

## GESTÃO DEMOCRÁTICA, PARTICIPAÇÃO E AUTONOMIA NA ÓTICA DOS CONSELHEIROS: CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO - ITAPETININGA/SP

Gestión democrática, participación y autonomía desde la perspectiva de  
los concejales: consejo municipal de educación - Itapetininga/SP

Democratic management, participation and autonomy from the  
perspective of the councilors: municipal council of education -  
Itapetininga/SP

Elidia Vicentina de Jesus Ribeiro - UEMG/ Passos\*

**Resumo:** O artigo Gestão democrática, participação e autonomia na ótica dos conselheiros: Conselho Municipal de Educação - Itapetininga - SP, objetiva analisar as concepções dos conselheiros do CME, a partir das ações no município e a relação com o poder executivo. O artigo faz parte da pesquisa a nível de Doutorado, defendida em 2021, na Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba/SP, Conselho Municipal de Educação de Itapetininga/SP: aproximações quanto à gestão democrática, participação e autonomia. É desenvolvido por meio de pesquisa qualitativa, realizando estudo bibliográfico, teórico e legal, e entrevistas aos conselheiros do CME de Itapetininga, com questões relativas à gestão democrática, participação e autonomia. A partir da análise das percepções e aspirações dos conselheiros entrevistados, depreende-se que há iniciativas para o aprimoramento da gestão democrática em suas ações, porém, se faz necessário investimentos em processos de formação aos conselheiros, a fim de que compreendam seu papel junto ao CME.

**Palavras chave:** Conselho Municipal de Educação. Gestão democrática. Concepções.

**Resumen:** El artículo Gestión democrática, participación y autonomía desde la perspectiva de los concejales: Consejo Municipal de Educación - Itapetininga - SP, tiene como objetivo analizar las concepciones de los concejales del CME, a partir de las acciones en el municipio y la relación con el poder ejecutivo. El artículo forma parte de la investigación a nivel de Doctorado, defendida en 2021, en la Universidad Federal de São Carlos, campus Sorocaba/SP, Consejo Municipal de Educación de Itapetininga/SP: aproximaciones en torno a la gestión democrática, la participación y el autonomía. Se desarrolla a través de una investigación cualitativa, realizando estudios bibliográficos, teóricos y jurídicos, y entrevistas a los consejeros del CME de Itapetininga, con preguntas relacionadas con la gestión democrática, la participación y la autonomía. Del análisis de las percepciones y aspiraciones de los consejeros entrevistados, se puede inferir que existen iniciativas para mejorar la gestión democrática en sus acciones, sin embargo, es necesario invertir en procesos de formación de los consejeros, de manera que comprender su papel en la CME.

**Palabras clave:** Consejo Municipal de Educación. Gestión democrática. Conceptos.

**Abstract:** The article Democratic management, participation and autonomy from the perspective of the councilors: Municipal Council of Education - Itapetininga - SP, aims to analyze the conceptions of the councilors of the CME, based on the actions in the municipality and the relationship with the executive power. The article is part of the research at the Doctorate level, defended in 2021, at the Federal University of São Carlos, Sorocaba/SP campus, Municipal Council of Education of Itapetininga/SP: approaches to democratic management, participation and autonomy. It is developed through qualitative research, carrying out bibliographic, theoretical and legal studies, and interviews with the counselors of the CME of Itapetininga, with

\* Doutora em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar-Campus Sorocaba), Docente Efetiva e Coordenadora do Curso de Pedagogia na Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) e membro atuante do GEPLAGE/UEMG - Passos - Grupo de Estudos e Pesquisas Estado, Políticas, Planejamento, Avaliação e Gestão da Educação, vinculado ao CNPq. E-mail: [elidia.ribeiro@uemg.br](mailto:elidia.ribeiro@uemg.br).

questions related to democratic management, participation and autonomy. From the analysis of the perceptions and aspirations of the interviewed board members, it can be inferred that there are initiatives to improve democratic management in their actions, however, it is necessary to invest in training processes for the board members, so that they understand their role with the CME.

**Keywords:** Municipal Council of Education. Democratic management. Conceptions.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo Gestão democrática, participação e autonomia na ótica dos conselheiros do Conselho Municipal de Educação de Itapetininga/SP, apresenta a seguinte problemática: qual é a visão dos conselheiros do CME de Itapetininga, sobre os processos de gestão democrática, participação e autonomia?

Este estudo é parte integrante da Tese de Doutorado da autora: Conselho Municipal de Educação de Itapetininga/SP: problematizações quanto à gestão democrática, participação e autonomia, defendida junto à Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba/SP, no ano de 2021, tendo sido a pesquisa aprovada junto ao Comitê de Ética (CAAE nº 28658219.4.0000.5504), como também os participantes entrevistados assinaram o TCLE – Termo de Consentimento Livre. O objetivo geral foi analisar as concepções e aspirações dos conselheiros e, indicar as conexões e articulações com a pesquisa bibliográfica realizada, na tentativa de traçar uma conclusão sobre as problematizações com relação a tríade, gestão democrática, participação e autonomia.

A pesquisa coloca o CME, instrumento de representação social, como eixo de discussão e busca compreender o que os conselheiros têm a dizer sobre diversos temas relacionados com o tema educacional, tais como, qualidade na educação, qualidade social, o papel dos conselheiros na elaboração e no acompanhamento do PME, tendo em vista o alcance das metas estabelecidas, entre outros.

Ao longo do processo de pesquisa, foi elaborado um formulário de entrevistas, contendo 20 questões, dividido em categorias para análise das concepções dos conselheiros, quais sejam: 1 a 5: qualidade e qualidade socialmente referenciada, no município de Itapetininga; de 06 a 10: a gestão democrática no interior do CME e as condições de participação do cidadão ou da sociedade; 11 a 15: a autonomia do CME de Itapetininga, as discussões e a relação com o poder executivo e, de 16 a 20: os processos de participação, a paridade, a representatividade e o encaminhamento das demandas para a garantia à qualidade socialmente referenciada.<sup>†</sup>

O artigo apresenta a seguinte estrutura: Na primeira seção, *O Conselho Municipal de Educação como instrumento de representação social*, busca-se, a partir da visão dos conselheiros, se os mesmos têm consciência em relação às atribuições desse órgão. Na segunda seção, *Gestão democrática: entre avanços e limites*, tenciona-se entender a visão sobre os desafios para a implementação da gestão democrática, na visão dos conselheiros. Sobre *Participação e seus significados: o que pensam os conselheiros*, o foco foi a discussão sobre os pressupostos teóricos sobre participação e como os conselheiros a percebem no cotidiano das atividades do CME. Na seção seguinte, *A dimensão da autonomia entre a prescrição e ampliação de olhares*, centrou-se nos estudos sobre a autonomia e a relação com as visões dos autores do CME e por fim, *Uma síntese a partir das três categorias*. E como considerações finais, buscou-se uma relação entre os olhares e percepções e teorias estudadas.

<sup>†</sup> O formulário de entrevista citado pode ser acessado por meio do Apêndice E, pgs. 177-183, da pesquisa: Conselho Municipal de Educação de Itapetininga/SP: problematizações quanto à gestão democrática, participação e autonomia. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba/SP. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/15345>. Acesso em: 09 dez. 2023.

As entrevistas foram realizadas a 8 (oito) membros do CME, por meio do google meet, sendo gravadas e posteriormente transcritas.

Neste artigo, optou-se pelo recorte de algumas das falas e percepções a fim de responder ao objetivo do artigo. Os respondentes foram identificados como R1, R2, entre outros, a fim de preservar sua identidade.

## O CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE REPRESENTAÇÃO SOCIAL

Pensar o CME, como um dos instrumentos de garantia da qualidade social da educação por meio dos discursos de seus membros, nos oferece a oportunidade de pensar sobre o grau de consciência destes sobre seu papel.

A qualidade da educação foi ressaltada em relação às políticas públicas no campo educacional. Observa-se que termo qualidade na educação, de acordo com Libâneo (2018) “[...] é aquela que promove para todos os domínios de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais necessários ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos [...]”. Dessa forma, evidencia-se a necessidade da conjugação de vários objetivos e estratégias que devem ser efetivadas tendo em vista a necessidade de as escolas buscarem, de fato, a qualidade cognitiva das aprendizagens de todos os alunos, considerando “[...] o que os estudantes aprendem, como aprendem e em que grau são capazes de pensar e atuar com o que aprendem”.

A reflexão sobre qualidade como dimensão não somente pedagógica, mas também política, envolve os diferentes atores do campo educacional e encontramos nas concepções dos conselheiros que os mesmos têm diferentes visões sobre o significado do termo qualidade, pois o termo qualidade é abrangente e complexo, e cabe aos gestores escolares e, especialmente àqueles que são responsáveis pelo acompanhamento das políticas educacionais no município, construir informações claras, discutindo estratégias a serem colocadas em prática para que a educação de qualidade, chegue a todos, promovendo a aprendizagem necessária.

Evidenciou-se que os conselheiros possuem opiniões divergentes, pois, enquanto alguns acreditam que a qualidade é alcançada através de metas a partir dos índices educacionais, outros pensam que são necessárias ações de articulação entre as diferentes secretarias, para apoiar a educação de forma mais eficaz. É, portanto, necessário, um olhar mais crítico, analisando-se de fato se essa educação que aponta qualidade em relação a índices das avaliações externas, de fato, retrata a qualidade da educação para todos os alunos.

A efetivação da qualidade social, requer mudanças importantes, como um olhar a partir da realidade do aluno: “[...] tanto o município quanto o estado, eles querem que o aluno esteja dentro da escola até buscando essa qualidade, mas a efetivação desta qualidade social que é principal, que é para ter uma qualidade maior, ela é deixada de lado”, de acordo com R 5, a qualidade social consiste em ouvir a comunidade, e isso deve constar no PPP das escolas.

A garantia da qualidade da educação, está expressa em termos legais. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96 (BRASIL, 1996), nos artigos de 8º a 11, apresentam a necessidade de elaboração do Plano Nacional de Educação e a orientação para a construção dos respectivos Planos Estaduais e Municipais de Educação, em consonância com as diretrizes federais, tais como o Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024, aprovado pela Lei nº 13.005, de 25 junho de 2014 (BRASIL, 2014).

O município de Itapetininga elaborou seu Plano Municipal, publicado em 2015, por meio da Lei complementar nº 93, de 23 de junho de 2015 (ITAPETININGA, 2015). Na referida legislação, em seu artigo 3º, o plano deverá “[...] reger-se-á pelos princípios da democracia e da autonomia, buscando atingir o que preconiza a Constituição da República e a Constituição do Estado e São Paulo, como também a Lei Orgânica do município de Itapetininga.”

Esclarece que o presente Plano contém a proposta educacional do município de Itapetininga, com suas respectivas diretrizes, objetivos, metas e estratégias, conforme as metas e estratégias, nele contidas e que, de acordo com seu artigo 5º: “[...] compete ao Conselho Municipal de Educação realizar o acompanhamento e a avaliação da execução do Plano” (ITAPETININGA, 2015).

Sobre o significado do Plano Municipal de Educação (PME), Bordignon (2009), tece suas considerações, esclarecendo que planejar é o contrário de improvisar, sendo que

[...] o objetivo do planejamento educacional é o de refletir sobre a realidade educacional que temos para transformá-la e promover a educação cidadã que

sonhamos. O pressuposto é o de que queremos melhorar a educação que temos e, para isso, refletimos sobre a realidade e sobre o que fazer para mudá-la. [...] Como instrumento de operação do sistema municipal, o PME define a concepção e viabiliza a realização do projeto municipal de educação, superando rotinas, ações segmentadas e improvisações. O foco da ação será a cidadania, tendo a escola, e nela o educando, como eixos principais para sua efetivação [...] O plano municipal de educação é o instrumento de gestão para tornar efetiva a cidadania e a sociedade preconizada nas bases e diretrizes do Sistema Municipal de Educação. Quando o município não tem plano fica à mercê de ações episódicas que, mesmo planejadas caso a caso, representam improvisações. Sem plano municipal não há visão de Estado nas ações, não há caminho a percorrer, mas apenas passos ao sabor das circunstâncias de cada Governo (BORDIGNON, 2009, p. 89).

Diante das concepções apresentadas e com base no que se entende a partir de Libâneo (2018), a qualidade socialmente referenciada, deve-se discutir no CME, de forma ampla nas reuniões do colegiado e, posteriormente em outras instâncias educacionais a questão da qualidade e como essa deve ser buscada e alcançada para além, somente dos índices das avaliações externas e que seja prioridade no município como um todo, como é corroborado em Almenara e Lima (2018):

Pensar a qualidade necessária para a educação é pensar a complexidade social da escola, com seus objetivos formativos específicos, mas, também, a partir de valorações e marcos mais amplos da sociedade e comunidade em que está inserida. A escola, como instituição social, não se restringe apenas à sua capacidade de mediar o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades dos alunos, mas resulta de uma intrincada negociação, entre diferentes setores e classes, acerca de qual sociedade se deseja construir. Por isso mesmo, a qualidade almejada para a educação envolverá, inevitavelmente, confrontos políticos e ideológicos, o que torna necessária a mediação social dessa qualidade, através de mecanismos internos coletivos (como o Projeto Político Pedagógico) e instâncias externas de debate (como os Conselhos de Educação em seus diversos níveis) (ALMENARA e LIMA, 2018, p. 13).

A qualidade socialmente referenciada se tornará realidade a partir da efetivação de políticas substanciais, de viés amplo e coletivo, pensando no município como um todo, para além do entendimento da qualidade enquanto caráter, quantitativo e seletivo, mas com o intuito de promoção de educação inclusiva e eficiente para todos os cidadãos e que, se inicia com pequenas ações, tendo o conselho municipal de educação, como um órgão que deve fomentar essa análise e a consecução dessa meta por meio da elaboração de plano de ações consistentes. Os respondentes analisam que a qualidade socialmente referenciada é distante do que se deveria ser de forma ideal:

R6: Sobre a qualidade da educação eu coloco como péssima, eu coloco como uma participação enquanto a gente continuar com essa ideia de qualidade que a gente julga, que a gente compra, isso é bom, isso é ruim, não entende que você é sujeito para que essa qualidade é aconteça, que você também responsável para que essa qualidade aconteça, não só exigir essa qualidade, a gente via continuar sempre péssimo e você participa dessa qualidade, buscando formação, exigindo, principalmente colocando o aluno como foco, de garantir para ele a educação para transformar a realidade social a gente não vai conseguir de fato se desenvolver[...] Você olhar para o coletivo, a educação de qualidade é preciso buscar, e ainda estamos na questão de ficar reproduzindo o que vivenciamos, está no subconsciente.

R6 apresenta críticas a esse caráter individualista da dificuldade que se tem de olhar a educação de forma coletiva, de ser algo que se constrói com articulações políticas inclusive. De acordo com Libâneo (2018), “[...] a educação é um fenômeno social. Isso significa que ela é parte integrante das relações sociais, econômicas, políticas e culturais de uma determinada sociedade”. O que corrobora com a concepção de R6, que as ações do conselho, devem ajudar aos seus membros, a superarem o caráter individualista da educação, pensando nos condicionantes a que está imposta com base nas indicações do autor citado.

Olhar a educação de qualidade requer superar alguns desafios para compreender os condicionantes impostos de forma mais ampla. Pensar a qualidade a partir de processos de planejamento de ações, que se caracterizam como um mecanismo que nos auxilia a “[...] refletir sobre a realidade educacional que temos para transformá-la e promover a educação cidadã que sonhamos. O pressuposto é o de que

queremos melhorar a educação que temos e, para isso, refletimos sobre a realidade e sobre o que fazer para mudá-la" (BORDIGNON, 2009).

Nas concepções dos conselheiros, observa-se que falta clareza por parte dos munícipes sobre seus objetivos, bem como quanto a suas metas e estratégias. O respondente 5 traz uma curiosidade muito interessante quanto às lutas travadas em torno da temática do PME 2015.

R5: Eu sei que pouca gente conhece esse documento, inclusive na Câmara Municipal, se perguntar uns dois ou três vão saber que tem esse documento, PME do município. E quando ele foi para a discussão na época, ele ficou conhecido que era uma questão de educação de gênero, um documento que era tão rico, falava da gestão democrática ele ficou só reduzido a questão de gênero, um documento riquíssimo, acabou que foi aprovado dessa forma, tiraram a questão de gênero, daí aprovaram, de lá pra cá não passou por nenhuma revisão.

Reflete-se sobre a gravidade dessa situação, na incompreensão dos munícipes e autoridades, mas principalmente, o ausentamento do CME, que deveria ter seu papel consolidado na participação e no acompanhamento dessas discussões, com os devidos esclarecimentos do real significado dos conceitos envolvidos no plano.

Ao longo da história do CME de Itapetininga, vários foram os momentos que o Plano Municipal de Educação foi destacado como importante instrumento de melhoria da qualidade da educação. É interessante observar as concepções dos conselheiros a partir de uma perspectiva crítica, que traz sua visão de que "Saiu o Plano, mas com muitas falhas [...] ficamos confeccionando o Plano, e Itapetininga não teve essa abertura pela gestão da secretaria, isso não foi aberto".

Quando se traz para a discussão o tema relativo ao monitoramento do PME, é outra questão que nos parece emergente. Segundo o respondente R1, "Acompanhar o PME, de estar junto, requer uma disposição maior do conselho, que vai além de uma reunião mensal, que vai além de uma formação", necessita na verdade um conhecimento. R3, traz a ideia de que o PME "[...] é um documento rico para os conselheiros acompanharem" e, R2 aponta que "[...] parece que o conselho está caminhando para que esse monitoramento ocorra apesar de eu achar que é meio engessado [...] está havendo discussões", pois "[...] participar e apresentar as suas mudanças já foi um avanço, já começamos a praticar o nosso papel, já é um passo a mais" (R6).

### GESTÃO DEMOCRÁTICA: ENTRE AVANÇOS E LIMITES

Nesta seção, alguns aspectos sobre a temática Gestão democrática, serão elucidados, analisando as percepções e aspirações dos conselheiros em diálogos com o referencial teórico abordado. Nesse sentido, em relação à questão 6, a partir das falas, saberes e percepções, buscou-se verificar os desafios que precisam ser enfrentados para a garantia da gestão democrática, nas ações do CME de Itapetininga.

Lima e autores (2011) esclarecem que, a gestão democrática é uma prática fundada em preceitos participativos e políticos, portanto,

A gestão democrática [...] não instrumentaliza a manutenção da escola, mas organiza a comunidade para buscar nos órgãos públicos a responsabilidade por sua manutenção. Constitui-se, portanto, nos fundamentos que tornam a escola vinculada a um sistema descentralizado, no qual haja autonomia de decisão financeira, pedagógica e administrativa. É, portanto, fundamental a existência de mecanismos de participação da comunidade escolar que possibilitem a tomada de decisões coletivas para a construção do controle social. Isto, de modo algum implica em eximir o Estado da manutenção desta escola. Não significa, deste modo, que a escola seja a responsável pelo autofinanciamento de seus gastos (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, 2011).

Verificou-se, a partir das percepções que este colegiado tem apresentado esforços na direção de alguns avanços que estão sendo efetivados, no entanto, ainda há desafios a serem vencidos, pois,

percebe-se que não há visibilidade das ações do CME para a comunidade e esta não consegue se inteirar sobre o que se discute, não havendo aproximações de ambos os atores.

Para R6, a demarcação entre os dois mandatos, 2017-2019 e 2019-2021, explicita formas diferentes de encaminhamentos de decisões e relacionamentos entre o CME e o poder executivo. Observa-se que os avanços são destacados com bastante relevância:

R6: Eu acho que a gente hoje está caminhando, você começa a gerir a participação do outro a partir do entendimento de que é o seu papel enquanto conselheiro. Como eu entrei em outra gestão, toda a participação estava centrada no presidente, pois não havia um incentivo à participação entre os conselheiros. E hoje a gente vê essa transformação, o estímulo, o esclarecimento do papel do conselheiro, do titular, da importância de participar de todas as reuniões, de você ser ouvido, de respeitar as falas, eu percebo essa mudança.

A percepção reforça o que Lima e autores (2011, p. 6) apresenta sobre “[...] a necessidade de superar o silenciamento e resgatar os debates e reflexões de outrora no sentido de não achar natural que os discursos democráticos sejam proferidos tão intensamente em práticas burocráticas”, portanto, o CME deve começar iniciativas para fazer valer a gestão democrática para além das tarefas e cumprimento de dever, mas pelas reflexões junto ao Sistema Municipal de Educação. De fato, a conscientização dos conselheiros e da comunidade é primordial, para que ambos entendam seus papéis na construção de canais de comunicação.

Muito embora os respondentes entendam que o CME esteja evoluindo em suas ações e responsabilidades, há que se desenvolver estratégias que melhor colaborem para que o colegiado desenvolva seu principal princípio e sua centralidade, que de acordo com Lima e autores (2018) é: “[...] possibilitar a construção da consciência coletiva que por meio de decisões colegiadas estabelece o seu projeto e as suas expectativas de educação almejada”, dessa forma, as políticas educacionais devem ser o centro das suas discussões e intencionalidades.

Cabe ao CME buscar superar os desafios que surgem nas ações com o poder executivo e no cumprimento do seu papel. R6, deixa claramente expostos os desafios que, em sua concepção, devem ser superados, na forma de indicação e escolha dos representantes, para dar legitimidade àquele que foi colocado como o representante de determinado segmento.

R6: “[...] a primeira coisa seria mudar a resolução, porque a indicação do CME é pela secretaria da educação, fica uma coisa que vem de cima e a Educação Infantil e o segmento do Ensino Fundamental de 9 anos acaba que é um representante da secretaria que é indicado, que embora se abra o convite, acaba que nenhum professor participa.

Sobre essa mesma premissa, R8, questiona a compreensão que os conselheiros têm sobre a própria legislação que fundamenta a escolha dos representantes do CME. Em sua análise:

R8: A nossa lei dos conselhos dizia que os conselheiros deveriam ser indicados pela secretaria da educação, mas eleito pelos pares, mas eles só leram a primeira parte, indicados pela secretaria. Então eles pegavam aqueles de dentro da secretaria e colocavam, pra não tirar da sala de aula, mas não eram esses que a gente queria, não é esse o representante do professor, de educação infantil, de ensino fundamental, nós queremos o representante daquele que está atuando para trazer as reais necessidades, isso foi um ganho que depois passou a ter eleição que depois disso eu participei da eleição e souberam colocar pessoas que são muito presentes, foi muito legal. No começo era uma gestão democrática que de democrática não tinha nada.

A lei de criação do CME, nº 5.524/2011, organiza o CME de Itapetininga, em seu artigo 3º, quanto à indicação dos seus membros pela SME: “Artigo 3º - O Conselho Municipal de Educação será constituído de 11 (onze) membros, indicados pela Secretaria Municipal de Educação e nomeados pelo Prefeito Municipal” (ITAPETININGA, 2011a). O desafio para se consolidar escolhas de representatividade e aprimorar a gestão democrática, exige mudanças no aspecto legal, bem como mudanças procedimentais.

R8 apresenta concepções sobre o trabalho coletivo que representam desafios aos que atuam no CME, sendo que foi necessário enfrentar algumas práticas de discussões que em nada contribuem para o crescimento e desenvolvimento do CME.

R8: E também vinham “conversa de comadre”: “porque na minha escola está faltando isso, que em minha escola está faltando aquilo”. Até que um dia eu cheguei: a partir de hoje vamos tirar essa questão de pessoal e vamos trabalhar no geral. E aí vamos montar um protocolo das reclamações, se quiserem fazer reclamações, se tiverem dúvidas do que está acontecendo, coloca no papel nessa situação real, e vamos tentar à luz da legislação, vamos tentar resolver isso. Entrei como conselheira e aí começamos a pôr ordem na casa.

As ações do CME para seguirem com a seriedade que se deseja e cumprir suas funções de acordo com a gestão democrática, é necessário que os conselheiros compreendam suas reais atribuições, acompanhe as atividades do município em termos educacionais, propondo soluções práticas para a melhoria da qualidade da educação.

Em relação a efetivação da gestão democrática, R5, diz que o “[...] CME de Itapetininga, tem uma expressão chamada proforma [...] eu percebia o quanto o CME poderia ser um braço de apoio do SME”, o que demonstra as possibilidades de atuação e parceria do colegiado com o poder executivo. Por outro lado, um dos desafios que são apontados pelo respondente é a falta de participação: “Mas naquela época eu já percebia que tinha muito problema para participação [...] não teve quórum, não deu para fazer a reunião”.

Entender o que significa a gestão democrática é outro desafio apontado:

R7: A gestão democrática no conselho a gente percebe quando há esse convite a todas as instituições. Então é um conselho democrático, eles ouvem todos, com as sugestões de todos. Foi um estudo no geral, foi bem interessante. Ele é democrático na sua constituição, agora, na prática essa democracia eu tenho percebido que de fato de fato, não acontece totalmente, porque tem muitos interesses, interesses políticos, muita coisa que envolve essa democracia na hora de aplicar esses planos.

Sobre os processos de formação dos conselheiros, aponta-se como um avanço e se torna também um desafio a ser superado, conforme novamente a fala de R2:

R2: “O problema é você não ter conhecimento. Uma necessidade urgente é a formação, se propor a estudar, nesse sentido a gente terá um conselho mais dinâmico e conhecedor de causa, com embasamento. E socializar com a comunidade, a socialização com a comunidade eu ainda não vejo como ela se dá. [...] Eu acho que a comunidade desconhece um pouco o trabalho do conselho, a maioria desconhece que existe um conselho. [...] Eu vou trabalhar neste sentido e mostrar pra vocês como ele é importante”.

Dentre os conselheiros das últimas duas gestões do CME de Itapetininga, ouvidos, seus posicionamentos são unânimes em afirmar que a gestão atual, tem conseguido realizar mais ações em torno da gestão democrática, como é o caso do respondente R3: “Eu acredito que o Conselho tem buscado uma gestão democrática no último biênio, ele deu um salto, quando buscou a formação para os seus conselheiros”.

É muito importante destacar o papel da liderança neste processo de efetivação da gestão democrática, pois o líder é aquele que apresenta os ideais, suas particularidades, a partir do envolvimento com as ações coletivas em prol à educação do município. O CME e o Poder Executivo, estão do mesmo lado, ou seja, do lado da educação de qualidade para todos, sem exclusão e, nas respostas dos conselheiros fica explícito que o presidente do conselho municipal, buscou essa aproximação, o que fortaleceu a gestão democrática, sobre os avanços quanto aos processos de decisão e formulação de resoluções e pareceres, e aproximações com a UNCME – União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação, considerado um órgão de apoio e orientações.

Contudo, algo preocupante e desafiador, é o período da finalização de um mandato e o início do novo, pois ocorrem trocas dos representantes após dois anos, que segundo R4, é um tempo muito curto, que atrapalha muito a continuidade das ações.

### **PARTICIPAÇÃO E SEUS SIGNIFICADOS: O QUE PENSAM OS CONSELHEIROS**

Para analisar a compreensão dos conselheiros integrantes do CME de Itapetininga, sobre a participação no contexto das relações do órgão colegiado em suas ações, apoiou-se nas questões de 7 a 10.

O termo participação, nos remete a muitos significados. Em Bordenave (1994),

A participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, a auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas, e, ainda, a valorização de si mesmos pelos outros (BORDENAVE, 1994, p. 16).

Isto posto, ao coletar as falas dos conselheiros sobre como CME de Itapetininga tem gerenciado a participação enquanto órgão, em relação às demandas da educação do município, como também, os conselheiros têm se considerado partícipe neste processo. Bordenave (1994), em sua exposição a respeito do termo participação, contribui indagando que duas bases são complementares, nesta direção: “uma base afetiva – participamos porque sentimos prazer em fazer coisas com outros – e uma base instrumental – participamos porque fazer coisas com outros é mais eficaz e eficiente que fazê-las sozinhos” (BORDENAVE, 1994, p. 16).

Bordenave (1994, p. 27) aponta diferentes tipologias e define como a participação, aquela que se configura no seio primitivo, ou seja, o grupo familiar, o contexto religioso, o contato recreativo, ou todo o contexto natural de que se faz parte, especialmente na defesa contra inimigos. Diferentemente, há uma “[...] participação espontânea, aquela que leva os homens a formarem grupos de vizinhos, de amigos, “panelinhas” e “gangs”, isto é, grupos fluidos, sem organização estável ou propósitos claros e definidos [...] obter reconhecimento e prestígio” (BORDENAVE, 1994, p. 27).

Outra forma de participação destacada por este autor, é a participação imposta, quando o indivíduo é obrigado a participar do grupo e realizar as atividades consideradas indispensáveis. Bordenave (1994, p. 28) destaca a participação voluntária, “[...] quando o grupo é criado pelos próprios participantes, que definem sua própria organização e estabelecem seus objetivos e métodos de trabalho”. Às vezes a participação voluntária, inclui “[...] uma participação provocada por agentes externos, que ajudam outros a realizarem seus objetivos ou os manipulam a fim de atingir seus próprios objetivos previamente estabelecidos (BORDENAVE, 1994, p. 28).”

E por fim, uma participação concedida, que seria a concessão de “[...] parte do poder ou de influência exercida pelos subordinados e considerada como legítima por eles mesmos a seus superiores” (BORDENAVE, 1994, p. 9).

É possível realizar uma reflexão de como essas tipologias encontram proximidade nas concepções dos conselheiros e sua conscientização.

Monlevade (2004), trata sobre a participação da comunidade. Define o termo como:

Participação, portanto, é a aprendizagem do poder em todos os momentos e lugares em que se esteja vivendo e atuando. E é fundamentalmente uma postura, para a qual não está preparado quem é submisso a pais, chefes, maridos, mulheres, filhos, partidos políticos, ou seja, quem aguenta todas as imposições cujo enfrentamento pareceria incômodo, difícil, impossível ou até catastrófico. Não dá, portanto, para identificar participação com a fala ou a presença em reuniões, consultas e planejamentos comunitários, votações em assembleias etc. Todas essas atitudes e comportamentos podem ser ocasião e metodologia de participação, se forem instrumentos de aprendizagem do poder. São negação da participação, quando

realizadas sob o comando das chefias e coordenadores de grupos, numa tentativa, por vezes até muito sofisticada, de vender a impressão de participação, ou quando realizadas sem relação com a aprendizagem do exercício do poder (MONLEVADE, 2004, p. 27).

Outra definição de participação, encontra-se definida em Lima (2001, p. 73) que, em sua abordagem aponta tipologias de participação como direta, indireta, ativa e passiva. Abaixo a descrição dessas tipologias:

**Participação direta** – revela a concepção mais antiga de democracia, facultando a cada indivíduo, dentro de critérios estabelecidos, a sua intervenção direta no processo de tomada de decisões, realizada tradicionalmente pelo exercício do direito de voto (...);

**Participação indireta** – é uma forma de participação mediatizada, realizada por intermédio de representantes designados para o efeito. (...);

**Participação ativa** – caracteriza atitudes e comportamentos de elevado envolvimento na organização, individual ou coletiva. Traduz capacidade de mobilização para a ação, conhecimento aprofundado de direitos, deveres e possibilidades de participação, atenção e vigilância em relação a todos os aspectos considerados pertinentes. (...);

**Participação passiva** – caracteriza atitudes e comportamentos de desinteresse e de alheamento, de falta de informação imputável aos próprios atores, de alienação de certas responsabilidades ou de desempenho de certos papéis. (...) (g.n.).

A participação dos conselheiros, à luz das tipologias apresentadas, deve ser analisadas em relação às atitudes e comportamentos realizados nas reuniões, como também nas ações que permeiam o trabalho do CME, a consciência do papel como conselheiro e suas atribuições de acordo com os preceitos legais.

O respondente R6, ao abordar o tema participação, esclarece que o CME de Itapetininga, apresentou momentos de participação que não evoluiu para uma construção conjunta, evidenciando pouco, tanto a base afetiva quanto a base instrumental, como mencionado anteriormente pelo autor.

R6: Eu acho que na gestão passada o foco foi as denúncias dos professores e elas não tinham fundamentação legal, e elas não se buscava a clareza dos fatos, e ficava esperando a resposta da SME, em algumas situações fiquei sabendo que aconteceram visitas e ficaram esperando a resposta da SME, mas não tinha diálogo, não tinha estímulo, enfim do CME para de fato poder deliberar, não se emitia documentos, a comunicação dessa denúncia não era compartilhada com a comunidade escolar, então fica no plano verbal, agora, a gestão atual a qual participei até o meio do ano passado,, eu já vi mudança, vi o estímulo do Conselho Tutelar, eu vi a preocupação de deliberar e de participar das decisões da SME [...] Precisa de um plano de ação imediato, por meio das redes sociais, comunicando o papel do CME, o que ele é, promover debates, discussões, promover principalmente audiências públicas, rodas de conversas, formação para as pessoas de forma geral, para que ele entenda qual é a sua responsabilidade social.

Evidencia-se como participação que se apresenta de forma contraditória em dois momentos diferentes num mesmo CME. As rupturas e descontinuidades ficam expostas, como também os desafios e avanços conquistados por meio das próprias ações do colegiado que favorecem o estímulo a essa participação.

Em Bordenave (1994), as duas bases afetiva e instrumental, “[...] deveriam equilibrar-se. Porém, às vezes elas entram em conflito e uma delas passa a sobrepor-se à outra”. Sendo assim, a conscientização do conselheiro quanto ao seu papel, torna-se fundamental, pois a participação é um dos elementos que contribuirão para atividades conjuntas do SME, fortalecidas pela ação da coletividade, com o protagonismo preponderante do CME. Vê-se a necessidade de realização de uma participação ativa, conforme Lima e autores (2011) em que a mobilização para a ação dos conselheiros

passa pelo conhecimento dos seus direitos e deveres e suas possibilidades de participação, por isso a formação se torna essencial.

Há uma concepção clara por parte do respondente R2, que corrobora com os conceitos do autor no sentido de que o conselho deve refletir acerca do que é participar.

R2: [...] falta essa reflexão. O que eu faço com essa participação? Daí volta a questão da formação dos membros [...]

É tendo um conselho atuante mostrando a força dele, daí eu consigo entender sua função.

Situações como esta, mitigam a motivação e o estímulo à participação, pois o conselheiro acaba se identificando como mero cumpridor de papéis burocráticos frente às ações já pensadas por outros, sem espaço de criação, sentimentos contraditórios aos proclamados pela gestão democrática.

Ao considerar outras percepções dos respondentes, fica evidenciado que boa parte deles considera que o mandato atual apresentou maiores avanços em relação à participação, no entanto, há ainda possibilidades de melhorias.

Planejar momentos de reflexão e construir espaços e tempos para estudos, é uma das atribuições do CME, mas conforme R3: “[...] é necessário uma publicidade e visibilidade do CME. E para isso acontecer é um efeito dominó. As escolas precisam se engajar nesses processos de representatividade”.

Compreende-se que a participação articulada à gestão democrática, encontra muitos obstáculos a concretizar-se, de acordo com Paro (2017), um dos requisitos básicos para sua promoção é estar convencido de sua importância e do papel de cada um no processo de controle da população sobre as ações do Estado, mas há que se buscar maneiras de se viabilizar esse controle.

É nesse contexto que ganha maior importância a participação da comunidade na escola, no sentido [...] de partilha do poder por parte daqueles que se supõe serem os mais diretamente interessados na qualidade do ensino [...] A participação da comunidade na escola, como um todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação (PARO, 2017, p. 24).

Portanto, pode-se inferir que as categorias gestão democrática, participação e autonomia, encontram-se articuladas, como já mencionado, porque se constituem como elementos que vão se construindo e se incorporando nas práticas do desenvolvimento das ações do CME. A autonomia, faz parte desta tríade no sentido de se construir, o será também um dos pilares que deverá guiar as possibilidades de articulações com a SME.

### A DIMENSÃO DA AUTONOMIA ENTRE A PRESCRIÇÃO E AMPLIAÇÃO DE OLHARES

Para o estudo deste tópico, dimensiona-se as falas dos conselheiros a partir das questões 13 a 15, já citado, buscando compreender a autonomia do CME em relação ao poder executivo, pontos essenciais a serem observados para se garantir que as demandas da sociedade sejam debatidas e encaminhadas e se o poder executivo influencia ou não os encaminhamentos e deliberações do CME.

Para a análise do termo autonomia, busca-se a fundamentação em Lück (2011), a fim de problematizá-la quanto à articulação entre gestão democrática, participação e autonomia quanto às ações do CME de Itapetininga.

A questão da autonomia é complexa, dinâmica e envolve situações submetidas à controvérsia, crítica e restrições, apesar de ser considerada como uma necessidade para o desenvolvimento de pessoas e de instituições [...] tem por princípio o atendimento da necessidade e orientação humana de liberdade e de independência, que lhe garantem espaços e oportunidades para a iniciativa e a criatividade, que são impulsionadoras do desenvolvimento (LÜCK, 2011, p. 80).

Portanto, “autonomia é característica de um processo social de realização cotidiana, que se expressa mediante iniciativas coletivas, orientadas para a resolução dos problemas afetos à escola e sua capacidade de oferecer educação de qualidade para seus alunos” (LÜCK, 2011). Trazendo essa concepção para o âmbito do CME, autonomia é “[...] um processo construído no dia-a-dia, a partir do entendimento e decisão dos participantes da escola sobre o seu modo de ser e de fazer” (LÜCK, 2011).

A autonomia por mais desejada, é algo bastante complexo a ser construído, pois envolve pessoas e instituições com diferentes interesses, o que em alguns momentos resulta certa tensão e mesmo situações de conflito, que requerem o desenvolvimento de habilidades na condução das ações a serem implementadas nos órgãos colegiados.

Sobre a autonomia em relação ao poder executivo, os conselheiros têm opiniões bem próximas de como essa autonomia está relacionada ao poder central:

R1: Eu penso que o conselho começou a ter autonomia, filiação, polo, e-mail, participação em decisões, encaminhamento em momento de pandemia, relatórios, autonomia é parcial, mas pode ser melhor. [...] Está num começo de dar autonomia, o que falta é os membros se envolverem um pouco mais, pois não é só o presidente que deve estar presente nessas ações de acompanhamento.

R2: A autonomia é parcial, ele é independente de certa forma, mas ele está muito ligado a secretaria municipal, eu nem sei se ele pode ser independente. Eu acho que ele tem de ter essa ligação com a secretaria, mas ainda acho que o conselho recebe muita coisa pronta da secretaria só pra gente assinar. Sua autonomia é parcial e ainda é muito vinculado. Como tem um pessoal da secretaria junto, daí ficam as vozes, silenciam, já que eu tenho um comando da secretaria municipal ali junto e tenho um pessoal que trabalha direto com a secretária e às vezes o cargo depende desse pessoal.

R4: O que parece é que o conselho participa depois que algo já foi efetivado. Penso que o conselho deveria participar mais. Não sei se compete ao conselho solicitar à secretaria essa participação, porque o que veio para o conselho sempre foi algo após a decisão. Se é conselho, é um grupo de profissionais que aconselham a gestão pública. Nesse tempo em que estou no conselho eu não senti ser chamada para ser consultada para ouvir uma ação que a secretaria está realizando.

As falas nos remetem a identificar o relacionamento que tem sido cultivado entre o CME e os responsáveis pela SME, na constituição dos papéis de cada um, os encaminhamentos e os enfrentamentos que ocorreram em alguns momentos, as buscas por mudanças e reivindicações de respeito aos limites, a conformação a que é ou eram expostos os próprios conselheiros, a falta de valorização do conselheiro como alguém que pensa a sua atuação e constrói um trabalho, o esclarecimento com base nos estudos de legislações e conteúdo de documentos, o medo do representante de órgão superior, a pressão exercida, entre outros elementos de destaque.

Lück (2011) apresenta o conceito de autonomia como um processo contraditório, pois, “[...] a autonomia envolve pessoas com interesses vários, assim como múltiplos fatores dicotômicos interatuantes, de que resulta uma certa tensão e até mesmo situações de conflito”. Portanto, não basta haver a confirmação da gestão democrática e a autonomia, com a implantação de decretos, pois a prática da gestão democrática e a participação que são basilares para a construção da autonomia é uma aprendizagem constante, com movimentos de avanços e retrocessos.

Fica muito evidente na fala dos conselheiros momentos de conformação e de enfrentamentos, de esclarecimentos e a necessidade de buscas de novos encaminhamentos.

Ao tratar de autonomia, Lück (2011, p. 96), esclarece que

Ao se construir a autonomia da gestão escolar, amplia-se, até mesmo para fora da escola, o poder de decisão sobre o seu trabalho. Esse processo de decisão torna-se, desse modo, mais amplo e complexo, levando em consideração múltiplos aspectos. É pelo envolvimento no processo de decisão que as pessoas assumem como

responsabilidade própria a implementação de ações determinadas e a realização dos resultados pretendidos (LÜCK, 2011, p. 96).

O processo deverá se desenvolver com a participação de todos os envolvidos, em especial os órgãos escolares, pais e comunidade. Com base em Lück (2011), entende-se a necessidade de haver o relacionamento com o poder executivo, quanto aos encaminhamentos e desenvolvimento dos processos decisórios.

Uma outra questão que foi apresentada aos conselheiros entrevistados, buscou compreender suas concepções aos pontos que são imprescindíveis para se garantir que as demandas da sociedade sejam debatidas e encaminhadas pelo CME, de forma autônoma. Dentre as concepções dos conselheiros entrevistados, destaca-se:

R2: É a mobilização para a participação, sem a gente ficar como meros espectadores, é partir para a ação. Ficar só por conta do que a secretaria espera, como espectadores não dá. É necessário mobilizar o grupo no sentido de ter um planejamento de ações.

R4: Se fazer presente frente a comunidade. Hoje temos a mídia, estamos distantes, mas estamos interagindo o tempo todo. Para o conselho ter visibilidade não poderia participar de redes sociais, abrir por exemplo lives para a comunidade, participar neste momento em que a tecnologia está tão presente? Essa autonomia teria mais visibilidade se tivesse uma atuação maior, de se fazer participar.

R5: Um conselho forte que prima pela qualidade dos seus conselheiros, formação, mas antes da formação pesar em ter um perfil de conselheiro, ser um pouco o termo de militância, são pessoas que estão buscando formação, lendo periódicos, lendo pesquisas, estão constantemente estudando, discutindo a educação como um todo, voltada para a economia, para a saúde como um todo.

Autonomia implica ainda empoderamento e tomada de decisões, mediante o olhar para a realidade de forma reflexiva, mas para isso, são necessárias iniciativas, para se construir um espaço dessa autonomia, que irá produzir, possibilidades de autoafirmação dos conselheiros e o desenvolvimento de competências das lideranças e responsabilidades daquilo que lhes cabe enquanto órgão colegiado.

Na visão dos conselheiros, há a preocupação de que a autonomia que se almeja ainda está por construir, que é um processo complexo e encontra-se em consonância ao que Bordignon (2009) assevera sobre autonomia, como um dos fundamentos da gestão democrática.

A autonomia é um dos fundamentos da gestão democrática. Participação e exercício de cidadania significam exercício de poder. As condições de funcionamento do conselho indicam o grau de autonomia e sua importância na gestão do Sistema de Ensino. A autonomia requer que o conselho seja dotado de normas próprias e condições objetivas para desempenhar suas responsabilidades.

No entanto, a autonomia dos órgãos da mesma estrutura está vinculada à natureza de suas funções em vista da finalidade do todo organizacional que pressupõe a interdependência entre as partes e uma ação cooperativa. Interdependência que não admite tutelas, porque estas gerariam submissão. Sem condições próprias, dependentes da boa vontade do Executivo para funcionar, os conselhos ficariam impedidos de atuar como mediadores entre a sociedade e o Governo (BORDIGNON, 2009, p. 80).

Bordignon (2009, p. 85) alerta que devem ser observados alguns aspectos importantes, no tocante à autonomia, como: as normas de funcionamento, o encaminhamento de relatórios e solicitações, a forma de escolha do presidente, a periodicidade das reuniões, as condições materiais e o apoio dos conselheiros para o desempenho de suas funções, o cumprimento do Regimento Interno, quórum das reuniões, número de sessões, forma de votação dos processos, elaboração das pautas e atas. Diante desses elementos, e a partir da ampliação do olhar para a questão da autonomia, encerra-se essa sessão, com a certeza de que "[...] O que garante a autonomia do exercício da função de conselheiro é a legitimidade da escolha e o correspondente mandato" (BORDIGNON, 2009, p. 85).

## UMA SÍNTESE A PARTIR DAS TRÊS CATEGORIAS

De acordo com as análises, entende-se que o CME é um instrumento de representação social, por se caracterizar como instrumento importante do sistema municipal, configurando como elo de ligação entre os munícipes e o poder executivo. Portanto, deve-se relacionar-se dessa forma. É necessário implantar uma dinâmica de escuta da comunidade para que essa possa trazer suas necessidades, tendo em vista a qualidade da educação que supere a simples leitura dos índices das avaliações externas.

Nessa dimensão, o Plano Municipal de Educação, com suas metas e estratégias, deve visar a melhoria da qualidade da educação. E o CME tem suas obrigações legais e deve primar pelo seu compromisso para que a educação do município seja contemplada em toda sua singularidade.

Ao CME cabe, com o envolvimento de todos os seus membros em articulação com o poder executivo, discutir melhor o que a qualidade na educação exige, e o que o conselho deve fazer para que a qualidade social esteja presente nas das ações da SME, não apenas nos discursos, mas nas políticas educacionais.

Há que se realizar estudos aprofundados, para alinhamentos da qualidade social, conhecendo melhor os estudantes, suas vivências, experiências, fragilidades e necessidades, pensando nas dimensões pedagógica e política, articulando inclusive por meio do SME, outras secretarias e órgãos do município.

Exige-se, dessa forma, a formação dos conselheiros para que essa análise seja adequadamente realizada e que se construa uma visão crítica com olhar específico ao município a que representa em âmbito educacional.

A visão abrangente passa por um estudo da legislação básica educacional vigente, para situar a educação no momento atual, o papel do Estado enquanto mantenedor obrigatório, as articulações com a família e antes da federação, e as metas levantadas para a educação do município, olhar o Plano Municipal de Educação de maneira particular e desenvolver o monitoramento necessário, tendo em vista o desenvolvimento da gestão democrática.

Observa-se que no município estudado, existe um PME, embora não tendo sido elaborado de forma plena em termos de participação e até mesmo pelo ausentamento do CME nessa elaboração, ele existe e a partir do que foi definido enquanto metas e estratégias, torna-se um caminho interessante para entender o que foi pensado para o município, para os próximos anos em termos educacionais.

É importante traçar ações de monitoramento, com levantamento de dados, buscar evidências que demonstrem os avanços, com o envolvimento próprio do CME e dos demais órgãos do município.

Observa-se que a gestão democrática é algo caro à construção de um município em termos educacionais, seja no relacionamento do órgão colegiado com a SME, seja no trabalho das escolas e sua inserção no contexto da organização do município. Porém, para que a gestão democrática se efetive, faz-se necessário um processo de construção, com o envolvimento de diferentes instâncias.

Fica evidenciado que o princípio da gestão democrática não foi efetivado por completo, pois a sociedade brasileira, carrega contradições políticas, sociais e de poder, em que se evidenciam conflitos.

Como pressuposto de caráter de liberdade de pensamento, os enfrentamentos que devem surgir, fazem parte da construção da coletividade, pois o espaço de expressão do pensamento, é passível de surgimento de conflitos e tensionamentos, e requer habilidades na condução das ações, especialmente às lideranças, ou aqueles que assumem cargo de presidência de colegiados, pois é necessário que a abertura para as manifestações ocorram de maneira que se possa investir no desenvolvimento das pessoas conforme mencionou-se anteriormente.

A análise da autonomia tem uma face no que se refere ao relacionamento do CME com o poder executivo, que embora legalmente se apresente uma interdependência entre ambos, o órgão colegiado,

é um órgão independente, e que deve conduzir suas ações de forma autônoma, entendendo que faz parte de um sistema que visa o desenvolvimento do setor da educação do município, cada um tem seu papel definido e suas funções nesse processo.

No entanto, há por outro lado, uma interdependência no sentido de funcionamento, manutenção e a necessidade de ações articuladas, como já afirmado, em busca da educação de qualidade, mas que, os limites devem ser respeitados dentro de suas funções precípuas. O relacionamento do Conselho Municipal de Educação com o poder executivo, deve ser constantemente revisto pelos conselheiros e pelo responsável pelo poder executivo, para que as ações interdependentes, e o trabalho seja articulado e bem definido.

Sendo assim, o conselheiro deve ser visto como alguém que pensa em suas ações e nas ações do colegiado, considerando sua representatividade, e não como alguém pensado por outrem ou por forças políticas por conta de intencionalidades. Para este ensejo, há que se ter uma formação sólida dentro dos conteúdos legais ligados ao órgão colegiado e à educação de forma geral, além de conteúdos afins. A autonomia que se quer, deve estar vinculada aos princípios da efetivação da gestão democrática e da participação. Pois é uma estratégia que deve ser buscada constantemente para que o Conselho de Educação possa cumprir adequadamente suas funções, implica em empoderamento do CME nas ações do município, sendo evidenciado no trabalho que o colegiado desenvolve perante os municípios e aos profissionais da educação.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observando-se as concepções dos conselheiros, constata-se que os mesmos valorizam o Plano Municipal de Educação de Itapetininga, como norteador das políticas educacionais. Há relato dos conselheiros de que foi um período em que muitas reuniões não ocorreram por falta de quórum, além do que, não havia conhecimento suficiente dos membros do CME e os educadores do município, de forma geral, não participaram do processo com propostas e sugestões, os quais declararam não ter tido conhecimento do processo de elaboração.

A efetivação da gestão democrática é um processo complexo e requer o fortalecimento de processos participativos e políticos, que estejam articulados. A liderança do CME tem papel primordial nesse processo para oportunizar e fomentar a participação aos conselheiros e destes aos seus representados, em articulação com o SME.

No entanto, as práticas burocráticas e cartoriais ainda presentes nos colegiados, precisam ser superadas e intensificadas atividades reflexivas, envolvendo estudos, análises e conscientização, por meio de formação sobre temas ligados à gestão democrática, a serem promovidas pelo CME, mas incentivadas pelo SME, buscando construir a consciência coletiva sobre a educação que o município deseja e necessita.

Há desafios a serem enfrentados, mas alguns passos já foram dados no município de Itapetininga, já se construíram alguns caminhos, que podem servir de reflexões e outras possibilidades.

É necessária uma aproximação do CME ao poder executivo, para que as ações de materialização da gestão democrática sejam planejadas e concretizadas, por meio de processos de decisão, mas igualmente de escuta das demandas da comunidade.

Escuta essa que se dá também por meio da participação dos conselheiros e da população de forma geral, assumindo um significado importante que esteja relacionado à gestão democrática, em termos de construção coletiva, pensando que seja uma participação que promova a consciência crítica e espontânea, que busque o desenvolvimento da consciência coletiva, tendo em vista a formação dos homens e da população.

Mesmo que ocorram conflitos e disputas, o espaço de pensamento e criação no CME devem ser garantidos, para que os conselheiros se sintam motivados e estimulados em participar, não como partícipes burocráticos, mas por meio da gestão democrática, sintam-se empoderados e com contribuições nos processos democráticos.

A gestão democrática se constrói com bases sólidas ligadas à participação, que resultará na construção e no aprimoramento da autonomia.

## REFERÊNCIAS

- ALMENARA, Gilsemara Vasques Rodrigues; LIMA, Paulo Gomes. A qualidade socialmente referenciada e a gestão democrática. *Revista Ensaios Pedagógicos* (Sorocaba), vol.1, n.1, jan./abr. 2017, p.39-46. Disponível em: <http://www.ensaiospedagogicos.ufscar.br/index.php/ENP/article/view/5>. Acesso em: 09 dez. 2023.
- BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. *Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Brasília, DF: Senado, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 09 dez. 2023.
- BRASIL. *Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014*. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13005-25-junho-2014-778970-publicacaooriginal-144468-pl.html>. Acesso em: 09 dez. 2023.
- BORDENAVE, Juan Enrique Diaz. O que é participação. 8ª edição – São Paulo, 1994. Brasiliense. (Coleção primeiros passos; 95).
- BORDIGNON, Genuíno. *Gestão da educação no município: sistema, conselho e plano*. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009. (Educação Cidadã; 3). Disponível em: [http://www.acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/3082/1/FPF\\_PTPF\\_12\\_079.pdf](http://www.acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/3082/1/FPF_PTPF_12_079.pdf). Acesso em: 09 dez. 2023.
- ITAPETININGA. Lei nº 5.424, de 23 de fevereiro de 2011. (2011a). Dispõe sobre a organização do Conselho Municipal de Educação e dá outras providências. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sp/i/itapetininga/lei-ordinaria/2011/543/5424/lei-ordinaria-n-5424-2011-dispoe-sobre-a-organizacao-do-conselho-municipal-de-educacao-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 09 dez. 2023.
- ITAPETININGA. *Lei complementar nº 93, de 23 de junho de 2015*. Institui o Plano Municipal de Educação e dá outras providências. Disponível em: <https://legislacaodigital.com.br/Itapetininga-SP/LeisComplementares/93/Arquivos/1>. Acesso em: 09 dez. 2023.
- LIBÂNEO, José Carlos. Didática. 2ª edição. São Paulo: Cortez, 2018.
- LIMA, Licínio C. A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2001.
- LIMA, Antonio Bosco; PRADO, Jeovandir Campos; SHIMAMOTO, Simone Vieira de Melo. Gestão Democrática, gestão gerencial e gestão compartilhada: novos nomes velhos rumos. Simpósio Anpae, de 26 a 30 de abril de 2011, São Paulo. Disponível em: <https://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0069.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2021.
- LÜCK, Heloísa. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. Petrópolis, RJ: Vozes. 2011. Série: Cadernos de Gestão.
- MONLEVADE, João Antônio. A importância do Conselho Municipal de educação na elaboração, implantação e acompanhamento da execução do Plano Municipal de Educação. In: BRASIL. Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação Pró-Conselho: caderno de referência / coordenação geral de articulação e fortalecimento institucional dos sistemas de ensino. Ministério da Educação, Brasília: Secretaria de Educação Básica, 2004. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/cme\\_cadrefer.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/cme_cadrefer.pdf). Acessado em.: 09 dez. 2023.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública [livro eletrônico]. São Paulo: Cortez, 2017.

RIBEIRO, Elidia Vicentina de Jesus. Conselho Municipal de Educação de Itapetininga/SP: problematizações quanto à gestão democrática, participação e autonomia. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba/SP. Disponível em:

<https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/15345>.

Acesso em: 09 dez. 2023.

Recebido em: 10.11. 2023

Aprovado em 10.12. 2023