

CONSELHO ESCOLAR: INFORMAR PARA UMA PARTICIPAÇÃO EFETIVA

SCHOOL COUNCIL: INFORMING FOR EFFECTIVE PARTICIPATION

Cristina de OliveiraGomes Barbosa
Instituto Federal do Espírito Santo
crisogbarboza@gmail.com
Jonas Martins de Lima Filho
Instituto Federal do Espírito Santo
profjonasmartins@gmail.com

Resumo: Este artigo analisa a participação informada da comunidade escolar no Conselho Escolar como condição para a efetivação da gestão democrática. Parte-se do diagnóstico de desinteresse e baixa adesão decorrentes de desinformação sobre funcionamento, atribuições, direitos e deveres, apesar do marco normativo que estabelece o colegiado como espaço de decisão, acompanhamento e formação cidadã. Mediante revisão bibliográfica crítica e análise documental, com foco na LDB e nos Cadernos do MEC, mapeiam-se fundamentos, desafios e práticas de participação, além de rotinas institucionais que favorecem transparência e corresponsabilidade. O corpus foi selecionado por pertinência temática e relevância, organizando-se a leitura em eixos, fundamentos normativos, práticas de participação, desafios organizacionais e estratégias formativas. Os resultados indicam que normas sem tradução em convites tempestivos, pautas inteligíveis e publicidade das atas tendem a produzir participação formal, pouco efetiva. Evidencia-se que a atuação proativa da gestão, com calendário público, materiais de apoio e monitoramento de encaminhamentos, amplia a presença e a qualidade das deliberações. Persistem obstáculos, rotatividade de representantes, sobrecarga burocrática e lacunas de formação para conselheiros. Conclui-se que a consolidação do Conselho como instância estratégica requer informação estruturada, formação continuada e indicadores de processo e de resultado, presença por segmento, distribuição de tempo de fala, clareza de encaminhamentos e designação de responsáveis e prazos. Defende-se, por fim, que democratizar a gestão depende de rotinas claras, comunicação transparente e liderança comprometida, capazes de transformar o colegiado em ambiente formativo e em motor de integração entre Projeto Político-Pedagógico e necessidades do território. **Palavras-chave:** Conselho Escolar; Gestão democrática; Participação efetiva; Formação de conselheiros; Transparência institucional.

Abstract: This article analyzes the informed participation of the school community in the School Council as a condition for the implementation of democratic management. It begins from the diagnosis of disinterest and low adherence resulting from misinformation about operation, responsibilities, rights, and duties, despite the legal framework that establishes the council as a space for decision making, oversight, and civic formation. Through a critical literature review and documentary analysis, focusing on the National Education Guidelines and Framework Law (LDB) and MEC School Council booklets, the study maps foundations, challenges, and participation practices, as well as institutional routines that foster transparency and shared responsibility. The corpus was selected for thematic pertinence and relevance, and the analysis was organized around themes, normative foundations, participation practices, organizational challenges, and formative strategies. Results indicate that norms not translated into timely invitations, intelligible agendas, and public minutes tend to produce formal, low-effectiveness participation. It becomes evident that proactive management, with a public calendar, support materials, and follow-up monitoring, increases attendance and improves the quality of deliberations. Obstacles persist, turnover of representatives, bureaucratic overload, and training gaps for council members. The

study concludes that consolidating the Council as a strategic body requires structured information, ongoing training, and process and outcome indicators, including attendance by segment, distribution of speaking time, clarity of action items, and assignment of responsible parties and deadlines. Finally, it argues that democratizing management depends on clear routines, transparent communication, and committed leadership, capable of turning the council into a formative environment and a driver of integration between the Political-Pedagogical Project (PPP) and the needs of the territory.

Keywords: School Council; Democratic management; Effective participation; Training of council members; Institutional transparency.

1 INTRODUÇÃO

O Conselho Escolar é, sem dúvida, um componente imprescindível da Gestão Escolar, principalmente quando esta se compromete a ser democrática. Desta forma, a participação da comunidade escolar é essencial. Porém, no momento da composição deste conselho, a maior dificuldade é encontrar, entre os membros desta comunidade, alguém que, espontaneamente, queira participar de forma efetiva deste órgão. O desinteresse na atuação no Conselho Escolar é um fato que chama nossa atenção e requer um estudo mais aprofundado.

Tal desinteresse sugere, de maneira geral, que haja por parte da maioria dos membros da comunidade escolar, uma desinformação quanto ao funcionamento desse órgão colegiado, sua função e sua importância como pilar de uma gestão escolar democrática. Nesse sentido, é importante que alguns conceitos sejam pontuados.

A literatura normativa e técnica do Ministério da Educação descreve os Conselhos como órgãos colegiados representativos, responsáveis por deliberações político-pedagógicas administrativas e financeiras, além de acompanhar ações e meios para cumprir finalidades da escola, constituindo espaço de participação, decisão e cidadania (BRASIL, 2004).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação estabelece a gestão democrática como princípio, o que fortalece a centralidade do Conselho na governança da escola pública, com participação de profissionais da educação e das comunidades escolar e local (BRASIL, 1996).

Ainda, segundo Bressan (2023), gestão escolar é a forma como a instituição educacional se organiza sob todas as perspectivas, sejam no tocante à gerência dos recursos financeiros, à política educacional adotada ou quaisquer outros aspectos que contribuam para organização do fazer pedagógico, transmitindo, assim, os objetivos e metas da instituição.

Quanto ao conceito de Conselho Escolar o Ministério da Educação em seu Caderno 1, Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania, traz o seguinte texto:

Os Conselhos Escolares são órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. Cabe aos Conselhos, também, analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola. Eles representam as comunidades escolar e local, atuando em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua responsabilidade. Representam, assim, um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática. São, enfim, uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã. (BRASIL, 2004, p.34,35)

Como o texto citado mostra, o Conselho Escolar além de ser um órgão deliberativo, busca também, ser um espaço de formação de cidadania. A formação de um cidadão consciente, passa pela informação. Nesse sentido, Bressan (2023) enfatiza a importância dos Conselhos Escolares estarem atentos ao seu papel de envolver as comunidades diretamente na elaboração dos Projetos Político-Pedagógicos em relação a suas ações de planejamento participativo da comunidade, para que esta tenha sempre espaço de fala no âmbito escolar. Tais ações têm reflexo direto na formação cidadã e na participação consciente e democrática de todos os atores envolvidos. Dessa forma, espera-se por uma atuação cada vez mais espontânea por parte de todos.

Novamente, o Ministério da Educação vem corroborar a necessidade de termos o Conselho Escolar como órgão pertencente ao âmbito da educação, em seu sentido mais amplo, como agente de formação cidadã diz:

A função da escola é assegurar essa apropriação e essa construção das condições subjetivas do cidadão. Esses aspectos são essenciais ao exercício da cidadania. Portanto, a escola, no cumprimento de sua função emancipadora, é indispensável para que o cidadão tenha uma presença crítica e inovadora no seu tempo e lugar. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 3, p.31)

Assim sendo, creio que o desinteresse em participar dos Conselhos Escolares por parte dos membros da comunidade escolar e local, passa pela desinformação sobre a importância e o poder de decisão deste colegiado, no que concerne os temas referentes ao bom andamento de toda a organização educacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Panorama da gestão democrática e da participação no Conselho Escolar

Roma (2023) tem como objetivo analisar a prática da gestão democrática nas escolas, levando-se em conta a participação da comunidade escolar dentro da realidade educacional em nosso país. Para atingir esse objetivo, a autora procurou analisar as políticas adotadas pelas direções escolares para a manutenção de um ambiente escolar baseado na parceria. Visando a participação coletiva, a autora ressalta a importância do Conselho Escolar, entendido como lugar de tomada de decisões e compartilhamento de responsabilidades. Dessa forma, a pesquisa pretende delinear os fatores que determinam a maior ou menor participação da comunidade escolar nesse processo democrático.

Ainda no cenário da educação, Bressan (2023) trata, em seu artigo, do tema da gestão democrática no ambiente escolar. Nesse horizonte, os Conselhos Escolares passam a ser assunto de destaque, uma vez que não podemos conceber gestão democrática, participativa, planejamento estratégico e outras ações educacionais sem a existência de um Conselho Escolar bem estruturado. Esta pesquisa tem como base a abordagem qualitativa, exploratória, cujo objeto de estudo foram documentos disponibilizados pela Secretaria Municipal de Educação de uma cidade do interior do estado do Rio Grande do Sul.

A autora traz pontos relevantes no que tange à construção dos Conselhos Escolares e sua importância para a consolidação de uma gestão verdadeiramente democrática. Ressalta, de modo coerente, que só a existência de eleições para diretores não é suficiente para caracterizar uma gestão como democrática.

Sobretudo, o ponto que mais contribuiu para fundamentar este trabalho é a necessidade de mudanças na mentalidade da comunidade escolar para que os Conselhos Escolares possam ser vistos para além de um órgão figurativo, apenas para cumprir uma exigência legal. Sua importância como lugar de pertencimento comunitário passa, como cita a autora, por um processo de formação de lideranças como membros atuantes e relevantes no ambiente escolar. Em síntese, a literatura recente converge para a centralidade do Conselho como espaço de aprendizagem cívica e corresponsabilidade.

Dada a importância de uma gestão escolar democrática, Prates (2023) traz a relação deste tipo de gestão com o cotidiano da escola. A autora ressalta a participação de todos os envolvidos como parte crucial para a construção desta gestão.

Um ponto relevante desta pesquisa é a compreensão de que uma gestão democrática, além de espaço de voz para membros da comunidade, traz, com a participação coletiva, maior transparência, autonomia e pluralidade, o que, por sua vez,

torna a gestão, além de democrática, também mais representativa. No entanto, todas estas questões nos levam a almejar o cenário ideal dentro das escolas, o qual muitas vezes não retrata a realidade.

Foram consultadas, ainda, publicações oficiais do governo federal, entre elas a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que dispõe sobre as diretrizes e bases da educação nacional e define as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, prevendo a participação da comunidade escolar por meio do Conselho Escolar. A legislação também institui a composição do Conselho Escolar como órgão deliberativo formado pelo diretor(a) da escola, professores, orientadores pedagógicos, demais funcionários e servidores, pais, alunos e representantes da comunidade local. Essa legislação estabelece a obrigatoriedade da criação de Conselhos Escolares em todas as unidades escolares públicas dos estados, municípios e no Distrito Federal.

2.2 Conceitos, bases normativas e finalidades do Conselho Escolar

Segundo definição apresentada pelo governo federal em publicação no Caderno 1 do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004), os Conselhos Escolares são órgãos colegiados formados por membros da comunidade escolar, tendo como finalidade principal tomar decisões acerca de assuntos concernentes às questões administrativas, político-pedagógicas e financeiras da instituição educacional à qual pertence.

Por reunir indivíduos de vários setores, o colegiado caracteriza-se como órgão de grande representatividade e diversidade, no qual alunos, professores, pais, líderes comunitários, funcionários e servidores têm a oportunidade de expor suas opiniões, contribuindo para o bom andamento escolar.

Nesse sentido, um Conselho Escolar participativo colabora para que todos os setores da escola estejam alinhados com os mesmos objetivos, ao mesmo tempo em que garante o exercício de uma gestão escolar democrática.

No tocante à gestão democrática, a LDB, em seu artigo 14, aponta para 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. (Lei nº 9.394/96)

Já o artigo 17 da mesma Lei garante a autonomia pedagógica, administrativa e

financeira das instituições de ensino de educação básica, para agirem com liberdade, de acordo com a realidade local, observada a legalidade.

Assim, podemos perceber a gestão democrática, antes de mais nada, como processo de gerência de múltiplos atores, no qual haja espaço para o debate, para a exposição de opiniões diversas, com respeito e equidade, a fim de se chegar a um objetivo comum e ao melhor desempenho possível da escola, seja no campo pedagógico, educacional ou na formação de indivíduos críticos e cientes de sua responsabilidade como cidadãos.

Portanto, o Conselho Escolar é um lugar de fala, de empoderamento da comunidade, mas também de responsabilidades compartilhadas. Dessa forma, percebemos a importância desse órgão colegiado no processo de democratização da gestão escolar, especialmente quando o vemos pelo viés da representatividade e diversidade na sua composição, bem como como lugar de fala de seus membros.

2.3 Desafios da gestão democrática na formação do colegiado

Prates (2023) lembra que, no tocante à gestão escolar, importa entender que sua principal função é alcançar êxito no processo de ensino-aprendizagem, de forma contínua, atingindo patamares cada vez mais altos, proporcionando conhecimento aos seus alunos, assim como desenvolvendo habilidades necessárias para os tornarem protagonistas nesse processo. Nessa perspectiva, a participação qualificada da comunidade figura como condição para a melhoria sustentada.

Ainda em relação à gestão democrática, Prates discorre:

Trata-se de um desafio constante, tanto para o gestor quanto para a comunidade escolar, de modo que, os benefícios são muito satisfatórios, pois permitem uma construção democrática através do diálogo. As ações escolares devem ser sempre pautadas na realidade social, dessa forma, esta participação da comunidade escolar, permitirá situações e medidas que irão auxiliar de maneira efetiva e satisfatória neste quesito. Não será uma mudança implementada do dia para a noite, requer paciência e muita determinação para que os resultados aconteçam.” (PRATES, 2023, p.13)

A exemplo dos alunos, os demais indivíduos dessa comunidade, muitas vezes, necessitam passar por processo educacional formativo e permanente para atuarem coletivamente com responsabilidade e cidadania.

Assim, um dos grandes desafios dos gestores para a construção de uma gestão verdadeiramente democrática consiste em despertar a comunidade escolar para a relevância da participação efetiva nas tomadas de decisão da escola, seja no tocante à

área administrativa, pedagógica ou financeira. Entre os fatores críticos, destacam-se a comunicação clara das atribuições do Conselho e a criação de rotinas de formação e acompanhamento.

Rocha (2023) afirma que:

Apesar das dificuldades, a gestão participativa é um caminho valioso e necessário para promover uma educação mais democrática e envolvente, a visão transmitida sugere a importância de superar obstáculos por meio da colaboração e da valorização das contribuições de todos os envolvidos na comunidade. (ROCHA, 2023, p. 28)

No entanto, sabemos que o envolvimento da comunidade nas ações da escola não é uma tarefa fácil. Prates (2023) ressalta a necessidade de um planejamento estratégico para que o sucesso dessa empreitada seja alcançado, haja vista que a rotina, na atualidade, revela uma sociedade cada vez mais assoberbada, na qual as pessoas assumem múltiplos papéis, sobrando pouco tempo para um engajamento efetivo nas atividades sociais dentro de sua comunidade. Soma-se a isso o desconhecimento das atribuições do Conselho, o que ajuda a explicar o menor interesse em atender ao convite para compor o colegiado.

2.4 Atribuições dos conselheiros escolares

O Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, em seu Caderno 5, evidencia que a participação comunitária não pode ser vista apenas como uma necessidade legal, portanto não pode ser imposta. Deve-se partir do princípio de que a mesma é processo de construção coletiva. Desse modo, entendemos ser a informação instrumento imprescindível para a tomada de decisão quanto à participação efetiva.

Assim, faz-se necessária a breve apresentação das atribuições dos membros dos conselhos escolares. Segundo o Ministério da Educação e Cultura e a Secretaria de Educação Básica do Brasil, as principais atribuições do Conselho Escolar, representado por seus membros, são:

- a) elaborar o seu Regimento Escolar por meio de ampla discussão e promover suas alterações sempre que necessário;
- b) convocar assembleias;
- c) participar da elaboração do projeto político-pedagógico e do calendário escolar da instituição a qual está vinculado, respeitando os parâmetros legais;
- d) viabilizar ações pedagógicas voltadas para o respeito, diversidade e valorização da

cultura da comunidade local;

e) promover discussões para o melhor aproveitamento dos recursos financeiros, pedagógicos e administrativos da escola;

f) sugerir ações para o desenvolvimento e melhoria dos índices educacionais, sempre que julgar pertinente.

Cada instituição deverá adotar estas e outras tantas ações, respeitando as características próprias de suas comunidades escolar e local, compreendendo que a finalidade principal de um conselho escolar inclui a promoção da justiça, a diminuição das desigualdades e o incentivo à cultura, como enfatizado pelo Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares do governo federal.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota como metodologia a revisão bibliográfica crítica, compreendida como um processo sistemático de mapeamento, seleção, análise e síntese de produções científicas e normativas diretamente vinculadas ao objeto de estudo, a participação qualificada em Conselhos Escolares e seus desdobramentos para a gestão democrática (GIL, 2008; MINAYO, 2014). Entendemos que revisões bem estruturadas permitem identificar lacunas, consensos e controvérsias, evitando redundâncias e orientando novos olhares sobre o problema investigado (GIL, 2008). Com esse propósito, buscamos construir um panorama consistente que articula fundamentos legais, diretrizes institucionais e evidências acadêmicas sobre composição, atribuições e práticas de participação no âmbito do colegiado escolar (BRASIL, 2004; BRASIL, 1996).

Para assegurar rigor e consistência, realizamos um levantamento sistemático em bases e repositórios de reconhecida relevância, SciELO, Portal de Periódicos CAPES, repositórios institucionais e documentos oficiais do Ministério da Educação, contemplando especialmente os Cadernos do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 2004; BRASIL, 1996). O recorte temporal privilegiou a produção dos últimos dez anos, considerando o adensamento do debate sobre governança, transparência e participação comunitária nas escolas; obras anteriores foram incluídas quando reconhecidas como clássicas ou necessárias para contextualização histórica e conceitual (MINAYO, 2014).

O processo de seleção do corpus seguiu critérios explícitos. Como critérios de inclusão, adotamos pertinência temática direta com Conselhos Escolares e gestão democrática na

educação básica, relevância acadêmica evidenciada por revisão por pares ou chancela institucional e atualização conceitual compatível com o recorte temporal (GIL, 2008). Como critérios de exclusão, afastamos textos opinativos sem base normativa ou empírica mínima, materiais alheios ao nível da educação básica e duplicatas. Essa filtragem buscou garantir consistência interna, diversidade de enfoques e alinhamento com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008).

A leitura dos materiais ocorreu em duas fases complementares. Na fase exploratória, identificamos temas centrais e categorias recorrentes, por exemplo, composição e funções do conselho, linguagem e organização de pautas, mecanismos de convocação, transparência de decisões e formas de acompanhamento. Na sequência, conduzimos a leitura analítica, sistematizando conceitos-chave e estabelecendo relações entre evidências de diferentes autores e documentos. Para assegurar rastreabilidade, empregamos uma matriz objetivo, categoria, evidência, referência, vinculando cada objetivo específico às categorias analíticas, aos achados e às respectivas fontes (BARDIN, 2011).

Quanto à classificação, a pesquisa é aplicada, pois visa gerar conhecimento útil para aprimoramento de processos decisórios e formativos na escola; é exploratória e descritiva, ao mapear condicionantes da participação e caracterizar práticas do colegiado; adota abordagem qualitativa, com apoio de medidas descritivas simples quando pertinentes; e utiliza como procedimentos a revisão bibliográfica crítica combinada à análise documental de normativas e instrumentos de gestão escolar, tais como atas, regimento do conselho e Projeto Político-Pedagógico (GIL, 2008; MINAYO, 2014).

O tratamento dos dados seguiu lógica de análise de conteúdo temática, com codificação inicial, categorização e síntese integradora ancorada nos objetivos do estudo (BARDIN, 2011). Os resultados parciais foram organizados por eixos, fundamentos normativos, práticas de participação, desafios organizacionais e estratégias formativas, permitindo identificar convergências, tensões e lacunas operacionais, como a necessidade de indicadores de processo e de resultado para monitorar a efetividade da participação (BRASIL, 2004).

Para reforçar a qualidade metodológica, adotamos três medidas: triangulação de fontes, padronização de instrumentos de extração com campos fixos para análise documental e registro transparente do percurso de busca e triagem (GIL, 2008; MINAYO, 2014). Reconhecemos riscos de viés de seleção e de desejabilidade social, mitigados por critérios públicos de inclusão e exclusão, linguagem neutra na síntese e conferência cruzada das evidências. Em todas as etapas, observamos princípios

éticos de respeito à integridade intelectual das fontes e de uso responsável das informações, com indicação clara de procedência e limites interpretativos (MINAYO, 2014).

Em síntese, a revisão bibliográfica crítica permitiu mapear a produção recente, selecionar trabalhos relevantes e sistematizar categorias analíticas que sustentam a discussão sobre participação informada em Conselhos Escolares. Esse percurso metodológico, ao combinar atualização conceitual com rigor de seleção e análise, oferece base sólida para a seção de resultados e discussões, na qual apresentamos os principais achados e suas implicações para a formação de conselheiros, a organização das reuniões e o aprimoramento das decisões colegiadas no cotidiano escolar (BARDIN, 2011;BRASIL, 2004).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise da literatura e dos documentos normativos indica que a participação efetiva no Conselho Escolar permanece um campo em construção, marcado por avanços localizados e desafios persistentes. Os Cadernos do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares reconhecem o Conselho como instância colegiada representativa, com funções deliberativas político-pedagógicas, administrativas e financeiras, além de espaço de formação cidadã, o que exige informação acessível e rotinas claras de funcionamento (BRASIL, 2004).

Esse dado corrobora a hipótese central deste estudo, a ausência de planejamento informacional e de comunicação institucional reduz a participação a um cumprimento formal, enfraquecendo o potencial do colegiado para integrar decisões ao Projeto Político-Pedagógico.

A LDB reforça esse entendimento ao inscrever a gestão democrática como princípio e ao prever a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares, situando o Conselho como eixo da governança escolar (BRASIL, 1996). Em termos práticos, quando as normas existem, mas não se traduzem em linguagem de pauta compreensível, convites tempestivos e registros públicos, observa-se desmobilização, baixa presença de segmentos e pouco informados.

A literatura educacional converge ao afirmar que participação qualificada depende de cultura democrática e de mediações pedagógicas que vão além de aspectos meramente técnicos. Paro discute que a gestão democrática supõe processos coletivos de decisão e

e compromisso com a escola pública como bem comum, o que implica tempo, formação e transparência dos ritos colegiados (PARO, 2016).

Libâneo, Oliveira e Toschi realçam que a organização e a gestão da escola requerem trabalho coletivo orientado por finalidades educativas, planejamento participativo e acompanhamento sistemático das decisões, sob pena de o colegiado tornar-se figurativo (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2001). Em diálogo com essas referências, Bressan identifica que formações pontuais e comunicação pouco clara dificultam o engajamento e a apropriação das atribuições pelos representantes, o que limita o alcance das deliberações e a sua tradução em práticas na escola (BRESSAN, 2025).

Os achados confirmam a necessidade de formação continuada específica para conselheiros e gestores, com foco em leitura de pauta, encaminhamentos, monitoramento de providências e devolutivas públicas, articulando teoria normativa e prática cotidiana.

Outro ponto identificado é o papel estratégico da gestão escolar na criação de condições institucionais para o funcionamento do Conselho. Estudos de base local, como Roma e Prates, mostram que a direção que assume liderança pedagógica, organiza calendário público, padroniza documentos e promove momentos formativos tende a reduzir resistências internas e a ampliar a circulação de informações, o que favorece a presença e a qualidade das deliberações (ROMA, 2023; PRATES, 2023).

Cury acrescenta que a clareza de fundamentos e funções dos conselhos de educação contribui para legitimar decisões e para a construção de uma esfera pública escolar que respeite a pluralidade de vozes (CURY, 2006). Quando a gestão opera como mediadora e garantidora de processos, a pauta deixa de ser apenas administrativa, alcança dimensões pedagógicas e comunitárias, e o Conselho passa a deliberar com maior aderência às prioridades do Projeto Político-Pedagógico e às necessidades do território. Contudo, persistem obstáculos como excesso de demandas burocráticas, rotatividade de representantes e agendas que não dialogam com problemas reais da escola, fatores que exigem planejamento, acompanhamento e avaliação contínuos.

Os resultados também evidenciam que, embora haja um marco normativo robusto e materiais de referência amplamente disponíveis, muitas iniciativas de participação permanecem fragmentadas e descoladas de indicadores de processo e de resultado. A literatura aponta que a simples existência de eleições de diretores não caracteriza, por si só, gestão democrática, sendo necessário instituir práticas que garantam voz, circulação de informações e corresponsabilidade sobre decisões e seus efeitos (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2001; PARO, 2016).

Os Cadernos do MEC sugerem caminhos concretos, elaboração de regimento do Conselho, definição de ritos de convocação e registro, integração ao calendário escolar e divulgação das deliberações para a comunidade, mas a efetividade depende de rotinas, indicadores e devolutivas sistemáticas, por exemplo, presença por segmento, tempo de fala distribuído, clareza de encaminhamentos, designação de responsáveis e prazos, publicidade das atas e verificação de cumprimento das providências (BRASIL, 2004). Na prática, quando tais elementos são monitorados, surgem evidências de maior protagonismo dos segmentos e de melhor alinhamento entre decisões do Conselho e ações pedagógicas e administrativas.

Por fim, os achados confirmam a hipótese de que a informação estruturada e a formação continuada dos conselheiros são determinantes para consolidar participação consciente e representativa. Quando a escola adota um protocolo mínimo de informação, com linguagem acessível nas pautas, materiais de apoio sobre direitos e deveres, sínteses das normas aplicáveis e trilhas de formação periódicas, o Conselho deixa de ser instância figurativa e passa a operar como espaço de decisão e de aprendizagem cívica.

A gestão, nesse cenário, atua como indutora de processos, reduzindo assimetrias de informação e ampliando a legitimidade das deliberações, em consonância com o que defendem Paro e Libâneo sobre trabalho coletivo e finalidade pública da escola (PARO, 2016; LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2001). Com base na LDB e nos Cadernos do MEC, conclui-se que a integração entre marcos legais e práticas informacionais pode transformar reuniões em espaços de coprodução de soluções, desde que acompanhada de indicadores e devolutivas à comunidade (BRASIL, 1996; BRASIL, 2004).

Em síntese, a consolidação de uma cultura colegiada depende menos de novos dispositivos legais e mais de rotinas claras, comunicação transparente e formação situada, princípios que orientam as recomendações práticas deste trabalho.

5 CONCLUSÃO

Ao longo desta pesquisa, analisamos a participação no Conselho Escolar e suas implicações para a gestão democrática, articulando fundamentos legais, referenciais teóricos e práticas institucionais. O objetivo geral foi alcançado, evidenciamos que a participação qualificada não depende apenas da boa vontade dos segmentos, depende de políticas e rotinas estruturadas pela escola, com informação acessível, formação

continuada e procedimentos claros de deliberação.

As hipóteses inicialmente levantadas foram confirmadas. Constatamos que a ausência de planejamento informacional, de linguagem de pauta inteligível e de devolutivas públicas limita o Conselho a um rito formal. Em contrapartida, a atuação proativa da gestão, com calendário público, convocações tempestivas, materiais de apoio sobre direitos e deveres e monitoramento de encaminhamentos, potencializa a presença e a qualidade das decisões.

Os resultados também mostraram que persistem desafios estruturais, como rotatividade de representantes, sobrecarga burocrática e lacunas de formação específica para conselheiros e para a equipe gestora. Apesar disso, identificamos caminhos promissores quando se institucionalizam rotinas simples e verificáveis. Exemplos incluem distribuição equilibrada do tempo de fala, registro objetivo de decisões, designação de responsáveis e prazos, além de divulgação transparente das atas.

Dessa forma, o Conselho Escolar emerge como elemento estratégico na consolidação de uma cultura de co-responsabilidade e cidadania na escola. Quando a gestão assume protagonismo pedagógico e organizacional, o colegiado deixa de ser apenas espaço administrativo. Torna-se ambiente formativo, produtor de sentido para o Projeto Político-Pedagógico, com impactos concretos na vida escolar e na relação com a comunidade.

Este estudo contribui para ampliar a compreensão sobre como informação estruturada, formação continuada e processos de acompanhamento fortalecem o Conselho Escolar. Não pretende esgotar o tema. Sugerimos que novas pesquisas empíricas investiguem diferentes redes e contextos, analisem indicadores de processo e de resultado e avaliem como práticas de formação de conselheiros influenciam a implementação de decisões e a percepção de legitimidade do colegiado.

Por fim, reafirmamos que democratizar a gestão exige esforço coletivo. Envolve direção, coordenação, docentes, funcionários, estudantes, famílias e parceiros do território. Mais do que criar normas, trata-se de cultivar rotinas de participação, transparência e aprendizagem cívica. O compromisso com a informação de qualidade, a formação situada e a liderança gestora constitui caminho indispensável para uma escola pública de qualidade, democrática e socialmente transformadora.

6 REFERÊNCIAS

- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, DF, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 23 set. 2025.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Conselhos Escolares, Caderno 1, Democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília, DF, 2004. Disponível em: https://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf. Acesso em: 23 set. 2025.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Conselhos Escolares, Caderno 1, versão para seminário**. Brasília, DF, s. d. Disponível em: https://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/CE_SemCad1.pdf. Acesso em: 23 set. 2025.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Oficina “A Família na Trilha do Conselho Escolar”**. Brasília, DF, 2022. Disponível em: gov.br/mec/.../OficinaConselhoEscolar.pdf. Acesso em: 23 set. 2025.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 2011. Disponível em: https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 23 set. 2025.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2008. Disponível em: ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquis-a-social.pdf. Acesso em: 23 set. 2025.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento, pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo, Hucitec, 2014. Disponível em: pt.scribd.com/document/584246427/Livro-O-DESAFIO-DO-CONHECIMENTO-ATUALIZADO-Minayo-2014. Acesso em: 23 set. 2025.
- BRESSAN, Mariele Zawierucka. **A gestão democrática, conselhos escolares e o planejamento participativo e estratégico**. SciELO Preprints, 2025. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/6551/version/6931>. Acesso em: 20 maio 2025.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. **Conselhos de educação, fundamentos e funções**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 1, 2006. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/18721>. Acesso em: 23 set. 2025.
- LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Organização e gestão da escola, teoria e prática**. 3. ed. Goiânia, Alternativa, 2001. PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed., rev. e atual. São

Paulo, Cortez, 2016.

PRATES, Lucyana Araujo da Silva Santos. **Gestão escolar democrática, a importância de todos para esta construção.** Repositório IFES, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/4017>. Acesso em: 20 maio 2025.

ROMA, Gabriela da Silva. **Gestão escolar, a importância da gestão participativa nos espaços escolares.** Repositório IFES, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/4237>. Acesso em: 15 maio 2025.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESPÍRITO SANTO
Autarquia criada pela Lei no. 11.892, de 29 de dezembro de 2008

ATA DE DEFESA DE TRABALHO FINAL DE CURSO VIA WEB CONFERÊNCIA

Ata de Defesa de Trabalho Final de Curso para concessão do Grau de Especialista pelo Curso de Pós-Graduação Lato Sensu Gestão Escolar para Profissionais da Educação do Instituto Federal do Espírito Santo.

Santa Maria de Jetibá, ES.

Data da Defesa: 09 de outubro de 2025.

Aluna: Cristina de Oliveira Gomes Barbosa.

Orientador: Prof. Me. Jonas Martins de Lima Filho.

Banca Examinadora:

Prof. Me. Allysson Barbosa Fernandes (membro interno).

Prof. Esp. Sheila Maria Irineu de Sousa Lima (membro externo).

Título do Trabalho: CONSELHO ESCOLAR: INFORMAR PARA UMA PARTICIPAÇÃO EFETIVA.

Hora de Início: 19h.

Link da apresentação virtual: <https://meet.google.com/owt-uukj-wfw>

Em sessão pública, após exposição de cerca de 20 minutos, a candidata foi arguida oralmente pelos membros da banca, tendo como resultado:

- (X) APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL POR UNANIMIDADE
- () APROVAÇÃO SOMENTE APÓS SATISFAZER AS EXIGÊNCIAS QUE CONSTAM NA FOLHA DE MODIFICAÇÕES NO PRAZO FIXADO PELA BANCA (NÃO SUPERIOR A TRINTA DIAS)
- () REPROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL

NOTA DA BANCA: 10

RESULTADO: APROVADA.

A presente ata foi lavrada e assinada pelos membros da banca via GOV.

Santa Maria de Jetibá, ES.

09 de outubro de 2025.




MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESPÍRITO SANTO
Autarquia criada pela Lei no. 11.892, de 29 de dezembro de 2008

FOLHA DE APROVAÇÃO

A aluna **CRISTINA DE OLIVEIRA GOMES BARBOSA** com a pesquisa intitulada “**CONSELHO ESCOLAR: INFORMAR PARA UMA PARTICIPAÇÃO EFETIVA**” do Trabalho Final de Curso, apresentado como requisito final para obtenção de grau de especialista em Gestão Escolar pelo curso de Pós-graduação em Gestão Escolar para profissionais da educação do Instituto Federal do Espírito Santo.


Data de Aprovação: 09/10/2025

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **JONAS MARTINS DE LIMA FILHO**
Data: 09/10/2025 19:54:45-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


Orientador

Prof. Me. Jonas Martins de Lima Filho
Instituto Federal do Espírito Santo (IFES - Campus Centro-Serrano)

Documento assinado digitalmente
 **ALLYSSON BARBOSA FERNANDES**
Data: 09/10/2025 20:00:37-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Membro Interno

Prof. Me. Allysson Barbosa Fernandes
Instituto Federal do Espírito Santo (IFES - Campus Centro-Serrano)

Documento assinado digitalmente
 **SHEILA MARIA IRINEU DE SOUSA LIMA**
Data: 09/10/2025 19:57:05-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Membro Externo

Prof. Esp. Sheila Maria Irineu de Sousa Lima
Secretaria de Educação do Ceará (SEDUC)

Santa Maria de Jetibá, ES
09 de outubro de 2025.