

## **Conselho Escolar: uma perspectiva compartilhada de gestão**

**<sup>1</sup>ANA PAULA FOGAÇA MARQUES**

**RESUMO:** Este artigo tem como propósito refletir sobre a importância da gestão democrática nas escolas, com foco no Conselho Escolar como um elo entre Gestores e comunidade, nos diferentes segmentos que o compõem como prática democrática de compartilhamento de gestão. Diante da importância da participação da comunidade no Conselho Escolar na tomada de decisões no que se refere às questões escolares nas dimensões administrativas, físicas e pedagógicas, propõe-se uma reflexão e análise da evolução em que as unidades escolares vêm conquistando, após a implantação dos mesmos na efetivação do exercício democrático, participativo e emancipatório.

**PALAVRAS-CHAVE:** Conselho Escolar, Gestão Democrática, Participação Comunitária.

---

<sup>1</sup> Graduada em Pedagogia, Pós-Graduada em Gestão Escolar. Município de Bom Jesus da Lapa-Bahia.

## **1 - INTRODUÇÃO:**

O presente artigo propõe uma reflexão da mudança de concepção do que caracteriza uma Gestão Escolar enquanto gestão democrática e participativa, a partir da implantação dos Conselhos Escolares nas escolas. Partindo de um exercício centralizado para uma prática compartilhada de gestão, realizada pelos vários segmentos que compõe a escola.

Sabe-se que por várias décadas a administração escolar era centralizada no Diretor da escola, com isso muitas decisões eram tomadas sem ao menos consultar os maiores interessados, ou seja, a comunidade escolar, aqueles que poderiam contribuir para a melhoria da qualidade do ensino. A falta de diálogo tornava-se um impasse para a evolução na unidade escolar nos vários aspectos, pedagógicos, físicos e administrativos. O perfil do Diretor ao longo dos anos não era analisado para exercer o cargo, pois, era ocupado por indicação, o que infelizmente nos dias atuais ainda acontece, porém, houve um avanço com a implantação das eleições para Diretores em alguns estados.

No decorrer da história a figura do Diretor foi se redimensionando, construindo-se uma nova concepção de “Direção Escolar”, ou seja, Gestão escolar. Na Constituição Federal de 1988 no Art. 206, inciso VI trata-se da Gestão Democrática do ensino público, na forma da lei. Sendo reforçada essa lei na LDB 9394/96 inciso VIII Art. 3º. Sendo que com essas leis ampliou-se o debate em torno da Gestão Democrática escolar.

Assim por diante, começa aparecer os Conselhos Escolares no cenário educacional como instrumento constituinte do processo democrático nas escolas. É o que se motiva a pensar numa gestão compartilhada e democrática.

Para tratar-se das questões do conselho escolar este artigo se compõe de três tópicos: A implantação do conselho escolar, a participação compartilhada na gestão escolar e a intervenção do conselho nas decisões escolares.

## 1. A IMPLANTAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR

Para que serve o Conselho Escolar? Qual sua função? Quais suas contribuições no âmbito escolar?

Tendo claramente definidas estas questões a comunidade escolar poderá manter o Conselho ativo, ou seja, para não existir na instituição apenas por formalidade. Cabe uma reflexão e um comprometimento de todos envolvidos que visam uma melhor qualidade na educação.

Cury, define Conselho da seguinte forma:

Conselho vem do latim *Consilium*. Por sua vez, *consilium* provém do verbo *consulo/ consulere*, significando tanto ouvir alguém quanto submeter algo a uma deliberação de alguém, após uma ponderação refletida, prudente e de bom-senso. Trata-se, pois, de um verbo cujos significados postulam a via de mão dupla: ouvir e ser ouvido. Obviamente a recíproca audição se compõe com o ver e ser visto e, assim sendo, quando um Conselho participa dos destinos de uma sociedade ou de partes destes, o próprio verbo *consulere* já contém um princípio de publicidade. Cury (2000, p. 47.)

Ouvir e ser ouvido, esta via de mão dupla proporciona um vínculo descentralizador que instiga a participação e colaboração de todos. Contemplando o primeiro questionamento exposto no início deste texto, o Conselho Escolar serve para isso, trazer o diálogo entre os segmentos que o compõe: professores, funcionários, pais, estudantes, direção.

A implantação do Conselho na Unidade Escolar é de suma importância para o princípio de uma gestão democrática, pois, proporciona oportunidade de perceber as visões inseridas na escola, o estudante representante do conselho pode relatar seus questionamentos e propor o que seu segmento precisa, assim como os professores, os funcionários, dentre outros. Esta troca de informações facilita uma visão mais ampla do Gestor Escolar, para melhor entendimento de várias necessidades da escola nas várias dimensões: administrativa, pedagógica, física, financeira. Nos cadernos do MEC sobre conselhos escolares está exposto:

Assim, a gestão deixa de ser o exercício de uma só pessoa e passa a ser uma gestão colegiada, na qual os segmentos escolares e a comunidade local se congregam para, juntos, construir uma

educação de qualidade e socialmente relevante. Com isso, divide-se o poder e as conseqüentes responsabilidades. Nesse contexto, o papel do Conselho Escolar é o de ser o órgão consultivo, deliberativo e de mobilização mais importante do processo de gestão democrática, não como instrumento de controle externo, como eventualmente ocorre, mas como um parceiro de todas as atividades que se desenvolvem no interior da escola. (MEC/SEB Cadernos do Programa Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília, 2004, vol. 2.p.20).

O que se almeja com a proposta da implantação do Conselho Escolar é contribuir para um processo democrático de gestão em que se dá liberdade de expressão e compromisso de todos como sujeitos integrantes do processo educativo. Essa é uma concepção que aos poucos se efetiva nas escolas com as eleições dos conselhos, realizada pela comunidade escolar como exemplo de exercício da cidadania.

## **2- A PARTICIPAÇÃO COMPARTILHADA NA GESTÃO ESCOLAR**

O Conselho Escolar foi idealizado nos moldes democráticos, mas para que ele realmente se efetive, precisa-se de um processo de “amadurecimento”, ou seja, uma discussão reflexiva acerca do tema. Para quem convive no meio escolar sabe que não é tão fácil se concretizar as perspectivas democrática e participativa, há resistência em muitos casos, mas, a informação é primordial para o desenvolvimento da instituição.

Trata-se de uma perspectiva conceptual que focaliza intervenções democraticamente referenciadas, exercidas por atores educativos e consubstanciadas em ações de (auto) governo; ações que não apenas se revelam enquanto decisões político-administrativas omadas a partir de contextos organizacionais e de estruturas de poder de decisão, mas que também interferem na construção e recriação dessas estruturas e de formas mais democráticas de exercer os poderes educativos no sistema escolar, na escola, na sala de aula, etc. (Lima, 2000, p. 19).

Os principais “atores” da educação devem conhecer as formas organizacionais da educativas, tais como: conhecimento do Regimento Escolar, Projeto Político Pedagógico e Conselho Escolar que são dimensões imprescindíveis para o bom funcionamento da escola. E como isso se incorpora na mesma? Por meio do compartilhamento de informações.

A sociedade atual nos permite termos meios de comunicação que são favoráveis ao acesso às informações, o que facilita por meio do contato entre os membros do conselho escolar que devem estar convictos de seu papel e função na escola. As reuniões devem acontecer mensalmente ou extraordinariamente quando for preciso, pautados no regimento interno o conselho exerce seu papel consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador, estas funções ampliam o potencial da comunidade escolar nos segmentos do conselho.

As funções e atribuições do colegiado escolar estabelecidas na Lei Estadual da Bahia nº. 11.043/08, são:

**FUNÇÃO DELIBERATIVA** – o colegiado pode elaborar, aprovar e/ou tomar decisões relativas às ações pedagógicas e administrativas, incluindo o gerenciamento dos recursos públicos destinados à Unidade Escolar;

**FUNÇÃO CONSULTIVA** - o colegiado pode assessorar a gestão da Unidade Escolar, opinando sobre as ações pedagógicas, administrativas e financeiras exercidas pela direção;

**FUNÇÃO AVALIATIVA** - o colegiado pode realizar diagnóstico, avaliar e fiscalizar o cumprimento das ações desenvolvidas pela Unidade Escolar;

**FUNÇÃO MOBILIZADORA** - o colegiado pode apoiar, promover e estimular a comunidade escolar e local em busca da melhoria da qualidade do ensino e do acesso à escola.

Dentro desta perspectiva percebe-se a importância de consultar, decidir juntos e divulgar informações, compartilhar decisões e mobilizar pessoas. Sendo assim, todos se sentem participantes do processo. Para Lück 2005, p. 84, o Gestor deveria ter como visão na área administrativa:

Visão de conjunto e de futuro sobre o trabalho educacional e o papel da escola na comunidade; Conhecimento de política e da legislação educacional; Habilidade de planejamento e compreensão do seu papel na orientação do trabalho conjunto; Habilidade de manejo e controle do orçamento; habilidade de organização do trabalho educacional; habilidade de acompanhamento e monitoramento de programas, projetos e ações; habilidade de avaliação diagnóstica, formativa e somativa; habilidade de tomar decisões eficazmente; habilidade de resolver problemas criativamente e de emprego de grande variedade de técnicas.

O perfil do Gestor deve contemplar uma ampla visão, tomando uma atitude consultiva em relação ao conselho escolar que tem o propósito de colaborar com a gestão. Deve haver um plano de gestão que esteja contextualizado com a realidade da escola, dentro dos seus limites e possibilidades.

Lück ( 2005) propõe também para o gestor na área pedagógica:

Compreensão dos fundamentos e bases da ação educacional; Compreensão da relação entre ações pedagógicas e seus resultados na aprendizagem e formação dos alunos; Conhecimento sobre organização do currículo e articulação entre seus componentes e processos; Habilidade de mobilização da equipe escolar para a promoção dos objetivos educacionais da escola; habilidade de orientação e feedback ao trabalho pedagógico. (2005, p. 85)

Para que se efetive uma gestão democrática deve relevar essas questões pois o diálogo é fundamental. A comunidade escolar deve ter claro seus objetivos e metas, estar atenta a questão da aprendizagem e fazer auto avaliação das ações, ressignificando e construindo novos caminhos. Isso acontece com colaboração, entendimento e compartilhamento da gestão.

### **3-A INTERVENÇÃO DO CONSELHO NAS DECISÕES ESCOLARES**

O Conselho Escolar uma vez que constituído na escola, tem a suma importância em ser ativo, o conselho não é uma equipe burocrática para apenas assinar documentos ou ser comunicado de última hora dos acontecimentos da escola. O que deve ficar claro é que o conselho é parte integrante da gestão. Ele funciona com a integração da equipe com os gestores: Diretor e Vice-Diretor, com o propósito de uma gestão democrática. Mas, será que a existência do conselho na escola garante uma gestão democrática? Vejamos o que expõe Matoso (2000):

“A existência do Conselho Escolar por si só, não é suficiente para garantir a democratização da gestão escolar. Faz-se necessário, também que exista uma cultura de participação essencial na escola. E, portanto, a inclusão dos segmentos sociais nas agendas de reformas é condição sine qua non para que possa ser assegurado aos sistemas educacional brasileiro um novo perfil de eficiência e equidade.” (2000, p. 11)

A cultura de participação acontece com a mobilização da comunidade para o envolvimento com a escola, sem esse convite não há uma motivação para que todos se sintam responsáveis para o bom desenvolvimento da unidade escolar.

A escola tem que estar de portas abertas, existem diversos meios de comunicação para divulgar os acontecimentos desenvolvidos na mesma. Quantas vezes acontecem projetos belíssimos nas escolas que se perdem no tempo e que poderiam servir de motivação e exemplo para evolução da qualidade de ensino, o conselho escolar pode ser parceiro para a gestão democratizada.

Para que o conselho participe das decisões é preciso um diálogo com a gestão da escola em que a mesma inclua nas suas decisões a opinião dos conselheiros, escolhidos pela comunidade escolar para representa-los. GADOTTI & ROMÃO, 1997, p.20 destacam:

“a dificuldade de participação popular nos processos decisórios das diversas instâncias políticas decorre, não de seu absenteísmo, ataraxia ou apatia em relação aos negócios públicos, mas de obstáculos construídos e colocados à sua frente pelos que querem ter o monopólio da decisão.”

Caso haja obstáculos para atuação do conselho, eles devem ser superados e o mesmo deve ser atuante. A falta de diálogo é um impasse que atrapalha, a centralização de informações vai contra a proposta de participação popular que não pode passar despercebida e encarada naturalmente. É um desafio historicamente instalado:

“Tivemos ao longo da história, uma tradição de gestão de cunho fortemente centralizador. Trata-se de uma herança que se instala desde os primórdios da colônia, passando pelo Império, até as diferentes formas de organização da república. A centralização está tão entranhada na base da organização do sistema educacional brasileiro, quanto no interior da própria escola. Sua expressão se dá sob diferentes matizes – desde as formas autoritárias de convivência à mecanismos rígidos de controle burocrático dos tempos de trabalho e organização das relações de ensino- aprendizagem. Assim numa cadeia interminável de relações de controle, a centralização marca as relações entre órgãos de administração do sistema nas diferentes esferas do poder público (união, estados e municípios), assim como aquelas entre estes e as escolas.” (VIEIRA: 2001, p 142)

É inegável a conquista na escola da equipe do conselho escolar que dá voz ao grupo que representa, percebendo as suas necessidades e dando sugestões, podendo assim intervir nas diversas questões, partindo do princípio de sua função deliberativa.

Sabe-se que a escola é um coletivo em que estão inseridos vários contextos sociais, é preciso oferecer um ensino contextualizado em que se valorize as vivências e aprendizagens prévias. Também é preciso levar em consideração o espaço físico em que atendam as necessidades e que seja agradável, uma boa alimentação é considerável na escola, os materiais pedagógicos e tecnológicos, tudo isso contribui e os conselheiros devem estar atentos.

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais. Libâneo (2004, p.79)

Cabe o compromisso de todos na participação e envolvimento com a unidade escolar, pois, é preciso estar integrado para conquistar metas estabelecidas no intuito de um melhor desenvolvimento da educação pública. A divulgação, ou seja, a publicidade do que acontece na escola é uma demonstração de transparência. Esta na Constituição Federal como princípios da administração pública:

**Legalidade**

**Impessoalidade**

**Moralidade**

**Publicidade**

**Eficiência**

Logo, acredita-se que ao efetivar-se estes princípios haja confiabilidade na gestão, dentro da lei, que se trate com igualdade, que demonstre a moral, que publique-se e seja eficiente para resolver questões, tendo o conselho escolar como parceiro.

Então, diante das reflexões, entende-se que uma gestão compartilhada facilita o trabalho do gestor nos seus diversos aspectos e pode ter bons resultados acontecendo na prática.

#### **4 - CONCLUSÃO:**

A gestão democrática é uma proposta que se alinha às políticas públicas para efetividade dos direitos dos cidadãos. A educação é um direito inegável e legítimo que impulsiona o indivíduo nas conquistas pessoais e profissionais. Vale ressaltar que o conceito de gestão democrática vem sendo construindo e implantado ao longo dos anos e que esse é um processo de constante conscientização.

As eleições para Diretores é uma conquista em que os mesmos são escolhidos democraticamente. A criação dos conselhos escolares nas escolas também reforça a participação da comunidade que escolhe por meio do voto seus representantes. Isso fortifica e motiva o exercício da cidadania, pois, a escola esta amparada por pessoas que devem ter o comprometimento de construir melhoria e bom funcionamento da mesma.

O conselho como perspectiva de gestão compartilhada é uma proposta de integração da escola e comunidade no compartilhamento de opiniões e decisões. Não basta que se cumpra questões formais ou burocrática, mas, que aconteça na prática. Está expresso nas leis, precisa-se garantir a gestão democrática e participativa para que aconteça o desenvolvimento e valorização do ensino público.

## 5. REFERENCIAS:

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Cadernos do Programa Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. 2004, volumes-1 ao 5. BRASIL. Campinas, SP: Autores Associados.1999.

CURY, C. R. J. Os **Conselhos de educação e a gestão dos sistemas**. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (org.) *Gestão da educação*. São Paulo: Cortez, 2000. p.43-60.

GADOTTI, M & ROMÃO, E. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 2ª ed.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Ed. 5. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, Antonio Bosco de; VIRIATO, Edaguimar Orquizas. **As políticas de descentralização, participação e autonomia: desestatizando a educação pública**.

LÜCK, Heloísa. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5.ed.

\_\_\_\_\_, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ:

MATOSO, Maria da Gloria Barbosa. **Conselho Escolar: um novo paradigma de gestão escolar e qualificação do ensino?** Ceará. 2000. 111p. Dissertação. (Mestrado em Educação) Universidade Federal do Ceará. Petrópolis: Vozes, 2005.São Paulo: Cortez, 1997.

SAVIANI, Dermeval. **Educação: o senso comum à consciência filosófica**. 15ª ed.

VIEIRA, Sofia Lerche. Escola – **função social, gestão e política educacional** In FERREIRA E AGUIAR. **Gestão da Educação: impasses perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.Vozes, 2006. Série: cadernos de gestão.