



A GESTÃO PARTICIPATIVA E O CONSELHO ESCOLAR¹

EIXO TEMÁTICO: GESTÃO E FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

Auristela Correa Castro²

UFPA – auristelacastro@gmail.com

Graciele Nogueira dos Prazeres³

UFPA – gracielenogueira23@gmail.com

RESUMO: Este artigo aborda a temática da gestão escolar juntamente com o conselho, levando em consideração a escola e a sociedade que a compõe. Segundo Chiavenato (1993) e Libâneo (2003), a teoria das organizações é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo das organizações em geral e para esse processo administrativo específico, faz-se necessário a tomada de decisões. As instituições educacionais possuem caráter específico, onde as relações internas apresentam características interativas, desse modo o conceito que mais se adequa a elas é o de organização, organização e administração estão interligadas em virtude, no entanto, faz-se necessário a implantação de certos procedimentos para atingir os procedimentos, um deles é a participação, ele é responsável pelo bom andamento de tudo o que ocorre no âmbito da escola, além disso, proporciona uma maior aproximação entre os membros da comunidade, através da gestão participativa, entre a comunidade e o conselho escolar, esse conselho decide onde melhor empregar o recurso designado para a escola, também, buscar formas de reclamar o aumento desses recursos.

PALAVRAS CHAVES: Administração. Gestão Escolar. Conselho Escolar.

¹ Capítulo de monografia de pós-graduação em Gestão Educacional, Universidade Luterana do Brasil (ULBRA).

² Mestranda do programa de mestrado (PPGCITI/UFPA); Especialista em gestão educacional, bacharel em gestão pública e desenvolvimento regional, bacharel em economia.

³ Licenciada em Letras – Língua portuguesa (UFPA), graduanda em Letras – Língua Espanhola (UFPA); membro do grupo de estudo Dispositivo, Instituições e Desenvolvimento Rural (DIDRA)



RESUMEN: Este artículo aborda la temática de la gestión escolar junto con el consejo, teniendo en cuenta la escuela y la sociedad que la compone. Según Chiavenato (1993) y Libneo (2003), la teoría de las organizaciones es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general y para ese proceso administrativo específico, se hace necesario la toma de decisiones. Las instituciones educativas tienen un carácter específico, donde las relaciones internas presentan características interactivas, de modo que el concepto que más se adapta a ellas es el de organización, organización y administración están interconectadas en virtud, sin embargo, se hace necesario la implantación de ciertos procedimientos para alcanzar los procedimientos, uno de ellos es la participación, es responsable de la buena marcha de todo lo que ocurre en el ámbito de la escuela, además, proporciona una mayor aproximación entre los miembros de la comunidad, a través de la gestión participativa, entre la comunidad y el el consejo escolar, ese consejo decidía donde mejor emplear el recurso designado para la escuela, también, buscar formas de reclamar el aumento de esos recursos.

PALABRAS CLAVES: Administración. Gestión Escolar. Consejo Escolar.



1.1 INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (1993), a teoria das organizações é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo das organizações em geral. De um modo geral a administração é a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não lucrativa.

A educação trata do planejamento da organização (estruturação) da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho e, portanto, gerenciar a empresa chamada escola passa pelo conceito de gestão evoluiu do conceito de administração. No âmbito da empresa, gestão significa o ato de gerir.

Segundo Jean (1993), durante longo período administração da educação consistiu numa tarefa bastante rudimentar. O diretor era encarregado de zelar apenas pelo bom funcionamento da escola. Luck (2000), diz que a gestão participativa é normalmente entendida como uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionamentos de uma organização no seu processo decisório, outros autores como Libâneo (2003) dizem que o centro da organização e do processo administrativo é a tomada de decisão.

Todas as funções das organizações estão referidas ao processo eficaz de tomada de decisões. Os processos intencionais e sistemáticos de se entregar a uma decisão funcional caracterizam a gestão. Desse modo gestão significa dizer que é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir o objetivo da organização. A direção vem ser um princípio e atributo da gestão, através do qual se busca o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as no rumo dos objetivos estabelecidos.

Heloisa (2003 p. 15 e 16), diz que “a gestão pressupõe em si a ideia de participação, isto é o trabalho associado à de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre ela em conjunto. A possibilidade de se praticar gestão escolar pura e simplesmente como uma administração modernizada, atualizada em seus aspectos externos, mas mantendo-se a antiga ótica do controle sobre pessoas e processos”.

Geralmente em todo processo de gestão da escola estão os aspectos técnicos, políticos, humanos e de planejamento, mas não ocorre uma preocupação com a questão financeira da escola e o emprego adequado dos recursos repassados para as escolas.



Atualmente um dos elementos buscados no processo educacional é o aprimoramento da qualidade do ensino, não basta apenas o repasse do conteúdo ao aluno, mas ensinar com qualidade, educando o aluno para o exercício da cidadania. Um ensino de qualidade implementa a formação dos indivíduos preparados para desempenhar o seu papel de cidadão dentro da sociedade, bem como a inclusão social em todos os aspectos, políticos, econômicos e sociais.

Quando nos reportamos à gestão educacional verifica-se que é somente através da democracia que pode existir uma escola pública de qualidade, que ainda não é exercida no contexto escolar, visto que propicia a sociedade estar a caminho da democratização,

A sociedade deve desempenhar seu papel de cidadã e engendrar em discussões que estejam direcionadas a gestão participativa na escola e o uso da verba destinada para o atendimento de suas necessidades educacionais.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 GESTÃO E CONCEITOS

O planejamento, a organização, o controle, a direção dos serviços educacionais são ações que competem à administração educacional. Paro (1986), afirma que em sentido geral *a administração é utilização racional de recursos para a utilização de fins alternativos*.

As instituições educacionais possuem caráter específico, onde as relações internas apresentam características interativas, desse modo o conceito que mais se adequa a elas é o de organização, já que a administração ocorre no âmbito da organização, de acordo com Chiavenato (1993), a organização possui dois aspectos distintos, o primeiro trata a as organizações como unidades sociais e o segundo como função administrativa.

Para Libâneo (2003), a organização é a unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que opera através de estruturas e processos organizativos próprios. Verifica-se que os indivíduos envolvidos no processo de relação da organização visam atingir objetivos específicos. O funcionamento da organização depende da tomada de decisão, de direção e controle, processo esse denominado gestão.

A tomada de decisão é o elemento central da organização, da qual dependem todas as funções que a compõem. Desse modo a gestão corresponde a todos os processos percorridos para se chegar à tomada de decisão. Os procedimentos implementados para atingir os objetivos da organização são denominados de gestão.



Sabe-se que os objetivos da organização envolvem aspectos gerenciais e técnico-administrativos, assim sendo é possível perceber a gestão como sinônimo de administração, as ações dos indivíduos rumo aos objetivos da organização são asseguradas pela direção, a qual aciona o processo de tomada de decisão e coordena o trabalho para ser realizado da melhor forma possível.

Dependendo da concepção assumida a direção pode apresentar-se de modo centralizador, onde as decisões tomadas podem vir de cima para baixo, não ocorrendo à participação da comunidade escolar. A outra concepção é gestão participativa onde as decisões são tomadas coletivamente

O fator que referencia a gestão democrática na escola é a participação na tomada de decisão na forma como esta se organiza. A participação sugere um conhecimento de tudo o que ocorre no âmbito da escola, além disso, proporciona uma maior aproximação entre os membros da comunidade, na empresa, há uma estratégia visando aumentar a produtividade e a participação nas decisões. Do mesmo modo, as escolas buscam também bons resultados, a base do conceito de participação é o de autonomia, o qual refere-se a capacidade que as pessoas possuem de livre determinação de si próprio. A realização concreta da participação é a autonomia.

2.2 O GESTOR EFICAZ

Sabe-se que as mudanças ocorridas no setor educacional acarretaram transformações nas concepções educacionais, no papel que a escola deve exercer dentro da sociedade, e no papel resignado ao professor no processo de aprendizagem.

Estas transformações podem ser verificadas na extensão da escola com o implemento da pré-escola, integração de deficientes, através do crescimento rápido e desordenado do sistema de ensino, provocado pelo aumento das matrículas, isto a nível nacional, outra transformação se deu por meio do caráter específico da administração da educação. As tarefas administrativas são exercidas por profissionais da educação, e o trabalho da direção da escola é uma extensão do trabalho do professor.

Administrar é um tanto quanto complexo em função dos inúmeros problemas que surgem no âmbito da escola. Dentre as funções que um diretor pode exercer na escola podemos citar: relações com a comunidade; decisão de como o tempo deve ser utilizado dentro da escola; como fazer a seleção de materiais didáticos. Entretanto, a autonomia é verificada mais em nível de uso dos recursos que em determinadas necessidades.



A autonomia da escola apresenta-se mais forte em alguns aspectos do que em outros, principalmente em função da dificuldade de implementar um trabalho integrado da equipe como um todo, havendo resistência de integração por parte dos professores e pais de alunos.

Esse comportamento por parte da comunidade pode contribuir para que no processo de gestão os elementos apresentem um caráter apenas consultivo, ficando as decisões a cargo da direção.

Segundo Valerian e Dias (1993, p. 82):

No uso do processo de direção da escola há o diretor autocrático, aquele que exige obediência; o democrático, integra e utiliza no seu trabalho as idéias e as contribuições dos professores.; o "laissez-faire", exerce um controle mínimo e deixa aos elementos do grupo muita liberdade. O burocrático tenta manter a organização existente e assegurar o bom funcionamento de seus diversos elementos. Além desses, existe também o carismático, aquele que busca agradar a todos.

A ação de administrar a unidade escolar dentro de um modo tradicional ou seguindo os princípios de uma gestão participativa é uma decisão que cabe ao diretor.

Lück (2000, p. 25), afirma que "nas escolas eficazes os diretores agem como líderes pedagógicos", isso é demonstrado através do apoio exercido ao que é considerado prioritário, através da avaliação de programas pedagógicos, do treinamento e desenvolvimento de funcionários. Outra característica que diretores de escolas eficazes apresentam, leva em consideração às relações humanas, com ênfase na formação de um ambiente escolar visando o bem estar, sendo um ambiente positivo, com uma boa administração dos conflitos.

Na escola onde ocorre a gestão participativa, a eficácia do gestor é refletida no sucesso da escola. O ambiente escolar torna-se propício ao bom convívio, de modo que o processo de ensino aprendizagem do aluno é facilitado, busca-se novas alternativas para a solução de problemas no dia-a-dia da escola.

No processo de formação do aluno não há dúvida do papel que a escola exerce na formação integral do cidadão. O desenvolvimento e a participação democrática auxiliam na formação e na postura do indivíduo no contexto social.

Verifica-se que na organização escolar onde há gestão participativa existem alguns elementos que demonstram o tipo de liderança existente. Dentre esses elementos, podemos destacar: enfoque pedagógico do diretor, valorização das relações humanas, as atividades escolares possuem um acompanhamento contínuo.



Outra característica que surge no âmbito das escolas consideradas eficazes é o processo de gestão exercido pelos professores na sala de aula, concomitante a isso é possível perceber uma boa integração entre aqueles que compõe o universo da escola.

2.3 A GESTÃO PARTICIPATIVA E A COMUNIDADE

O desenvolvimento humano está vinculado por meio do desempenho de suas atividades, sejam elas de cunho científico, econômico e social.

A evolução do processo da gestão escolar vem ocorrendo paulatinamente. Grandes estudiosos discutem sobre o processo de gestão, principalmente a gestão democrática como resultado do processo de discussão, apesar de não poder ser considerado como a tábua de salvação das unidades escolares, é um bom caminho na busca pela administração dos recursos colocados a disposição do gestor, e da busca pela qualidade de ensino na escola.

Sabe-se que esta qualidade não pode ser amputada, colocando-se somente as discussões pedagógicas como elemento de mensuração, mas todo o processo de vivência que ocorre no âmbito da escola sugere o tipo de gestão exercida própria escola. Segundo Bastos (2001), os movimentos democratizantes da administração no sistema educativo recomeçaram no interior das lutas populares por mais vagas e movidos pela eleição de diretores de escolas.

Outro fator importante na gestão democrática é a participação efetiva do conselho escolar que se caracteriza por ser um órgão colegiado que tem como objetivo promover a participação da comunidade nos processos de administração e gestão da escola, o conselho escolar tem como ponto fundamental a qualidade do trabalho escolar nos aspectos administrativos financeiros e pedagógicos.

Após a implementação, o conselho no universo escolar exerce funções normativas, deliberativas e de fiscalização das atividades na escola. Historicamente, vincula-se aos movimentos sociais ocorridos na década de 60 a 80 na sociedade brasileira, foi a partir de 1986, que o conselho passou a exercer funções de caráter deliberativo, visto que anteriormente apresentava um caráter consultivo.

O objetivo primordial do conselho visa melhorar a qualidade do ensino e a ampliação do compromisso com a ação educacional local. O nível de atuação e de abrangência demonstra algumas variações, visto que, são definidas de acordo com o tamanho e a complexidade do sistema ou rede escolar.



Além disso, apresenta uma natureza colegiada e exerce a função de acompanhar e fiscalizar todo o funcionamento da escola e promover a participação da comunidade nas decisões e destinos da escola é através do conselho escolar que a gestão participativa manifesta-se no interior da escola, preparando-se e dando continuidade na vida comunitária. Através da ação dos seus membros que através do exemplo educam a geração jovem para o exercício da cidadania.

Em uma escola cuja administração ocorre de forma tradicional, o diretor conduz as decisões, na escola onde há a gestão participativa o conselho escolar funciona como instituto de controle da autoridade, compartilha de decisões e responsabilidades, atuando através da fiscalização por parte das famílias e acompanhamento da comunidade.

Sabe-se que políticas educacionais atuais identificam a escola como organização prestadora de serviço, desse modo ela possui todas as condições de ampliar sua eficácia e eficiência através de políticas de descentralização, pois é isto que a gestão participativa, propicia a descentralização das decisões no universo escolar.

A escola não é mais vista somente como local de formação, mas sim como uma extensão da sociedade, onde o indivíduo deve desempenhar o seu papel de cidadão, atuando no processo de decisão da escola. Desse modo, embora complexa a gestão democrática no remete a pensar em autonomia e participação. Pensar em autonomia, nos dá a idéia de liberdade ou independência, considerando os aspectos sociais e as diversas faces da educação, Luce e Medeiros (2005), afirmam que a participação pode ter muitos significados, além de poder ser exercida em diferentes níveis.

Portanto, é importante saber como com esse processo de participação, se desenvolve no momento de planejamento da escola, na execução e na avaliação. É preciso saber como ocorre essa participação de todos os segmentos da rede educativa.

É interessante observar que autores como Paro (2000) chegam a considerar a gestão democrática da escola como uma utopia. Isso ocorre porque conseguir envolver a participação dos integrantes do universo escolar é engendrar em incertezas quanto à integração de todos no desempenho das atividades escolares. A própria ideologia capitalista nos coloca na condição de dominadores e dominados e fazer essa utopia em realidade depende do sonho do gestor da escola.

A gestão participativa sugere uma mudança nessa questão, quando leva o cidadão a exercitar a sua cidadania, no cumprimento dos deveres e na exigência dos direitos previstos, buscando a mudança do sistema de hierarquia, onde todo o poder é colocado nas mãos do diretor e passa a ser compartilhada pelos membros do conselho que através da atuação eficiente conseguem incentivar outros segmentos a



fazer parte do processo de gestão da escola e de todo os envolvidos nesse contexto. O processo de gestão participativa sugere uma mudança no aspecto cultural da escola.

2.4 VIVENCIANDO A GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA

O Conselho Escolar é um colegiado composto pela comunidade escolar, pais alunos, professores, direção e demais funcionários. É um instrumento de gestão própria da escola, o conselho decide sobre aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos, os membros do conselho são eleitos por seus pares, os professores elegem seus representantes professores, os alunos elegem representantes alunos. Toda comunidade pode participar das reuniões do conselho com direito a voz, entretanto, somente os membros do conselho têm direitos à voz e voto.

As atribuições dos Conselhos Escolares, seu funcionamento e sua composição, estão determinados pelo regimento comum de cada rede de ensino, cada conselho pode caso ache necessário, elaborar um regimento interno, estabelecendo normas relativas à convocação das reuniões, a eleição dos membros, à tomada de decisões, a substituição de membros.

O Regimento Interno deve sempre estar em consonância com a legislação em vigor e observar as normas relativas aos conselhos, o Conselho escolar pode exercer funções consultivas, deliberativas, normativas e fiscais. Sabe-se que o Conselho tem o poder de decidir sobre a aplicação de recursos na escola, decide onde e como utilizar esses recursos.

A concepção democrática participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação da comunidade da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos defendendo uma forma de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente, através da convocação e de editais previamente estabelecidos.

A gestão participativa sugere na sua essência a participação intensiva da comunidade como um todo. Além disso, as decisões são claras e abertas a todos, não partem de cima para baixo, todos são conhecedores do que deve e o que não deve ser implementado. Somente através dessa participação poderá ocorrer o aprimoramento da gestão na escola pública.

O processo de gestão na verdade apresenta-se como um grande desafio, pois é difícil conseguir o engajamento de todos no processo de decisão. Somente através da conscientização de que todos



devem estar comprometidos e envolvidos nas metas traçadas através do planejamento participativo, será possível alcançar uma gestão verdadeiramente participativa.

Sabe-se dos problemas enfrentados pela escola, carência de pessoal qualificado, recursos escassos, tecnologia sucateada, falta de financiamento. Neste cenário, somente serão implementadas transformações através do esforço da comunidade e do compromisso dos governantes em mudar o perfil do bem público, neste caso a escola e os beneficiados dessa mudança passa a ser a comunidade envolvida.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, cabe ao conselho escolar não somente, decidir onde melhor empregar o recurso designado para a escola, mas também, buscar formas de reclamar o aumento desses recursos, viabilizando alternativas onde todos possam construir a escola de qualidade.

O bom uso desses recursos demonstra o aprimoramento do processo de gestão da escola, podendo proporcionar melhorias na qualidade de ensino, visto que, um dos objetivos da educação no país hoje é a inclusão social em todos os segmentos da sociedade.

A gestão da escola deve buscar atender as demandas sociais, além de criar meios para o atendimento dessas demandas com qualidade e respeito ao indivíduo como ser social, inseridos no mercado profissional através do desempenho das competências e habilidades propiciadas pelo sistema de ensino.



4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BASTOS, João Baptista (org). **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP&A SEPE, 2001.

BRASIL. **Ministério da Educação. Plano Nacional de Educação – PNE/MEC –** Brasília: Inep, 2001

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**, São Paulo: Makron Books, 1993.

COSTA, Vera Lúcia. **Descentralização da Educação: valores formas de coordenação e financiamento**. São Paulo: Edições Fundap, 2001.

FERREIRA, Maura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação. para uma formação humana: conceitos e possibilidades**. Brasília: Em aberto.2000.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão Escolar: teoria e Prática**. Goiânia; Alternativa, 2001

LUCE, Maria Beatriz e MEDEIROS, Isabel. **Gestão democrática escolar**.Disponível em www.tvbrasil.com.br.Acesso em 28/04/05.

LÜCK, Heloisa [et al]. **A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

MEC. **Políticas e Resultados. 1995-2002: descentralização e participação**.

MENEZES, H Caldeira. **Princípios de Gestão Financeira**. Lisboa: Editorial Presença, 1993.

MEZOMO, João Catarim. **Gestão da Qualidade na Escola: princípios básicos**. São Paulo: J C Mezomo, 1994.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: Introdução e crítica**. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. **A Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2002.



PILETTI, Nelson. **Estrutura e Funcionamento do Ensino de 2º Grau**. São Paulo: Ática, 1995.

RAMOS, Cosete. **Pedagogia da qualidade total**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1994.

RIBAS, Fábio. **Gestão educacional da qualidade da escola pública**. Disponível em www.prattein.com.br. Acesso em 16/07/2004.

VALERIEN, Jean. **Gestão da Escola Fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**. São Paulo: Cortez, 1993.