segmentos através de reuniões que contribuem para discussões. Porém, ainda há dificuldades em reunir todos os membros. O que implica no não fortalecimento do conselho escolar.	“Quando pais, responsáveis, professores e demais membros da comunidade escolar se envolvem e participam do processo. Isso melhoraria mais o conselho. A dificuldade é justamente poder participar de todos os eventos e reuniões. É muita coisa para um pai só.”

Esse discurso, aborda a falta de legitimidade na representação dos membros do conselho quando as decisões são tomadas por somente o diretor escolar.	Promoção da garantia de participação nas tomadas de decisão.	Implicações na garantia de participação nas tomadas de decisão	A trajetória de tomada de decisão de maneira unilateral, ainda é uma prática que violenta a autonomia do conselho e sua representatividade. O conselho é o promotor das garantias de participação para que assim, a escola seja gerida de forma democrática e participativa.	“Pra mim, é a gente não entender bem algumas discussões que a escola leva para a tomada de decisão. Nosso segmento as vezes se cala e as decisões são tomadas pela própria gestão. Minha dificuldade em participar são os horários da escola que não combinam com o meu.”
--	--	--	--	---

Fonte: Elaboração própria.

Nas falas dos entrevistados é possível sentir que no cotidiano das escolas, e na participação desse segmento nas demandas do conselho escolar, podemos observar que em relação à participação nos Conselhos, o que ainda ocorre é uma participação limitada apenas para conhecer e opinar em relação a algumas das decisões da gestão escolar. Fica nítido na fala do sujeito PR3, que na verdade, muitas vezes os pais, são meros ouvintes, não há um protagonismo por parte dos mesmos,

A fala do entrevistado PR1 demarca que a participação não é priorizada, visto sua demanda particular não permitir que este seja atuante enquanto membro decisivo das tomadas de decisão nos processos da escola. A escola precisa se adequar à disponibilidade da Escola 2. No entanto, para que se possa decidir, é preciso que se haja “discussão e determinação de critérios e procedimentos. Quando se delibera, a responsabilidade é maior do que quando se opina” (Antunes, 1992, p. 23), assim, as ações deliberadas de forma coletiva, representará o resultado para toda comunidade escolar, a partir do consenso estabelecido.

Os conselhos escolares por serem órgãos colegiados composto por representantes da comunidade escolar e local, ele tem como principal função representar os interesses e necessidade desta comunidade onde a escola está localizada. Tomando por base que essas duas vertentes, escola e comunidade, estas atuam como espaço diálogo, de participação, de tomada de decisões que afetam a educação e a gestão da escola, elas também, promovem a gestão democrática e a participação social.

Levando em consideração que essa parceria é fundamental para a criação de espaços que permitem a comunidade expressar suas opiniões, foi feita a seguinte pergunta: Na sua opinião, os conselhos escolares realmente representam as necessidades da comunidade onde a

escola está localizada? Por quê?

A escola contribui com a comunidade quando envolve está nas ações que a escola desenvolve, pois a escola se relaciona com a comunidade no sentido de promover uma educação escolar e social para nosso filhos (Pais de aluno da Escola 1, Maracanaú, 2025 – PR1).

Acho que a escola trabalho no sentido de envolver as pessoas da escola cada uma com sua necessidade. Assim, a escola precisa olhar a todos e a cada um. (Pais de aluno da Escola 2, Maracanaú, 2025 – PR2).

A relação escola e comunidade se fortalece a partir da participação dos pais na vida da escola. Isso garante também o fortalecimento dos conselhos escolares (Pais de aluno da Escola 3, Maracanaú, 2025 – PR3).

A seguir, no quadro 41, destacamos um quadro com análise vertical, conforme proposto por Dias e Mishima (2023), dos sujeitos sociais PR1, PR2 e PR3, para posterior análise com a teoria observada.

Quadro 41 – Análise vertical – Bloco C13

Registro	Codificação	Temas identificados nas falas	Núcleo do Sentido	Unidade de Registro
Discurso ressalta a importância das relações entre a escola e comunidade e o envolvimento destas nas ações que promovem a melhoria do ensino escolar e social.	Quebra de barreiras e fortalecimento das relações escola-comunidade	O papel do conselho na melhoria das relações escola-comunidade	A escola é grande parceira de comunidade local, visto a promoção de ações que beneficiam essa comunidade quebrando as barreiras de distanciamento entre ambas	“A escola contribui com a comunidade quando envolve estar nas ações que a escola desenvolve, pois a escola se relaciona com a comunidade no sentido de promover uma educação escolar e social para nosso filhos.”

Discurso ressalta a influência da escola na comunidade e da influência da comunidade para a escola, e como uma via de mão dupla, ou seja, a escola está para a comunidade assim, como a comunidade está para a escola.	Articulação escola-comunidade	Progresso na parceria entre escola e comunidade	A concretização que a escola enquanto centro educativo e social, impacta na vida da comunidade. Consequentemente, a escola também sofre influências de sua comunidade escolar e local, pois ambas contribuem para o desenvolvimento local e na formação de cidadão mais conscientes e engajados nessa comunidade.	“Acho que a escola trabalha no sentido de envolver as pessoas da escola e da comunidade cada uma com sua necessidade. Assim, a escola precisa olhar a todos e a cada um.”
O discurso ressalta o fortalecimento dos conselhos escolares a partir também da participação dos pais na vida da escola.	Promoção do fortalecimento dos conselhos escolares	Sinergia entre família e instituição	A participação dos pais na vida da escola é fundamental para a melhoria da qualidade da educação. Os pais podem contribuir ativamente, seja nos órgãos de decisão, seja no acompanhamento na vida diária da escola, promovendo uma sinergia entre família e instituição	“ A relação escola e comunidade se fortalece a partir da participação dos pais na vida da escola. Isso garante também o fortalecimento dos conselhos escolares.”

Fonte: Elaboração própria.

As falas dos entrevistados corroboram para a necessidade desse trabalho coletivo e parceiro. No segmento pais nota-se em suas respostas que a coisa é tratada pela maioria com superficialidade. Na fala do sujeito PR1, a escola contribui para desenvolver a educação escolar. Já para PR2, não há uma firmeza quando se refere ao envolvimento entre escola e sua participação, o sujeito institucional PR3, mostra consciência da importância da participação dos pais no fortalecimento do conselho escolar.

É perceptível que os pais entendem sobre a importância do conselho escolar, compete à escola aproveitar e envolvê-los em situações que possam participar com voz e voto. Porém, essa sociedade quando chamada a participar, sabendo que essa participação se revela em comprometimento, a coisa muda de figura ocorrendo o esvaziamento no processo. Ilusão seria acreditar que toda a sociedade está intelectualmente preparada para atuar na perspectiva da

participação cidadã, visando não apenas os ganhos pessoais, mas acima de tudo, coletivos.

Os conselhos escolares, estão localizados dentro da escola e representam as necessidades da comunidade escola e local e assim sendo, precisa fortalecer o vínculo entre escola e comunidade, é também uma forma de democratizar a participação na comunidade escolar, valorizando a diversidade de opiniões e interesses, de promover a cidadania e a responsabilidade dos sujeitos envolvidos nesse processo. Enquanto fórum de discussão, os conselhos precisam agregar seus diversos atores, no sentido de promover a transparência e a legitimidade na tomada de decisões. O quadro a seguir traz a síntese dos achados da análise da trajetória institucional da política.

Quadro 42: Síntese dos achados da análise de trajetória institucional

Eixo Temático	Achados Principais
Participação Comunitária	Consolidação da participação dos pais como elemento central para a legitimidade das decisões e avanços na relação escola-comunidade, rompendo barreiras históricas.
Trajetoira dos Conselhos Escolares	Evolução dos conselhos como espaço coletivo de debate e deliberação com o desafio persistente em garantir efetiva atuação dos conselheiros.
Desafios Históricos e Contemporâneos	Dificuldade de engajamento contínuo dos membros, e baixa representação de segmentos como pais e alunos.- Oscilação no comprometimento ao longo do tempo.
Capacitação e Formação Continuada	Formação é percebida como fator central para fortalecimento dos conselhos, ainda que existam avanços quando há investimento em formação, mas esse processo ainda é insuficiente.
Práticas de Gestão e Deliberação	O conselho atua como espaço de decisão sobre questões pedagógicas, financeiras e administrativas. Ênfase nas pautas financeiras.
Impacto na Gestão Escolar	Melhoria na qualidade da gestão e dos processos pedagógicos quando há atuação efetiva do conselho. A gestão democrática é percebida como uma construção coletiva.
Limitações Estruturais	Sobrecarga de trabalho nas escolas com poucos profissionais e falta de estrutura adequada e equipe multidisciplinar, especialmente para atender alunos PCD.
Avanços e Contradições	Mesmo com avanços na consolidação dos conselhos, ainda persiste uma lógica onde parte das decisões são tomadas por poucos, principalmente por ausência de quórum.
Cultura Democrática em Construção	Avanços na percepção da importância do conselho, contudo, a democracia na gestão escolar ainda enfrenta desafios culturais, políticos e estruturais para sua efetivação.

Fonte: Elaboração própria.

A participação de novos atores na gestão escolar, a descentralização do poder e a delegação de responsabilidades precisam ser compartilhadas com a reorganização e o fortalecimento dos órgãos colegiados de gestão. A liderança do gestor é fundamental na implementação de ações compartilhadas. As ações de gestão democráticas trazem consigo uma concepção educativa que valoriza a autonomia da escola e dos sujeitos que a fazem.

Concluída a fase de análise dos dados - conduzida mediante procedimentos

metodológicos fundamentados na abordagem temática, delinearam-se categorias analíticas que encapsulam tanto as recorrências discursivas predominantes quanto as singularidades expressivas identificadas nos depoimentos dos participantes. Este processo analítico possibilitou uma sistematização meticulosa do corpus empírico, trazendo à tona dimensões até então implícitas do fenômeno em estudo.

Na sequência, expõem-se as reflexões decorrentes da investigação, elaboradas a partir de inferências interpretativas rigorosamente ancoradas no material analisado. Essas considerações não apenas sintetizam os achados empíricos, mas abarcam igualmente suas repercussões tanto no âmbito prático quanto no plano epistemológico, demonstrando assim a abrangência e profundidade das contribuições deste trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES QUE EMERGEM DA PESQUISA AVALIATIVA

5.1 Contribuições teóricas e empíricas e plano de divulgação em CT&I

Nesse trabalho, apresentaram-se considerações acerca da gestão democrática nas escolas. Para tanto, levou-se em consideração a relação que se estabelece entre os Conselhos Escolares e gestão democrática, a partir da análise da realidade das escolas do Sistema Municipal de Ensino do município de Maracanaú (Ceará). Observou-se que a gestão democrática, para ser materializada nas escolas, demanda de um propósito que é formar cidadãos honestos e responsáveis, visto ser a gestão democrática a política mais necessária para qualquer administrador escolar.

Por se tratar de uma avaliação em profundidade Lea Rodrigues (2008), esta precisa tratar das quatro dimensões analíticas: análise de conteúdo, de contexto e da trajetória institucional de programas e políticas, bem com o espectro temporal e territorial, com o objetivo de contribuir com o estudo desta lacuna teórica e empírica. Nesse sentido, esta pesquisa utilizou-se de um aporte teórico como subsídio para a construção de um plano de divulgação CT&I. As contribuições teóricas são fundamentais para a divulgação de novos conhecimentos e ampliar o entendimento em diferentes áreas.

Quanto ao tema desse projeto de pesquisa; Vozes que decidem: Avaliação das Políticas de Participação Social e Democrática na Gestão Educacional a partir dos Conselhos Escolares de Maracanaú, visa garantir que diferentes vozes da comunidade escolar, professores, pais, alunos, funcionários, gestão, influenciem as decisões e a avaliação das políticas educacionais.

Num processo de gestão democrática, há que se ter em mente que uma escola não pode se fechar em seus muros, deixando de considerar toda a realidade que a norteia e que exerce influência sobre seus resultados na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.; é preciso pensar na formação do conselho escolar enquanto coletivo representativo das ações e processos que demandam no cotidiano da escola. Com base nesse pressuposto, apresentou-se nesta pesquisa, a importância da constituição dos Conselhos Escolares como colegiado capaz de atuar nas escolas no sentido de qualificar suas ações, por meio da participação na tomada de decisões.

Tratando-se de pesquisa avaliativa sobre conselhos escolares e gestão democrática, algumas considerações são relevantes, pois incluem a necessidade de um olhar mais atento à participação efetiva da comunidade escolar, a qualidade da formação dos conselheiros, a

transparência nas decisões e a articulação entre gestão e comunidade. Além disso, a pesquisa também levou em consideração como os elementos de gestão impactam a qualidade do ensino de a autonomia da escola e o desenvolvimento do pensamento crítico de seus membros.

Percebe-se nas abordagens feitas aos participantes dessa pesquisa, que uma maioria participa dos conselhos escolares, porém, não tem o conhecimento teórico do que seja o conselho, quem é esse agente dentro do conselho e de que forma efetiva esses agentes podem contribuir para o fortalecimento de órgão coletivo de participação social. A gestão da escola, na figura do diretor escolar também presidente do conselho, não traduz aos seus membros esse conhecimento, deixando-os como meros ouvintes das questões a discutir e demandar. Essa atuação é problemática e não promove a participação ativa dos membros.

Essa problemática, que se manifesta na dinâmica interna do conselho, dialoga diretamente com um desafio ainda maior: o frágil engajamento da comunidade externa, especialmente das famílias. A ausência dessas vozes não se deve a um simples desinteresse, mas a um conjunto de fatores mais profundos.

Os dados desta pesquisa revelam que a baixa participação das famílias nos Conselhos Escolares de Maracanaú não deriva de simples apatia, mas de um complexo conjunto de barreiras que se sobrepõem. Primeiramente, as barreiras estruturais e socioeconômicas impõem limites concretos, com rotinas de trabalho exaustivas e preocupações com a subsistência que tornam a participação um desafio prático e, por vezes, inviável para muitos pais e mães. O desencontro entre o tempo da escola e o tempo do trabalhador funciona como um poderoso e excludente filtro inicial.

A estas dificuldades materiais somam-se as barreiras simbólicas e institucionais. O sentimento de intimidação de muitas famílias diante do ambiente escolar e a desconfiança histórica, como expressa no relato sobre a necessidade de "conquistar a confiança", criam um abismo entre a comunidade e a gestão. Essa distância é agravada quando a própria escola promove uma pseudoparticipação, utilizando o conselho apenas para validar decisões já tomadas e transformando seus membros em simples ouvintes, o que esvazia o propósito do engajamento e desmobiliza até os mais interessados.

Portanto, a ausência da comunidade não pode ser atribuída a uma falha individual, mas a uma teia de fatores interligados que silenciam vozes essenciais. A superação desse quadro exige mais do que convites formais; demanda uma ação proativa da gestão para desconstruir esses muros, flexibilizar os formatos de encontro e, fundamentalmente, garantir que o Conselho Escolar seja, de fato, um espaço de poder compartilhado, onde cada voz tenha peso e consequência na construção de uma educação verdadeiramente democrática.

Malgrado, é considerado que o Conselho Escolar assume papel decisivo no que tange à gestão democrática. Entretanto, o que se constata, pela análise da realidade apresentada, é que pouco se progrediu ao longo dos anos de sua implementação nas escolas do município de Maracanaú.

Em outros termos, o caminho a ser percorrido é longo quando se almeja, de fato, realizar um processo democrático, construído pela coletividade. É preciso, inicialmente, repensar o papel exercido pelos Conselhos no âmbito escolar, de modo a reafirmar sua importância frente ao cenário de cada instituição. Sua função engloba a participação direta da comunidade tanto na elaboração dos Projetos Político-Pedagógicos quanto nas ações pedagógicas, administrativas e financeiras da instituição escolar, de modo que a comunidade tenha vez e voz dentro dos processos escolares que os envolve enquanto sujeitos institucionais e sociais. Nessa tangente, o conselho Escolar é avaliado como um canal de comunicação entre a escola e a comunidade, permitindo que os diferentes atores compartilhem suas opiniões, sugestões e demandas.

Consideramos sempre que a prática de gestão não se desenvolve de modo solitário e que os Conselhos Escolares, configura-se como uma ferramenta de gestão democrática. É uma ferramenta de gestão porque, sendo estratégica, permite ao gestor ter uma visão ampliada do processo, sobretudo no que tange à resolução de problemáticas apresentadas pela sua realidade, com ações pontuais e resultados previstos e preferencialmente, positivos. É democrática, porque prevê a participação da comunidade em sua elaboração, desde sua constituição ao plano de ação, com as metas e estratégias a serem realizadas. Nesse caso, a responsabilidade não recai sobre, apenas, a figura de um membro no caso, o diretor que, mesmo sendo um líder na e da escola, não é o único responsável pelo sucesso do processo educativo proposto.

Diante desses achados, o conselho escolar contribui empiricamente para a melhoria da qualidade educacional por meio da avaliação do desempenho dos alunos e da análise da qualidade do trabalho da escola, na promoção da participação da comunidade escolar na gestão da escola, conferindo mais transparência e legitimidade às decisões tomadas, e a garantia que a escola seja gerida de forma democrática, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

No âmbito da investigação os sujeitos participantes avaliam que os objetivos buscados pelos conselhos escolares fortalecem a atuação da escola junto à comunidade escolar e local e contribui para a melhoria da qualidade do ensino.

Por fim, tornar a realidade de cada escola o princípio constitucional de gestão

democrática e que se desenvolva nas escolas um processo de gestão democrática, é necessário que se pense na formação e constituição dos espaços de falas, de orientação e formação de seus membros. As escolas, como instituições formais e legítimas do processo de ensino e aprendizagem, estabelecer parcerias com sua comunidade. Mais do que isso, precisam formar seus representantes enquanto coletivo participativo das ações e processos educacionais em sujeitos capazes de tomar decisões, agregando colaboradores em prol de objetivos comuns. É nesse sentido que se afirmar a importância do Conselho Escolar

Tomando por base a reflexão iniciada nesta dissertação em que discutimos a participação social a partir dos conselhos escolares de Maracanaú, vamos refletir sobre o tema gestão escolar e democracia, assunto do qual já se escreveu muito, tanto no passado quanto no presente, pela estreita ligação destas na constituição dos conselhos escolares.

Gestão e democracia são dois temas que guardam entre si uma estreita articulação, democracia como um valor, algo que é importante e em que se acredita e como processo, algo que se vive e é produto daquilo que fazemos, procurando sempre estabelecer ligações entre uma coisa e outra. Com certeza é mais fácil falar sobre democracia do que experenciá-la no cotidiano de nossas relações pessoais e profissionais. Os processos que envolvem a participação coletiva não costumam ser simples em sua origem ou em sua execução.

Andar sozinho é fácil, porém quando caminhamos juntos, temos resultados mais sólidos. Na sociedade e nas escolas, ao participarmos dos processos de planejamento e tomada de decisões, exercemos o direito e o dever de cidadãos, construímos e ocupamos espaços de cidadania. As nossas iniciativas de participação nesses processos transformam a realidade que nos cerca e, o mesmo tempo, nos ajudam a desenvolver novas capacidades e habilidades democráticas.

Assim, diante da análise pesquisa, foi possível verificar, que a partir das exposições dos agentes, entrevistados, que quando ocorrem reuniões do Conselho Escolar as questões de ordem administrativas e financeiras que compõem suas pautas continuam se sobrepondo às pautas pedagógicas. A condução das reuniões ainda não considera o momento como oportunidade para aprender, discutir e refletir sobre as ações coletivas. Assim, o Conselho Escolar ainda é visto como um espaço em que apenas se decide sobre a destinação das verbas que são repassadas para a escola.

Essa problemática não traz nenhuma mudança ao modelo de gestão escolar presente nas escolas do município de Maracanaú, uma vez que continuam sendo utilizadas práticas decorrentes da gestão gerencialista.

Essa lógica gerencialista, identificada na pesquisa, pode ser compreendida de forma

mais profunda a partir de Frigotto (2018). Sob esta ótica, a educação pública tem sido crescentemente submetida a uma política por resultados, importada do mundo empresarial, que pressiona a escola a focar em indicadores quantitativos, metas e eficiência, esvaziando seu sentido social e humano. Nessa perspectiva, a escola, em sua essência, é vista como não-produtiva para a lógica do capital, pois sua verdadeira função não é gerar lucro, mas formar sujeitos críticos, autônomos e conscientes.

O que se observa, então, é que a pressão por resultados mensuráveis leva a uma gestão que prioriza os aspectos administrativos e financeiros – aqueles que podem ser mais facilmente controlados e otimizados, em detrimento do debate pedagógico, que é o cerne do projeto educacional. Consequentemente, o Conselho Escolar, em vez de ser o espaço da deliberação democrática sobre os fins da educação, corre o risco de ser instrumentalizado como um órgão meramente burocrático, convocado apenas para legitimar decisões administrativas ou para discutir a alocação de recursos, exatamente como verificado na realidade de Maracanaú. A sobreposição das pautas financeiras sobre as pedagógicas, portanto, não é uma falha isolada, mas um sintoma de um projeto mais amplo que subordina o direito à educação a uma racionalidade de mercado.

Esta sujeição da gestão à lógica de mercado, conforme apontado, reverbera de forma o próprio cerne da atividade escolar: seu lado pedagógico. A política por resultados, ao eleger como critério de sucesso os índices em avaliações de larga escala, engendra uma pedagogia da resposta, em detrimento de uma pedagogia da pergunta. O currículo se estreita, o tempo didático é otimizado para o treinamento de habilidades e competências mensuráveis, e o conhecimento é fragmentado em conteúdos que "caem na prova". Nesse processo, ocorre uma corrosão silenciosa do propósito mais fundamental da educação: a formação humana em sua integralidade.

A figura do professor, consequentemente, é pressionada a abandonar sua condição de intelectual e mediador da cultura para se tornar um mero aplicador de apostilas e um treinador para testes. Mais grave, porém, é o impacto sobre o estudante. O aluno deixa de ser percebido como um sujeito de sua própria história, para ser convertido em um dado estatístico. Sua aprendizagem é instrumentalizada para um fim que lhe é externo, a performance da escola nos rankings.

O empobrecimento da experiência humana que daí decorre é imensurável. Uma pedagogia voltada para resultados pode até ser eficaz em produzir números, mas ela fracassa em sua missão humanística mais essencial, pois silencia a curiosidade, padroniza o pensamento e ensina a lição mais desoladora de todas: a de que o valor de um ser humano

pode ser medido, quantificado e, por fim, reduzido.

Vale destacar que as legislações vigentes que tratam sobre a gestão democrática não garantem que essa ocorra, pois ela deve ser conquistada na prática cotidianamente, rompendo os modelos de gestão centralizadores, autoritários, burocráticos e hierárquicos. Nessa perspectiva, a falta de atuação do Conselho Escolar permite a expansão do individualismo e das ações fragmentadas no ambiente educacional.

A participação é um processo educativo tanto para a equipe gestora quanto para os demais membros das comunidades escolar e local. Ela permite confrontar ideias, argumentar com base em diferentes pontos de vista, expor novas percepções e alternativas. Posto isto, é preciso que o Conselho Escolar esteja envolvido na construção das diretrizes da proposta pedagógica da escola, de modo a estabelecer um compromisso entre todos os agentes, internos e externos à escola, na elaboração de um projeto educacional que busque atender às demandas e necessidades de toda sua comunidade em seu ambiente escolar.

Para que ocorra a democracia no ambiente escolar, é necessário que se tenha espaços coletivos em que todos os segmentos tenham direito a voz, vez e voto, e que, coletivamente, consigam transformar as práticas centralizadoras desenvolvidas no “chão” da escola pública.

Para Mayara Ferreira (2023), por ser um processo de aprendizagem e de transformação cultural, a democracia na gestão escolar depende principalmente das iniciativas empreendidas pelos agentes que as conduzem, nas instâncias superiores como o Conselho Escolar. Assim, a descentralização precisa ocorrer acabando com o poder individual e rompendo os limites existentes na participação da comunidade, de forma a transformar a coletividade em realidade.

Por fim, destaca-se que a realização deste estudo foi relevante para que se pudesse compreender sobre as políticas públicas na educação, os princípios que regem a gestão escolar democrática e os meios que possibilitam a sua efetivação, além da atuação dos Conselhos Escolares na construção de um ensino público de qualidade. Posto isto, estudos posteriores podem dar continuidade ao proposto nesta pesquisa, retratando de forma mais aprofundada os órgãos colegiados e a gestão escolar democrática.

Quadro 43: Plano de Divulgação em Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I)

PLANO DE DIVULGAÇÃO EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO (CT&I)	
Objetivos de Divulgação	Aumentar o conhecimento sobre o conselho escolar, engajar a comunidade, promover a inovação na escola com usos de vídeos mostrando exemplos de projetos inovadores de implementados pela escola com a participação do conselho escolar – publicação de artigos científicos.
Público – Alvo	Secretaria de Educação de Maracanaú, Instituições Escolares, Membros do Conselho Escolar, pais, professores, funcionários, alunos e comunidade entorno, Setor Unidade Executora
Mensagens– Chave	Promover a colaboração entre os diferentes membros da comunidade escolar, envolvendo todos na construção de um futuro melhor.
Canais de Comunicação	Apresentação em reuniões de pais e professores, vídeos no mural da escola, publicação de infográficos e outros materiais na rede social da escola, criação de blog ou site para o conselho escolar
Cronograma	Palestras, eventos, reuniões, uso de material de divulgação a combinar datas e períodos com todos os membros do conselho escolar.
Avaliação e Monitoramento	Realizar pesquisa com público-alvo para avaliar o impacto da divulgação. Revisar e ajustar o plano de divulgação com base nos resultados da avaliação.

Fonte: Elaboração própria.

Encerrada a apresentação das contribuições teóricas, empíricas e do plano de divulgação dos resultados no campo da Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), faz-se necessário refletir sobre as limitações enfrentadas durante a realização desta pesquisa, bem como apontar possíveis caminhos para investigações futuras que possam aprofundar e ampliar os achados aqui apresentados.

5.2 Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros

A escola é o espaço próprio da tarefa educativa. Nela atuam profissionais cuja tarefa está ligada a transmissão da cultura- gestores, professores e outros especialistas da educação. Sendo a escola uma instituição inserida num todo social mais amplo e complexo, hoje, há um consenso sobre o fato de que a educação é uma tarefa coletiva da sociedade. Isso quer dizer que, embora seja dirigida por uma equipe de pessoas que nela trabalham, ela não pode ficar à margem do contexto em que se insere. Assim, faz sentido aprofundarmos a relação escola-comunidade.

Um sinal importante de que a escola está vivendo uma gestão democrática como um processo, é a existência de mecanismos que permitam tomar decisões coletivas sempre que as circunstâncias assim permitam. A escola tem uma margem bastante significativa de liberdade para decidir coisas que dizem respeito ao seu cotidiano.

Outro aspecto importante refere-se à existência de um conselho escolar ou órgão

semelhante. A existência do conselho escolar é um passo importante para a democracia na escola. Entretanto, se esse conselho nunca se reúne, sua existência é meramente formal. Se há vida coletiva e um conselho atuante, esse coletivo passa a andar de mãos dadas.

É necessário explorar a eficácia de diferentes modelos de participação, o impacto dos conselhos na tomada de decisões e a relação entre gestão democrática e a qualidade da atuação desse conselho, a influência da composição do conselho, a diversidade de representantes, qualidade nas decisões e na representatividade dessa comunidade. Avaliar a eficácia desse mecanismo enquanto espaço de fala e escuta, encontros formativos com os conselheiros, validação das vozes desses conselheiros é também a promoção da gestão democrática, pois contribuem para a construção de um ambiente escolar mais democrático e inclusivo, onde todos os segmentos da comunidade escolar se sintam representados e valorizados.

Todavia há no caminho os desafios que são encontrados e que ficam percebíveis na construção da pesquisa. Primeiramente, a falta disponibilidade de tempo para se apropriar da base teórica e metodológica e, principalmente da avaliação em profundidade, pois começa com a complexidade do tema, os múltiplos fatores dificultam análise do seu contexto, da sua trajetória, do seu âmbito temporal e territorial, bem como dos diferentes autores envolvidos. A partir dessa reflexão, introduzimos a discussão sobre as vozes que debate e se articulam no coletivo escolar, mostrando que a gestão participativa é realmente democrática e construída no cotidiano das nossas relações, sendo fruto do trabalho coletivo que se realiza na escola, por meio de seus múltiplos espaços de participação.

Nesse momento, outro desafio é encontrado, a partir do momento que se sai para o campo. A morosidade das escolas em responder a agenda marcada antecipadamente. As pessoas envolvidas buscam tempo e outras se recusam a participar, por timidez, por simples desinteresse. Dificuldade de algumas escolas na apresentação dos seus documentos de gestão: Regimento Interno, Projeto Político Pedagógico, Estatuto do Conselho Escolar.

Se as palavras expressam os valores da democracia, nossos atos e vivência expressam seus processos. Por isso, insisto: vamos em frente de mãos dadas, sempre lembrando que: Raul Seixas (1975) “sonho que se sonha só, é só um sonho que se sonha só. Mas sonho que se sonha junto é realidade”

5.3 Recomendações da pesquisa avaliativa para a agenda pública e produto técnico

A pesquisa avaliativa em políticas públicas fornece informações importantes sobre o

impacto das políticas educacionais, permitindo que os conselhos escolares, enquanto tomadores de decisão, possam direcionar informações para atuação dos sistemas de ensino, nas esferas municipais, estaduais e federais. Dito isto, após análise desta avaliação em políticas públicas sobre vozes que decidem: avaliação das políticas de participação social e democrática na gestão educacional a partir dos conselhos escolares de Maracanaú, foram identificados quando da interação da pesquisa com o objeto de estudo e os pesquisados, situações que requerem um olhar mais atento para esta política no sentido de aprimorar sua efetividade nas escolas do município. Para tanto, propomos algumas recomendações.

Diante do exposto, e como resultado direto da análise dos dados coletados, apresentamos um conjunto de recomendações direcionadas à Secretaria de Educação de Maracanaú, às gestões escolares e à comunidade. Para maior clareza e organicidade, as propostas foram agrupadas em três categorias: (i) Fortalecimento da Cultura Democrática e da Participação Social; (ii) Capacitação e Formação dos Conselheiros; e (iii) Transparência e Controle Social dos Recursos Públicos.

A efetividade do Conselho Escolar depende, fundamentalmente, da criação de um ambiente que promova o engajamento genuíno de todos os seus membros e da comunidade. A pesquisa indicou que, embora o conselho exista formalmente, sua dinâmica participativa pode ser aprofundada. Neste sentido, recomenda-se; Garantir a representatividade e a participação efetiva de todos os segmentos (pais, alunos, professores e funcionários) em todo o ciclo da política, desde a mobilização para a eleição dos representantes até a tomada de decisão nas reuniões. Isso inclui a criação de um plano de ação com cronograma de atividades, amplamente divulgado, para assegurar que a participação não seja meramente homologatória.

Fomentar a integração entre escola e comunidade, aproximando a vida escolar do cotidiano local. A realização de consultas públicas periódicas sobre as necessidades educacionais do bairro ou da cidade pode fortalecer esse vínculo e garantir que as pautas do conselho reflitam as demandas reais da sociedade.

Instituir uma rotina de funcionamento clara e produtiva para os conselhos, com encontros regulares que possuam pautas definidas e atas acessíveis. Sugere-se a criação de círculos de diálogo temáticos com a mediação de agentes da Secretaria de Educação, focados em discutir e implementar ações concretas para a melhoria da qualidade do ensino.

A pesquisa revelou que, muitas vezes, a baixa participação ou a dificuldade na tomada de decisões decorre da falta de preparo técnico dos conselheiros sobre suas próprias atribuições. Para que possam exercer suas funções com segurança e propriedade, é crucial investir em sua formação. Assim, propõe-se estruturar um programa de formação continuada

para todos os membros do conselho, com módulos específicos sobre as dimensões administrativa, pedagógica e financeira da gestão escolar. Esta formação não deve ser genérica, mas pontual e focada nas responsabilidades do conselheiro, capacitando-o para ler um balancete, analisar o Projeto Político-Pedagógico ou compreender as normativas do sistema de ensino.

Promover oficinas práticas e dialogadas sobre o papel e a função dos conselhos escolares, utilizando metodologias ativas que incentivem a troca de experiências e a construção coletiva de soluções. O objetivo é ir além da palestra expositiva, garantindo que os conselheiros se sintam mais confiantes e preparados para uma atuação ativa e eficaz.

A gestão dos recursos financeiros é uma das atribuições mais sensíveis e importantes do Conselho Escolar. A pesquisa apontou a necessidade de mecanismos mais claros e acessíveis de acompanhamento. Para tanto, orienta-se aprimorar a qualidade e a transparência na comunicação sobre o uso dos recursos públicos. Isso pode ser feito por meio da criação de murais, boletins informativos ou mesmo grupos em aplicativos de mensagens onde as prestações de contas sejam apresentadas em linguagem simples e acessível a todos.

Implementar um sistema de acompanhamento in loco da execução dos recursos financeiros, no qual uma comissão do conselho, devidamente formada, possa verificar periodicamente a aplicação dos recursos em obras, compras e serviços, garantindo que as decisões tomadas sejam efetivamente cumpridas com lisura e eficiência.

A implementação articulada destas recomendações poderá contribuir para o fortalecimento dos conselhos escolares o município, transformando-os em espaços ainda mais potentes de exercício da cidadania e de construção coletiva de uma educação pública de qualidade.

Quadro: 44 – Propostas e recomendações para uma agenda pública

01	Garantir a participação ativa de todos os membros, desde a eleição dos representantes até a tomada de decisão.
02	Fazer consulta pública à sociedade em relação as necessidades educacionais do município.
03	Implantação de rotina de funcionamento dos conselhos nas escolas e na implementação de ações que visem a qualidade do ensino.
04	Aproximação da comunidade local na vida da escola
05	Formação de caráter administrativo, pedagógico e financeiros de forma pontual com todo os membros do conselho escolar a fim de lhes propiciar conhecimentos sobre os conselhos escolares
06	Criação de oficinas com relevância na função dos conselhos escolares na garantia da participação ativa e eficaz dos conselheiros
07	Elaboração e divulgação de plano de ação com cronograma para efetivação da participação dos membros do conselho escolar nas demandas das escolas
08	Construção de círculo de diálogos envolvendo agentes da secretaria de educação responsáveis pela Congregação dos conselhos escolares.
09	Melhoria da qualidade e transparência no uso dos recursos públicos
10	Acompanhamento in loco da execução dos recursos financeiros

Fonte: Elaboração própria

REFERÊNCIAS

- ADRIÃO, Theresa; PERONI, Vera. Implicações do Programa Dinheiro Direto na Escola para a gestão de escola pública. **Educ. Soc.**, Campinas, v.28, n. 98, abr. 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302007000100013&Ing=pt&nrm=iso. Acesso em: 14 jan. 2025.
- AGUIAR, Márcia Ângela da Silva. Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 31, p. 129-144, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40v602008000100009>. Acesso em: 16 jan. 2025.
- AIRES, J. P.; MOTA, F. C. M. O conselho escolar como arena política: conflito, negociação e a construção da gestão democrática. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 27, n. 70, 2019.
- ALMEIDA, Sara Castro de; KELLER-FRANCO, Elize. Administração dos recursos financeiros no contexto da gestão democrática. **Revista de Administração Educacional**, Recife, v. 1, n. 2, p. 17-35, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/23100>. Acesso em: 16 jan. 2025.
- ALVES, Mayara Ferreira. **A atuação do conselho escolar como unidade executora na construção da gestão democrática em escolas públicas do município de Delmiro Gouveia/AL**. 2023. 163 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2023. Disponível em: <https://www.repositorio.ufal.br/handle/123456789/10950>. Acesso em: 16 jan. 2025.
- ALVES, Mayara Ferreira; GUEDES, Lívia Couto; SILVA, Givanildo da. A atuação dos conselhos escolares para a prática da gestão democrática. **Horizontes**, Itatiba, v. 41, n. 1, e023003, 2023.
- AMARO, R. A., BRUNSTEIN, J. Análises fenomenográficas: exemplos ilustrativos no campo da administração. In: BRUNSTEIN, J., GODOY, A. S.; BRITO, E. P. Z., ARRUDA FILHO, E. J. M. (Org). **Análise de dados qualitativos múltiplos usos em administração**. São Paulo, SP: Editora Mackenzie e Editora FGV, 2020.
- ANTUNES, Celso. **Inclusão: o nascer de uma nova pedagogia**. São Paulo: Ciranda Cultural, 2008.
- APPLE, M.W., *et al.* **A Luta pela Democracia na Educação: lições de realidades sociais**, Petrópolis, RJ: Vozes, 2020
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARAÚJO, Suêldes de; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 81-106, jan./mar. 2011.
- ARELARO, Lisete Regina Gomes; JACOMINI, Márcia Aparecida; CARNEIRO, Silvio

Ricardo Gomes. Limitações da participação e gestão 'democrática' na rede estadual paulista. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 37, n. 137, p. 1143-1158, out./dez. 2016.

ARENDT, Hannah. **Sobre a violência**. Tradução de Sérgio Milliet. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1973.

BANDEIRA, Claudia. **Participação social é condição para uma educação de qualidade**. Centro de Referências em Educação Integral, 2017. Disponível em: <https://educacaointegral.org.br/reportagens/participacao-social-e-condicao-para-uma-educacao-de-qualidade/>. Acesso em: 15 jan. 2025.

BAQUERO, M.; RIKER, C. Cultura política, participação e instituições: uma análise da democracia no Brasil contemporâneo. **Revista Debates**, Porto Alegre, v. 15, n. 1, p. 7-26, jan./abr. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BES, Pablo *et al.* **Gestão Educacional da Educação Básica**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. (Coleção Primeiros Passos).

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 jan. 2025.

BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução n.º 196, de 10 de outubro de 1996. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 16 out. 1996a. Disponível em: <https://conselho.sau de.gov.br>. Acesso em: 16 jan. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Cadernos**, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselho Escolar**: formação e participação. Brasília: MEC, 2004a. Disponível em: https://sites.bauru.sp.gov.br/arquivos/website_conselhose_scolares/arquivos/leitura_complementar_02.pdf. Acesso em: 4 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselhos Escolares**: democratização da Escola e construção da cidadania. Brasília: MEC, SEB, 2004b, 1º caderno.

BRASIL. Lei n.º. 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF., 26 jun. 2014.

BRASIL. Emenda Constitucional n.º 95, de 15 de dezembro de 2016. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras

providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 16 dez. 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm. Acesso em: 15 jan. 2025.

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação a Distância. **Salto para o Futuro**: Construindo uma escola cidadã, projeto político pedagógico. Brasília: SEED, 1998.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. **Thematic Analysis: A Practical Guide**. London: Sage Publications, 2022.

BRAZ, Milena Marcintha Alves. Avaliação de políticas públicas educacionais: um estudo sobre a formação continuada por área do conhecimento dos/as professores/as no Centro de Educação de Jovens e Adultos de Aquiraz (CEJAQUI). **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Brasília, v. 40, n. 3, p. 1-20, 2024.

BUENO, José Geraldo Silveira. Função social da escola e organização do trabalho pedagógico. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 17, p. 101-110, 2015.

BUZATTA, V. P. **Possibilidades e desafios no pacto nacional para o ensino médio e implicações na gestão escolar**. 2014. 27 f. TCC (Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, 2014.

CARDOSO, Márcia Regina Gonçalves; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; GHELLI, Kelma Gomes Mendonça. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, Monte Carmelo, v. 20, n. 43, p. 98-111, 2021.

CARNUT, L. Pesquisa social ou pesquisa qualitativa? Uma dis(des)cu(constru)ss(ç)ão em pauta na saúde coletiva. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 120, p. 170-180, jan./mar. 2019.

CARVALHO, I. M. M. de; VAN-DÚNEM, J. O. K. Apropriação social e controle social: a participação cidadã nos conselhos gestores de políticas públicas. **Revista Katálisis**, Florianópolis, v. 23, n. 2, p. 303-312, maio/ago. 2020.

CEARÁ (Estado). Secretaria da Educação. **Documento orientador escola e comunidade**: Fortalecendo laços para o sucesso do estudante. Fortaleza: SEDUC, 2020. Disponível em: https://www.seduc.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/37/2020/03/doc_orientadorescolae dacomunidade2020.pdf. Acesso em: 4 jun. 2025.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2010.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO (CONSED). **Progestão**: programa de capacitação a distância para gestores escolares. Brasília: CONSED, 2019.

CONCEIÇÃO, Aline da Silva *et al.* Conselhos escolares e a participação na gestão democrática. **Escola e Sociedade**, Porto, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2022.

COSTA, Messias. **A escolha de dirigentes escolares no Brasil**. Brasília, DF: Ampae. (Série

Estudos e Pesquisas, v.4). 1998.

COSTA, C. M. da; NOBRE, C. K. (2023). **Os Desafios Do Gestor Escolar De Escola Pública Na Atualidade**. Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research). 2023. Disponível em: https://www.academia.edu/113188313/Os_Desafios_Do_GestorEscolar_De_Escola_P%C3%BAblica_Na_Atualidade. Acesso em: 4 jun. 2025.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ NETO, Tiago Leandro da. **Gestão Democrática da Educação: uma discussão sobre planejamento educacional e participação coletiva em Alagoas (1999-2004)**. Maceió: Edufal, 2013.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Homeschooling ou educação no lar. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 35, 2019.

DAVID, Célia M. Reflexo do dilema centralização versus descentralização nas políticas educacionais. 2010. 301 f. In: David, Célia M. **Currículo de história: mudanças e persistências: a proposta curricular do Estado de São Paulo**. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” Franca, 2010.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista: noções de política social participativa**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

DEWEY, John. **Democracia e Educação**. Tradução de Anísio Teixeira. Lisboa: Plátano Editora, 2007.

DIAS, E. G.; MISHIMA, S. M. Análise temática de dados qualitativos: uma proposta prática para efetivação. **Revista Sustinere**, [S. l], v. 11, n. 1, p. 1-15, 2023.

DOURADO, Luiz Fernandes. Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar. Módulo II. Brasília. **CONSED: Conselho Nacional de Secretaria de Educação**, 2001.

DOURADO, Luiz. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: Naura Syria Carapeto Ferreira. (Org.) **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, p. 93-115. 2011.

DOURADO, Luiz Fernandes. A construção do Sistema Nacional de Educação e os entraves para a sua regulamentação. **Retratos da Escola**, Brasília, v. 15, n. 32, p. 281-299, maio/ago. 2021.

DRABACH, NadiaPedrotti. **Gestão Gerencial: a ressignificação dos princípios da gestão**

democrática. **Anais do Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação**, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0413.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2025.

DUARTE, Marisa R. T. (Orgs.) **Progestão**: como promover, articular e desenvolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar. Brasília: Consed, 2001.

DURKHEIM, Émile. **Educação e Sociologia**. Lisboa: Edições 70, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 5 ed., 1975.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, M. A. S. (Orgs.), **Gestão da Educação**: impasses; perspectivas e compromissos. 3. Ed. São Paulo: Cortez, 2003.

FERREIRA, Liliana Soares. Educação, paradigmas e tendências: por uma prática educativa alicerçada na reflexão. **Revista Iberoamericana de Educación**, [S. l], v. 33, n. 3, p. 1-9, 2003.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão democrática da escola pública: desafios contemporâneos. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (org.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2019. p. 121-136.

FERREIRA, V. da S.; NOGUEIRA, V. M. R. Burocracia e participação social: uma análise dos conselhos de políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 134-151, jan./fev. 2020.

FREIRE, Paulo. **Educação como Prática da Liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

FREIRE, Paulo. **Política e educação**: Saberes Necessários à Prática Educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2020.

FREITAS, Luiz Carlos de. **A reforma empresarial da educação**: nova direita, velhas ideias. São Paulo: Expressão Popular, 2021.

FRIGOTTO, Gaudêncio (org.). **Escola “sem” partido**: esfinge que ameaça a educação e a sociedade brasileira. Rio de Janeiro: UERJ, LPP, 2017.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A produtividade da escola improdutiva**: um (re)exame das relações entre educação e estrutura econômico-social capitalista. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

FOUCAULT, M. **A arqueologia do conhecimento e o discurso sobre a linguagem**. 1972.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GOHN, M. da G. **Conselhos gestores e participação sociopolítica**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2014.

GOMES, Henriette Ferreira. Mediação da informação e suas dimensões dialógica, estética, formativa, ética e política: um fundamento da Ciência da Informação em favor do protagonismo social. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 30, n. 4, p. 1-23, out./dez. 2020.

GOMES, C. A. A efetividade dos conselhos escolares na gestão democrática da educação básica: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 37, n. 1, p. 254-278, 2021.

GONZÁLEZ REY, F. L. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2019.

GOULART, J. O.; BAENSI, A. V. Participação e gestão democrática na perspectiva dos conselheiros escolares: um estudo no Estado do Rio Grande do Sul. **Estudos em Ciências da Informação e Educação**, Porto, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2021.

GOUVEIA, Maria Alice; SOUZA, Ângela R. F. de. A gestão democrática na pauta das políticas educacionais: entre a norma e a prática. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; POCHMANN, Marcio (org.). **A outra face da reforma: a precarização do trabalho e o fim da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2020. p. 145-168.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do Cárcere: Volume 4**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

GUSSI, Alcides Fernando. **Avaliação em profundidade: uma proposta contra hegemônica para a avaliação de políticas públicas**. 2008. 200 f. Dissertação (Mestrado em Avaliação de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2008.

GUSSI, Alcides Fernando. Avaliar em profundidade: dimensões epistemológicas, metodológicas e experiências práticas de uma nova perspectiva de avaliação de políticas públicas. 2015. 25 f. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 1-25, 2020.

GUSSI, A.F. Palestra proferida na III Reunião de Avaliação temas da Atualidade: **Preocupações e Questões da Avaliação**. Rio de Janeiro: Fundação CESGRANRIO, 2014.

HAMZE, Amélia. **O professor e o mundo contemporâneo**. Educador Brasil Escola, 2004. Disponível em: <https://educador.brasilecola.uol.com.br/gestao-educacional/professor-mundo.htm>. Acesso em: 16 jan. 2025.

HARASIM, Linda. **Learning Theory and Online Technologies**. 2. ed. New York: Routledge.

ISBN 978-1-138-86000-1. 2017.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola**. Campinas: Papirus. 1994.

HYPOLITO, A. M. Gerencialismo e novas formas de regulação da profissão docente. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 40, p. 564-582, 2019.

LADESMA, Maria R. K. NASCIMENTO, Clara G.S.G. A prática da gestão no interior da escola: uma relação de poder. In: KRAUSE-LEMKE. Cibele *et al.* **Cultura, Linguagem e educação: relações de poder**. Guarapuava: Unicentro, 2008

LEJANO, Raul P. Avaliação de políticas públicas: teoria e prática. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, p. 763-785, set./out. 2006.

LESSA, Vinícius Roberto Moreira. **A gestão democrática na construção do projeto político pedagógico das escolas municipais de Niterói**. 2017. 142 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2017.

LIBÂNEO, José Carlos, **Organização e Gestão da escola. Teoria e prática** 5.ed. Goiânia: MF. Livros, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos *et al.* **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. São Paulo: Cortez, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

LIMA, Fabiano Roberto Santos de; MENDES, Joilton dos Santos; VILLARINO, Juan José Troncoso. Educação: fator fundamental para a diminuição das desigualdades sociais no Brasil. **Revista Dissertar**, v. 36, n. 1, p. 97-112, 2021.

LIMA, M. F. M. **Conselhos Escolares, Gestão Democrática e Qualidade do Ensino: é possível estabelecer relações?** 1. Ed. Curitiba: Appris, 2020

LIMA, Lélia Cristina Silva. **A gestão financeira do PDDE nas Escolas de Belo Horizonte/MG da SER-A: um desafio para os diretores escolares**, 2020. Dissertação (Mestrado em Educação Instituição de Ensino) – Universidade do Rio Grande do Norte. Mossoró, 2020

LÜCK, Heloisa *et al.* **A escola participativa: trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. (Série Cadernos de Gestão).

LÜCK, Heloisa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. Petrópolis: Vozes, 2010.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e Suas Competências**. 2. ed. Curitiba: Positivo, 2011.

LUIZ, Maria Cecília; BARCELLI, Juliana Carolina. Conselhos escolares e participação: a perspectiva de técnicos de secretarias municipais de educação do estado de São Paulo. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 14, p. 66–82, fev. 2013.

LUIZ, Maria Cecília; BARCELLI, Juliana Carolina. Conselhos escolares e participação: a perspectiva de técnicos de secretarias municipais de educação do Estado de São Paulo. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, n. 20, p. 267-284, jan./abr. 2016.

MARACANAÚ. **Lei n.º 155, de 30 de maio de 1997**. Dispõe sobre Autorizar ao Chefe do Poder Executivo a promover ações para criação, instalação e funcionamento de Conselhos Escolares e adota outras providências. Maracanaú, 1997. Disponível em: <https://camaramaracanau.ce.gov.br/leis/2099>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MARACANAÚ. Prefeitura Municipal. **Lei Municipal nº 2.517, de 16 de maio de 2016**. Modifica a Lei Nº2.446, de 03 de dezembro de 2015, que modifica o Programa de Autonomia Escolar – PAE e Lei Nº2.447, de 03 de dezembro de 2015, que autoriza o chefe do Poder Executivo a promover as ações para criação, instalações e funcionamento dos Conselhos Escolares, na forma que especifica.

MARACANAÚ. **Lei n.º 3.145, de 10 de fevereiro de 2022**. O Chefe do Poder Executivo a promover ações para criação, instalação e funcionamento de conselhos escolares, modifica a lei nº 2.517, de 16 de maio de 2016, que altera o programa de autonomia escolar - PAE, e adota outras providências. Maracanaú, 1997. Disponível em: <https://camaramaracanau.ce.gov.br/leis/2099>. Acesso em: 16 jan. 2025.

MARTINEZ, S. **Gestão escolar com participação democrática**. Educação Pública, 2024.

MARQUES, Luciana Rosa. **A descentralização da gestão escolar e a formação de uma cultura democrática nas escolas públicas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, coleção teses dissertações 3. 2007.

MÉSZÁROS, István. **Para além do Leviatã: crítica do Estado**. Tradução de Sérgio Lessa. São Paulo: Boitempo, 2017.

MIGUEL, Luis Felipe. Resgatar a participação: democracia participativa e representação política no debate contemporâneo. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 100, p. 83-118, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/dLkRQT88JKty5dWBWKKm4vL/>. Acesso em: 16 jan. 2025.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORAIS, Júlio da Silva de; SILVA, Rafael Cruz da; PINHO, Silvia Teixeira de. **Análise da percepção de professores sobre a implementação do ensino híbrido no Instituto Federal de Rondônia**. 109f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Instituto Federal de Rondônia,

Porto Velho, 2024.

MORAIS, Andeson Carlos Santos. School management in the development of promoting democratic management. **Lumen et Virtus**, [S. l.], v. 16, n. 46, p. 1793–1806, 2025. DOI: 10.56238/levv16n46-016.

MORAN, José Manuel. **Gestão democrática nas escolas: desafios e possibilidades**. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v. 27, n. 2, p. 9-22, 2011.

MOURA, E.O.; BISPO, M.S, Compreendendo a prática da gestão escolar pela perspectiva da socio materialidade, **Revista Organização e Sociedade**, Salvador, v. 28, n. 96, p. 135–163, jan./mar. 2021.

MOURTHÉ JUNIOR, Carlos Alberto; LIMA, Valéria Vernaschi; PADILHA, Roberto de Queiroz. Integrando emoções e racionalidades para o desenvolvimento de competência nas metodologias ativas de aprendizagem. **Interface**. Botucatu, v. 22, n. 65, p. 577-588, 2018.

NETO, M. C. Pesquisa qualitativa e a centralidade dos sujeitos: uma abordagem contemporânea. **Revista Brasileira de Pesquisa**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 45-60, 2021.

NOGUEIRA, M. A.; AGUIAR, M. A. Capital cultural e participação parental na escola: a reprodução de desigualdades em espaços democráticos. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 46, e224587, 2020.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

OLIVEIRA, A, G.; LAGE, I. M. G. X.; BARROS, M. B. **Maracanaú: conhecendo e fazendo a história**. Maracanaú: Prefeitura Municipal de Maracanaú. 2020.

ORLANDI, Eni. **Análise de Discurso: princípios e procedimentos**. 13º ed. Pontes Editora: Campinas, SP, 2020.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Qualidade do ensino: a contribuição dos pais**. 3 ed. São Paulo: xamã, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 17. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. 8. ed. São Paulo: Ática, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2016.

PAULA, Lucília Augusta Lino de; OLIVEIRA, Lia Maria Teixeira de (orgs.). **Conselho escolar: formação e participação**. Rio de Janeiro: Outras Letras, 2014.

PERONI, V.M.V. Financiamento da Gestão à luz do novo papel do Estado: o caso do Rio

Grande do SUL, **RBPAE**, Rio Grande do Sul, v.22, n.2, p.331-344, jul./dez./dez.2006.

PERTILE, Eliane Brunetto; ROSSETTO, Elisabeth. Trabalho e formação docente para o atendimento educacional especializado. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 10, n. 4, p. 1186–1198, 2015.

PINHEIRO, Fernando *et al.* Evolução da ferramenta App Inventor para suportar o ensino de design interface na Educação Básica. *In: Anais do Workshop de Informática na Escola*. p. 1234-1238. 2019.

POISTER, Theodore H. **Performance Measurement: Getting Results**. 2. ed. Washington, DC: Urban Institute Press, 2003.

POLIT, Denise F.; HUNGLER, Bernadette P. **Nursing Research: Principles and Methods**. 5th ed. Philadelphia: Lippincott, 1995.

POUBEL, Lucas; JUNQUILHO, Gelson Silva. Para além do management: o processo de managing em uma Escola Pública de Ensino Fundamental no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 539-551, jul./set. 2019.

RIBEIRO, L. M.; ANDRADE, L. T. de. Percepção cidadã e efetividade de políticas públicas: a avaliação de programas sociais pelos seus beneficiários. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 2, p. 195-213, mar./abr. 2022.

ROCHA, Márcio Donizetti; SANTOS CRUZ, José Anderson. A gestão democrática e a sua aplicação no âmbito escolar. **Revista Educação e Fronteiras**, v. 13, n. 00, e023023, 2023. Disponível em: <https://ojs.ufgd.edu.br/educacao/article/download/16945/10083/63843>. Acesso em: 16 jan. 2025.

RODRIGUES, Léa Carvalho. Proposta para uma avaliação em profundidade de políticas públicas sociais. **AVAl: Revista Avaliação de Políticas Públicas**, João Pessoa, ano I, v, 1, n 1, jan./jun. p.7-15. 2008.

RODRIGUES, Léa Carvalho. Análises de conteúdo e trajetórias institucionais na avaliação de políticas públicas sociais: perspectivas, limites e desafios. CAOS – **Revista Eletrônica de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, n.16, mar/2011, p. 55-73. 2011.

RODRIGUES, Léa Carvalho. Método experiencial e avaliação em profundidade: novas perspectivas em políticas públicas. **Desenvolvimento em Debate**, v. 4, n. 1, p. 103-115, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/dd/article/view/31893>. Acesso em: 15 jan. 2025.

SANTOS, Maria de Fátima; SILVA, José Carlos. Gestão democrática escolar: participação popular e social na educação pública. *In: Anais do Congresso Internacional de Educação*, 2018. Disponível em: <https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/cintedi/2018/TRABALHOEV110MD1SA9ID38603082018191648.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2025.

SAVIANI, D. **Escola e democracia** 43 ed. Campinas, ed. SP: Autores Associados. 2018.

SILVA, Adison Aiff dos Santos. **O perfil da gestão democrática na escola pública**. WebArtigos, 12 nov. 2020. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/o-perfil->

da- gestao-democratica-na-escola-publica/167057. Acesso em: 16 jan. 2025.

SILVA, M. Análise do discurso e pesquisa qualitativa: reflexões teóricas e práticas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 36, n. 105, p. 12-25, 2021.

SILVA, Aline Nogueira Peixoto *et al.* **A participação da comunidade escolar para uma gestão democrática de qualidade**. UniAteneu, 2023. Disponível em: <https://uniaten.eu.edu.br/wp-content/uploads/2023/12/A-PARTICIPACAO-DA-COMUNIDADE-ESCOLAR-PARA-UMA-GESTAO.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2025.

SILVA, Maria Vieira; PERONI, Vera Maria. As mutações na oferta da educação pública no período pós-Constituição Federal e suas implicações na consolidação da gestão democrática. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 29, n. 2, p. 245-264, 2013.

SILVA, M. M.; PAROLIM, M. A gestão democrática e a relação família-escola. **Revista Pedagógica**, São Paulo, v. 23, n. 49, p. 1-17, 2021.

SILVA, Aline Nogueira Peixoto *et al.* A participação da comunidade escolar para uma gestão democrática de qualidade. **Monografias Brasil Escola**, 2018. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/pedagogia/a-participacao-comunidade-escolar-para-uma-gestao-democratica-qualidade.htm>. Acesso em: 4 jun. 2025.

SOUSA, Enise Cristina Barbaresco de. O Conselho Escolar: caminho para uma gestão democrática na escola. 2018. 150 f. **Dissertação (Mestrado em Educação)** – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2018.

SOUSA, Enise Cristina Barbaresco de. **O Conselho Escolar**: caminho para uma gestão democrática na escola. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2018.

SOUZA, A. R. Explorando e construindo um conceito de gestão democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, 2009.

SOUZA, Aline Ferreira de; SILVA, Mariana Santos da; OLIVEIRA, Carlos Eduardo. Conselhos escolares e participação: desafios e possibilidades para a gestão democrática. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v. 37, n. 2, p. 412-429, 2021.

SOUZA, A. R.; MARTINS, E. M. Formação de conselheiros escolares: uma análise a partir do Proconselho. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 36, e220330, 2020.

SOUZA, Â. R.; ARDUIM, T. F. A gestão democrática e o papel do diretor escolar na garantia do direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 36, n. 2, p. 533-551, maio/ago. 2020.

SOUZA, D. B.; GOUVEIA, A. B. A gestão democrática na educação básica: entre a norma e as condições de implementação. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 113, p. 874-895, out./dez. 2021.

SPONTE. **Como melhorar o engajamento com a comunidade escolar**. São Paulo: Educa Press, 2022.

SPÓSITO, Marília Pontes (Org.). **Juventude e Escolarização (1980-1998)**. Brasília:

INEP/MEC, 2002.

SPÓSITO, Marília Pontes. **Gestão democrática da escola pública**: a participação dos educandos. São Paulo: Xamã, 2002.

TABORDA, C. R. B. **Conselho Escolar como Unidade Executora**: limites e possibilidades no processo de construção da gestão democrática, 2009. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, 2009.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As Três Metodologias**: Acadêmica, da Ciência e da Pesquisa. 2. ed. Manaus: Universidade da Amazônia, 2005.

TEIXEIRA, B de B. O que foi feito do colegiado de escola em Minas Gerais. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Manaus, v. 22, n. 1, p. 7-22, 2006.

TEIXEIRA, Ana Claudia Chaves. Trajetórias do ideário participativo no Brasil. **Caderno CRH**, v. 33, 2020.

UNESCO. **Qualidade da infraestrutura das escolas públicas do ensino fundamental no Brasil**: indicadores com dados públicos e tendências de 2013, 2015 e 2017. Brasília. 122 p. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIANA, M. P. Os Recursos Financeiros Descentralizados como Indutores da Gestão Democrática e Ferramentas para a Promoção da Qualidade do Ensino. **FINEDUCA – Revista de Financiamento da Educação**. v. 7, n. 7, Porto Alegre. 2017.

VIEIRA, Sofia Lerche. Educação e gestão: extraindo significados da base legal. *In*: CEARÁ. SEDUC. **Novos Paradigmas de Gestão Escolar**. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005. p. 7-20.

WIEDEMANN, A.G.; WIEDEMANN, S.C. A formação de professores sobre inclusão escolar: contribuições da psicologia histórico-cultural e a pedagogia histórico-crítica. **Revista Conexão UEPG**, Ponta Grossa, v. 15, p. 262-268, 2019.

WERLE, F. O. C. Conselho Escolar: desafios para uma gestão escolar democrática. **Revista Linhas**, Florianópolis, v. 21, n. 45, p. 208-230, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://www.revistas.udesc.br/index.php/linhas/article/view/1984723821452020208>. Acesso em: 3 jun. 2025.

WERLE, F. O. C. Conselho Escolar e gestão democrática da educação. *In*: LÜCK, Heloísa *et al.* (org.). **Conselhos escolares e gestão democrática da educação**. Petrópolis: Vozes, 2023. p. 11-24.

WERLE, F. O. C. **Conselhos Escolares**: implicações na gestão da escola básica. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

YIN, Robert K. **Case Study Research**: Design and Methods. 1st ed. Beverly Hills: Sage Publications, 1984.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – AUTORIZAÇÕES PARA A PESQUISA E TCLE



Universidade Federal do Ceará
Programa de Pós-Graduação e Avaliação de Políticas Públicas

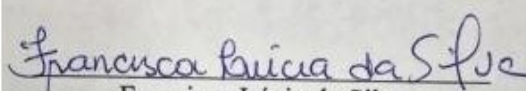
CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA PESQUISA E TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

(À instituição na qual solicita autorização para realização da pesquisa) Prezadas(os), Eu (Nome e matrícula UFC), discente do Mestrado (Profissional ou Acadêmico) em Avaliação de Políticas Públicas da Universidade Federal do Ceará (UFC), estou desenvolvendo um projeto de dissertação sobre: **TÍTULO DO TRABALHO**. Sendo assim, solicito a vossa contribuição com a realização do estudo, sua colaboração é de fundamental importância para o desenvolvimento e construção da pesquisa. O desenvolvimento do estudo será de responsabilidade da discente, sob orientação da Profa. Dra. Maria de Nazaré Moraes Soares. Agradecemos sua contribuição em participação como colaborador de pesquisa e solicitamos a sua autorização para pesquisa de informações para estudos acadêmicos, bem como publicações em eventos e revistas científicas. Por ocasião da publicação dos resultados, será referenciado o projeto em questão, mantendo-se o sigilo necessário quando tratar-se de nomes. Informamos que essa pesquisa não acarretará nenhum dano material ou pessoal para as partes (pesquisador e pesquisado).

Objetivo geral da pesquisa: (Objetivo geral da pesquisa de mestrado).

Os(as) pesquisadores(as) estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Os(as) pesquisadores(as) estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

 Profa. Dra. Maria de Nazaré Moraes Soares Universidade Federal do Ceará Departamento de Estudos Interdisciplinares Siape 1685520	 Francisca Lúcia da Silva matrícula UFC: 546601 CPF: 212.089.483-34
--	--

Considerando, que fomos informados (as) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em autorizar a utilização dos dados em pesquisa científica. Estou ciente que receberei uma via desse documento.

Fortaleza, 01 de abril de 2025.


 Luiz Anízio de Farias -Diretor de Gestão de Pessoas
 CPF: 321.430.013-04)

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM
AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

APÊNDICE B1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O GESTOR GERAL E O PROFESSOR ROTEIRO DE ENTREVISTA

BLOCO	OBJETIVO	QUESTÃO
1	Identificação do colaborador da pesquisa	A) Gênero: B) Idade: C) Escolaridade: D) Cargo/Função:
2	Analisar o conteúdo e contexto das políticas de participação social e democrática na gestão educacional a partir das vozes dos sujeitos constituintes dos Conselhos Escolares de Maracanaú;	2.1- Professora, como a senhora, enquanto representante do conselho escolar, avalia o contexto atual das escolas de maracanaú, em relação à participação dos conselhos escolares nas decisões da gestão? 2.2- Que dificuldades, a senhora percebe no contexto local que podem atrapalhar o funcionamento efetivo, dos conselhos escolares? 2.3- Em relação ao conteúdo das reuniões, esses assuntos eles aparecem com frequência nas discussões e são assuntos sanados de imediato? 2.4- A senhora considera que os conselhos escolares têm conseguido colocar em prática o que é previsto nas políticas públicas para garantir uma gestão democrática? 2.5- Quais são pra senhora, os principais desafios enfrentado pela gestão escolar para alinhar as práticas aos objetivos na melhoria educacional da aprendizagem escolar? 2.6- Como a senhora e como a gestão escolar atua diretamente para garantir que os objetivos pedagógicos sejam alcançados?
3	Investigar a trajetória institucional das políticas de participação social e democrática na gestão educacional a partir dos Conselhos Escolares de Maracanaú;	3.1- Professora Cristiane, pra senhora, quais são os principais desafios enfrentados ao longo do tempo para se consolidar? E como espaços de participação democrática quando da criação dos conselhos escolares? 3.2- De que forma essa participação da comunidade escolar no caso pais, alunos, professores e funcionário contribui para mudar essa relação de poder na gestão da escola? 3.3 - Pra senhora, quais são os principais avanços e dificuldades observados ao longo da trajetória dos conselhos escolares da cidade de Maracanaú na promoção da gestão democrática? 3.4- Os conselhos escolares de Maracanaú eles têm trabalhado pra garantir que a aprendizagem coletiva e o comprometimento de todos os envolvidos sejam fortalecidos ao longo do tempo? 3.5- E pra senhora, quais mudanças positivas a senhora acha que a participação da comunidade trouxe para as escolas de Maracanaú ao longo desse tempo? 3.6 -E como é que a senhora vê o principal desafio justamente na atuação desses conselhos escolares?

4	Compreender a temporalidade e territorialidade das políticas de participação social e democrática na gestão educacional a partir das vozes dos sujeitos constituintes dos Conselhos Escolares de Maracanaú.	4.1 Professora como a senhora vê o trabalho do conselho e o quanto esse conselho auxilia a comunidade? 4.2 Como a participação da comunidade nos conselhos, ela realmente efetiva esse fortalecimento? 4.3 Como a participação da comunidade dos conselhos escolares evoluiu nas escolas de Maracanaú ao longo do tempo? Você poderia dar exemplo de ações ou mudanças que surgiram a partir dessa participação? 4.4 Como as características específicas do território de Maracanaú, como aspecto social, econômico ou culturais, influencia a atuação dos conselhos escolares e a participação da comunidade na gestão educacional? 4.5 A senhora acredita que os conceitos escolares realmente refletem a diversidade e as necessidades da comunidade local? Por quê?
---	---	--

**APÊNDICE B2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O
REPRESENTANTE DE PAIS.**

BLOCO	OBJETIVO	QUESTÃO
1	Identificação do colaborador da pesquisa	A) Gênero: B) Idade: C) Escolaridade: D) Cargo/Função:
2	Analisar o conteúdo e contexto das políticas de participação social e democrática na gestão educacional a partir das vozes dos sujeitos constituintes dos Conselhos Escolares de Maracanaú;	2.1 Que dificuldades a senhora percebe dentro desse contexto que podem atrapalhar o funcionamento efetivo dos conselhos escolares com relação às reuniões dos conselhos escolares? 2.2 Os assuntos que mais aparecem com frequências nas discussões, eles são sonados a contento? 2.3 A senhora considera que os conselhos escolares têm conseguido garantir uma gestão democrática tomando por base à escola que a senhora trabalha? 2.4 De que forma a participação dos pais no Conselho Escolar pode ajudar a melhorar a educação dos alunos? 2.5 As decisões tomadas no Conselho Escolar refletem as reais necessidades da comunidade e da escola? Por quê? 2.6. Quais são as maiores dificuldades que você percebe para os pais participarem mais ativamente do Conselho Escolar? 2.7. Que estratégias ou práticas a escola adota para garantir que a participação das famílias contribua para a melhoria da qualidade educacional? 2.8. Quais são os benefícios percebidos quando há uma integração efetiva entre família e escola no contexto da gestão democrática?
3	Investigar a trajetória institucional das políticas de participação social e democrática na gestão educacional a partir dos Conselhos Escolares de Maracanaú;	3.1 De que forma a participação da comunidade escolar (pais, alunos, professores e funcionários) nos conselhos escolares contribui para mudar as relações de poder dentro das escolas? 3.2 Quais mudanças positivas você acha que a participação da comunidade trouxe para as escolas de Maracanaú ao longo do tempo? 3.3 Na sua experiência, como os conselhos escolares de Maracanaú funcionam na prática? Eles realmente permitem que os pais participem das decisões?
		3.4- Como você enxerga a diferença entre o que é proposto na gestão democrática e o que deveria ser. O que realmente acontece na prática nas escolas de Maracanaú? 3.5-Quais são as maiores dificuldades que você percebe para os pais participarem de forma efetiva na gestão das escolas?
4	Compreender a temporalidade e territorialidade das políticas de participação social e democrática na gestão educacional a partir das vozes dos sujeitos constituintes dos Conselhos Escolares de Maracanaú.	4.1 De que forma a participação da comunidade escolar(pais, alunos, professores e funcionários) nos conselhos escolares contribui para mudar as relações de poder dentro das escolas? 4.2 Quais mudanças positivas você acha que a participação da comunidade trouxe para as escolas de Maracanaú ao longo do tempo? 4.3 Na sua experiência, como os conselhos escolares de Maracanaú funcionam na prática? Eles realmente permitem que os pais participem das decisões?? 4.4 Como você enxerga a diferença entre o que é proposto na gestão democrática e o que deveria ser. O que realmente acontece na prática nas escolas de Maracanaú? 4.5Quais são as maiores dificuldades que você percebe para os pais participarem de forma efetiva na gestão das escolas?