Ministério da Educação
Secretaria de Educação Básica

Conselho Escolar e sua organização em fórum

Brasília - DF
Maio de 2009

Presidência da República

Ministério da Educação

Secretaria Executiva

Secretaria de Educação Básica

Programa Nacional
de Fortalecimento dos

Conselhos Escolares

Conselho Escolar e sua organização em fórum

Diretoria de Apoio à Gestão Educacional

Coordenação-Geral de Redes Públicas

Elaboração
Cefisa Maria Sabino Aguiar
Walter Pinheiro Barbosa Junior
Valério Bezerra de Souza
José Roberto Ribeiro Junior

Agradecimentos
Aos conselheiros escolares do Brasil que relataram suas práticas.
Aos conselheiros escolares da rede municipal de ensino de Fortaleza/CE.
À equipe do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.
À Secretaria Municipal de Educação de Fortaleza/CE.

Capa, projeto gráfico e editoração
Fernando Horta

Ilustrações
Rogério M. de Almeida

Revisão
Mônica Aquino

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Conselho escolar e sua organização em fórum/elaboração Cefisa Maria Sabino Aguiar...
[et al.]. - Brasília ; MEC, SEB, 2009.
95 p. : il.

1. Conselho escolar. 2. Gestão da educação escolar. 3. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. I. Brasil. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica.

CDU 37.014.63

Sumário

Apresentação 7

Introdução 9

Parte I – Raízes e processos de criação e movimentação do Conselho Escolar 12

1. O cuidado como essência e raiz da construção do Conselho Escolar 13
2. O gestor e vice-gestor da escola como organizadores do grupo articulador para criação do Conselho Escolar 18
3. Grupo articulador: embrião do Conselho Escolar 25
4. Veredas para criação e movimentação do Conselho Escolar 36
5. Reflexões sobre a relação entre Conselho Escolar e Unidade Executora 43

Parte II – Raízes e processos de criação e movimentação do Fórum de Conselhos Escolares 56

1. Concepção política e educacional do Fórum de Conselhos Escolares 57
2. Fórum de Conselhos Escolares: uma estratégia de diálogo entre a comunidade escolar e local com o governo 59
3. A importância do Fórum de Conselhos Escolares no fortalecimento da rede de ensino 63
4. Compartilhando experiências de Fórum de Conselhos Escolares 66
5. Veredas para a construção de Fórum de Conselhos Escolares 74
6. Gente que participa, pensa e faz Fórum de Conselhos Escolares 82

Referências 93

Apresentação

"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."

Paulo Freire

A Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação, por meio da Coordenação-Geral de Sistemas - CGS da Diretoria de Fortalecimento Institucional e Gestão Educacional - DFIGE, vem desenvolvendo ações, no âmbito do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, visando fomentar a implantação e o fortalecimento de Conselho Escolar nas escolas públicas de educação básica.

Esse Programa atua em regime de colaboração com os sistemas de ensino, e sua execução conta com a participação de organismos nacionais e internacionais em um trabalho integrado para a consecução dos objetivos. São parceiros do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares:

- Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed);
- União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime);
- Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE);
- Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef);
- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco);
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

O Programa está estruturado com produção de material didático (cadernos), formação de formadores dos sistemas de ensino (presencial e a distância), banco de experiências, ações de comunicação e mobilização social com vistas ao fortalecimento dos conselhos escolares.

O material do Programa é composto por 12 cadernos que são destinados aos conselheiros escolares , bem como aos dirigentes e técnicos dos órgãos municipais e estaduais de educação, sendo:

Caderno – Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública;
Caderno 1 – Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania;
Caderno 2 – Conselho Escolar e a aprendizagem na escola;
Caderno 3 – Conselho Escolar e o respeito e a valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade;
Caderno 4 – Conselho Escolar e o aproveitamento significativo do tempo pedagógico;
Caderno 5 – Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor;
Caderno 6 - Conselho Escolar como espaço de formação humana: círculo de cultura e qualidade da educação;
Caderno 7 - Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil;
Caderno 8 – Conselho Escolar e a valorização dos trabalhadores em educação;
Caderno 9 - Conselho Escolar e a educação do campo;
Caderno 10 - Conselho Escolar e a relação entre a escola e o desenvolvimento com igualdade social;
Caderno 11 – Conselho Escolar e Direitos Humanos;
Caderno 12 – Conselho Escolar e sua organização em Fórum;
Caderno de Consulta – Indicadores da Qualidade na Educação.

Os cadernos servem de subsídio e fomento para a formação de conselheiros escolares, seja por meio de cursos presenciais ou a distância. É objetivo também do material estimular o debate entre os próprios membros do Conselho Escolar sobre o importante papel desse colegiado na implantação da gestão democrática na escola.

O material não deve ser entendido como um modelo que o Ministério da Educação propõe aos sistemas de ensino, mas sim como uma contribuição ao debate e ao aprofundamento do princípio constitucional da gestão democrática da educação.

Vale ressaltar que não é propósito deste material esgotar a discussão sobre o tema; muito pelo contrário, pretende-se ampliar e aprofundar o debate sobre o importante papel do Conselho Escolar e do Fórum de Conselhos Escolares.

Muitos desafios estão por vir, mas com certeza este é um importante passo para garantir a efetiva participação das comunidades escolar e local na gestão das escolas, contribuindo, assim, para a melhoria da qualidade social da educação ofertada para todos.

Ministério da Educação

Introdução

"Aí estão as palavras uma por uma:
porém, a alma de cada leitor sabe mais."
Walter Junior

Este caderno que você tem em mãos se constitui em um mapa[1] para criação e movimentação dos conselhos escolares e sua organização em fórum. Trata-se de um mapa, com sugestões para a criação e movimentação de uma política de gestão educacional para unidade de ensino (conselho) e redes ou sistemas de ensino (fórum).

Em algumas cidades brasileiras, os conselhos escolares dialogam e se organizam em fóruns, conselhos regionais e outras formas de organização para elaborarem e executarem um projeto político de educação. Esse movimento vem se constituindo em uma experimentação da gestão da coisa pública pelo público, e nos forneceu experiências práticas a partir das quais foi possível elaborarmos este caderno.

Objetivamos, com esta publicação, oferecer sugestões para colaborar com as escolas que ainda não criaram seus conselhos escolares e com as redes/sistemas de ensino que ainda não conseguiram articular o conjunto dos conselhos escolares em rede, cuja forma pode ser a de fórum de conselhos escolares, conselho de representantes de conselhos escolares e outras.

O cuidado, carinho e rigor que constituíram o processo de construção deste caderno diminuíram, mas não eliminaram a nossa angústia de escrevê-lo. Cada página em branco nos convidava aos recônditos escuros da memória, onde encontrávamos,

[1] O mapa não é uma fórmula. Ele oferece liberdade. Ele não apresenta um único caminho, nem lhe diz a velocidade em que você deve caminhar. Ele não diz por que os rios estão ali nem a idade de uma árvore. O mapa diz apenas como chegar aonde você pretende ir. E somente o viajante, aquele que quer conhecer o caminho, tem o privilégio de recebê-lo.

por meio das lembranças, um conjunto de educadores e educandos brasileiros que, nas condições mais adversas, educam orientados por seus sonhos, desejos e necessidades de um país justo.

Essas pessoas, especialmente as que narraram suas práticas nos encontros municipais e estaduais do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, nutriram este caderno. Elas não se desencantaram com o humano, nem se demitiram da sua capacidade de pensar e inventar veredas (conselho e fórum de conselhos) que permitem qualificar as práticas de gestão nas escolas.

São essas pessoas que, em diversas partes do Brasil, nos ajudaram a tecer este caderno que orienta a criação dos conselhos escolares e sua organização em fóruns.

Reconhecendo que "as palavras gaguejam a realidade", como nos sugere Eli Celso em sua obra *Rebanho (2000)*, organizamos tudo o que nos foi dado compreender em duas partes. Elas se articulam em um todo e são providas dos seguintes saberes:

1. **Raízes e processos de criação e movimentação do Conselho Escolar:** explicita algumas raízes que nutrem os conselhos escolares; reflete sobre a relação entre Conselho Escolar e Unidade Executora; apresenta sugestões para criação e movimentação do Conselho Escolar nas unidades de ensino que ainda não se utilizam dessa política de gestão;

2. **Raízes e processos de criação e movimentação do Fórum de Conselhos Escolares:** expõe uma concepção política e educacional do fórum de conselhos; identifica o fórum como uma estratégia de diálogo entre comunidade escolar e local com o governo; descreve duas experiências práticas e teóricas vivenciadas em duas cidades brasileiras; evidencia os efeitos dessa política de gestão educacional na rede de ensino; oferece sugestões para criação e movimentação do Fórum de Conselhos Escolares em uma rede de ensino municipal para as cidades que desejarem fazer uso dessa forma de organização, e abre as cortinas para que as pessoas apareçam com seus depoimentos enquanto gente que participa, pensa e faz Fórum de Conselhos Escolares.

Esses saberes compartilhados por meio deste caderno orientam-se pelo reconhecimento de que tudo se transforma e nada é eterno. Pois, se quisermos Conselho Escolar e Fórum de Conselhos Escolares com vida longa, não devemos nos iludir, atribuindo a eles uma solidez que as coisas humanas não comportam. O corpo político, como o corpo dos humanos, começa a morrer desde o nascimento, e ambos trazem em si

mesmos os elementos de sua destruição.

Após percorrermos os vários caminhos de um labirinto sem porta, sem janela e sem muro, garimpando na literatura e nas práticas de gestão educacional os elementos essenciais para se criar e movimentar conselhos escolares e fóruns de conselhos escolares , nos encontramos perdidos e sós para apresentarmos o que nos foi dado conhecer.

Vinde e vede, como Dante Alighieri. Nós os convidamos a tomar este caderno para dialogar com suas necessidades de construir um processo democrático em sua escola e/ou em sua rede/sistema. Desejamos que as ideias contidas no caderno colaborem para que consigam chegar onde desejam. Aí estão as palavras uma por uma: porém, a alma de cada leitor sabe mais.

Parte I

Raízes e processos de criação e movimentação do Conselho Escolar

"Pensar historicamente implica pensar coletivamente. Essa vereda pode nos acordar de alguma espécie de encanto."
Walter Junior

Raiz substitui, neste caderno, a palavra fundamento. Pois raiz é a parte inferior da planta, por onde ela se fixa ao solo e dele extrai as substâncias de que se nutre. Esse sentido contido na palavra raiz difere da palavra fundamento, que significa alicerce ou base. Raiz é um canal que relaciona planta e terra. Ser vivo com ser vivo. Fundamento não possui o sentido de conectar vida com vida. Portanto, raiz designa, neste caderno, formulações que dão consistência aos movimentos de criação e movimentação dos conselhos escolares e fóruns de conselhos escolares e, ao mesmo tempo, se nutrem das práticas de gestão dessas instituições criadas.

Apresentamos três raízes: o cuidado, o gestor e vice-gestor da escola e o grupo articulador da criação e movimentação de conselhos escolares. Nesta primeira parte do caderno, trataremos dessas três raízes, do processo de criação e movimentação de um Conselho Escolar e ofereceremos narrativas e práticas de conselheiros e conselheiras que se encontram criando e movimentando conselhos escolares no Brasil.

O que é essencial no movimento de criação do Conselho Escolar ?

"O senhor... Mire veja: o mais importante e bonito, do mundo, é isto: que as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas – mas que elas vão sempre mudando. Afinam ou desafinam [...] É o que a vida me ensinou."

Guimarães Rosa

1 – O cuidado como essência e raiz da construção do Conselho Escolar

O cuidado como essência e raiz da construção do Conselho Escolar sustenta-se na concepção de que toda instituição é de carne e osso. Quem institui, funda, cria ou estabelece é o instituidor. Não há instituição sem os instituidores. E aqueles que instituem são pessoas providas do sopro de vida, ossos, músculos, coração, necessidades e desejos. Humanos como eu e você que pensam, constroem

e acreditam no Conselho Escolar como uma estratégia que contribui para qualificar a prática educativa nas escolas públicas brasileiras.

A história da nossa espécie nos sugere que, onde há humanos, estabelece-se o mito. Conforme nos sugere Boff (1999), em sua obra "Saber Cuidar – Ética do humano – Compaixão pela Terra", há um mito sobre o cuidado. Esse mito é de origem latina com base grega, e ganhou expressão literária pouco antes de Cristo em Roma. A versão em latim, língua original, encontra-se na obra de Martin Heidegger, intitulada: "Ser e Tempo"[2]. A versão que oferecemos aqui é uma versão livre em Português, produzida por Boff. Vejamos:

Certo dia, ao atravessar um rio, Cuidado viu um pedaço de barro. Logo teve uma ideia inspirada. Tomou um pouco do barro e começou a dar-lhe forma. Enquanto contemplava o que havia feito, apareceu Júpiter.

Cuidado pediu-lhe que soprasse espírito nele. O que Júpiter fez de bom grado.

Quando, porém, Cuidado quis dar um nome à criatura que havia moldado, Júpiter o proibiu. Exigiu que fosse imposto o seu nome.

Enquanto Júpiter e o Cuidado discutiam, surgiu, de repente, a Terra. Quis também ela conferir o seu nome à criatura, pois fora feita de barro, material do corpo da Terra. Originou-se então uma discussão generalizada.

De comum acordo pediram a Saturno que funcionasse como árbitro. Este tomou a seguinte decisão que pareceu justa:

Você, Júpiter, deu-lhe o espírito; receberá, pois, de volta este espírito por ocasião da morte dessa criatura. Você, Terra, deu-lhe o corpo; receberá, portanto, também de volta o seu corpo quando essa criatura morrer. Mas como você, Cuidado, foi quem, por primeiro, moldou a criatura, ficará sob seus cuidados enquanto ela viver. E uma vez que entre vocês há acalorada discussão acerca do nome, decido eu: esta criatura será chamada Homem, isto é, feita de húmus, que significa terra fértil.

Essa narrativa mítica oferece elementos que se constituem na própria essência do ser humano. Criados por inspiração de Cuidado, morremos, devolvendo espírito e corpo aos criadores. Mas, ao denunciar nossa condição efêmera, o texto anuncia a essência do nosso viver - o cuidado.

Assim, podemos sugerir que, onde quer que esteja um humano vivo, o cuidado se faz necessário. Essa é a razão pela qual pensamos que o cuidado se constitui na

2 Obra publicada pela Editora Vozes, no ano de 1989.

essência e raiz dos movimentos políticos da espécie humana, entre eles o da construção do Conselho Escolar, uma vez que essa instituição agrupa, antes de qualquer coisa, pessoas. São as pessoas que assumem para si a função de conselheiros.

Não é possível criar conselhos escolares no Brasil esquecidos que, em cada unidade de ensino onde se pretende criar um Conselho Escolar, há indivíduos providos de suas individualidades. São essas individualidades, são esses seres viventes que devolverão corpo e espírito ao criador quando morrer, que precisam comprometer-se mutuamente com a defesa do Conselho Escolar enquanto um espaço de diálogo, de convivência da diferença e fomentador de uma educação humanizadora.

Portanto, não é por ter "vontade de fundar" um Conselho Escolar que uma pessoa está provida do direito de impor a alguém que crie e participe do mesmo. As raízes profundas de um Conselho Escolar germinam no interior das pessoas que têm necessidade de melhorar a escola do seu filho, ou de educadores que acreditam nas pessoas que educam.

É preciso saber dos aspectos legais, da história e do sentido que o Conselho Escolar assume enquanto uma estratégia para efetivar um projeto de educação que contribua com educadores e educandos, para realização de sua vocação ontológica, melhorando como ser humano.

Associado a essa dimensão, seria importante buscar saber mais sobre as pessoas da escola e da comunidade que se envolveram com o movimento de criação do Conselho Escolar. Promovendo-se encontros para que as pessoas falem de si, de suas necessidades, de suas vontades, para, nesse diálogo, buscar identificar os elementos comuns que podem impulsionar um processo de autocriação. Assim, o Conselho Escolar passa a existir como expressão de um diálogo em que a comunidade escolar e comunidade local ouviram-se e falaram-se pacientemente, pronunciando as palavras uma a uma.

Esse diálogo entre comunidade escolar e local já é uma realidade em várias cidades brasileiras, nas quais educadores, educandos, moradores das comunidades onde as escolas se localizam e o poder público local assumem para si a responsabilidade de construir e executar um Projeto de Educação e gestão compartilhada.

Essa educação comunitária ocorre de forma consequente, quando se configura como um projeto de cidade, deixando de ser uma iniciativa localizada, restrita a uma escola ou comunidade, e ganha contornos de cidade. Mas é importante ressaltar que essa perspectiva só ganha essa dimensão quando é coordenada pelo poder público e

legitimada por um acordo entre governo local e sociedade civil organizada.

Há muitas experiências de educação comunitária acontecendo no Brasil. Entre elas, destacamos a transformação que a Vila Madalena sofreu em São Paulo com o Projeto Cidade Escola Aprendiz; Belo Horizonte, com a Escola Integrada e o Rio de Janeiro, desenvolvendo o Bairro-Escola, em Nova Iguaçu, na Baixada Fluminense.

O diálogo entre comunidade escolar e local já é uma realidade em várias cidades brasileiras.

Como referência de um diálogo entre comunidade escolar e local, podemos citar as escolas municipais Djalma Maranhão e Emília Ramos, localizadas em Natal/RN e a Escola Municipal de Educação Infantil e Fundamental Frei Tito de Alencar Lima, em Fortaleza/CE.

Sabemos que há muitas outras experiências importantes distribuídas em nosso país, que possui dimensões continentais. Mas o importante é que todo educador compreenda que o corpo de cada humano é a casa da humanidade. Portanto, a visibilidade do trabalho pode ser dada pela consciência de realizá-lo de forma justa, e pensamos que o justo não é bom nem ruim, apenas justo. O que pensamos ser justo no campo educacional corresponde a toda narrativa e prática que colaboram para que cada antropomorfo[3] realize sua vocação ontológica de ser inacabadamente humano.

Por fim, insistimos na concepção de que o cuidado com as pessoas envolvidas diretamente no processo de criação do conselho se constitui na essência e raiz da construção do Conselho Escolar e do Projeto de Educação.

3 Ser com formas humanas, mas não é ser humano. Isso ocorre porque não nascemos gente, mas nos tornamos humanos, por meio de vários processos, dentre eles a educação. Talvez, por isso, Paulo Freire considere o ato de educar um ato humanizador por excelência.

Qual a importância do gestor na criação do Conselho Escolar e como envolver a comunidade local nesse processo ?

"O conflito é de todas as coisas pai, de todas rei, e uns ele revelou deuses, outros, homens; de uns fez escravos, de outros livres."

Heráclito

2 – O gestor e vice-gestor[4] da escola como organizadores[5] do grupo articulador para criação do Conselho Escolar

O conflito entre gestores[6] e demais membros do Conselho Escolar vem caracterizando a trajetória de muitas escolas brasileiras que buscam encontrar um caminho de gestão democrática. Não devemos ignorar esse conflito, mas buscar nele os elementos que possam

4 Referimo-nos aos cargos de diretor e vice-diretor de uma escola pública.

5 Elegemos os gestores por compreendermos que as pessoas que ocupam essa função podem facilitar o processo de identificação e garantia dos espaços para os encontros. Mas não significa que sejam os únicos aos quais se atribua essa responsabilidade, uma vez que nas escolas onde os gestores não a assumem, os educadores, educandos ou pessoas da comunidade local podem pensar em estratégias de constituição do que denominamos grupo de articuladores da criação do Conselho Escolar.

6 Este termo designa, ao mesmo tempo, o gestor e o vice-gestor.

colaborar para que pessoas da comunidade escolar e local tornem-se livres.

Sabemos que os gestores indicados ou eleitos são educadores que exercem uma função que os difere dos demais educadores em uma escola, especialmente porque recebem responsabilidades específicas e uma gratificação pelo exercício dessa função.

O dinheiro, enquanto uma mercadoria, determina em muitos aspectos as relações entre os profissionais no interior de uma unidade de ensino. Essa gratificação faz com que muitos educadores relacionem-se com os gestores, atribuindo-lhes a responsabilidade de dirigir e decidir os rumos da escola sozinhos.

Essa perspectiva diminui as possibilidades de uma proposta de participação coletiva desejada por gestores que compreendem a necessidade de uma gestão fundada na corresponsabilidade. Propor uma política em que se compartilha o poder de decisão da escola choca-se constantemente com a costumeira acomodação passiva de muitos professores, funcionários, pais e estudantes que tendem a reagir dizendo ser dos gestores a responsabilidade de encaminhar as discussões e fazer as coisas, porque são os gestores que recebem uma gratificação para isso.

Há muitas escolas públicas brasileiras em que os gestores, por buscarem uma gestão compartilhada, terminam sendo apontados como irresponsáveis por receberem um dinheiro (gratificação) e não cumprirem com suas atividades de gestor, assumindo o mando que lhes cabe. Por outro lado, há casos em que o gestor, provido de uma consciência patrimonialista, encarna e exerce o poder de mando.

É importante compreender que esse conflito guarda em si alguns aspectos que não aparecem de imediato. Para além da gratificação, há uma discussão sobre as formas de organização política baseada na liderança de um coletivo ou hegemonia dos gestores, que extrapola os limites da instituição escolar e tende a se constituir, em última análise, numa retomada dos modos de organização social, uma vez que se abrem duas alternativas.

Para algumas sociedades, cujo modo e relação de produção social se baseiam na propriedade comum e na apropriação social dos resultados, descortina-se a organização por meio de coletivos dirigentes. Por outro lado, as sociedades nas quais predomina a propriedade privada se organizam com base no patrão, ou seja, o proprietário encarna o poder de mando. Aí está a base cultural de uma política e de uma gestão patrimonialista, em que a função pública se torna uma posse pessoal de seu titular.

Portanto, a posição política que os gestores e a comunidade escolar assumem extrapola a dimensão de existir ou não uma gratificação, e encontra sua raiz em uma relação de poder construída fora da escola e distante do Brasil. Rousseau, ao escrever

no "Discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens", no ano de 1754, (1999, p. 234) sugere que:

> *o povo, já acostumado com a dependência, com o sossego e com as comodidades da vida, e já sem condições de romper seus grilhões, consentiu em deixar aumentar sua servidão para fortalecer sua tranquilidade, e foi assim que os chefes, tendo se tornado hereditários, acostumaram-se a olhar sua magistratura como um bem de família, a olhar a si mesmos como os proprietários do Estado do qual de início eram apenas os funcionários, a chamar os seus concidadãos de seus escravos, a incluí-los como gado no número de coisas que lhes pertenciam.*

Observe-se que no além-mar, no século XVIII, Rousseau já se preocupava em refletir sobre as bases de uma relação de poder fundada na apropriação privada do bem público. Talvez, essa tradição política, possivelmente iniciada na Grécia, onde alguns eram cidadãos e exerciam o poder sobre os que não eram, tenha influenciado as concepções políticas dos europeus que nos colonizaram.

Esse processo histórico pode enraizar-se, também, nas atitudes e modo de pensar de pessoas que exercem cargos executivos no Brasil. Algumas pessoas eleitas para exercerem a função pública tendem a produzir uma narrativa e uma prática que se materializa na máxima "o meu governo", "o meu estado" ou "a minha cidade". Perde-se, assim, toda a dimensão da função pública, passando a tratar o público como um bem privado, conservando-se o princípio de que o Estado é coisa do rei, ou seja, o público não pertence ao público.

São essas narrativas e práticas históricas que contribuem para explicar porque muitos gestores de escolas brasileiras (eleitos ou indicados), ao assumirem a direção da escola, tratam a função de gestor como se a ela se agregasse toda a escola enquanto um bem, que sendo público se tornou privado. Essa concepção materializa-se em discursos e práticas que se sintetizam em máximas como: "a minha gestão" ou "a minha escola".

Assumindo conscientemente ou não essa posição política, há gestores que trabalham em vários turnos e outros que não cumprem a carga horária que lhes cabe como profissional. A raiz das duas posições encontra-se fincada na concepção de que a escola é um bem privado e ele manda sozinho. Por isso, ou trabalham em três turnos, sábados, domingos, feriados, acumulando férias, licença-prêmio, perdendo-as

por vezes, ou não cumprem sua carga horária por pensar que não há a quem explicar ou justificar suas ausências, uma vez que para esse gestor ele ou ela é o dono ou a dona da escola.

No primeiro caso, os gestores trabalham tanto, que o conjunto das tarefas realizadas os absorve de tal forma, que não percebem o tempo passar, terminando o horário de trabalho sob estresse, cansados e se perguntando: "O que produzi?". Chegando a sua casa, não possui tempo para dedicar à família, comprometendo o trabalho na escola (público) e a relação em casa (privado).

No segundo caso, os gestores não acompanham a dinâmica do cotidiano escolar por se encontrarem fora dele, e suas decisões tendem a não corresponder às necessidades e desejos da comunidade escolar e local. Por desconhecerem a escola e exercerem o poder de mando, quase sempre se tornam autoritários.

Nesse contexto, nunca é demais lembrar que as elites dominantes conseguiram hegemonizar a ideia de que "se várias pessoas mandam, vira bagunça". Há certo comodismo na alienação que se faz da capacidade grupal de decisão transferida para a suposta competência de um chefe.

Esses elementos nos permitem uma maior compreensão do desafio de se realizar uma espécie de arqueologia, em que se torne possível remover pacientemente camadas de lavas que "solidificaram" um modo de pensar.

Mas como o modo de ser e de viver pode ser transformado, pois ninguém é sozinho, sugerimos que o gestor, redimensionando seu pensamento, assuma-se como um fomentador do processo de organização do grupo articulador da criação e movimentação do Conselho Escolar na unidade de ensino em que atua, assumindo para si uma responsabilidade com o outro.

Essa proposição inspira-se na concepção do pensador Lévinas (1993), que, em sua obra "Humanismo do outro homem", nos sugere que: "Ninguém pode permanecer em si: a humanidade do homem, a subjetividade, é uma responsabilidade pelos outros". Essa responsabilidade é o que nos move a convidar os gestores das escolas públicas brasileiras a colaborar com a transição de uma democracia representativa para uma democracia participativa em cada unidade de ensino.

Uma das grandes belezas da escola é que ela agrupa pessoas. Não vamos aqui nos preocupar em determinar qual o papel social da escola, pois cabe a cada comunidade escolar e local discutir e descobrir o sentido que a escola cumpre em seu espaço. Mas nos cabe lembrar que as comunidades escolar e local reconhecem no gestor escolar o responsável pela condução da vida política, administrativa e pedagógica da escola.

Parece-nos não fazer muito sentido se assumir uma função tão exigente sem buscar trabalhar de uma forma diferente. Talvez a máxima gestada no ano de 1983, no interior da Escola Municipal Djalma Maranhão, da cidade do Natal/RN, seja uma boa referência para os gestores do Brasil. Naquela escola, a gestora Linelva Teixeira dos Santos trabalhou orientando-se pela máxima: "várias cabeças pensam melhor que uma".

Implícita nessa construção teórica encontra-se a ideia de que dirigir uma escola requer que as pessoas da comunidade escolar e local pensem juntas, decidam juntas e reflitam coletivamente sobre o que a escola faz, focando no que ela ensina e no como os educandos aprendem.

A construção de uma gestão coletiva encontra sua centralidade na busca por qualificar os processos de ensino e de aprendizagem do conjunto de pessoas da comunidade escolar e local. Assim, compreendemos que a concepção política dos gestores influi diretamente na direção pedagógica que a escola assume.

Os gestores eleitos ou indicados exercem uma função que os permite se constituírem nos fomentadores do processo de criação e movimentação do Conselho Escolar. É importante que os gestores trabalhem no interior da escola, com paciência histórica, constituindo um grupo de pessoas que se apropriem conscientemente do espaço público, zelando para que as discussões não se desenvolvam no campo da agressão pessoal, no qual prevalecem os comentários mal intencionados.

Não iremos muito longe se não passarmos a pensar historicamente. Pensar historicamente implica pensar coletivamente. Essa perspectiva nos sugere pensar em construir uma equipe que crie raízes em torno de um projeto político de educação. Segundo o dicionário Houaiss, equipe significa um "conjunto de pessoas que se dedicam à realização de um mesmo trabalho".

A pesquisadora Santa Rosa (2008) nos sugere que equipe é uma palavra de origem francesa, que se refere aos "que preparam uma embarcação para viagem". Talvez, venha daí a expressão "estamos no mesmo barco", em referência aos que estão juntos e são corresponsáveis pelos resultados.

Não iremos muito longe se não passarmos a pensar historicamente. Pensar historicamente implica pensar coletivamente. Essa perspectiva nos sugere pensar em construir uma equipe que crie raízes em torno de um projeto político de educação.

A constituição de um grupo ou equipe de articuladores do processo de criação do Conselho Escolar inaugura uma prática política e educativa que supera a tradição histórica em que se organizam instituições a partir da existência de pessoas, que com o tempo passam a ser uma espécie de líder histórico. Esse líder é aquela pessoa que dedica sua vida ao projeto ou grupo, de tal forma que já não a diferenciam da instituição ou do grupo.

O grupo embrião de criação e movimentação do Conselho Escolar enraíza-se na coletividade, sem perder a singularidade de cada pessoa, e nutre a autonomia e o protagonismo das pessoas que constituem a comunidade escolar e local.

Por fim, lembramos aos gestores que redimensionar o pensamento assemelha-se ao processo em que, para brilhar no mundo dos homens, a ostra precisa passar por uma mudança complexa, por dor incomensurável. Tornar-se pérola significa, para a ostra, reagir a um minúsculo grão de areia ou outra substância, que, por ironia, tenta penetrar seu interior. É uma doença que toma conta do corpo da frágil ostra. Daí, seu coração vai se cristalizando, sob intensa dor, vai se transformando de ser vivo em substância mineralizada – tudo apenas para habitar, com brilho, o mundo dos homens.

Essa história reconstituída pelo pesquisador John Alex (1999), em sua dissertação de mestrado intitulada: "Pérolas (ir)regulares", nos oferece um movimento da natureza em que a dor faz parte da transformação da ostra em pérola, ser vivo em mineral.

As transformações humanas também se baseiam na dor, pois não é possível redimensionar o modo de compreender o mundo sem que se mergulhe nas tormentosas águas do rio de si mesmo. Esse mergulho, quando não afoga ou cega, esvazia nossas certezas e redimensiona nosso pensamento, produzindo um enorme desejo de viver e uma consciência de nossa efemeridade.

Por que criar o Grupo Articulador antes do Conselho Escolar ?

3 – Grupo Articulador: embrião do Conselho Escolar

Considerando o que foi exposto no tópico anterior, o gestor se constitui na pessoa que ocupa um lugar privilegiado para organizar um grupo de articuladores[7] que, atuando como o embrião do Conselho Escolar, pense e execute estratégias favoráveis a um diálogo entre a comunidade escolar e local, com o objetivo de criar o Conselho Escolar e promover seu movimento na unidade de ensino.

7 Compreendemos o articulador como um sedutor ou sedutora, que por meio de suas narrativas e práticas envolve outras pessoas, reunindo gente em torno das ideias que anuncia.

Esse movimento, em que o gestor procura compartilhar com outras pessoas (articuladores) a responsabilidade de instituir o caminho de criação do Conselho Escolar, modifica a lógica de concentração do poder em uma pessoa (o gestor), contribuindo para o redimensionamento de narrativas e práticas que marcam a história política e o imaginário brasileiro, como nos sugere Bordignon (2006, p.16):

> *O Brasil se instituiu sob o signo imaginário das cortes europeias, que concebia o Estado, no regime monárquico, como "coisa do Rei". Mesmo com o advento da República (Res publica), a gestão da "coisa pública" continuou fortemente marcada por uma concepção patrimonialista de Estado. Essa concepção, que situava o Estado como pertencente à autoridade e instituía uma burocracia baseada na obediência à vontade superior, levou à adoção de conselhos constituídos por "notáveis", pessoas dotadas de saber erudito, letradas. [...] o saber popular não oferecia utilidade à gestão da "coisa pública", uma vez que esta pertencia aos "donos do poder", que serviam dos "donos do saber" para administrá-la em proveito de ambas as categorias.*

Essa dimensão explicitada pelo autor marca profundamente o modo de pensar e agir do brasileiro na concepção e tratamento da coisa pública. Por isso, o ato de o gestor criar um grupo para fundar o Conselho Escolar se constitui em uma atitude histórica privilegiada para o Brasil, pois esse procedimento colabora para se redimensionar uma tradição que impede o Brasil de ser mais.

"O ato de o gestor criar um grupo para fundar o Conselho Escolar se constitui em uma atitude histórica privilegiada para o Brasil."

Outra marca profunda do imaginário político brasileiro é a máxima popular "Santo de casa não faz milagre". Talvez essa assertiva vincule-se à construção bíblica encontrada em Marcos 6, 3-6. São Marcos narra que, após ressuscitar uma menina, Cristo retorna para sua pátria. Lá chegando, foi ensinar em uma sinagoga, mas admirava-se ele da desconfiança dos que o ouviam. Observando aquele movimento, Jesus disse: "Um profeta só é desprezado na sua pátria, entre os seus parentes e na sua própria casa".

"Santo de casa não faz milagre."

Outra narrativa que reforça a máxima "Santo de Casa não faz milagre" nos parece ser de origem portuguesa, que emergiu com o desaparecimento do rei Dom Sebastião na batalha de Alcácer Quibir, norte da África, em 1578. Ao se expandir esse dispositivo para as colônias, por letrados e populares portugueses, se constrói, de certa forma, nos recônditos escuros do imaginário brasileiro, a espera por D. Sebastião[8], um estrangeiro que virá nos salvar.

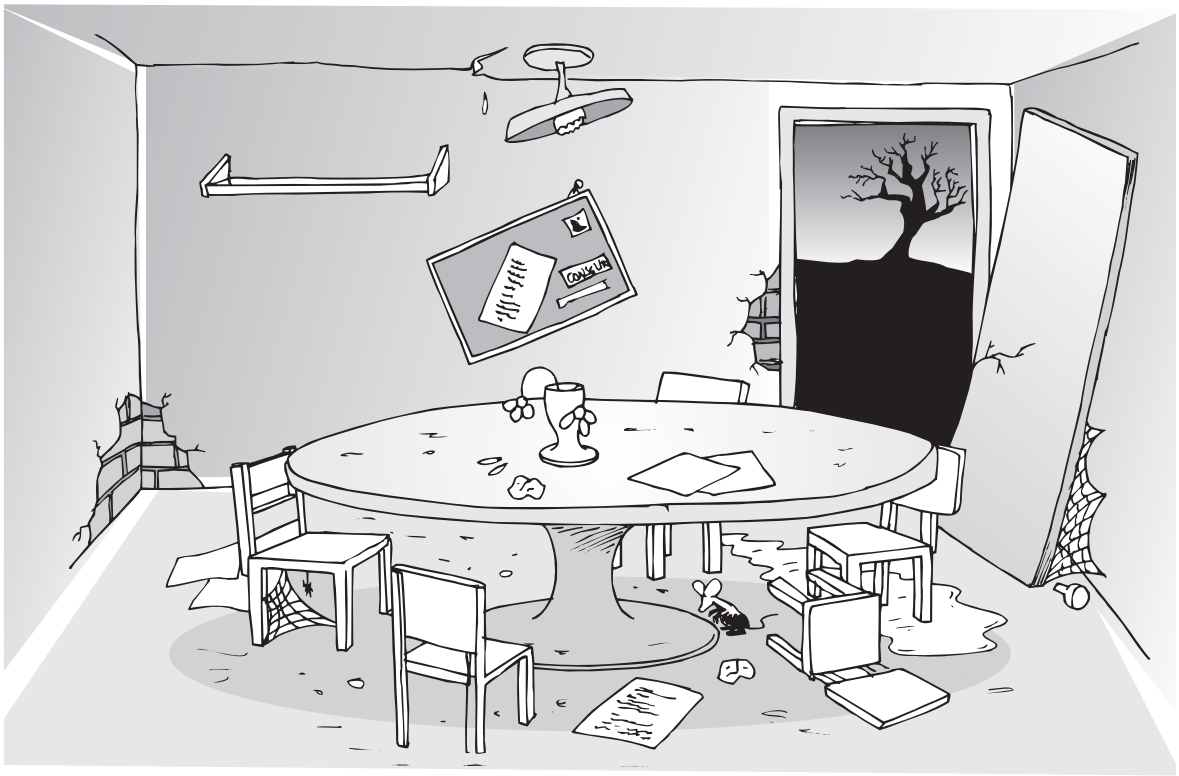
Com efeito, a compreensão dessas duas narrativas promove uma espécie de arqueologia nos recônditos escuros do imaginário brasileiro. Esse movimento arqueológico de remoção de camadas que soterram a alma traz, como essência, convidar o público para responsabilizar-se pela coisa pública, envolvendo as pessoas como protagonistas da história de organização política em sua escola.

O abandono da espera de um estrangeiro (rei) e a credibilidade nas pessoas da escola onde acontece o movimento de criação do Conselho Escolar contribuem para nos tornarmos gente que se insere com consciência no mundo. Mas instituir o Grupo Articulador da construção do Conselho Escolar exige um trabalho paciente, rigoroso e inventivo.

8 Para efeito de aprofundamento das metamorfoses que essa narrativa portuguesa sofre no Brasil, ver a Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação de História da Universidade Federal do Ceará, produzida por Joel Carlos de Souza Andrade, intitulada: "Os Filhos da Lua: Poéticas Sebastianistas na Ilha dos Lençóis – MA", no ano de 2002.

Esses três elementos podem colaborar para que se supere um desafio que muitas escolas brasileiras vivenciam. Trata-se de um fenômeno em que os conselheiros são eleitos, participam da cerimônia de posse e, com poucos meses, desaparecem da escola, ou não assumem para si a responsabilidade de participar como sujeitos responsáveis pela gestão cotidiana da escola.

Nas experiências que vivenciamos, lemos ou participamos diretamente, percebemos que o fenômeno do infanticídio dos conselhos escolares[9] deve-se, entre outros elementos, à ausência de uma preparação cuidadosa para enraizar essa instituição.



9 Compreendemos como morte dada voluntariamente ao Conselho Escolar, sem que o mesmo realize-se enquanto instituição gestora do rumo político e educacional da escola onde foi criado.

Constituir o Grupo Articulador, antes da existência do Conselho Escolar, implica "freirear", ou seja, materializar uma ideia de Paulo Freire. Esse educador sugere que é importante convocar os que vivem em torno da escola e dentro dela para que tomem um pouco o destino da escola em suas mãos.

Conforme apresentamos anteriormente, o gestor possui uma importância muito grande nesse processo, constituindo-se em uma liderança que provoca nas pessoas envolvidas a lembrança de que é da autonomia das pessoas que depende a autonomia das instituições e dos projetos.

Esse caminho em que se organiza um Grupo Articulador para criar o Conselho Escolar funda-se no princípio de que várias cabeças pensam melhor que uma. Trata-se aqui de se superar desafios experimentados por escolas brasileiras que construíram seus projetos político-pedagógicos na dependência de um ou dois líderes. Quando esses se afastarem da liderança do projeto, provavelmente acontecerá o desmoronamento do mesmo. Por isso, o grupo de articuladores se constitui em uma raiz fundamental para afastar a possibilidade de criação de um conselho em que apenas uma ou duas pessoas assumem tudo.

Construir o Grupo Articulador do Conselho Escolar implica lançar semente que se enraíza na alma dos envolvidos e, ao mesmo tempo, constrói uma tendência à superação da concepção política de Aristóteles. Para esse filósofo da antiguidade clássica:

Não é apenas necessário, mas também vantajoso que haja mando por um lado e obediência por outro; e todos os seres, desde o primeiro instante do nascimento, são, por assim dizer, marcados pela natureza, uns para comandar, outros para obedecer.

Fundar o Conselho no processo em que a comunidade escolar e local conta com o envolvimento direto dos gestores implica caminhar para superação da construção clássica de que uns nasceram para comandar e outros para obedecer. Não é preciso mando nem obediência, mas consciência dos motivos implícitos e explícitos de um processo de criação do Conselho Escolar.

Mas como iniciar a organização de um grupo de articuladores para criação e movimento do Conselho Escolar? Conforme explicitamos em diversos momentos deste caderno, compreendemos que é fundamental a participação direta dos gestores da unidade de ensino. No entanto, os gestores não são os únicos responsáveis pelo processo, mas devido ao lugar que ocupam na escola, possuem mais mobilidade para convidar pessoas e garantir espaços onde os encontros podem acontecer.

Sugerimos aos gestores ou pessoas responsáveis pela organização do Grupo Articulador de criação e movimento do Conselho que considerem o pensamento estratégico como uma referência na realização dessa atividade. Conforme o pensador francês Morin (2000, p. 90 – 91):

> *A estratégia [...] elabora um cenário de ação que examina as certezas e as incertezas da situação, as probabilidades, as improbabilidades. O cenário pode e deve ser modificado de acordo com as informações recolhidas, os acasos, contratempos ou boas oportunidades encontradas ao longo do caminho. [...] Deve, em um momento, privilegiar a prudência, em outro, a audácia e, se possível, as duas ao mesmo tempo. [...] É na estratégia que se apresenta sempre de maneira singular, em função do contexto e em virtude do próprio desenvolvimento, o problema da dialógica entre fins e meios.*

É nessa relação dialógica entre fins e meios que o pensamento estratégico manifesta-se. Esse pensamento estratégico ou reflexivo se constitui em uma boa referência para quem assumiu para si a responsabilidade de construir este Grupo Articulador de criação do Conselho Escolar. É sempre bom lembrar que há uma forma de pensar o processo de criação de um grupo diferente desse sugerido pelo pensamento estratégico.

Podemos denominar essa outra forma de pensar como pensamento linear. Trata-se de uma forma de pensar em que não se trabalha com as flexibilidades que o cotidiano

da escola exige. Nesse campo de pensamento, fins e meios não se articulam, pois objetiva-se um fim e não se considera as variações que acontecem durante o percurso de desenvolvimento do trabalho.

Além de se considerar o pensamento estratégico e linear como duas referências para se desenvolver o trabalho de construção do Grupo Articulador, é importante que se respeitem todas as pessoas envolvidas diretamente no processo de criação do Conselho Escolar. Esse respeito funda-se na compreensão de que não podemos entrar na interioridade das pessoas que compõem a comunidade escolar e local para realizar o movimento que cabe a cada uma delas, em sua singularidade, fazer.

Não podemos prescrever nossas opiniões buscando manipular pessoas. Elas não são coisas e possuem o direito de se negar a participar do nosso movimento. Podemos até ficar com raiva, o que é uma manifestação humana, mas nunca manipulá-las ou querer realizar por elas o que só elas podem fazer.

Providos da consciência de que constituir um Grupo Articulador para criação e movimento do Conselho Escolar na unidade de ensino é importante, podemos considerar alguns procedimentos que colaboram com o diálogo entre as pessoas/profissionais da comunidade escolar e local, objetivando instituir o Conselho Escolar.

Assim, sugerimos que nesse momento de organização do Grupo Articulador para a criação e movimentação do Conselho Escolar, considerem dois passos:

- Organização do grupo de articuladores do Conselho Escolar;
- Estudo e pesquisa da comunidade escolar e local.

Para efeito de uma melhor compreensão desses passos sugeridos, trataremos os tópicos separadamente.

"O grupo de articuladores nasce com o objetivo de criar e movimentar o Conselho Escolar."

a) Organização do Grupo Articulador do Conselho Escolar

O Grupo Articulador nasce com o objetivo de criar e movimentar o Conselho Escolar. Ele vai existir na medida em que existam pessoas dispostas a assumir a responsabilidade de criar o Conselho. Portanto, são as pessoas de carne, osso, coração que se encontram nas unidades de ensino e na comunidade local que constituirão o Grupo Articulador do Conselho Escolar.

Essa concepção nos sugere que os primeiros movimentos de organização do Grupo Articulador implicam, necessariamente, buscar identificar quem são as pessoas da comunidade escolar e local que possuem sensibilidade e compreensão do processo e, ao mesmo tempo, são capazes de envolver outras pessoas na criação e movimentação do Conselho Escolar, assumindo para si a responsabilidade de tecer uma direção para a escola.

Sugerimos que o Grupo Articulador se preocupe com a criação (legislação, eleição e posse) e movimentação (continuidade) do Conselho Escolar, pois muitos conselhos são criados e após a posse os conselheiros não assumem para si a responsabilidade de encaminhar discussões, deliberar, executar e refletir coletivamente sobre suas atitudes.

O envolvimento dos conselheiros tende a acontecer quando as pessoas da comunidade escolar e local, envolvidas no processo de eleição do conselho, participam conscientemente dessa forma de organização política da comunidade escolar e local, procurando, enquanto público, o poder de pensar e decidir sobre a organização política e pedagógica da escola, observando a legislação brasileira em vigor.

Assim, é importante que os gestores ou pessoas que organizam o Grupo Articulador considerem os sujeitos que pensam e se envolvem com atividades de melhoria do processo de ensino e de aprendizado na unidade de ensino e compreendam que seus movimentos no interior da escola vinculam-se aos desafios que a comunidade local enfrenta.

Os organizadores do Grupo Articulador podem estabelecer outras referências para convidar as pessoas que constituirão o grupo, considerando possibilidades e limites do universo de pessoas da comunidade escolar e local.

Criar referências para identificar pessoas com potencial para participar do grupo articulador se constitui em um momento importante do processo, uma vez que aumenta a possibilidade de termos pessoas envolvidas que assumam sua responsabilidade social e o movimento em si. A estratégia seguinte será envolver as pessoas identificadas com o processo de criação do Conselho Escolar.

Geralmente, convidamos as pessoas para participar de um movimento que julgamos importante. Mas aquilo que é importante para uma pessoa pode não ser para outra. Talvez, aqui resida uma máxima existencialista que diz: "o outro é meu inferno". Essa proposição equilibra-se quando consideramos que, mesmo sendo meu inferno, eu não sou sozinho. Sou com o outro.

Esse movimento consciente e complexo nos faz perceber que o Conselho enraíza-se em pessoas, e que essas são diferentes entre si. Por isso, mais do que tentar convencer as pessoas convidadas para o grupo articulador, é importante que se crie um processo que as comova. Após esse primeiro momento para a criação do Conselho Escolar, com a instituição do grupo articulador, outras estratégias possíveis são o estudo e a pesquisa sobre a comunidade escolar e local.

b) Estudo e pesquisa sobre a comunidade escolar e local

As estratégias a serem consideradas pelo Grupo Articulador da criação e movimentação do Conselho Escolar se constituem em procedimentos para enraizar o Conselho Escolar em uma práxis transformadora. Compreende-se práxis, neste caderno, não apenas como uma relação entre teoria e prática, mas como uma atividade motivada por uma consciência dos motivos da ação.

O estudo e a pesquisa sobre a comunidade escolar e local permitem um movimento consciente do Grupo Articulador. É importante que o grupo considere o estudo não como uma atitude reduzida de só se debruçar sobre textos escritos de autores que muitas vezes não conhecem a cidade, a comunidade ou a escola em que se atua, mas assuma essa dimensão procurando se aproximar de quatro aspectos fundamentais: a) o modo de ser e de viver dos educandos e educadores da escola em que se deseja construir o Conselho Escolar; b) as práticas educativas no interior da escola; c) a história da comunidade onde a maior parte dos educandos habita; d) estudar os cadernos produzidos pelo Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares da Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação.

Assim, sugerimos que organizem o estudo, por meio de estratégias como:

- Observação, registro e reflexão sobre o modo de ser e de viver das pessoas da comunidade escolar e local;
- Promoção de encontros em que as pessoas falem sobre sua trajetória de vida;
- Diálogo com a sociedade civil organizada e ONGs que participem de atividades da escola;

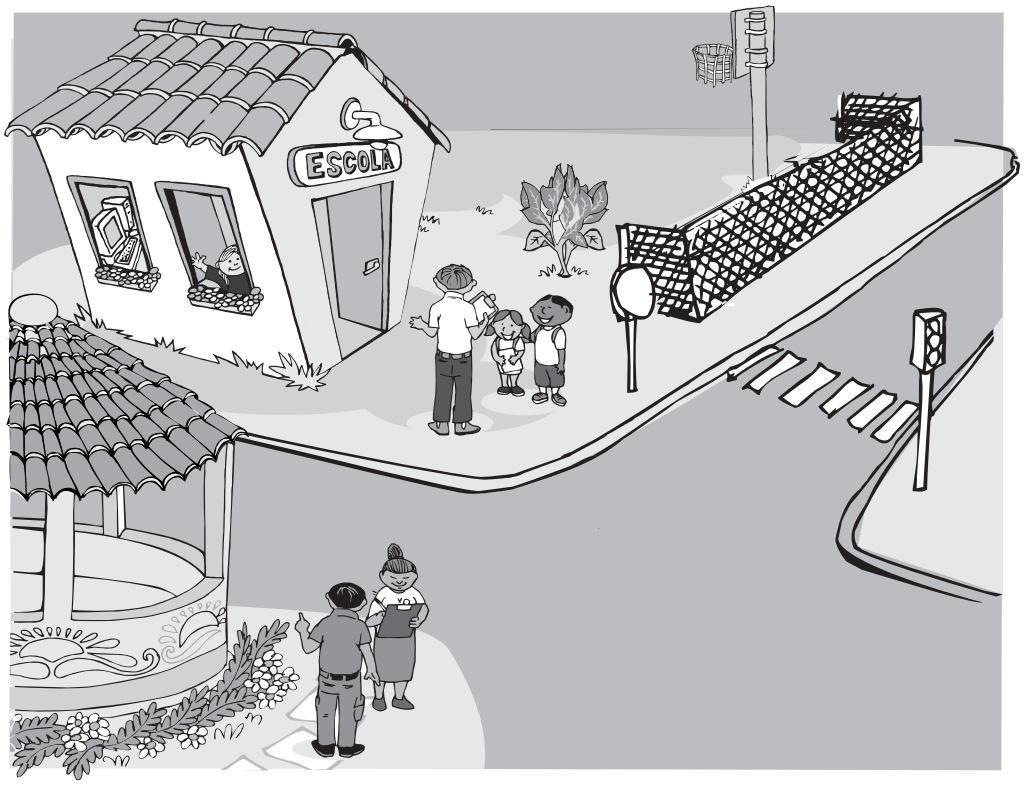
- Encontro para ver e refletir sobre o conjunto de fotografias existente no arquivo da escola e das pessoas da comunidade, que registraram práticas e paisagens do bairro;
- Encontro para cozinhar e comer pratos típicos da comunidade, de forma que se sinta o gosto e, ao mesmo tempo, dialogue sobre como se faz, o que se usa e o que se sabe sobre esses pratos;
- Projeção de filmes que permitam ampliar a sensibilidade e a percepção do conjunto de pessoas do grupo articulador;
- Visita à universidade ou centro de estudos existente na cidade, para identificar os trabalhos de pesquisa que abordam aspectos da escola ou da comunidade na qual a maioria dos educandos e educadores habitam, para ler e discutir essas pesquisas;
- Participação na aula de alguns educadores, observando e registrando a prática dos mesmos e, em seguida, entrevistá-los, para se aproximar do que eles pensam acerca de ensino, aprendizado, avaliação, planejamento e disciplina;
- Construção do perfil dos educandos e educadores, por meio dos registros existentes no arquivo da escola, como ficha do funcionário e ficha de matrícula dos estudantes;
- Procura por saber mais sobre as possibilidades e os limites de se instituir um processo de participação coletiva.

Essas estratégias sugeridas emergem da compreensão do estudo e da pesquisa, enquanto atitudes existenciais de querer saber mais sobre algo. No caso específico, o Grupo Articulador procura saber mais sobre as possibilidades e os limites de se instituir um processo de participação coletiva. Assim, estudar e pesquisar implica alimentar o entendimento do Grupo Articulador, quanto ao perfil e possibilidades das pessoas da comunidade escolar e local para criar e movimentar um Conselho Escolar.

O estudo e a pesquisa, enquanto veredas para criação do Conselho Escolar, trazem consigo a concepção de que é preciso construir o processo cuidadosamente, combinando o estudo com a elaboração de caminhos práticos para enraizamento do Conselho. É importante se compreender que é na alma de cada indivíduo que ocorre, em primeira instância, o nascimento do Conselho Escolar. Ele não nasce a partir de decretos, mas emerge das entranhas de seres viventes, da vontade de querer, no

sentido shopenhauriano[10] e no sentido freudiano[11] do desejo.

O estudo e a pesquisa constituem uma vereda que amplia a alma de quem dele participa, e esse é o caminho para se constituir um grupo com alma permanentemente inquieta e a escola deixar de ter um quadro de funcionários, para contar com um coletivo dirigente com consciência de si.



10 No sistema de Arthur Schopenhauer, a vontade se apresenta em todos os seres, figurando como fundamento de todo e qualquer movimento. A Vontade corresponde à Coisa-em-si; ela é o substrato último de toda realidade. Para esse pensador, a experiência humana interna também revela ao indivíduo que ele é um ser que se move a si mesmo, um ser ativo, cujo comportamento manifesto expressa diretamente sua vontade.

11 Para Freud, o desejo é o que põe em movimento o aparelho psíquico e jamais é satisfeito porque sua origem e sustentação encontram-se na falta essencial que habita o ser humano. O desejo jamais será satisfeito, pois ele desdobra-se sempre em um novo desejo. Esse movimento faz o humano sofrer, mas também o impulsiona para buscar realização – ou satisfação parcial – no mundo objetivo ou na sua própria subjetividade (sonhos, artes, projetos utópicos, fé no absoluto etc).

Como criar, cuidar e movimentar o Conselho Escolar ?

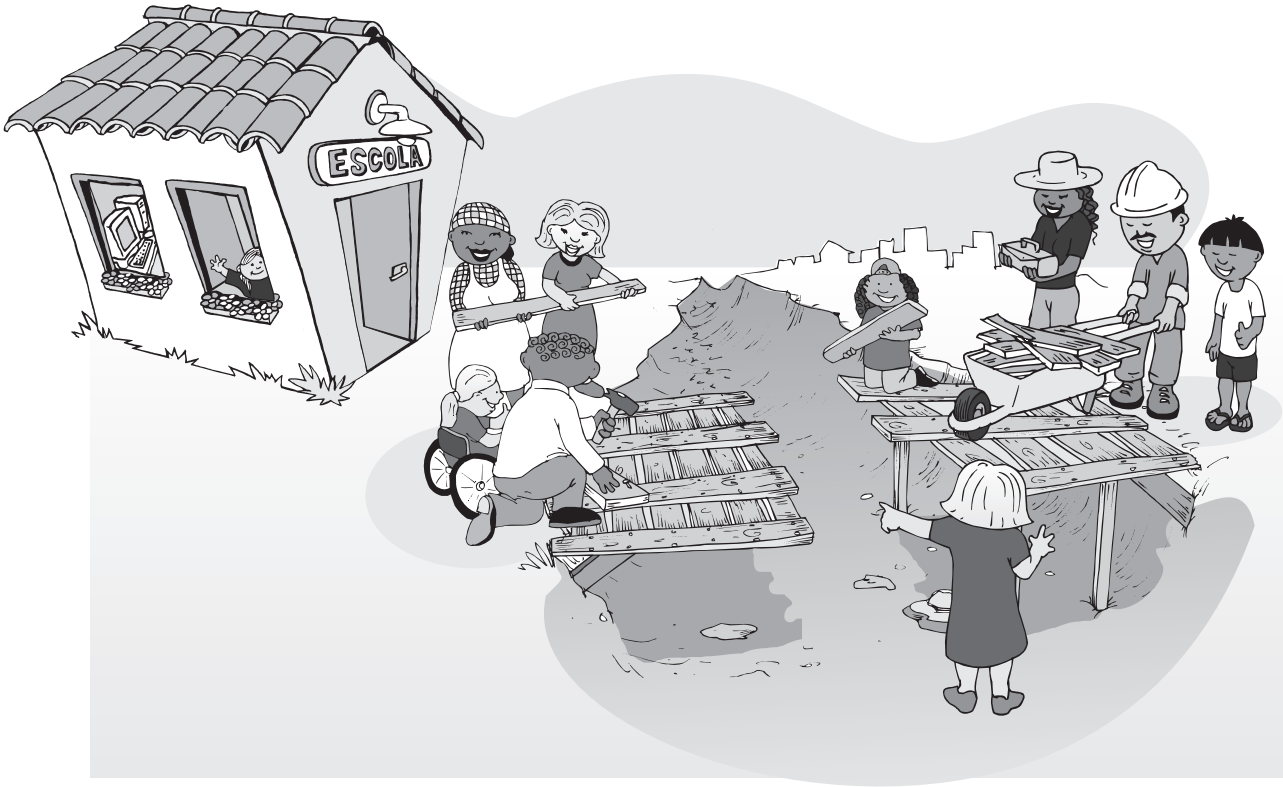
4 – Veredas para criação e movimentação do Conselho Escolar

O Conselho Escolar apresenta-se como uma estratégia política de organização dos diversos segmentos da comunidade escolar e local para elaborar e cuidar da execução do projeto de educação das escolas. Esse processo, construído no interior das escolas, vem se aperfeiçoando por meio da prática de gestão democrática vivenciada em diversas unidades da rede de ensino pública brasileira.

Trata-se de um processo em que educadores, educandos e comunidade local, por meio da prática de pensar a prática, elaboram um conhecimento específico, fazendo emergir as possibilidades contidas em uma direção coletiva, organizada por meio de um Conselho Escolar, que incorpora o gestor em uma perspectiva de gestão compartilhada.

Os cuidados iniciais para se criar e movimentar um Conselho Escolar foram concebidos por meio de leituras e diálogos com inúmeros educadores, educandos, responsáveis por estudantes e secretários de educação municipais e estaduais de várias cidades e estados deste país continental.

A criação e o movimento do Conselho Escolar, enquanto uma estratégia de organização política e educacional para efetivar o princípio constitucional da gestão democrática da educação pública, depende, em muitos aspectos, da consciência e envolvimento de cada participante e do modo como vai se conduzir o diálogo entre educadores, educandos e o gestor e, também, do diálogo entre comunidade escolar e local. O fundamental é a mobilização de toda a comunidade escolar e local para discutir sobre o sentido e as possibilidades contidas nessa forma de organização política de gestão da escola.



Esse movimento no interior das escolas se articula com os procedimentos das secretarias de educação municipal ou estadual e com a forma como os sindicatos de educadores ou de funcionários da educação conduzem a luta pela gestão democrática da escola pública.

Outra dimensão a ser considerada são as diretrizes emanadas pelo sistema municipal ou estadual de ensino, ou quando não houver, por iniciativa da própria comunidade escolar, baseando-se na Constituição Brasileira e Lei de Diretrizes e Bases da Educação[12].

Reconhecemos que as veredas percorridas pelos educandos e educadores brasileiros não são os únicos caminhos para se criar e movimentar conselhos escolares, mas essas experiências produziram um conhecimento que buscamos compartilhar de forma organizada neste caderno, por meio das estratégias que passamos a apresentar:

a) Instituir o Grupo Articulador, comovendo e envolvendo as pessoas

Criação do Grupo Articulador

- O Grupo Articulador se constitui no primeiro passo dirigido para criação e movimentação do Conselho Escolar;
- Compete aos gestores ou, na ausência destes, às pessoas interessadas construir o Grupo Articulador. Busca-se, nesse processo, não convencer alguém de uma verdade, mas objetiva-se comover e envolver pessoas da comunidade escolar e local, com consciência e compromisso de criar uma forma de direção política e educacional diferente para a escola.

Procedimentos

- Convocar todas as pessoas da comunidade escolar e representantes da comunidade local para um encontro, cujos objetivos são: a) compartilhar a

12 Para um maior aprofundamento neste campo, consultar os cadernos de número 1 – Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania e o caderno 5 – Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor. Esses dois cadernos integram o material didático-pedagógico do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.

ideia do Conselho Escolar; b) discutir a melhor forma de constituir o Grupo Articulador (quantidade, representatividade por segmento e forma de escolha desses representantes);

- Orientando-se pelas referências e deliberações da reunião, constituir o Grupo Articulador.

Cuidados

- Preocupar-se com a data e o horário, com o objetivo de garantir a participação do maior número de pessoas no encontro;
- Convidar as pessoas de forma que elas compreendam que o encontro é para discutir a formação de um Grupo Articulador para criação e movimentação do Conselho Escolar;
- Garantir espaço, som e uma condição em que as pessoas se sintam bem acolhidas para essa discussão;
- Expor um diagnóstico da situação em que a escola e o município se encontram, articulando, com esse diagnóstico, os motivos que justificam a necessidade de criação e movimentação do Conselho Escolar como estratégia de gestão da coisa pública, pelo público que se encontra envolvido no cotidiano da escola;
- Pensar com todos os presentes as melhores possibilidades de envolvimento de todas as pessoas da comunidade escolar e local no processo de criação do Conselho Escolar.

b) Organização do processo de criação do Conselho Escolar pelo Grupo Articulador

Procedimentos do Grupo Articulador

- Pesquisar o modo de ser e de viver da comunidade escolar e local;
- Estudar os cadernos produzidos pelo Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, além de identificar outras fontes de estudo;
- Realizar encontros por segmentos para construir um diagnóstico da escola na ótica de cada um deles, a partir de três perguntas: o que está bem na escola? O que precisamos melhorar? Como melhorar e a quem compete? Escolher, nesse encontro, um ou dois representantes do segmento, para sistematizar o diagnóstico;

- Procurar articular os movimentos de criação do Conselho Escolar que acontecem no interior da escola com os movimentos de discussão e implementação da gestão democrática encaminhados pela Secretaria de Educação a que a escola pertence.

Cuidados

- Organizar os encontros por segmentos, a partir de um planejamento que considere especificidades como o melhor dia, horário e local. É importante que se mobilize cada segmento a partir de suas necessidades específicas, procurando estabelecer a relação entre o que o segmento precisa e a importância de se organizar com outros segmentos em um Conselho Escolar, construindo, assim, uma totalidade na escola;
- Utilizar uma linguagem adequada para cada segmento, de forma que o mesmo produza e se aproprie conscientemente dos resultados do diagnóstico que construiu a partir de uma discussão coletiva com seus pares;
- Incluir, nas discussões por segmentos, estudantes de todos os níveis, inclusive os da educação infantil quando for o caso, procurando estratégias e linguagens que os incluam;
- Preocupar-se em identificar, nas reuniões por segmento, as pessoas que despertam como lideranças, demonstram interesse e possuem consciência da necessidade de criação e movimentação do Conselho Escolar;
- Ao fim de cada encontro do segmento, escolher uma pessoa para relatar, na assembleia geral, os resultados da discussão.

c) Assembleia geral para compartilhar os resultados dos encontros por segmento, definir as diretrizes da eleição para o Conselho Escolar e escolher os membros da Comissão Eleitoral

Procedimentos do Grupo Articulador

- Convocar, organizar e dirigir a assembleia geral da escola, com os seguintes objetivos: compartilhar os resultados dos encontros por segmentos; refletir sobre o papel do Conselho Escolar, com base nos estudos e pesquisas realizadas pelo Grupo Articulador ; socializar o diagnóstico da escola construído pelos

diversos segmentos; definir as diretrizes da eleição para o Conselho Escolar e escolher os membros da Comissão Eleitoral.

Cuidados

- Realizar um encontro com os relatores dos segmentos antes da assembleia geral, para sistematizar as apresentações dos diagnósticos, de forma que a ótica de cada segmento quanto ao pedagógico e ao político da escola seja apresentada de forma objetiva e clara para todos os membros da assembleia;
- Compreender que a assembleia geral é o último momento de participação do Grupo Articulador, iniciando-se, a partir da assembleia, o trabalho da Comissão Eleitoral;
- Garantir, na assembleia geral, como uma das diretrizes da eleição, que o Conselho Escolar será composto pelo gestor da escola, como membro nato, e por representantes dos segmentos: pais, estudantes, professores, funcionários e representante da comunidade local, se for o caso, todos eleitos por seus pares;
- Procurar definir, na assembleia geral, um cronograma para realização da eleição dos membros do Conselho Escolar, definindo desde o período da inscrição dos candidatos até o dia da posse dos conselheiros eleitos;
- Preocupar-se em garantir que a Comissão Eleitoral seja constituída por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar e local.

d) Organização das eleições pela Comissão Eleitoral do Conselho Escolar

Procedimentos da Comissão Eleitoral

- Estudar os documentos que legitimam o processo eleitoral dos Conselhos Escolares, como leis, decretos, pareceres, regulamentos e editais próprios da rede de ensino a que a escola se vincula, e as leis que tratam da gestão democrática da educação brasileira;
- Elaborar normas eleitorais próprias, observando a Constituição Brasileira, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional; as diretrizes para eleição do Conselho Escolar elaboradas pela rede/sistema de ensino, e o cronograma aprovado na assembleia geral da escola;
- Fixar edital de convocação das eleições para conselheiros escolares, promo-

vendo uma ampla divulgação dos documentos norteadores do processo eleitoral;

- Promover discussões, por segmento e por turno, sobre a legislação que regulamenta as eleições para o Conselho Escolar, focando a exposição nas atribuições e responsabilidades do conselheiro escolar, fomentando a organização de pessoas para se candidatarem;
- Inscrever e homologar as candidaturas para concorrer nas eleições;
- Organizar o espaço e o material necessário para a eleição;
- Divulgar o resultado final da eleição, com o anúncio dos conselheiros eleitos.

Cuidados

- Promover movimentos que convidem as pessoas da comunidade escolar e local para participar da eleição de seus representantes;
- Na primeira reunião do Conselho Escolar, deve-se decidir quem, dentre os seus membros, será o presidente do Conselho Escolar;
- É importante que a Comissão Eleitoral cuide da memória histórica da escola, registrando todo o processo vivenciado na criação do Conselho Escolar, por meio de fotografias, filmagem e gravação de depoimentos dos sujeitos envolvidos na eleição e que, na medida do possível, escreva um artigo sobre como aconteceu a eleição para o Conselho Escolar;
- Após o resultado final, a Comissão Eleitoral e os membros que atuaram no Grupo Articulador no início do processo podem marcar uma reunião com os conselheiros eleitos para avaliar o processo vivenciado pela escola, procurando extrair as grandes lições apreendidas;
- Considerar a importância de garantir aos conselheiros eleitos a memória das ações realizadas; os saberes da experiência feita; e as ações que estão sendo promovidas pelo Conselho Escolar. Existem algumas cidades brasileiras, como Vila Velha/ES, que prevêem, em sua legislação, a renovação de apenas 50% dos membros de cada segmento do Conselho Escolar a cada eleição, com o objetivo de garantir a memória das ações realizadas e em andamento.

Essas estratégias que apresentamos se constituem em uma referência construída a partir das narrativas e práticas de diversas pessoas da comunidade escolar e local das escolas públicas brasileiras, que se organizam democraticamente em conselhos escolares.

As estratégias apresentadas não constituem a única forma de se criar e movimentar Conselho Escolar. Ao contrário, o que apresentamos é apenas uma demonstração de que as pessoas da comunidade escolar e local são capazes de criar e caminhar por veredas que permitem à escola pública brasileira se dirigir cada vez mais para uma prática cotidiana de gestão do público de forma democrática e participativa.

5 – Reflexões sobre a relação entre Conselho Escolar e Unidade Executora

Essas estratégias para criação do Conselho Escolar nos remetem a uma reflexão[13] sobre a relação entre Conselho Escolar e Unidade Executora. Compreender essa relação é fundamental para que se garanta a autonomia da escola e sua centralidade no Projeto Político-Pedagógico. Organizamos essa reflexão em três itens: a) aspectos do Conselho Escolar; b) aspectos da Unidade Executora; c) a relação entre Conselho Escolar e Unidade Executora.

a) Aspectos do Conselho Escolar

O Conselho Escolar, inserido na estrutura de poder da escola, não atua complementarmente, nem é dotado de personalidade jurídica independente, mas se constitui na forma de organização política da comunidade escolar e local, para exercer, enquanto público, o poder de pensar e decidir sobre a organização política e pedagógica da escola, observando a legislação brasileira em vigor.

Um dos princípios legais para definição das normas da gestão democrática do ensino público estabelecido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB é a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.

Por sua vez, o Plano Nacional de Educação, aprovado pela Lei 10.172/2001, prescreve que:

> *No âmbito da Educação Infantil, um dos objetivos e metas é:*
>
> *16. Implantar conselhos escolares e outras formas de participação da comunidade escolar e local na melhoria do funcionamento das instituições de educação infantil e no enriquecimento das oportunidades educativas e dos recursos pedagógicos.*

13 Compreendemos reflexão enquanto um movimento em que o sujeito, voltando-se sobre si, descobre-se e busca não mais conhecer, mas conhecer-se; não apenas pensar, mas pensar-se.

No âmbito do Ensino Fundamental, um dos objetivos e metas é:

9. Promover a participação da comunidade na gestão das escolas, universalizando, em dois anos, a instituição de conselhos escolares ou órgãos equivalentes.

No âmbito do Ensino Médio, um dos objetivos e metas é:

13. Criar mecanismos, como conselhos ou equivalentes, para incentivar a participação da comunidade na gestão, manutenção e melhoria das condições de funcionamento das escolas.

Conforme prescrição do Plano Nacional de Educação, um dos critérios para qualificar os processos de ensino e de aprendizagem na educação básica é a participação da comunidade escolar e local na gestão do Projeto Político–Pedagógico da escola pública. Essa participação é sinalizada sob a forma de Conselho Escolar ou equivalente.

O Decreto nº. 6.094, de 24 de abril de 2007, que dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com municípios, Distrito Federal e estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando à mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica, também sugere que os conselhos escolares se constituam em uma estratégia de gestão democrática, que pode contribuir monitorando as políticas propostas pelo governo, pois seu Artigo 2º ressalta que:

Art. 2º A participação da União no Compromisso será pautada pela realização direta, quando couber, ou, nos demais casos, pelo incentivo e apoio à implementação, por municípios, Distrito Federal, estados e respectivos sistemas de ensino, das seguintes diretrizes:

XXII – promover a gestão participativa na rede de ensino;

XXV – fomentar e apoiar os conselhos escolares, envolvendo as famílias dos educandos, com as atribuições, dentre outras, de zelar pela manutenção da escola e pelo monitoramento das ações e consecução das metas do compromisso.

Esse conjunto de dispositivos legais nos permite compreender que uma das principais atribuições dos conselhos escolares é elaborar, acompanhar e avaliar o Projeto Político-Pedagógico da escola, garantindo o envolvimento de toda a comunidade escolar e local e, ainda, a coerência com os objetivos da escola, que devem ser fundamentados em uma educação de qualidade social e emancipadora, podendo ser destacadas as seguintes funções[14]:

14 Essas atribuições se encontram elaboradas no caderno 1, p. 23-24.

Deliberativa

Quando decidem sobre o Projeto Político-Pedagógico e outros assuntos da escola, aprovam encaminhamentos de problemas, garantem a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino e decidem sobre a organização e o funcionamento geral da escola, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas. Elaboram normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo ou financeiro.

Consultiva

Quando têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pela direção das unidades escolares.

Fiscal

Quando acompanham e interferem na execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar.

Mobilizadora

Quando promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo, assim, para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação.

Essas não são as únicas funções atribuídas ao Conselho Escolar , mas servem de referência. O exercício delas no cotidiano escolar implica, muitas vezes, conflitos entre os diversos segmentos, e entre escola e secretarias ou Ministério da Educação.

b) Aspectos da Unidade Executora

A Unidade Executora (UEx.) é uma entidade ou instituição que possui personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que pode ser criada ou constituída por iniciativa da própria escola e da comunidade, ou por decreto. A UEx é a responsável pela formalização dos processos de adesão e habilitação e pelo recebimento, execução e prestação de contas dos recursos financeiros transferidos

pelo Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), e de outros programas estaduais e municipais de financiamento da educação.

Para receber os recursos financeiros do PDDE, as escolas públicas com mais de 50 estudantes matriculados devem criar suas Unidades Executoras Próprias (UEx). As escolas que possuem menos de 50 estudantes matriculados podem optar por criar a sua UEx ou receber os recursos por meio das secretarias estaduais e distrital de educação ou pelas prefeituras, conforme o caso.

A iniciativa de criar a Unidade Executora poderá partir do diretor da escola ou de qualquer membro da comunidade escolar. Vale destacar a necessidade de legalização da Unidade Executora para que ela possa aderir ao PDDE e se habilitar a receber recursos financeiros. A legalização da UEx passa por quatro momentos distintos, a saber:

Assembleia Geral

Reunião que objetiva fundar a Unidade Executora; eleger e dar posse à Diretoria, ao Conselho Fiscal e ao Conselho Deliberativo; discutir e aprovar o estatuto e lavrar ata da Assembleia Geral de criação e constituição da UEx.

Registro da Unidade Executora

O estatuto da Unidade Executora deve ser registrado no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas que responde pelo atendimento do município no qual a Unidade Executora está localizada.

Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ)

Para efetuar a inscrição no CNPJ, o presidente da UEx deverá levar o registro da UEx à Delegacia, Agência ou Inspetoria da Receita Federal.

Abertura de conta bancária

No caso dos recursos do PDDE, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE se encarregará de abrir a conta corrente para a UEx, segundo a indicação de uma agência e banco dentre os quais o FNDE mantém parceria.

Uma vez legalizada, a Unidade Executora poderá formalizar a adesão e habilitação ao PDDE para o recebimento de recursos financeiros, que serão repassados em uma parcela anual e deverão ser utilizados seguindo orientações oriundas do PDDE, para

aquisição de material permanente; manutenção, conservação, pequenos reparos da unidade escolar etc.

A UEx é a responsável pela prestação de contas dos recursos financeiros recebidos pela escola, e o dirigente que não apresentar a prestação de contas ficará sujeito à adoção de medidas civis e criminais cabíveis. Assim, a Unidade Executora constitui-se em uma entidade civil de direito privado que deve administrar os recursos financeiros do PDDE, além de outros que a escola recebe diretamente.

c) A relação entre Conselho Escolar e Unidade Executora

Conforme explicitamos acima, o Conselho Escolar se insere diretamente na estrutura de poder da escola, enquanto a Unidade Executora é dotada de personalidade jurídica e tem natureza voltada para questões financeiras. Assim, podemos inferir que enquanto o Conselho Escolar pensa e decide sobre as dimensões pedagógica, administrativa e financeira, a Unidade Executora se constitui em uma instância responsável pela execução financeira dos recursos recebidos pela escola, que deverão ser aplicados de acordo com as deliberações do Conselho Escolar e, no caso do PDDE, as orientações normativas do FNDE.

O Conselho Escolar se insere diretamente na estrutura de poder da escola, enquanto a Unidade Executora é dotada de personalidade jurídica e tem natureza voltada para questões financeiras.

Além da UEx, há entidades como Associação de Pais e Mestres e Grêmios Estudantis que também são responsáveis por executar programas que repassam recursos financeiros direto para a escola.

Além disso, como nos sugere Bordignon, os estados da República Federativa do Brasil se encontram diante da necessidade de conciliar dois princípios legais: "o constitucional, da gestão democrática da educação pública, e o da LDB, da progressiva autonomia da escola pública". Essa necessidade de garantir a gestão democrática das escolas públicas na atualidade fez emergir, segundo Bordignon, a seguinte questão:

Se não se pode atribuir a função deliberativa, inerente à autonomia e a gestão democrática, na ausência de personalidade jurídica própria, como ocorre na maioria das escolas públicas, como fica a gestão de recursos e outras atividades executivas burocráticas?

Essa necessidade fez com que se concebessem entidades juridicamente instituídas, consideradas como equivalentes ao Conselho Escolar. Mas é importante considerar que: "equivalentes a conselhos seriam as assembleias escolares, ou as antigas congregações de professores, acrescidas de representação de estudantes, pais e pessoas da comunidade local". Portanto, as entidades e unidades executoras criadas dentro das escolas públicas brasileiras não se equivalem ao sentido político e educacional do Conselho Escolar , enquanto uma forma de gestão educacional para uma unidade de ensino público.

Essa configuração histórica colabora para se compreender a complexidade dos movimentos existentes no âmbito do Ministério da Educação ao criar o Programa Dinheiro Direto na Escola e o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.

O governo federal criou, pela Resolução nº 12, de 10 de maio de 1995, o Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (PMDE). Posteriormente, com a edição da Medida Provisória nº 1.784, de 14 de dezembro de 1998, passou a se chamar Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), tendo como finalidade prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas do ensino fundamental das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial mantidas por entidades sem fins lucrativos.

O repasse dos recursos financeiros do PDDE é feito pelo FNDE em parcela única anual depositada nas contas bancárias das unidades executoras - UEx das escolas públicas. O valor transferido a cada escola é determinado com base no número de alunos matriculados no ensino fundamental e na educação especial, extraído do censo escolar do ano anterior ao do atendimento.

Esse processo de descentralização financeira vivenciado na atualidade corresponde, entre outros fatores, ao atendimento de uma reivindicação dos educadores e educandos que, em seus movimentos políticos e educacionais dos anos 80 do século XX, denunciavam a centralização dos recursos financeiros e também das definições políticas e educacionais e anunciavam a necessidade de descentralização financeira e de processos democráticos nas escolas públicas do Brasil.

Assim, ao criar programas que descentralizam os recursos financeiros, o Ministério da Educação lançou em 2004, no âmbito da Secretaria de Educação Básica, pela Portaria Ministerial nº 2.896/04, o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, com a finalidade de desenvolver ações de fomento à implantação e ao fortalecimento de conselhos escolares nas escolas públicas de educação básica, em parceria com os sistemas de ensino.

O Programa surgiu com o intuito de fortalecer o Conselho Escolar como o órgão colegiado, na estrutura da escola, com o objetivo de garantir o cumprimento de vários dispositivos legais que clamam pela gestão democrática e participativa, como, por exemplo, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional:

> *Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:*
>
> *VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;*
>
> *VII – informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.*

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

VI – colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

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 órgãos 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.

Esses artigos da LDB sinalizam, em certa medida, as bases políticas e educacionais que fizeram emergir o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. A criação desse Programa sinalizou uma política diferenciada do que vinha se instituindo no Brasil, uma vez que a lógica que instituiu o PMDE não era acompanhada pela preocupação de se fortalecer um órgão de gestão democrática no âmbito das escolas.

Essa breve incursão nos dois programas nos permitiu estabelecer algumas comparações entre o Conselho Escolar e a Unidade Executora, como evidenciamos no quadro abaixo:

Descrição	Conselho Escolar	Unidade Executora
Criação	Com base em legislação específica do sistema de ensino, ou por iniciativa da própria escola.	Por iniciativa da própria escola ou por decreto, com inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).
Personalidade Jurídica	Faz parte da estrutura da escola. Não precisa de registro em cartório.	Entidade ou instituição sem fins lucrativos, com personalidade jurídica de direito privado. Deve ser registrada em Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas.
Composição	Pessoas das comunidades escolar e local.	Pessoas das comunidades escolar e local.

Descrição	Conselho Escolar	Unidade Executora
Abrangência de atuação	Constitui-se como a própria expressão da escola, como seu principal instrumento de tomada de decisões referentes a questões administrativas, financeiras e pedagógicas.	Responsável pela formalização dos processos de adesão e habilitação e pelo recebimento, execução e prestação de contas dos recursos financeiros transferidos pelo PDDE e outros programas.
Reuniões	Mensais, com pelo menos três assembleias gerais anuais.	Duas assembleias ordinárias por ano.
Legislação	LDB, PNE, PDE, legislação do sistema de ensino.	Medida Provisória n° 1853-12/99, Resoluções do FNDE.
Organização	Pode ter um presidente eleito entre os membros, ou uma coordenação eleita entre os conselheiros. A estrutura e o funcionamento são definidos no Regimento Interno do Conselho Escolar.	Tem um presidente, que deve ser escolhido mediante processo eletivo ou de acordo com o estatuto de cada entidade. É administrada pela Diretoria (Presidente, Vice-Presidente, Secretário e Tesoureiro) e pelos Conselhos Fiscal e Deliberativo.
Recursos Financeiros	Deve sistematizar as necessidades dos segmentos da comunidade escolar, participar das decisões de como aplicar todos os recursos da escola, bem como fiscalizar a aplicação e a prestação de contas do mesmo, para que contribua com a implementação do projeto político-pedagógico da escola.	Responsável pelo recebimento, execução e prestação de contas dos recursos oriundos do PDDE e de outros programas. O presidente da UEx deve abrir conta bancária conjunta com o tesoureiro.

Esse quadro comparativo evidencia a diferença entre Conselho Escolar enquanto órgão que faz parte da estrutura da escola, responsável por garantir sua autonomia, sem isentar o Estado de suas responsabilidades com o financiamento da educação pública, gratuita e de qualidade, e a Unidade Executora enquanto órgão complementar do trabalho da escola.

Há sistemas de ensino em que o Conselho Escolar é uma Unidade Executora – UEx, ou seja, cumprem-se os trâmites de legalização de uma UEx, registrando o Conselho no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas e inscrevendo-o no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), para que possa ter uma conta bancária, na qual receberá os recursos do PDDE, dentre outros.

Deve-se ter cuidado ao transformar o Conselho Escolar em uma Unidade Executora para não comprometer a natureza do Conselho, enquanto um órgão responsável por contribuir na elaboração e execução do Projeto Político-Pedagógico, reduzindo-o a uma atuação focada somente no campo financeiro.

Pensamos que o Conselho Escolar não pode atuar unicamente como uma entidade responsável pelo recebimento e gestão de recursos financeiros, pois, ao assumir a responsabilidade de receber, executar e prestar contas dos recursos que a escola recebe, os conselheiros tendem a ficar com pouco tempo para pensar e encontrar caminhos que aperfeiçoem os processos de ensino e de aprendizado na escola.

No caso das escolas públicas ou sistemas de ensino que optarem por transformar o Conselho Escolar em uma Unidade Executora, recomenda-se que registrem todas as competências do Conselho Escolar, que vão muito além das questões financeiras, para reforçar a natureza do Conselho enquanto um órgão responsável por decidir os caminhos pedagógicos, financeiros e administrativos da escola.

Quanto aos sistemas de ensino que optarem por manter o Conselho Escolar e criar a Unidade Executora, o que importa é definir o papel de cada um, ou seja, é importante definir que à UEx caberá aplicar os recursos financeiros de acordo com o planejamento e o plano de aplicação de recursos que deverão ser elaborados coletivamente e aprovados pelo Conselho Escolar.

Nesse caso, o Conselho Escolar se isenta de elaborar a prestação de contas dos recursos financeiros, porém deve acompanhar se os recursos estão sendo utilizados segundo um plano de aplicação financeira aprovado pelo Conselho e se a UEx está realizando a prestação de contas devidamente, para garantir o recebimento de novos recursos financeiros.

Esse breve estudo e exposição que apresentamos sobre a relação entre Conselho Escolar e Unidade Executora nos permitiram compreender um processo histórico em que se buscou descentralizar e garantir que os recursos financeiros destinados às escolas públicas chegassem à instituição fim e fossem executados com autonomia.

Esse movimento implicou a formação de uma teia complexa, com a criação de programas nacionais e de entidades com caráter complementar, de apoio e de execução, com personalidade jurídica própria, como foi o caso da Unidade Executora.

No atual momento em que as escolas públicas brasileiras tendem a criar e movimentar seus conselhos escolares, exercitando-se na autonomia com responsabilidade, seria importante se pensar na possibilidade de dotar as escolas de personalidade jurídica própria, para que elas recebam todos os recursos financeiros em sua conta bancária e executem o planejamento e o plano de aplicação de recursos que foram discutidos e aprovados pelos conselheiros da escola e realizem a prestação de contas, submetendo-a, em primeira instância, ao Conselho Escolar.

Esse movimento implica se pensar em novos saberes necessários ao campo educacional, como, por exemplo, contabilidade e administração, que com seus conhecimentos específicos podem contribuir para uma execução mais adequada das deliberações políticas, pedagógicas e administrativas do Conselho Escolar.

Esse procedimento exige um Conselho Escolar constituído de pessoas da comunidade escolar e local, que assumam conscientemente a responsabilidade de contribuir para dar vida aos princípios da progressiva autonomia da escola e sua gestão democrática.

Parte II

Raízes e processos de criação e movimentação do Fórum de Conselhos Escolares

Quem faz educação desenha a cidade.

O Fórum de Conselhos Escolares é uma política de gestão educacional em rede. Trata-se de um conhecimento elaborado a partir da necessidade de articulação dos conselhos escolares de uma mesma rede/sistema de ensino em um ambiente que os permitisse compartilhar experiências, evidenciando necessidades e soluções para melhoria do processo de ensino e processo de aprendizado nas escolas.

As raízes de criação e movimentação do Fórum de Conselhos Escolares que apresentamos neste caderno foram produzidas a partir das reflexões sobre os caminhos percorridos na experiência vivenciada nos Encontros de Formação do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Assim, compartilhamos caminhos que podem ser redimensionados, a partir das necessidades dos conselheiros de cada cidade ou estado do Brasil. O importante é que se institucionalize uma forma de organização política que congregue o conjunto dos conselhos escolares da rede e/ou sistema de ensino.

Qual a relação entre Fórum de Conselhos Escolares, democracia participativa e melhoria da educação ?

1 – Concepção política e educacional do Fórum de Conselhos Escolares

A concepção política e educacional do Fórum de Conselhos Escolares busca avançar em direção a uma democracia participativa, assentando suas bases na corresponsabilidade e compromisso coletivo, numa concepção de educação desenvolvida no eixo da horizontalidade, apontando para a qualidade do ensino e para a formação da cidadania.

Alguns elementos são essenciais nessa nova prática vivenciada pela educação brasileira, mas a ausência de dois deles seria incompatível com a visão emancipatória que se preconiza: a autonomia e a participação. Na escola, essa participação pode ser materializada com o funcionamento efetivo e o fortalecimento dos conselhos escolares.

"As relações de poder não se realizam na particularidade, mas na intersubjetividade da comunicação entre atores sociais. Nesse sentido, o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos." (Bordignon e Gracindo, 2001)

Essa construção teórica nos permite compreender que o Fórum de Conselhos Escolares amplia e fortalece o poder político que cada Conselho Escolar sozinho já possuía. Nesse sentido, ele se reveste em um canal de participação e aprendizado democrático em rede, com natureza propositiva, e como contribuição efetiva para reflexões e ações voltadas para a melhoria da qualidade do ensino.

A constituição do Fórum se dá a partir da necessidade sentida pelos conselhos escolares de construir um diálogo entre si, enraizado na palavra autêntica, ou seja, uma relação política horizontal em que cada conselho anuncia a sua palavra.

Nessa perspectiva, o Fórum se constitui em um espaço democrático, que discute, propõe, acompanha e avalia as políticas públicas no âmbito do sistema educacional, e propicia aos conselhos escolares condições para atuação junto à gestão escolar visando à qualidade educacional desejada.

A educação popular e a pedagogia de Paulo Freire, raízes que inspiram esse processo, propiciam o ressurgimento da esperança, o rompimento com sectarismos existentes nos segmentos e na comunidade local e o amadurecimento político/crítico dos atores envolvidos. Para Freire, o ponto de partida e chegada para o desenvolvimento da aprendizagem é a comunidade, ou seja, a realidade sociocultural e política em que os indivíduos estão inseridos.

Assim, concebe-se o Fórum de Conselhos Escolares, em suas dimensões política e educacional, como um espaço para o diálogo entre os conselheiros das diversas escolas e construção de uma consciência da realidade das escolas, dos bairros e da cidade, desmistificando suas causas e mostrando tais realidades como passíveis de serem transformadas.

São essas premissas que colaboram para se estabelecer uma concepção política e educacional do Fórum que se expressa na máxima: "quem faz educação desenha a cidade". Não basta fazer educação, é preciso fazê-la com consciência do que está sendo feito. Caminhos para se construir essa consciência são o estudo, o diálogo entre as pessoas da comunidade escolar e local e o princípio da prática de pensar a prática.

O que o diálogo entre Fórum de Conselhos Escolares e governo pode gerar no campo da Educação Pública ?

2 – Fórum de Conselhos Escolares: uma estratégia de diálogo entre a comunidade escolar e local com o governo

A possibilidade de articulação entre a sociedade civil e o governo suscita reflexões e a quebra de paradigmas, inclusive os referentes à concepção de que autonomia é decidir sozinho. Quando a Secretaria de Educação experimenta uma

gestão caracterizada pela participação da comunidade escolar e da sociedade, compartilhando ideias e baseando-se no respeito às iniciativas das escolas, reconhecendo estas como instituições voltadas aos interesses da comunidade com a qual trabalha, torna-se promissora a institucionalização do Fórum de Conselhos Escolares.

Vasconcellos(2002) e Arroyo(1994) ponderam que toda autonomia é relativa e que o discurso da autonomia não pode ser usado para justificar fechamento, isolamento, autossuficiência. Consideram ainda que autonomia não é fazer o que se quer sem ter que dar satisfação a ninguém; é o espaço da liberdade com responsabilidade.

O trabalho desenvolvido pelos conselhos escolares tem uma dimensão pública, uma função social, já que diz respeito a direitos fundamentais de cidadania.

Durante o processo inicial de sensibilização e mobilização para o Fórum dos Conselhos Escolares, uma dúvida tende a se apresentar, ela pode emergir dentro da seguinte pergunta: o fórum será social ou institucional?

A base dessa pergunta encontra-se em uma realidade com a qual os conselhos, em seu processo de organização, se deparam: a quem compete garantir a logística e a infraestrutura necessárias para mobilizar, organizar e realizar as ações do Fórum?

Esse debate vem produzindo concepções distintas: uma que defende que o fórum seja social, o que implica a construção de espaço físico e logística independentes de prefeituras e governos de estado; outra concepção que compreende ser responsabilidade das prefeituras e/ou do governo do estado garantir a logística e, ao mesmo tempo, preservar a autonomia política e educacional do Fórum de Conselhos Escolares. O fundamental nesse debate é que ele faz emergir a forma como pensamos a relação entre as escolas públicas e o Estado.

As experiências de Fórum de Conselhos Escolares vivenciadas em Fortaleza/CE e Natal/RN indicaram que a participação direta do Estado – compreendendo o Estado como o gestor do público, fundado no princípio de que o público é responsável pela coisa pública – fomenta a realização do princípio de uma democracia participativa, superando a dicotomia Estado e Sociedade, permitindo a existência de uma república, enquanto res- pública, conforme explicitamos anteriormente.

Assim, a Secretaria de Educação, ao garantir a estrutura material para a efetivação do Fórum de Conselhos Escolares em sua rede/sistema educacional, colabora com a transição da democracia representativa para a democracia participativa.

A institucionalização do Fórum o transforma em um instrumento democrático de interlocução permanente e direta entre os conselhos escolares e a Secretaria de Educação.

Ganhos com a institucionalização do Fórum:

- O fortalecimento da gestão democrática na rede municipal de ensino;
- A garantia de meios e instrumentos para a realização de suas atividades;
- O fortalecimento das relações dos conselhos escolares com a Secretaria de Educação (sociedade e governo).

Os conselhos escolares encontram no governo uma parceria importante e construtiva para impulsionar a gestão democrática nas escolas públicas, estimulando a integração e ampliando a participação da comunidade, firmando, assim, a diversidade de possibilidades de atuação de seus membros.

O Fórum é um espaço de criatividade e conhecimento da realidade para a proposição de soluções que venham contribuir para a melhoria da qualidade de ensino. Portanto, um fórum institucional se constitui em importante estratégia para o planejamento integrado, a troca de experiências e a atuação em regime de colaboração com o governo.

Caso o governo, por meio de políticas públicas que primem pela gestão democrática da educação, incentive os conselhos escolares a se organizar em Fórum, desempenhando a função de discutir necessidades e propor soluções, esses conselhos ampliarão sua participação na gestão da cidade. Configura-se, assim, um diálogo direto entre a comunidade e o governo, garantindo a participação da sociedade no planejamento, implementação e acompanhamento das políticas públicas, especialmente no que tange à melhoria da qualidade da educação.

Mais do que uma reunião de pessoas, o Fórum pode ser um espaço privilegiado de articulação entre comunidade e governo. São os conselheiros que integram a comunidade ao Fórum, que fazem com que cada um perceba que pode contribuir, e muito, com a melhoria da qualidade da educação do município, se apropriando do projeto e se reconhecendo dentro dele, provocando o amadurecimento das pessoas envolvidas na busca de soluções negociadas e no exercício da cidadania ativa.

Portanto, o Fórum se constitui em uma política de gestão gerada nas discussões e práticas dos conselhos escolares das escolas públicas.

Pensamos que, nesse processo, emerge uma nova concepção de relações entre Estado e sociedade civil, que viabiliza a participação de todos os segmentos sociais na formulação de políticas públicas de educação e possibilita o acesso da população às tomadas de decisão. O Fórum é o responsável por trazer ao debate as demandas da comunidade no âmbito educacional e, assim, garantir que a população seja ouvida e atendida de forma satisfatória.

Qual a importância do Fórum para o fortalecimento dos Conselhos Escolares ?

3 – A importância do Fórum de Conselhos Escolares no fortalecimento da rede de ensino

O fato de os conselhos escolares se reunirem em um Fórum para refletir sobre a democratização da escola e da sociedade representa um exercício de cidadania emancipador e evidencia inovação no contexto educacional e social brasileiro.

Não basta saber, é preciso ter consciência do que se sabe para uma participação crítica e consciente na sociedade, educando-se como gente que se reconhece enquanto ser com direitos e deveres, assumindo-se como sujeito de sua própria história.

O Fórum quebra paradigmas de que a comunidade escolar limita-se ao âmbito da escola e se contrapõe à mentalidade patrimonialista que dificulta a participação do público na gestão das coisas públicas. Ele rompe limites e fortalece um novo paradigma de gestão democrática da escola pública: o da comunidade cidadã.

Ao assumir um projeto coletivo de gestão da educação pública, amplia a institucionalidade cidadã em seu exercício mais amplo, lançando um olhar sobre o todo da educação municipal.

Assim, para que as leis, enquanto conquistas históricas que preconizam uma educação democrática, emancipadora e cidadã, possam colaborar com a superação de uma mentalidade patrimonialista da educação, é necessário que as comunidades escolar e local participem efetivamente nos conselhos escolares, com consciência do poder do coletivo na gestão das instituições públicas de educação, tendo como pressuposto que essas instituições pertencem ao povo.

Anteriormente, falar em Conselho Escolar era reportar a uma escola cuidando unicamente dos seus interesses. Com o Fórum, enquanto um canal que articula o conjunto de conselheiros de uma rede de ensino, cria-se um movimento em que o Conselho não existe sozinho, mas em rede. Assim, esse órgão ganha uma nova dimensão, ao transcender os limites de uma escola e atuar na construção de políticas educacionais para a cidade em que o Conselho e o Fórum se encontram.

A participação no Fórum possibilita, em primeiro lugar, que a comunidade tenha conhecimento e consciência do seu espaço de poder e de que o que é público pertence aos cidadãos.
Os Conselhos e o Fórum de Conselhos Escolares são vozes legítimas da sociedade por representarem, em sua composição, a diversidade de ideias e a pluralidade das vozes da comunidade.

O Fórum organiza-se como ambiente de encontro dos segmentos organizados em redes, abrindo espaço para que sejam expostos pontos de vista dos professores, funcionários, pais, estudantes, diretores e outros atores sociais aos quais as instituições educacionais pertencem.

Se a qualidade da educação está referida ao exercício da cidadania, é a formação de cidadãos que estabelece uma dimensão social a essa qualidade. A dimensão social, especialmente presente na letra e no espírito da LDB, em seu art. 14, ao definir como diretrizes para os sistemas de ensino a participação da comunidade escolar e local nos conselhos escolares, direciona para a criação de espaços para a progressiva autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira das escolas. O Fórum, expressão plural da comunidade interna e externa da escola, assume, portanto, função especial na promoção da qualidade social da educação.

A importância do Fórum se dá, inicialmente, por garantir o direito de voz aos atores educacionais e o debate sobre a compreensão de qual é o sentido de uma educação emancipadora, ou seja, o sentido de qualidade decorrente do desenvolvimento de relações sociais (políticas, econômicas e culturais) contextualizadas, construindo uma relação efetiva entre democratização e qualidade.

O ensino de qualidade e o Fórum estão intimamente ligados à transformação da realidade. A prática educativa emancipadora com qualidade socialmente referenciada inclui a aprendizagem dos estudantes e de todos os atores envolvidos. Esse processo é entendido em sentido duplo, em que todos aprendem e todos ensinam, na construção do conhecimento coletivo.

As concepções de cidadania e de autonomia, determinantes das relações internas cultivadas no Fórum, mostram o olhar que cada Conselho Escolar tem da educação na sua comunidade, sem perder de vista o sentido social da escola. No Fórum, ao se juntar todas essas visões, é construída a visão do todo da educação na rede/sistema de ensino, possibilitando uma intervenção na educação da cidade, por meio de análises, proposições e ações assertivas, nas quais são consideradas as especificidades de cada espaço da cidade.

O que temos a aprender com as práticas de Fórum de Conselhos Escolares ?

4 – Compartilhando experiências de Fórum de Conselhos Escolares

Pensar a prática é um bom caminho. Assim, oferecemos uma descrição de duas experiências práticas com Fórum de Conselhos Escolares, vivenciadas por um conjunto de conselheiros escolares das redes municipal e estadual de ensino, que estão pensando e fazendo gestão democrática nas escolas.

4.1 – Experiência do Fórum Municipal dos Conselhos Escolares de Fortaleza/CE

No encontro entre pessoas, surgem os grandes movimentos. A concepção de um espaço que aglutinasse conselhos escolares da rede municipal de ensino se configurou em um fórum.

A Secretaria Municipal de Educação de Fortaleza, em fevereiro de 2006, foi convidada para participar do Encontro Estadual de Formação do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares – SEB/MEC e, na ocasião, apresentar experiências referentes aos conselhos escolares. Para fazer o relato de experiência, indicou o Conselho Escolar da EMEIF Professor Luís Costa, que se destacava principalmente na gestão dos recursos financeiros.

Em abril do mesmo ano, a presidente do Conselho Escolar da referida escola foi convidada pelo Ministério da Educação para, juntamente com 24 conselheiros escolares de diversas regiões brasileiras que apresentaram relato de experiências exitosas nos encontros estaduais, participar do Seminário Internacional Gestão Democrática da Educação e Pedagogias Participativas, em Brasília. Além de assistir às conferências e participar de painéis e oficinas temáticas, os conselheiros foram atores de momentos ricos de troca de experiências e reflexões sobre o sentido do Conselho Escolar. O relato desses conselheiros, que fizeram a diferença em suas comunidades, suscitou inquietações e sonhos.

Ouvir as diversas experiências de atuação de conselhos escolares nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira despertou para a necessidade de se levar aquele momento também para o município, visto que não havia um diálogo entre conselhos escolares sobre as questões pertinentes a cada realidade. A perspectiva era criar um espaço de socialização e de construção coletiva que promovesse uma participação mais constante e consciente da comunidade escolar na educação do município e fortalecesse os atuais conselhos.

O relato de Valério Bezerra Souza, conselheiro escolar, segmento pai, da cidade de Natal/RN, chamou a atenção pelo poder articulador e mobilizador dos pais da Escola Estadual Winston Churchill que, visando resolver os problemas relacionados à qualidade do ensino oferecido, criaram um fórum para que os pais tivessem a oportunidade de participar mais ativamente da gestão escolar.

Sensibilizada com a capacidade e a força de organização dos pais no Rio Grande do Norte, e fazendo uma reflexão mais ampla sobre o poder que emana dos conselhos escolares, a conselheira da EMEIF Professor Luís Costa sentiu a necessidade não só de promover o diálogo entre pais, mas também de organizar um movimento entre conselhos escolares, que ultrapassasse os limites da escola e atuasse mais amplamente na educação da cidade.

Em Fortaleza, no encontro promovido pela Secretaria Municipal de Educação, a conselheira compartilhou essa necessidade com os demais conselheiros presentes e socializou sua participação no Seminário Internacional. Era o início da sensibilização dos conselheiros escolares para a possibilidade de construir coletivamente, a partir das escolas, um espaço integrador dos conselhos escolares. Foi lançada, então, a ideia que prontamente teve a adesão de diversos conselheiros escolares e técnicos em educação da Secretaria Executiva Regional II - SER II[15], portadores da mesma necessidade de compartilhamento e interação. Formou-se, assim, uma equipe que deu início ao movimento pioneiro do Fórum de Conselhos Escolares.

Os conselhos escolares da rede municipal de ensino de Fortaleza, enquanto organismos que fomentam a autonomia e a gestão democrática na escola pública, ganharam um espaço que os integra.

A inquietação inicial na organização do Fórum objetivava identificar as estratégias de integração e os procedimentos que estreitassem as relações entre os conselhos

15 A cidade de Fortaleza organiza-se administrativamente por meio de seis secretarias executivas regionais. Em cada SER há distritos temáticos, dentre eles o da educação.

escolares, estimulando a integração entre os segmentos de modo que ampliasse e fortalecesse a sua atuação.

As discussões produzidas por essa inquietação inicial geraram propostas diversas de organização, dentre elas criar uma associação, mas percebeu-se que essa forma não respondia às necessidades de integração dos conselhos. Precisava-se de um espaço amplo de discussão, no qual fossem expostos e respeitados os mais diversos olhares e considerada a pluralidade das falas.

Esse percurso levou à conclusão de que a melhor forma de organização de conselhos escolares seria um Fórum. Mas, antes da definição final, alguns questionamentos tiveram de ser respondidos.

O que é um fórum?

Segundo o dicionário Priberam, um fórum se constitui em uma reunião ou local de reunião sobre tema específico ou para debate público. Partindo dessa definição, constatou-se que um fórum seria a melhor forma para congregar todos os conselhos escolares da rede municipal de ensino de Fortaleza. O fórum, assim, se apresenta como um espaço dinâmico e constante que articula a gestão democrática da educação com a qualidade social. Está aberto a acolher, responder e/ou superar as contradições presentes no cotidiano da escola e da sociedade.

Por que instalar um fórum?

Era difícil efetivar melhorias no ensino público ou estabelecer objetivos e metas a serem alcançados se não fosse considerada a realidade das escolas. Ao ouvir as diversas vozes da comunidade escolar e do seu entorno, o fórum favorece a democratização dos saberes, o respeito às identidades, o desenvolvimento das pessoas, a formação de lideranças e a consolidação da cultura democrática.

Necessária se fazia a construção de um fórum no qual as escolas e o ensino público pudessem ser diagnosticados de forma qualitativa pela própria comunidade que os compõem, por seus diversos segmentos, e que possibilitasse ao Conselho Escolar o fortalecimento de uma atuação que extrapolasse o âmbito da própria escola.

Além disso, o fórum cria condições para que todas as pessoas organizadas em segmentos aprendam a se expressar, a se articular em torno dos seus interesses individuais e coletivos, a debater com pessoas que pensam diferente, a defender suas ideias, a resolver seus conflitos por meio do diálogo, a fundamentar suas opiniões com razão e sensibilidade.

O Fórum assegura corresponsabilidades e fortalece os mecanismos de participação e decisão coletivas, elevando a legitimidade das ações apreendidas. Essa legitimidade é conquistada por meio do conhecimento e da clareza que a comunidade tem sobre a realidade das escolas e da educação, assim como da atuação do Conselho Escolar.

Portanto, um fórum se constitui em ambiente aberto à ampla participação popular, onde acontece a socialização das experiências dos conselhos escolares. Essas experiências, fundadas na reflexão sobre as práticas educativas em suas unidades de ensino, redimensionam e qualificam as políticas educacionais da rede de ensino municipal.

Para que instalar um Fórum de Conselhos Escolares?

Essa pergunta fez emergir as seguintes proposições:

- Para construir um ambiente de participação que mobilize e subsidie a elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação do Plano Municipal de Educação;
- Para sensibilizar e instrumentalizar todos os segmentos do Conselho Escolar para a responsabilidade social;
- Para conhecer e encaminhar as demandas educacionais das diversas comunidades escolares;
- Para divulgar iniciativas e procedimentos políticos e educacionais legais que possam contribuir para o aperfeiçoamento dos conselhos escolares;
- Para garantir a autonomia com responsabilidade, em rede;
- Para estimular o trabalho coletivo;
- Para fomentar o surgimento de novas lideranças e dinamizar a gestão democrática nas escolas.

Aproximar-se do posicionamento do grupo de conselheiros, por meio de uma relação dialógica em que se consideravam as necessidades de fortalecer os conselhos

escolares articulando-os em rede e responder às perguntas acima possibilitou uma tomada de consciência de que o caminho estava sendo trilhado. Surgia, assim, um movimento amplo de conselhos escolares que, além de fortalecer a gestão democrática nas unidades de ensino, amplia a responsabilidade social que se configura por meio da participação articulada do conjunto de conselhos escolares, estabelecendo um diálogo entre a sociedade civil e o governo.

Esse processo foi construído por uma metodologia que privilegiou a voz de todos os segmentos. Foram constituídos grupos de discussão nas escolas que, além de fortalecer o exercício do debate de temas referentes à qualidade de ensino em sua unidade escolar, elegeram dez representantes para, posteriormente, participar das plenárias por segmento que conduziam à assembleia geral do fórum.

Os resultados positivos de articulação dos conselhos escolares no Fórum da SER II contribuíram para uma expansão do movimento para as demais secretarias executivas regionais.

Uma vez instituído o Fórum em toda a rede de ensino, se estabeleceu uma discussão entre os conselhos escolares e a Secretaria Municipal de Educação sobre a institucionalização ou não do Fórum de Conselhos Escolares. Esse diálogo amadureceu as duas partes envolvidas e permitiu compreender que, quando a razão do ato de educar são as pessoas da cidade, é possível o diálogo entre a sociedade civil organizada e o governo.

Esse movimento atingiu o ápice quando, no II Encontro de Formação dos Conselheiros Escolares de Fortaleza, em parceria com o Ministério da Educação, que reuniu 1308 conselheiros e técnicos em educação, a secretária de Educação, professora Ana Maria de Carvalho Fontenele, leu o Decreto Nº. 12.302, de 28 de novembro de 2007, que institucionalizou o Fórum Municipal dos Conselhos Escolares de Fortaleza.

Em essência, o Decreto anuncia a necessidade de organizar as comunidades escolares para que possam intervir nas políticas públicas, interagindo com o estado na definição de prioridades e na elaboração de planos de ação.

Hoje, o Fórum Municipal dos Conselhos Escolares de Fortaleza é uma realidade da cidade e atua junto à Secretaria Municipal de Educação.

O município vem construindo/reconstruindo esse movimento a cada ano, com a inclusão de escolas criadas, com a renovação de conselheiros ao fim dos mandatos de dois anos. Isso significa uma transformação dos conceitos e princípios de gestão tradicionalmente vivenciados na escola pública.

4.2 – Relato de um pai sobre o nascimento e organização do Fórum de Conselhos Escolares das Escolas Estaduais do Rio Grande do Norte

A história do Fórum de Conselhos Escolares das Escolas Estaduais do Rio Grande do Norte inicia-se no ano de 2000, quando não tive mais condições de manter as minhas filhas na escola particular. Migrei para a escola pública e tive que conviver com as reclamações de minhas filhas sobre a ausência de professores; falta de alguns no cumprimento dos seus deveres em sala de aula, e pelo desinteresse dos alunos. Não tendo como voltar atrás com a decisão tomada de encaminhá-las para a escola pública, fui à luta, isto é, brigar por uma escola pública de qualidade.

Quando senti o declínio no aprendizado das minhas filhas, fui para dentro da escola procurar saber da direção o motivo pelo qual a escola não funcionava na forma que deveria. Vi os problemas enfrentados pelos diretores, tais como: a ausência de funcionários, a infraestrutura em péssimas condições, sem falar no desinteresse de muitos profissionais e estudantes, mas éramos a gestora Maria Imaculada, da Escola Estadual Winston Churchill, e eu que, naquele momento, acreditávamos que a situação poderia mudar. Nos anos de 2002 e 2003, surgiram mais dois pais de alunos, Alzair de Andrade e Carlos Adalberto, que também acreditavam que poderíamos mudar essa situação.

A gestora, sentindo a necessidade de redimensionar a gestão da escola, sugeriu que organizássemos o Conselho Escolar. No entanto, como não existia segmento organizado, assumimos o desafio de criar o conselho. Esse processo enfrentou muitas resistências. Essas resistências determinaram a composição da direção do Conselho Escolar, pois o segmento mais interessado era o de pais. Essa posição política fez com que os professores atribuíssem aos pais a responsabilidade de conduzir a luta por melhoria da qualidade física da escola.

Inicialmente, realizamos eleição para o Conselho Escolar, tendo como presidente Valério Bezerra de Souza, como vice-presidente Carlos Adalberto e secretário Alzair de Andrade. Uma direção constituída unicamente de pais.

Como conselheiros, realizamos reuniões com os professores, nas quais fomos bem recebidos por uns e por outros não, pois achavam que estávamos ali para policiar os mesmos. Tivemos, então, que conquistar sua confiança, mostrando-lhes que nossa finalidade era lutar por uma escola com qualidade. Para nós, essa qualidade significava uma boa estrutura física e social, indo ao encontro de algumas necessidades dos professores. Não foi fácil convencer os educadores da escola disso, pois alguns

não estavam acostumados a serem cobrados para cumprir com suas obrigações.

Em pleno sábado de carnaval do ano de 2003, encontravam-se, na sala de direção da escola, a gestora e alguns conselheiros discutindo com a Secretaria de Educação e Infraestrutura do Estado a reforma da escola. O ponto principal da discussão era o auditório reivindicado pela comunidade escolar. Naquele momento, a secretária adjunta queria fazer uma espécie de academia de musculação, que seria montada e desmontada de acordo com as necessidades, mas com nossa atitude de firmeza prevaleceu o reivindicado auditório.

Essa luta interna e o processo de organização política nos permitiram compreender que os pais organizados poderiam melhorar a escola. Esse exercício prático, em que emergiu a força política dos pais, fez nascer a ideia de criarmos o Fórum de Conselhos Escolares, para que as necessidades das escolas fossem discutidas por todas as comunidades escolares e, assim, contribuir com soluções para enfrentar o desafio de garantir e qualificar a escola pública dos nossos filhos.

Essa ideia do Fórum de Conselhos Escolares surgiu no ano de 2005. Mas, neste ano, menos de 50% das escolas estaduais localizadas em Natal/RN tinham seus conselhos formados, e apenas 10% dos conselhos existentes eram atuantes. Dentro desse contexto, o Conselho da Escola Winston Churchill convidou as escolas para uma primeira discussão sobre a criação do Fórum. Compareceram cinco escolas, que não expressavam uma representatividade para se instituir o Fórum naquele momento.

Com a conquista das eleições diretas para diretor, vice-diretor e conselheiros escolares, em 2006, na rede estadual de ensino do Rio Grande do Norte, todas as escolas passaram a instituir Conselho Escolar. Aproveitando a oportunidade, já que estavam criados os conselhos escolares na sua totalidade, convidamos todos a participar da criação do Fórum de Conselhos. Essa ideia foi bem recebida pela maioria, e os conselheiros que compareceram foram suficientes para se eleger uma direção e darmos início ao trabalho. Tudo isso se passou no decorrer de todo o mês de novembro de 2006.

E, no dia 7 de dezembro de 2006, às 9h da manhã, no Auditório Robson Farias, da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte, aconteceu a solenidade de posse da Presidência e de toda a Diretoria do Fórum de Conselhos Escolares do Rio Grande do Norte, tendo como presidente Valério Bezerra de Souza e como diretores Alzair de Andrade e Carlos Adalberto, pais que se encontravam desde o início lutando pela qualificação e gestão democrática da escola em que seus filhos estudavam.

Quais as estratégias e os cuidados necessários para a criação e movimentação do Fórum de Conselhos Escolares ?

5 – Veredas para a construção de Fórum de Conselhos Escolares

O Fórum de Conselhos Escolares tem sua estrutura direcionada para a construção coletiva, com a participação de todos os segmentos do Conselho Escolar, num processo que prima pelos procedimentos básicos de diálogo e comunicação.

Para se constituir um Fórum de Conselhos Escolares que privilegie o diálogo dentro dos segmentos, entre segmentos e entre conselhos, se faz necessário considerar as especificidades locais e as experiências que cada ator envolvido traz para o processo. O sucesso e consolidação do Fórum dependem da consciência e envolvimento de cada participante e do modo como vai se conduzir o diálogo entre conselheiros e Secretaria de Educação.

Os conselhos escolares se concretizam em Fórum quando se garante uma rede de comunicação contínua, que dê suporte às diversas necessidades e conduza suas ações para a ampliação do nível de aprendizagem dos estudantes e o fortalecimento da gestão democrática.

O que aqui se apresenta não é uma receita, mas veredas que podem colaborar com a caminhada dos que desejam construir uma gestão democrática e participativa das escolas públicas brasileiras.

5.1 – Sensibilização/Articulação

Convocação da primeira reunião

A criação de um Fórum de Conselhos Escolares pode ser iniciada com uma reunião para a sensibilização dos conselheiros escolares e gestores convidados por um Conselho Escolar que se assuma articulador do Fórum, ou por uma pessoa que tenha consciência da necessidade de articulação dos conselhos escolares da cidade em um Fórum.

O primeiro encontro pode partir de uma discussão das necessidades dos conselhos escolares presentes, procurando despertar o potencial existente em cada um, de modo que assumam para si a responsabilidade de fazer existir um Fórum que promova mudanças qualitativas na educação.

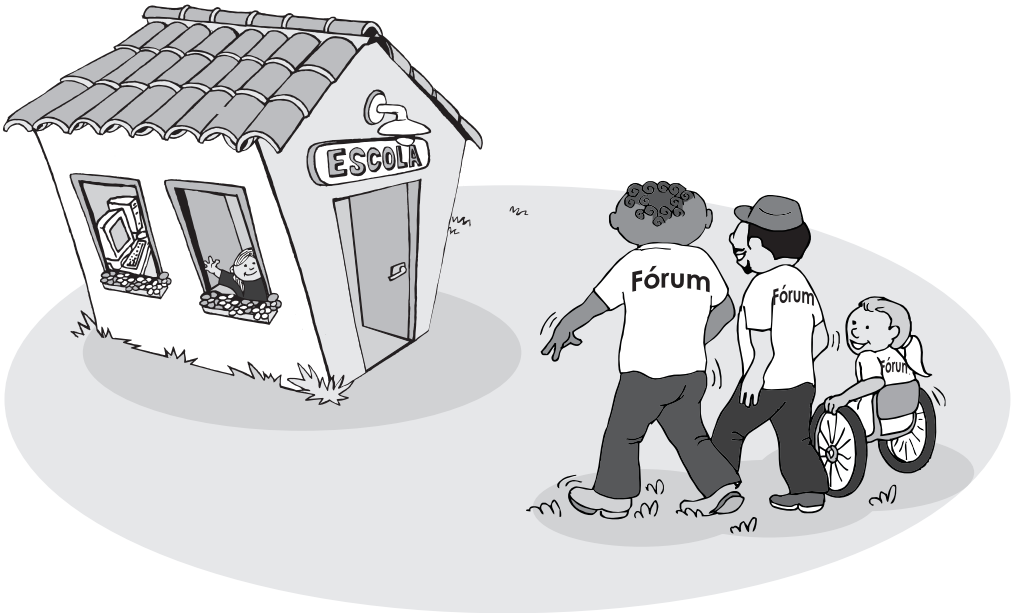
Cuidados

- Ampliar ao máximo a participação das escolas, de modo a multiplicar os diálogos em torno da instalação do Fórum;
- Identificar possíveis parcerias no âmbito da educação pública que possam contribuir na articulação do Fórum, como, por exemplo: Secretaria de Educação; sindicatos dos profissionais da Educação; promotoria de Educação, entre outros;

- Convidar o departamento/setor de gestão da Secretaria de Educação para participar da primeira reunião e acompanhar o movimento de formação do Fórum;
- Organizar um grupo mobilizador, constituído por pessoas que estão presentes na primeira reunião;
- Construir a memória de todo o processo com registros escritos, audiovisuais e fotográficos.

5.2 – A mobilização como base de construção do Fórum de Conselhos Escolares

O foco da mobilização é a visita às unidades de ensino, compartilhando as informações da primeira reunião e motivando que as pessoas da comunidade escolar e local formem opiniões próprias, se dispondo a agir coletivamente no sentido de fortalecer o movimento.



Essa mobilização objetiva seduzir e envolver mais pessoas no processo de construção do Fórum, ampliando o grupo inicial de mobilizadores e sinalizando para a construção de uma comissão coordenadora.

A primeira reunião com os conselheiros durante a mobilização nas unidades de ensino deve ser um espaço privilegiado para se discutir os conceitos de fórum, participação, democracia e cidadania, pois se essas pessoas compreenderem esses

conceitos e se engajarem nessa causa, poderão disseminar melhor a concepção de um Fórum de Conselhos Escolares para a comunidade e mobilizá-la para o exercício da democracia participativa.

Ao longo desses encontros, durante a mobilização, é possível que se encontrem novas lideranças no interior das escolas. É o momento de se organizar as lideranças, constituindo a Comissão Coordenadora que dará encaminhamentos às ações que dão forma ao Fórum de Conselhos Escolares. Esse pode ser o momento em que a Secretaria de Educação indica técnicos para compor a Comissão Coordenadora.

Essa comissão é a precursora de um movimento que pode refletir uma preocupação e um desejo de mudança compartilhado entre comunidade escolar e local com a Secretaria de Educação.

Cabe a essa comissão:

- Acreditar na importância de se congregar a energia, estimular a criatividade e o espírito coletivo de mudanças nas pessoas e nos grupos;
- Respeitar e confiar na capacidade das pessoas de decidir coletivamente sobre suas escolhas e estimular o desenvolvimento desses comportamentos;
- Facilitar a intercomunicação entre os grupos;
- Coordenar o planejamento das ações.

A estratégia de mobilização interna fica a critério de cada escola, podendo ser efetivada a mobilização por intermédio de debates, reuniões ou aproveitando os movimentos cotidianos da escola.

Esse grupo que assume a coordenação inicial realiza a primeira reunião com os possíveis parceiros no âmbito municipal. Nessa reunião, é discutida a logística e operacionalização do Fórum. As parcerias facilitam a formatação e o planejamento das ações de mobilização dos segmentos separadamente e garantem a infraestrutura necessária para a realização das plenárias e assembleias. É interessante a mobilização por segmento para garantir a pluralidade e a diversidade do Fórum e, também, para se efetivar a participação democrática de todos.

Cuidados

- A constituição da Comissão Coordenadora deve contemplar a participação de todos os segmentos;

- Elaborar um cronograma de atividades para mobilização dos segmentos;
- Indicar e divulgar para as escolas o dia, o local e o horário fixo para realização das reuniões da Comissão Coordenadora do Fórum;
- Estabelecer um local de referência física para o Fórum;
- Ativar dispositivos de comunicação dos resultados de cada reunião para o conjunto de escolas da rede e Secretaria de Educação, como, por exemplo, e-mail, sítio eletrônico, jornal impresso, entre outros.

5.3 – Grupos de discussão por segmentos nas escolas

Após a realização das primeiras reuniões nas unidades de ensino com os conselhos escolares, busca-se garantir a voz dos segmentos. Organiza-se discussões por segmentos, que acontecem nas escolas. É importante que os coordenadores desses momentos sejam pessoas do próprio segmento.

Essa estratégia de discussão promove o aumento da autoestima de componentes do mesmo segmento, revela lideranças e integra os participantes, fazendo com que se sintam partícipes e corresponsáveis pela escola e, consequentemente, pela educação na cidade. Assumem, assim, o papel de construtores ativos da qualidade social da educação.

Podemos orientar as discussões a partir das seguintes questões:

- O que está bem na escola?
- O que precisamos melhorar?
- Como melhorar a educação em nossa escola e a quem compete?
- Como o segmento atua no cotidiano da escola?

A partir das questões sugeridas, cada segmento elabora a leitura que possui do trabalho desenvolvido na escola, bem como uma autorreflexão sobre sua atuação nesse processo. Além dessas discussões e sínteses, são escolhidos alguns representantes que, juntamente com o conselheiro, participarão da plenária.

Cuidados

- O gestor colaborar como fomentador e facilitador da organização e sistematização das discussões produzidas pelos segmentos;
- Os professores colaborarem com a organização e sistematização das discussões dos pais (responsáveis pelos educandos);

- Garantir o respeito e a autonomia de cada segmento durante todo o processo;
- Realizar, com o segmento estudantes, uma discussão com as crianças da educação infantil, procurando estratégias e uma linguagem adequadas a esse nível de ensino, de forma que se garanta o direito ao exercício de uma participação política ativa.

5.4 – Plenárias por segmento e construção das redes que sustentam o Fórum de Conselhos Escolares

As plenárias por segmento têm um valor imensurável para o fortalecimento do próprio segmento, do Conselho Escolar e do Fórum. Elas se constituem em momentos ricos de integração das pessoas de diversas escolas que compõem o mesmo segmento, favorecendo também a interação e a socialização de experiências.

Como o processo favorece a organização dos segmentos das diversas escolas, é importante considerar que os gestores escolares da rede de ensino devem ser organizados como um segmento. A realização da plenária desse segmento é importante para o sucesso do movimento político de organização do Fórum de Conselhos Escolares.

É na plenária que é assumido o sentido da representatividade, quando os representantes apresentam o documento com a síntese das discussões realizadas nas unidades escolares, expõem suas experiências exitosas e externalizam as angústias coletivas.

As plenárias são organizadas pelo próprio segmento, a partir de um pequeno grupo que se responsabiliza por todas as etapas de planejamento e execução. São constituídas, assim, as comissões por segmento que atuam com o apoio da Comissão Coordenadora. O fato de a plenária ser gerida pelo segmento fortalece a participação e o envolvimento, garantindo a legitimidade durante todo o processo.

Depois da apresentação da síntese de cada unidade escolar, o segmento apresenta sua visão de totalidade da educação na cidade e de sua atuação nas diversas escolas.

Fica, portanto, coletivamente construído um diagnóstico mais amplo da cidade, por intermédio dos diversos olhares e participações. Dependendo do quantitativo de escolas, as plenárias podem ser por polo de escolas localizadas em uma mesma região territorial.

Ao final da plenária, quando há o conhecimento e integração dos participantes e são reveladas as lideranças, ocorre a escolha daqueles que irão representar o segmento na assembleia geral do Fórum.

Essa integração de olhares, fomentada a partir do interior das escolas, permite que, ao final de cada plenária, se constitua uma rede do segmento, uma rede que garante e fortalece a participação consciente nos conselhos escolares e, ao mesmo tempo, se constitui na base do Fórum.

Cuidados

- A garantia do deslocamento de todas as pessoas que participarão das plenárias para o espaço onde acontecerá a plenária, bem como o retorno de todos à escola;
- Garantir um espaço acolhedor, em que as pessoas se sintam recebidas como gente, sentindo-se valorizadas e usando da sua palavra;
- Os representantes escolhidos na plenária do segmento são responsáveis pela sistematização das discussões e deliberações da plenária de seu segmento na assembleia geral de organização do Fórum de Conselhos Escolares.

5.5 – Primeira Assembleia Geral do Fórum de Conselhos Escolares

A primeira assembleia geral, que agrupa todos os segmentos, se constitui no momento maior de construção do Fórum, pois promove a integração e consolida uma visão da educação nas escolas e na cidade. No início da assembleia, é discutida a minuta do Regimento do Fórum, proposta pela Comissão Coordenadora Provisória.

A participação na assembleia adiciona experiências na vida dos participantes e da escola, favorecendo a inovação da prática pedagógica e de posturas democráticas frente aos conflitos e desafios. Amplia-se a forma de conceber educação, pois se extrapola a visão de escola ou de segmento, assumindo-se uma visão de conjunto. Da assembleia, saem proposições de encaminhamentos para os órgãos públicos responsáveis pela educação e também para a escola, dinamizando, assim, a participação popular na elaboração de políticas públicas.

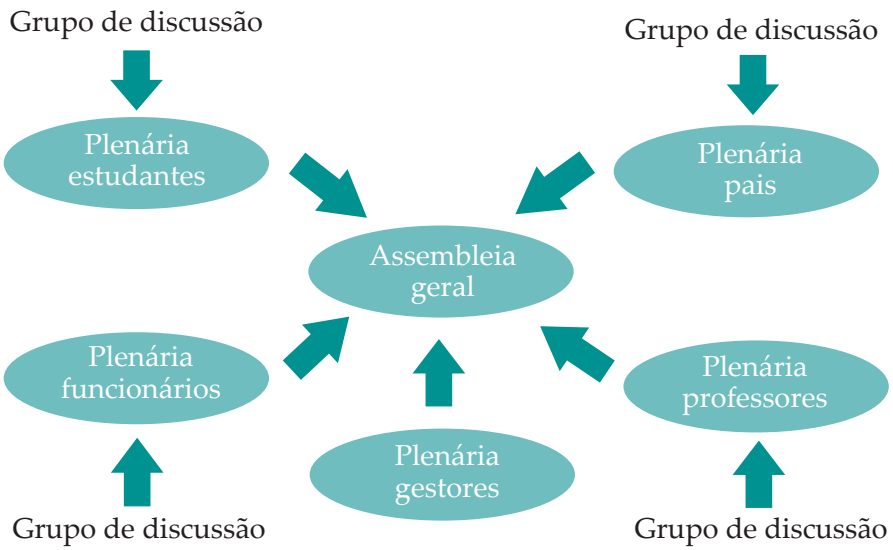
São as concepções de cidadania e de autonomia que determinam as relações internas cultivadas no Fórum. Ao expor na assembleia o olhar que cada Conselho Escolar tem da educação na sua comunidade, o Fórum, sem perder de vista o sentido social da escola, compõe a visão do todo da educação na rede de ensino, atuando como aglutinador de olhares e encaminhando proposições para o poder público elaborar políticas educacionais que considerem os anseios da sociedade civil.

Cuidados

- A garantia do deslocamento de todas as pessoas que participarão das plenárias para o espaço onde acontecerá a plenária, bem como o retorno de todos à escola;
- O local deve ser escolhido considerando-se a centralidade geográfica que facilite o acesso dos participantes;
- Distribuição prévia do material produzido nas plenárias dos segmentos.

A partir dessas estratégias para criação e movimentação do Fórum de Conselhos Escolares, apresentamos abaixo a proposta de um esquema da metodologia de trabalho da construção da Assembleia Geral.

METODOLOGIA DO FÓRUM



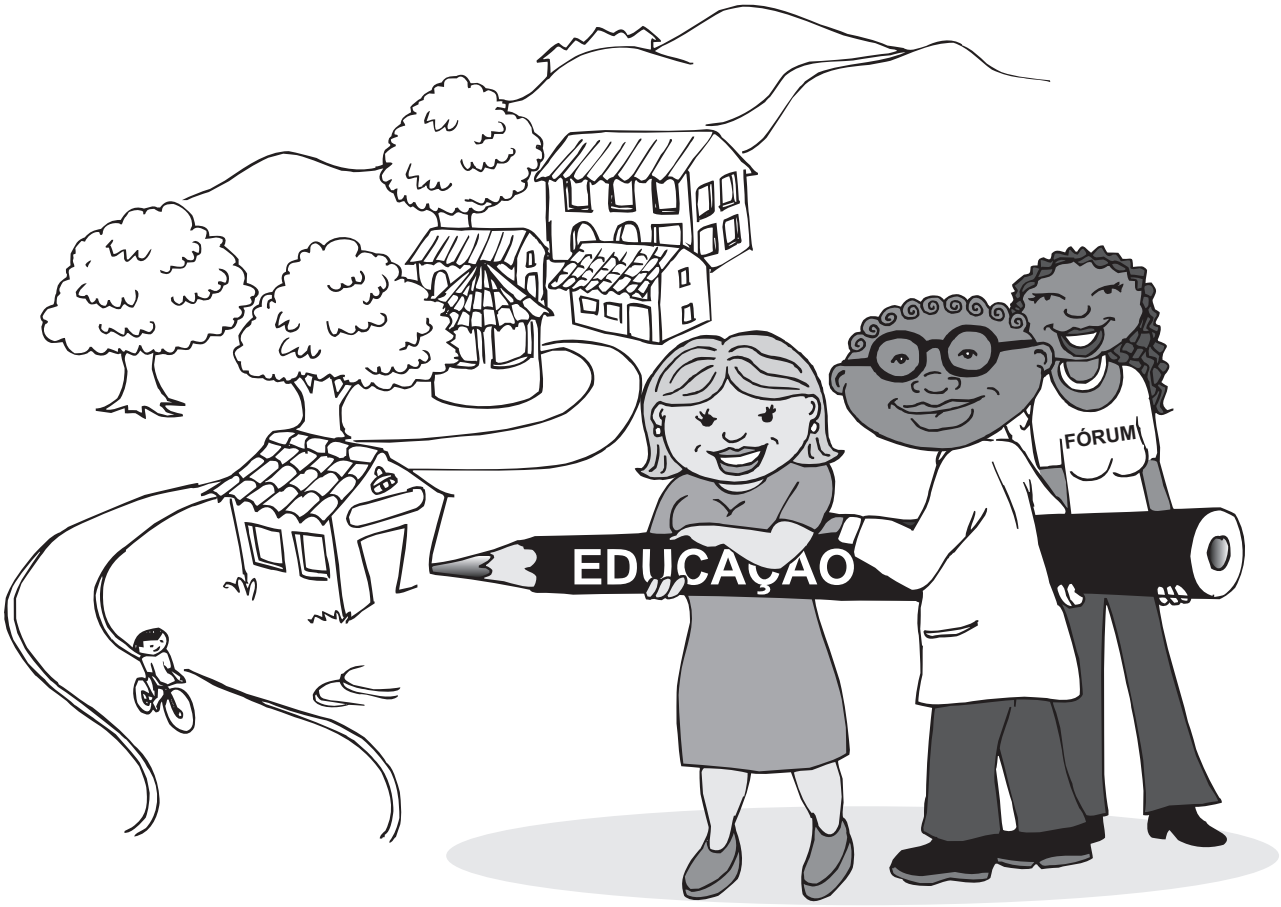
Essas estratégias foram construídas baseando-se no princípio da prática de pensar a prática. Trata-se de uma proposição que tomou como referência uma experiência vivenciada em uma cidade brasileira, partindo das necessidades e possibilidades que emergiram durante o processo. Portanto, as sugestões que apresentamos não se constituem no único caminho para se construir fóruns de conselhos escolares. A grande lição extraída da experiência vivenciada em Fortaleza/CE foi que, nessa cidade, os conselheiros escolares, junto com a Secretaria de Educação do município, se permitiram inventar um caminho.

O que pensam as pessoas que constroem Fórum de Conselhos Escolares ?

6 – Gente que participa, pensa e faz Fórum de Conselhos Escolares

Compartilhar reflexões e práticas de gestão educacional acrescentando a voz dos atores envolvidos na construção do Fórum de Conselhos Escolares possibilita uma maior aproximação dos processos desenvolvidos e dos resultados alcançados na visão de cada segmento.

Os depoimentos que se seguem comportam não só palavras, mas ações de uma coletividade de educandos e educadores, sociedade civil e governo que, partindo de suas próprias necessidades, desafiaram uma mentalidade que separava conselheiros escolares da Secretaria de Educação e descobriram, por meio do diálogo, a riqueza política e educacional que reside no movimento em que pessoas da comunidade escolar e local, dialogando de forma organizada com a Secretaria de Educação, foram capazes de construir caminhos nunca antes percorridos na história



da educação brasileira, e materializar, em certa medida, a máxima que diz: "quem faz educação desenha a cidade".

Essas pessoas perceberam que o mundo pertence aos que, lembrando de sua humanidade, afirmam, em práticas dialógicas, que sozinhos não conseguem realizar-se e, por isso mesmo, tornam-se mais no momento em que compartilham e se organizam em um movimento provido de conflito e de uma amorosidade pragmática. Portanto, vamos nos debruçar carinhosamente nas palavras que cada um organizou para anunciar seu modo de perceber o que buscamos compreender: veredas de organização política e educacional que nos tornem humanos, demasiadamente humanos.

Depoimento

Ana Maria de Carvalho Fontenele

Secretária Municipal de Educação de Fortaleza

O Fórum dos Conselhos Escolares é uma instância de organização e representação dos conselhos escolares das unidades de ensino do município de Fortaleza. Criado pelo Decreto Municipal nº 12.302/07, integra a estrutura funcional da Secretaria Municipal de Educação, vinculado diretamente ao gabinete da titular da pasta, ou seja, o Fórum dos Conselhos Escolares é um organismo institucional de mobilização e articulação dos segmentos das comunidades escolares, com atribuições consultivas e avaliadoras das políticas públicas para o Sistema Municipal de Educação de Fortaleza.

Sempre que apresentamos ou debatemos a experiência do Fórum, consideramos importante registrar que a ideia da sua criação e todo o seu processo inicial de mobilização e estruturação nasceram no "chão da escola", pelas mãos e mentes de integrantes de conselhos escolares da Secretaria Executiva Regional II/SER II. A motivação desse grupo era a criação de um fórum da sociedade civil dedicado ao acompanhamento e avaliação da educação pública municipal na SER II, uma vez que seus integrantes consideravam imprescindível combater uma tendência da cultura escolar que reduz a atuação dos conselhos escolares à função de Unidade Executora dos recursos financeiros destinados à escola. Na verdade, essas pessoas estavam atentas às condições e resultados educacionais apresentados pelas escolas daquela região e aspiravam a ter maior participação nas decisões e encaminhamentos escolares, na perspectiva de favorecer a elevação do padrão de qualidade no acesso, permanência e terminalidade escolar dos alunos.

Enquanto isso, a Secretaria de Educação (e Assistência Social, até então) de Fortaleza desencadeava um amplo elenco de diretrizes e ações direcionadas à revitalização e fortalecimento da escola pública municipal. O ano era 2006 e estávamos concretizando muitos compromissos anteriormente assumidos pela atual gestão junto à população. Entre outros, a ampliação dos mecanismos de participação da comunidade escolar na gestão das unidades de ensino e o fortalecimento dos organismos colegiados: no primeiro semestre, aderimos ao Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, da Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação e, em outubro daquele ano, realizamos o I Encontro de Formação de Conselheiros Escolares de Fortaleza com um número de participantes superior a mil conselheiros.

Essas ações favoreceram a aproximação e uma forte articulação entre a Secretaria Municipal de Educação e o então organizado Fórum dos Conselhos Escolares da Secretaria Executiva II. Esse processo culminou com a decisão de ampliar a composição e atuação do recém-criado organismo colegiado, dando-lhe abrangência municipal e conferindo-lhe caráter institucional para o desenvolvimento de funções de natureza consultiva e avaliativa ou de mobilização e articulação, relacionadas à política educacional. A partir daí, as escolas públicas municipais tornaram-se cenário de uma ação sistemática, partilhada entre as equipes técnico-pedagógicas da Secretaria Municipal de Educação e dos Distritos de Educação, contando também com orientação e participação dos integrantes do fórum da SER II, para a formação de comissões regionais do Fórum dos Conselhos Escolares nas seis regiões administrativas de Fortaleza.

Institucionalizado por Decreto Municipal, por ocasião da realização do II Encontro de Formação de Conselheiros Escolares de Fortaleza em outubro de 2007, o Fórum dos Conselhos Escolares, durante seu pequeno tempo de existência, já vem atuando de forma significativa em situações e momentos de grande significação para o Sistema Municipal de Ensino de Fortaleza: desenvolve a mobilização permanente para a formação da Rede de Pais para a Qualidade da Educação Pública Municipal; orientou e acompanhou o processo escolar para a escolha do calendário letivo 2008; acompanha e atua na orientação às famílias durante o processo de matrícula; acompanha sistematicamente o cumprimento do calendário e tempos escolares; participa de outros organismos colegiados de controle social, como o Conselho do FUNDEB e o Conselho Municipal de Alimentação Escolar e Conselho Municipal de Educação.

O que mudou no Sistema Municipal de Educação de Fortaleza com a criação do Fórum Municipal dos Conselhos Escolares?

A institucionalização desse organismo colegiado não produz, de imediato, alterações nos indicadores clássicos do desempenho escolar. Contudo, a ação pública que viabilizou a inclusão do Fórum Municipal dos Conselhos Escolares à estrutura funcional do sistema educacional demarcou nosso compromisso com a democratização da gestão educacional e avançamos na garantia de condições para o acompanhamento e controle social das políticas para a educação municipal.

Nesse sentido, a existência do Fórum, sua permanente articulação com todos os conselhos escolares e sua interlocução direta com o gabinete da educação municipal de Fortaleza vêm repercutindo positivamente nas diferentes esferas de gestão e instâncias de funcionamento escolar: impactos pedagógicos (condução escolar mais centrada nos aspectos educativos, identificando as ações administrativo-financeiras

como um meio e não uma finalidade da educação escolar); impacto nas relações sociopolíticas e na cultura organizacional (funcionamento mais sensível às expectativas da população e também aos interesses e vivências das pessoas).

Avaliamos que o Fórum Municipal dos Conselhos Escolares veio fortalecer a democracia escolar e, assim, contribuir para a construção de condições essenciais à qualidade educacional que a sociedade, em geral, necessita.

Depoimento

Ana Aline dos Santos

Mãe de estudante e conselheira escolar, representante da comunidade do Caça e Pesca, Fortaleza/CE

O Fórum foi uma iniciativa que deu abertura à participação dos conselhos, porque foi daí que a gente começou a ouvir os outros conselhos e todo mundo passou a se conhecer mais, ver que os nossos problemas eram parecidos e muitas vezes iguais. E aí a gente começou a conversar, a discutir e a solucionar.

Então, os pais foram se organizando, se juntando e nós criamos a rede de pais, que serve para nós como um lugar onde a gente troca experiências e, juntos, com o apoio do Fórum, a gente se ajuda. Uns dão ideias aos outros, contam experiências e a gente vai tentando ajudar a melhorar a escola dos nossos filhos. Então, se estabeleceu o interesse dos pais para se envolver cada vez mais com a comunidade em que a gente vive. Com isso, junto ao nosso Conselho Escolar, estamos abrindo a escola aos sábados para sessão de cinema; também apoiamos as professoras da Educação Infantil que fazem com que as crianças voltem a brincar, no projeto "Brincando e Aprendendo". Isso faz com que os alunos vejam outras coisas, participem de atividades em grupo, pensem, ajudando a melhorar seu jeito em sala de aula, sua atenção, seu comportamento e sua escola.

Tudo o que queremos é que a nossa escola seja uma escola feliz, alegre, que nossos filhos gostem de estar nela e que os alunos aprendam. Como mãe e como moradora da comunidade do Caça e Pesca, o Fórum me ajuda a perceber que minha participação é importante. Todos somos importantes e juntos podemos muito mais.

A escola faz parte do nosso cotidiano. É lá onde nossos filhos vão buscar o caminho para uma vida melhor, e para isso temos que saber como as coisas estão acontecendo e chamar outros pais para assumirem as responsabilidades com os seus filhos. Por isso, sou conselheira escolar. Por isso, acredito no Fórum dos Conselhos Escolares.

Depoimento

Lélio Ivo Andrade do Vale

Agente administrativo e conselheiro escolar, representante do segmento de funcionários da EMEIF Padre Felice Pistoni, Fortaleza/CE

Sempre acreditei que a construção de uma sociedade mais justa partia da oferta de uma educação de qualidade. Desde pequeno já pensava assim. Quando entrei para a Prefeitura Municipal de Fortaleza, mais especificamente para trabalhar em uma escola, vi o quanto isso é verdade, e confirmei minha afirmação, mas minha visão aprofundou-se e passei a perceber o quão grande era a dimensão da educação. Dentro de seus problemas em todas as suas instâncias e frentes. A sociedade democrática que queremos (acredito nisso) deve partir sim de uma educação de qualidade, mas devemos perceber de que forma podemos construir essa qualidade na escola. Sem querer ser meloso, devemos enxergar que, somente com a participação de TODOS, é possível atingir esse objetivo.

O Fórum dos Conselhos Escolares de Fortaleza para mim surgiu exatamente neste contexto. Fortaleza há muito tempo precisava de algo como o Fórum, um espaço para não só reclamar, mas somar ideias, congregar forças, restabelecer o fôlego para o dia seguinte. O Fórum é um espaço para a educação na cidade, não é só dos professores ou dos alunos, mas é um espaço da cidade, de todos nós. Quando eu, como conselheiro funcionário, percebo a força que temos (digo nós funcionários) para contribuirmos na construção da educação, vejo o quão somos privilegiados por sermos os atores deste momento histórico. Falar que o Fórum é importante para os funcionários, dar voz a nós, é valorizar nosso trabalho, é nos valorizar como cidadãos.

Depoimento

Magda Maria Pereira Santos

Professora e presidente do Conselho Escolar da EMEIF Frei Tito de Alencar Lima, Fortaleza/CE

Compreendo o Fórum dos Conselhos Escolares como um espaço dinâmico, de reflexão, discussão e formação, que traz como resultado prático a ação consciente dos conselhos em seus espaços específicos de atuação.

Ser conselheiro significa permear a prática a concepções ideológicas e filosóficas regidas por uma ética e moral agregadas ao empenho de trabalhar por uma gestão

democrática, o que implica tratar com equidade todos os atores envolvidos no processo educacional.

Com essa concepção, em nossa escola, a partir da visão e demandas de cada segmento, o Conselho Escolar elaborou uma proposta de trabalho com metas a serem atingidas ao longo do mandato, apresentada, compartilhada e aprovada em assembleia. Foi um momento crítico até conseguir sensibilizar os atores envolvidos da importância da visão imparcial que deve orientar as ações de um Conselho.

Se não fosse o Fórum e seu apoio, não sei se teríamos dado continuidade à ação e perdido a rica possibilidade de testemunhar a transição de um novo olhar da comunidade escolar para os atos que norteiam a busca da gestão democrática e participativa.

O Fórum desperta para a visão de uma gestão democrática com a participação de diretores, professores, estudante, pais e funcionários envolvidos num processo de busca a partir de cada pensamento, sentimento, anseio e conhecimentos.

Depoimento

Rosa Maria da Silva Lucas

Conselheira representante do segmento de pais da EMEIF Osmírio Barreto Pontes, Fortaleza/CE

Minha maior preocupação como mãe conselheira escolar, quando ouvi falar em Fórum Municipal de Conselhos Escolares, foi fazer o seguinte questionamento: se os conselhos funcionavam com inúmeras dificuldades, como reunir esses conselhos em um Fórum que já deveria se mostrar forte ou, pelo menos, que passasse segurança aos conselhos?

Foi então que logo quis fazer parte do Fórum para abraçar também esse desafio. Na primeira reunião para a formação da Comissão da Secretaria Executiva Regional V, regional da qual faço parte, percebi que a preocupação era geral, pois muitos de nós vínhamos de conselhos que estavam agindo de maneira incorreta como um conselho sem vida, que só assinava papel. Foi aí que sentimos a necessidade de nos unir e colocar para fora tudo o que nos angustiava como conselheiros.

Passamos então a agir com franqueza e determinação e, com isso, nos sentimos mais fortes e preparados para traçar metas, elaborar calendário de reuniões e agirmos. Depois da capacitação dada pelo MEC (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares), criamos o nosso plano de ação anual.

Arregaçamos as mangas e começamos a trabalhar!

Foi feito o DIA "D" nas escolas. Projeto que tinha como objetivo conhecer e aproximar os conselhos de nossa regional. Nesse dia, as unidades escolares pararam e fizeram o seu diagnóstico, que logo em seguida foi levado ao Fórum para ser discutido e avaliado. Com o diagnóstico em mãos e o resultado do IDEB, o Fórum não teve outra saída senão capacitar os conselheiros novos, chamando-os, encorajando-os e oferecendo-se como suporte para suas ações político-pedagógicas.

O que eu acho de mais rico no Fórum são suas trocas de experiências, pois é por meio delas que vemos NÃO QUEM ESTÁ CERTO, MAS O QUE ESTÁ CERTO NA EDUCAÇÃO.

O Fórum por si só já formou uma rede de pais, pois na proporção em que os pais se unem e passam a falar a mesma língua sobre a qualidade da educação de seus filhos, melhora, também, motivada pelas reuniões do Fórum, a atuação do segmento de pais na escola.

Depoimento

Maria Verônica Marques de Lima

Estudante, conselheira escolar da EMEIF Frei Tito de Alencar Lima, Fortaleza/CE

Quando entrei para o Conselho Escolar da minha escola, onde sou estudante do turno da noite, eu não sabia direito o que era, só sabia que era um lugar onde eu ia poder lutar para melhorar as coisas para mim e para os meus colegas, alunos da escola.

Então me candidatei a representante dos estudantes e ganhei. Sou uma aluna que reclama mesmo, porque eu quero que a escola em que eu estudo seja uma escola boa, com professores chegando no horário, que não faltem tanto, e que os alunos também sejam alunos que gostem de estudar, respeitem os professores e também os professores respeitem a gente. Preocupada em melhorar o ambiente da escola, comecei a levar para o Conselho os problemas que os alunos percebiam; inicialmente, os que o nosso turno tinha.

Como eu gosto de participar, visitei uma reunião do Fórum Municipal dos Conselhos Escolares e achei importante, porque notei que lá ajudava a saber mais, conhecer mais sobre conselhos escolares e assim eu ia poder trabalhar melhor na escola e ajudar a educação de minha cidade.

Eu acho que o Fórum deixa a gente mais segura para ser conselheira, lá eu

posso conhecer mais e tirar dúvidas, e a escola que eu estudo vai ganhar com isso. Até conseguimos melhorar nosso turno, pois, quando assumimos o Conselho, estávamos sem gestão no turno da noite e os problemas eram grandes. Cheguei a desanimar e pensar: "onde era que eu tinha me metido?". Se não fosse o apoio do Fórum, nem iria saber que minha participação era tão importante. Agora também sou conselheira do FUNDEB, representando os alunos das escolas municipais, porque sei que preciso conhecer, aprender mais e melhor, participar para ser realmente uma boa conselheira escolar. E a minha escola? Os problemas foram resolvidos, está reorganizada. Até o lanche melhorou, e isso é por causa do trabalho que a gente conseguiu fazer juntos.

Depoimento

Marta Maria Santos Dantas

Professora, presidente do Conselho Escolar da EMEIF Marcos Valentim Pereira de Souza e técnica do Distrito de Educação da SER IV, Fortaleza/CE

Para comentar sobre a importância do Fórum dos Conselhos Escolares, seria interessante entender, inicialmente, a gestão democrática como sendo o processo político pelo qual as pessoas na escola discutem, deliberam, planejam, solucionam problemas e fazem encaminhamentos, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola. Esse processo, sustentado no diálogo e na alteridade, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas a partir de processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

Como afirma Ferreira (2000), a gestão democrática da educação é hoje um valor já consagrado (...). É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização.

A gestão democrática, assim, se reveste, sob esse ponto de vista, de um canal de participação e de aprendizado, uma contribuição efetiva para a reflexão e a ação cidadã.

A gestão democrática da escola fomentada pelo Fórum coloca-se, então, numa perspectiva emancipatória, na medida em que se utiliza de instrumentos que conduzem ao debate, à coparticipação e ao comprometimento dos segmentos da escola e da comunidade em seu entorno.

O Fórum Municipal dos Conselhos Escolares de Fortaleza vem para ultrapassar os muros da escola, buscando estabelecer um elo de corresponsabilidade com uma educação de qualidade para todos. A existência do Fórum se deve ao fato de acreditarmos que, todos juntos, temos mais chances de encontrar caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação das nossas escolas. Ampliando o número de pessoas que participam da vida escolar, é possível estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre escola e comunidade e entre sociedade civil e governo.

Depoimento

Francisca Núbia Silva de Araújo

Técnica da Coordenação do Ensino Fundamental da Secretaria Municipal de Educação de Fortaleza/CE

Com base na gestão colegiada e no controle social como instrumentos e expressão da democracia, adentrei-me, como cidadã e técnica da Secretaria Municipal de Educação – SME, no processo construtivo do Fórum desde a sua concepção, exatamente por sentir a importância desse mecanismo para o fortalecimento dos conselhos escolares e perceber que esse espaço propiciado pelo Fórum era o portal para ouvir a voz plural da escola, aceitar as diferenças e o compartilhamento dos segmentos e, principalmente, a atuação do aluno.

As capacitações, orientações, acompanhamentos e diversas atividades desenvolvidas pela Célula de Gestão, hoje Coordenação do Ensino Fundamental, pretendiam atingir melhores níveis de consciência social dos conselheiros escolares, para que se reconhecessem como sujeitos históricos, com o intuito de intervir nas políticas públicas, quando não adequassem suas demandas, ancorados no princípio da responsabilidade social. Dentro dos princípios legais, diretrizes e metas, era imperceptível a concretização de suas ações na superação dos desafios. Pouco se creditava a esses conselhos.

Diante do contexto, tínhamos que repensar quanto à atuação desses conselheiros nas tomadas de decisão na busca do fortalecimento desse organismo colegiado e na busca de alternativas para mecanismos de participação no compartilhamento das decisões, no fortalecimento dos espaços de discussões em todos os níveis de conhecimento, corresponsabilidade na elaboração de uma educação de finalidade social; eram proposições da equipe de gestão e minha particularidade. Daí a importância

da construção do Fórum para a quebra de paradigma em práticas mais conscientes, por meio da democratização da participação dos atores sociais; e, como espaço de discussão constante, trocas de experiências e proposições de políticas públicas. Nesse sentido, reforça-se a contribuição para correção das assimetrias, certos que é este o caminho possível, e que a comunidade escolar busque soluções próprias na busca de sua autonomia para definir seus projetos e sua caminhada política pedagógica. Outro fator importante na caminhada do Fórum é a valorização e política da SME no tocante à gestão colegiada, abrindo canais, institucionalizando o mesmo, para que se tenha meios de favorecer o caráter emancipador e transformador da educação.

Referências

ANDRADE, Joel Carlos de Souza. **Os filhos da Lua:** Poéticas Sebastianistas na Ilha dos Lençóis – MA. 160f. Dissertação (Mestrado em História) - Programa de Pós-Graduação da UFC, Fortaleza/CE, 2002.

ARISTOTÉLES. **A política**. Tradução de Roberto Leal Ferreira. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

ARROYO, Miguel. **Escola Plural:** proposta político-pedagógica. 2ª ed. Belo Horizonte: Rede Municipal de Educação, 1994.

BARBOSA JUNIOR, Walter Pinheiro. **O Projeto Político-Pedagógico da Escola Municipal Djalma Maranhão**. 121 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Departamento de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN, 1998.

BOFF, Leonardo. **Saber cuidar**: Ética do humano – Compaixão pela Terra. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.) **Gestão da Educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2001. p 147-176.

CELSO, Eli. **Rebanho**. Natal: Boágua Editora, 2000.

DEMO, Pedro . **Participação é conquista**. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 1996.

_____. **Política Social, educação e cidadania**. Campinas: Papirus, 1994.

DICIONÁRIO PRIBERA. Disponível em: <http://www.priberam.pt/dipo/definir_resultados.aspx>

DOURADO, Luiz Fernandes. Gestão Democrática da Escola. In: AGUIAR & SILVA (Orgs.) **Retrato da escola no Brasil**. Brasília: CNTE, 2004.

FREIRE, Paulo . **Pedagogia da autonomia**. 35ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. **Pedagogia da esperança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

_____. **A educação na cidade.** São Paulo: Cortez, 1996.

GADOTTI, Moacir. **Educação e poder**; introdução à pedagogia do conflito. São Paulo: Cortez, 1980.

GUTIERREZ, Gustavo Luiz & CATANI, Afrânio Mendes. Participação e gestão escolar: Conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.) **Gestão democrática da Educação**: Atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998, pp. 59-75.

HÉRACLITO. **Fragmentos**. Tradução de José Cavalcante de Souza. São Paulo: Nova Cultura, 1996. (Coleção Os Pensadores).

JAEGER, Werner. **Paidéia – a formação do homem grego.** Tradução de Artur M. Parreira. São Paulo: Martins Fontes, 1986.

LÉVINAS, Emmanuel. **Humanismo do outro homem**. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

LIMA, Maria Aldemires de S. **A gestão democrática da escola e seu papel emancipatório na nova sociedade do conhecimento**. Disponível em: <http://www.ufpi.br/mesteduc/eventos/iiencontro/GT-4/GT-04-06.htm>

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. São Paulo: Cortez, 2000.

NIEPSEF – Núcleo Interinstitucional e Interdisciplinar de Estudos e Pesquisas sobre a Escola, Saberes e Formação educação, escola e cultura política.

PADILHA, Paulo R. **Planejamento Dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2001.

ROSA, J. Guimarães. **Grande Sertão: veredas**. 19ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

SANTA ROSA, Cláudia Sueli Rodrigues. **Fazer a ponte para a escola de todos (as)**. 330f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade.** São Paulo: Cortez, 1995.

SOUZA, John Alex Xavier de. **Pérolas (ir)regulares** – Arte e cultura nos templos barrocos no nordeste do Brasil. 129f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN, 1999.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Avaliação**: Concepção Dialética-Libertadora do Processo de Avaliação Escolar. 13ª ed. São Paulo: Libertad, 2002.

Ministério da Educação
Secretaria de Educação Básica
Diretoria de Apoio à Gestão Educacional
Coordenação-Geral de Redes Públicas
Esplanada dos Ministérios, Bloco "L", Sala 510 - Edifício-Sede
CEP 70047-900 - Brasília/DF
Fone: (61) 2022-8355 / Fax: (61) 2022-8451
e-mail: conselhoescolar@mec.gov.br