

# Conselhos escolares

## *Espaço de cogestão da escola*

MÁRCIA ÂNGELA DA S. AGUIAR\*

**RESUMO:** Considerando o processo de democratização da escola pública, o artigo problematiza as orientações programáticas que enfatizam simultaneamente a construção do PPP, por meio do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares e a instituição de unidades executoras (PDDE), nos sistemas de ensino. Ressalta as iniciativas que visam ampliar a incorporação de novos atores nos processos decisórios das escolas, mas, adverte sobre a permanência de mecanismos de gestão que na busca de garantir ganhos de eficiência mais limitam do que favorecem o exercício da cogestão democrática na escola pública.

*Palavras-chave:* Gestão democrática da escola. Conselho escolar. Cogestão da escola. Projeto político-pedagógico.

### Introdução

**N**o meio acadêmico, um dos artigos mais citados da Lei nº 9.394, de 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) é o que diz respeito à responsabilidade dos sistemas de ensino no tocante à definição das normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

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

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, art. 14)

---

\* Doutora em Educação. Professora Titular do Centro de Educação da Universidade Federal de Pernambuco (CE/UFPE) e Presidente da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (Anped).  
E-mail: <marcia\_angela@uol.com.br>.

Considerando tais princípios, discutimos neste artigo a gestão democrática da escola pública com a participação do conselho escolar, no âmbito da educação básica. Ao nos reportarmos a esta temática, temos presente às inúmeras variáveis envolvidas, sobretudo porque lidamos com conceitos polissêmicos como democracia, democratização, participação e gestão democrática. Conceitos estes que só podem ser apreendidos considerando o campo teórico em que estão inseridos e numa perspectiva sócio-histórica. Daí, a opção em problematizar o lugar e o papel do conselho escolar na escola pública na perspectiva de ampliar o debate sobre a instituição de padrões democráticos de gestão, sem descuidar que estes são instituídos nos embates das forças sociais em presença nas diferentes conjunturas políticas.

### **A gestão escolar nos governos de FHC e Lula**

A educação básica, ao longo das duas gestões de Fernando Henrique Cardoso<sup>1</sup>, foi alvo de ações abrangentes no tocante à gestão da escola, ao currículo e à formação dos profissionais da educação básica, inspiradas no ideário neoliberal subjacente à reforma administrativa do Estado conduzida pelo governo brasileiro (BRASIL, 1995b).

Nesse contexto, o exame do documento “Planejamento Político - Estratégico 1995-1998” (BRASIL, 1995a), no que tange ao quesito educação, mostra que a qualidade da educação básica é considerada como requisito necessário ao exercício da cidadania e ao desenvolvimento econômico, como assinalam vários organismos multilaterais [Organização das Nações Unidas (ONU), Unesco, Comissão Econômica para América Latina e Caribe (Cepal)]. Todavia, considera que vários são os obstáculos identificados na escola para a efetivação dessa qualidade. Deste modo, nada mais apropriado do que torná-la alvo da ação governamental, apoiada em diagnósticos que balizam a definição de prioridades para uma intervenção sistemática na realidade escolar.

Com este entendimento, as ações desencadeadas pelo governo no campo educacional passam a focalizar, sobretudo, a escola, tendo em vista “o pressuposto de que os problemas enfrentados pela educação se situam no interior da instituição escolar e em sua gestão, ficando em segundo plano sua dimensão política” (CANUTO, 2006, p. 115).

Tal diagnóstico, ao lado das orientações e compromissos assumidos com organismos multilaterais, serviu de justificativa para que a escola básica, em particular sua gestão, adquirisse centralidade nos programas e ações induzidos pelo Ministério da Educação (MEC). Nessa perspectiva foram implementados vários programas tendo a escola como foco, a exemplo do “Programa de Formação de Professores em Exercício – Proformação” (1999), destinado aos professores leigos das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste; o “Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE” (BRASIL, 1998),

que possibilitava o repasse de recursos federais diretamente para as escolas da rede oficial, desde que as escolas dispusessem de associações de pais e mestres ou de Unidades Executoras - UEX; e o “Fundo de Fortalecimento da Escola – Fundescola”, que contava com o financiamento do Banco Mundial e que tinha como um dos seus objetivos o aperfeiçoamento da gestão escolar e dos sistemas de ensino (BRASIL, 1999b).

Associados às mudanças decorrentes da promulgação da LDB, bem como da instituição do “Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino fundamental e de Valorização do Magistério – Fundef” (Emenda Constitucional nº 14, de 1996), o PDDE teve grande impacto na gestão e dinâmica da escola, tendo em vista que a sua concepção e implementação afetou diretamente o movimento de construção do projeto político-pedagógico (PPP) anunciado na LDB e defendido no movimento em defesa da escola pública, que aglutinou um amplo conjunto de entidades no Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública.

Implantado, pelo MEC, em 1995, e executado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), o PDDE contemplava a melhoria da infra-estrutura física e pedagógica das escolas, bem como visava reforçar a sua autonomia, mediante o repasse de recursos financeiros. Os recursos seriam repassados para as escolas, sem a necessidade de convênio, em conta bancária específica da unidade executora. Configurava-se, assim, um mecanismo de descentralização de recursos públicos destinados à educação, o que poderia ser interpretado como medida importante para a auto-gestão da escola.

Com este mecanismo, o governo procurava reforçar o argumento que os recursos financeiros destinados à educação seriam suficientes para atender às demandas educacionais, desde que fossem geridos com eficiência. A ideia defendida era “recursos existem, o problema é que são malversados”. Desta forma, as políticas de gestão passam a dar prioridade às “(...) ações de cunho gerencial, buscando garantir uma otimização dos recursos e, conseqüentemente, uma racionalização economicista das ações administrativas (...)” (DOURADO, 2004b, p. 69).

Contudo, o PDDE não pode ser visto apenas como um mecanismo de descentralização financeira, uma vez que ao ser efetivado vai alterar a dinâmica e as relações internas da instituição, bem como desta com as respectivas secretarias de educação, instituindo, no limite, outro padrão de relacionamento inter-institucional. Além disso, ao ser portador de uma concepção gerencial de gestão posiciona-se na contramão da concepção de PPP na perspectiva da emancipação humana.

Sua entrada nos sistemas de ensino mexe com a forma usual de condução da gestão escolar. De fato, se a construção do PPP implica em processos coletivos de discussão de projetos sociais, educativos e pedagógicos, o PDDE enfatiza a eficácia e a eficiência dos processos pedagógicos e administrativos com a marca pragmática do que se convencionou denominar na literatura da área de gerencialismo. São, por-

tanto, perspectivas diferenciadas de gestão da escola, com desdobramentos diversos. Um destes desdobramentos vai se situar no plano da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares previsto na LDB, como se verá mais adiante.

## **As Unidades Executoras, o Projeto Político-Pedagógico e o Conselho Escolar**

Subscrita pelo presidente Fernando Henrique Cardoso e o Ministro da Educação Paulo Renato, a Medida Provisória nº 1.784, de 1999, instituiu o Programa Dinheiro Direto na Escola, no âmbito do FNDE, visando “prestar assistência financeira às escolas públicas do ensino fundamental das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas de educação especial qualificadas como entidades filantrópicas ou por elas mantidas” (BRASIL, 1999a, art. 8º). O parágrafo único deste artigo dispõe que a assistência financeira será concedida a escola com base no número de alunos matriculados no ensino fundamental e especial e repassada diretamente à unidade executora ou à entidade representativa da comunidade escolar; bem como ao estado ou município que mantiver estabelecimento de ensino nos demais casos.

Tal iniciativa evidencia uma ação direta do Executivo Federal nas escolas, como demonstram outros estudos<sup>2</sup>, uma vez que a assistência financeira aos estabelecimentos de ensino será regulada pelo FNDE, a quem competirá expedir “as normas relativas a critérios de alocação dos recursos, valores per capita, unidades executoras e caracterização de entidades (...)” (BRASIL, 1999, art. 10). A mediação das secretarias estaduais e municipais neste âmbito legal fica circunscrita ao processo de prestação de contas, o que ratifica o argumento sobre a alteração das relações inter-institucionais entre escola e secretaria de educação em decorrência da instituição da unidade executora.

De um determinado ângulo, essa ação do governo federal poderia ser interpretada como uma iniciativa importante para a autonomia da escola que, em tese, passaria a gerenciar diretamente recursos de acordo com as suas necessidades. Para tanto, deveriam ser observadas determinadas orientações normativas que indicariam com precisão quais os requisitos necessários para obter e empregar os recursos financeiros. Defende-se, nesta ótica, a racionalidade desse processo que contribuiria para tornar as escolas eficazes.

Sustentadas pelo aparato legal-institucional, as unidades executoras foram incorporadas aos sistemas de ensino na maioria dos estados, apresentando-se como uma alternativa de gestão escolar afastada do debate que estivera, até então, centrado no projeto pedagógico e em sua dimensão política.

A respeito das unidades executoras, Adrião e Peroni (2007, p. 259) afirmam que “a generalização das UEX para as diferentes redes e sistemas de ensino, de certa maneira, padronizou um formato institucional que delega a responsabilidade sobre a gestão dos recursos públicos descentralizados para uma instituição de natureza privada”.

A adesão dos sistemas de ensino a esta sistemática de gestão decorre, em parte, da compreensão que a má gestão seria a causa principal das dificuldades que afetam os processos de ensino e aprendizagem e, de outra parte, pelo fato de se garantir por meio do programa recursos às escolas. Para superá-las, como observa Azevedo (2005):

realizou-se um tipo de interpretação da realidade que conduziu às tentativas de adoção da gestão gerencial nas escolas e, através de processos de desconcentração/municipalização, privilegiamento do local, dentre outras medidas, tentou-se delegar às unidades escolares, aos professores e à comunidade a solução dos problemas que vêm contribuindo para que não tenhamos uma educação pública de qualidade.

Esta concepção gerencial da gestão escolar vai de encontro à concepção de PPP que emerge no debate sobre a redemocratização política do país, desde meados da década de 1970, e implica a democratização da gestão escolar. O processo de elaboração e implementação do PPP numa perspectiva democrática requer a participação de todos os segmentos que interagem na instituição com a finalidade de por em debate as finalidades e objetivos da educação e da escola de forma contextualizada, assim como os processos curriculares e pedagógicos e os resultados do esforço coletivo em prol das aprendizagens significativas dos estudantes e da sua formação cidadã. A construção do PPP requer, portanto, de todos os segmentos disposição para enfrentar o diálogo em torno de questões centrais da sociedade contemporânea, da formação humana e cidadã, das perspectivas de futuro, da educação, da prática pedagógica e do cotidiano escolar.

Construir um PPP nessa dimensão requer esforço coletivo, tempo para debater as questões que implicam em decisões educativas e pedagógicas, constituição de espaços democráticos que estimulem práticas solidárias e responsáveis, compromissos com os processos formativos das crianças, jovens e adultos que interagem no espaço escolar, interesse e ações coletivas que contribuam para alterar o quadro de desigualdades sócio-econômica do país.

Um processo dessa natureza não se enquadra nos limites da ótica racionalizadora porque outros aspectos requerem ser considerados. Nesta perspectiva, Azevedo (2005) destaca:

os atores chamados a decidir não o fazem apenas racionalmente, mas também através de suas visões de mundo e de suas motivações. Neste sentido, qualquer medida de gestão, o que inclui as tentativas de construção coletiva do PPP, não pode apenas levar em conta, ingenuamente, a existência de uma lógica institucional única e sim procurar detectar os processos que subjazem às tramas do cotidiano escolar. Os conflitos e lutas pelo poder, os meios de resistência, as alianças, os valores, as normas, os modelos de aprendizagem, as atitudes do professor, as relações entre as pessoas, a participação dos pais e dos alunos e o modo como esses atores escolares se comunicam são aspectos que vão influenciar, com vigor, o tipo de PPP que será elaborado e os rumos que irá seguir no processo de sua implementação.

O reconhecimento do importante papel que os atores locais exercem na formulação e implementação do PPP da escola e a necessidade de examinar e rever a questão das unidades executoras, na busca de superação da ótica gerencialista da gestão escolar, foram algumas das possíveis motivações que levaram o MEC na gestão governamental subsequente – do presidente Luiz Inácio Lula da Silva - a implantar um programa nacional de incentivo ao desenvolvimento de práticas colegiadas na escola, especialmente, o conselho escolar.

Assim, foi instituído o Programa Nacional de Fortalecimento do Conselho Escolar<sup>3</sup> que, por meio de parcerias, sobretudo com o Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) e União dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime), promoveu encontros de formação de conselheiros em todo o território nacional, com o apoio de material pedagógico<sup>4</sup> distribuído em todas as escolas com mais de 250 alunos, tematizando as funções desta instituição e as práticas colegiadas de gestão, especificamente o conselho escolar, desde 2004.

Nesta perspectiva, o conselho escolar constitui uma instância colegiada que possibilita a construção de referências comuns a partir de óticas diferenciadas sobre o papel da escola e a forma de resolver os problemas do seu cotidiano. A assunção de responsabilidades de forma coletiva sinaliza para uma cogestão da escola. É a possibilidade de exercitar a gestão democrática como espaço de decisões coletivas e de responsabilidades compartilhadas.

Contudo, muito embora se constate o esforço desse governo para incentivar a implantação dos conselhos escolares por parte das secretarias de educação e escolas, verifica-se outro movimento que simultânea e contraditoriamente amplia e reforça a instituição das unidades executoras (UEX) nas escolas públicas, figura jurídica de direito privado, mediante o PDDE. Tal cenário evidencia que, pelo menos, duas concepções de gestão que explicitam referenciais teórico-epistemológicos diferenciados convivem nas instâncias internas do MEC influenciando decisões e programas direcionados aos sistemas de ensino e as escolas, o que certamente dificulta a confluência de esforços e recursos para uma única finalidade.

Dourado (2007, p. 936-937) destaca:

a falta de organicidade entre as políticas de gestão e organização das unidades escolares desenvolvidas pelo MEC, resultando em programas e ações cujo escopo político-pedagógico encontra-se, contraditoriamente, estruturado por concepções distintas. De um lado, a centralidade conferida à gestão democrática e, de outro, a concepção gerencial como norte pedagógico.

A ausência de unidade na direção político-pedagógica dos programas e ações, no âmbito das políticas de gestão, contribui, no caso dos programas aqui focalizados, para que se acentuem na burocracia dos sistemas de ensino e nas escolas, as divergências entre os atores que defendem o conselho escolar como uma instância

democrática da gestão cujo norte é o PPP e aqueles que enfatizam a racionalidade técnico-instrumental, buscando mediante as unidades executoras dotar as escolas de um planejamento estratégico, acentuando o seu caráter técnico-instrumental.

Esse conflito de orientações programáticas repercute no trabalho das equipes técnicas das secretarias de educação e nas escolas demandando esforços adicionais dos dirigentes locais – diretores e equipes gestoras das escolas – para objetivarem os procedimentos administrativos e pedagógicos requeridos pelos respectivos programas, tentando, na prática do dia-a-dia fazer uma junção entre as diferentes orientações, o que, certamente, além de se constituir uma tarefa hercúlea, não contribui para avançar na construção de um PPP para o qual possam convergir as forças vivas da escola e da comunidade local na construção da gestão democrática nas escolas.

Outro efeito perverso gerado por tal conflito de orientação programática pode ser constatado no enfraquecimento da vinculação da escola com os órgãos intermediários dos sistemas de ensino, elos entre a instância central do sistema – *locus* das definições gerais da política pedagógica e administrativa da rede estadual – e, a escola, espaço onde a política educacional ganha materialidade. Neste caso, passa a predominar, em boa parte, das secretarias de educação a preocupação com aspectos estritamente técnico-burocráticos dos procedimentos administrativos que culminam no repasse dos recursos para as escolas. Tal focalização limita a possibilidade de apoio pedagógico das equipes centrais à gestão da escola, o que significa, no limite, a perda de oportunidades para avançar na compreensão da função social da escola e na implantação do PPP, na sua implementação e avaliação permanente. Com tais limites, a ação pedagógica que visa estimular a participação ativa dos atores locais nos ritos e práticas da escola, em especial nos conselhos escolares, fica deveras comprometida.

Reverter essa lógica só será possível se os setores organizados do campo educacional identificados com a gestão democrática propuserem e materializarem estratégias capazes de consolidar a perspectiva de construção coletiva do PPP nas escolas na perspectiva da democracia e da cidadania.

## **Considerações finais**

A forma como se apresenta a gestão da escola pública, nas diversos contextos sócio-educacionais, decorre, em parte, da direção que assumem as políticas educacionais em vigência. Nas últimas décadas, a gestão escolar tanto sofreu os influxos da influência neoliberal subjacente às políticas públicas como passou a ser considerada um espaço relevante para ampliação das conquistas e práticas democráticas.

No plano governamental, iniciativas como a do “Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares” tem o mérito de suscitar e alimentar o debate sobre a possibilidade de ampliação dos espaços de participação dos atores locais nos processos de decisão das escolas. Ao abrir ou aprofundar este debate junto aos gestores, professores, estudantes, conselheiros escolares, equipes técnicas de secretaria, secretários de educação, esse programa traz à cena um dos temas relevantes do debate educacional: a cogestão da escola pública.

O material pedagógico do programa distribuído em todas as escolas, bem como o método participativo de discussão com os diversos segmentos da comunidade local e escolar, vem se somar aos esforços de setores da sociedade civil organizada no sentido de ampliar e consolidar práticas colegiadas que favoreçam a cogestão da escola considerando a sua vinculação aos sistemas de ensino e realçando a sua condição de instituição pública, gratuita e laica.

Contudo, muito embora as iniciativas governamentais que visam à incorporação de novos atores nos processos decisórios venham se ampliando, não se pode desconsiderar a permanência de mecanismos de gestão que na busca de garantir ganhos de eficiência nos meios educacionais mais limitam do que favorecem a construção de projetos político-pedagógicos sintonizados com a formação cidadã e a possibilidade do exercício da cogestão democrática na escola pública.

Nesse sentido, uma das vias para avançar na construção dos processos participativos de gestão, é, sem dúvida, problematizar o instituído com vistas a conceber e materializar coletivamente novas formas democráticas de gestão que permitam à escola ser espaço de formação de cidadãos críticos e comprometidos com os ideais de uma sociedade justa e igualitária. Sem submissão automática às regras estatais nem aos ditames da “comunidade” ou do mercado.

*Recebido em maio e aprovado em junho de 2009.*

## Notas

- 1 Gestão 1995-1998 e Gestão 1999-2002.
- 2 Dentre os estudos e as pesquisas sobre gestão democrática e ação do governo federal e seus desdobramentos destacamos, entre outros, Adriaio e Peroni (2007), Aguiar (2008), Dourado (2004a, 2004b; 2007); Ferreira e Aguiar (2006); Ferreira (2006a E 2006b); Fonseca, Toschi e Oliveira (2004).
- 3 Consultar <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)>
- 4 Vide Cadernos do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, disponíveis em: <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)> (AGUIAR, 2004; DOURADO, 2004a; GRACINDO, 2004; NAVARRO, 2004).

## Referências

- ADRIÃO, Theresa; PERONI, Vera. Implicações do Programa Dinheiro Direto na Escola para a gestão da escola pública. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 98, p. 253-267, jan./abr. 2007.
- AGUIAR, Márcia Angela da Silva et al. **Conselho escolar e o aproveitamento significativo do tempo pedagógico**. Brasília: MEC, SEB, 2004. (Cadernos do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, 4).
- \_\_\_\_\_. Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Educar em Revista**, Curitiba, UFPR, n. 31, p. 129-144, jan/jun 2008.
- AZEVEDO, Janete M. Lins. O projeto político-pedagógico no contexto da gestão escolar. In: SALTO PARA O FUTURO: a construção coletiva do projeto político-pedagógico. Disponível em: <<http://www.redebrasil.tv.br/salto/boletins2005/rde/tetx4.htm>>. Acesso em: jun. 2009. (Programa 4).
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 14, de 13 de setembro de 1996**. Modifica os arts. 34, 208, 211 e 212 da Constituição Federal e dá nova redação ao art. 60 do Ato das Disposições constitucionais Transitórias. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc14.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc14.htm)>. Acesso em: jun. 2009.
- \_\_\_\_\_. **Decreto 2.896, de 23 de dezembro de 1998**. Dispõe sobre as obrigações acessórias das Unidades Executoras do Programa Dinheiro Direto na Escola e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2896.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2896.htm)>. Acesso em: jun. 2009.
- \_\_\_\_\_. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: abr. 2009.
- \_\_\_\_\_. **Medida Provisória nº 1.784, de 13 de dezembro de 1999a**. Dispõe sobre o repasse de recursos financeiros do Programa Nacional de Alimentação Escolar, institui o Programa Dinheiro Direto na Escola, e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/antigas/1784.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/antigas/1784.htm)>. Acesso em: jun. 2009.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Fundo de Fortalecimento da Escola: projeto de melhoria da escola: manual de orientação**. Brasília: FUNDESCOLA, 1999b.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Planejamento político estratégico MEC (1995-1998)**. Brasília, 1995a.

\_\_\_\_\_. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, 1995b.

CANUTO, Vera. Políticas dirigidas ao magistério. In: OLIVEIRA, Maria das Graças Corrêa de. **Continuidades e discontinuidades das políticas de educação básica: o caso de Pernambuco**. Recife: UFPE, 2006. p. 77-132.

DOURADO, Luiz Fernandes et al. **Conselho escolar, gestão democrática da educação e a escolha do diretor**. Brasília: MEC, SEB, 2004a. (Cadernos do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, 5).

DOURADO, Luiz Fernandes. Gestão Democrática da Escola: movimentos, tensões e desafios. In: SILVA, Aída Monteiro; AGUIAR, Márcia Ângela da Silva (Orgs.). **Retrato da Escola no Brasil**. Brasília: CNTE, 2004b, p.69-79.

\_\_\_\_\_. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946, out. 2007.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006a.

\_\_\_\_\_. **Políticas públicas e gestão da educação: polêmicas, fundamentos e análises**. Brasília: Liber Livro, 2006b.

\_\_\_\_\_; AGUIAR, Márcia Angela da Silva (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FONSECA, Marília; TOSCHI, Mirza Seabra; OLIVEIRA, João Ferreira de (Org.). **Escolas gerenciadas: planos de desenvolvimento e projetos político-pedagógicos em debate**. Goiânia: UCG, 2004.

GRACINDO, Regina Vinhaes et al. **Conselho escolar e a aprendizagem na escola**. Brasília: MEC, SEB, 2004. (Cadernos do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, 2).

NAVARRO, Ignez Pinto et al. **Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília: MEC, SEB, 2004. (Cadernos do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, 1).

## School councils *A co-management space in the school*

**ABSTRACT:** Considering the democratization process in the public school, the article discusses the programmatic orientations that emphasize, simultaneously, the construction of a political and educational project, through the Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares e a instituição de unidades executoras (National Program for Strengthening School Councils and institution of executive unities - PDDE) in teaching systems. It highlights the initiatives that aim at broadening the incorporation of new actors in the schools' decision making process, but it warns about the endurance of management mechanisms that, in seeking to assure gains in efficiency, are more prone to limiting than favoring the exercise of democratic co-management in public school.

*Keywords:* School's democratic management. School council. School's co-management. Political and educational project.

## Conseils scolaires *Un espace de co-gestion de l'école*

**RÉSUMÉ:** Considérant le processus de démocratisation de l'enseignement public, cet article problématise les orientations programmatiques qui mettent en avant simultanément la construction du PPP au moyen du Programme National de Consolidation des Conseils Scolaires (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares) et l'institution d'unités d'exécution (PDDE) dans les systèmes d'enseignement. Il met en relief les initiatives qui ont comme but d'élargir l'incorporation de nouveaux acteurs dans le processus décisionnel des écoles, mais il avertit sur la permanence de mécanismes de gestion qui, afin de garantir les gains en matière d'efficacité, limitent plutôt qu'ils ne favorisent l'exercice de la co-gestion démocratique dans l'enseignement public.

*Mots clé:* Gestion démocratique de l'école. Conseil scolaire. Co-gestion de l'école. Projet politique-pédagogique.

## Consejos escolares *Espacio de cogestión de la escuela*

**RESUMEN:** Frente al proceso de democratización de la escuela pública, el presente artículo problematiza las orientaciones programáticas que enfatizan simultáneamente la construcción del Proyecto Político-Pedagógico, por medio del Programa Nacional de Fortalecimiento de los Consejos Escolares, y la institución de unidades ejecutoras (PDDE) en los sistemas de enseñanza. Asimismo, resalta las iniciativas que buscan ampliar la incorporación de nuevos actores en los procesos decisorios de las escuelas, pero advierte sobre la permanencia de mecanismos de gestión que, en la búsqueda por garantizar una mayor eficiencia, más limitan que favorecen el ejercicio de la gestión democrática en la escuela pública.

*Palabras clave:* Gestión democrática de la escuela. Consejo escolar. Cogestión de la escuela. Proyecto político-pedagógico.