

GESTÃO ESCOLAR: GESTOR ESCOLAR E CONSELHO PARTICIPATIVO

Sarah Daniele de Oliveira Ramos*

RESUMO: O presente artigo aborda questões sobre o papel do Gestor Escolar na condução e desenvolvimento de processos de gestão de qualidade, baseados na união de toda a comunidade escolar, a integração escola - família e na participação de um Conselho Escolar ativo e participativo. O objetivo foi discutir a dinâmica de um conselho de classe participativo, seu conceito e contexto. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, buscando subsídios para um melhor entendimento sobre o papel deste profissional, junto à comunidade escolar; assim como o Conselho Escolar, que é uma estrutura representativa, onde juntos compõem o núcleo de decisão da escola para um melhor ensino-aprendizagem, onde os resultados positivos contemplarão a todos. Os resultados apontam que o conceito de participação ainda não é compreendido pelos participantes da comunidade escolar. Portanto, a participação acontecerá na medida em que os envolvidos apropriem dos procedimentos e conceitos. Neste sentido o gestor tem um papel determinante, o de indutor de mudanças.

PALAVRAS-CHAVE: Gestor Escolar. Conselho Escolar. Conselho Participativo.

ABSTRACT: This paper addresses questions about the role of the School Manager in conducting and developing quality management processes based on the unity of the whole school community, school - family integration and the participation of an active and participatory School Board. The objective was to discuss the dynamics of a participatory class council, its concept and context. The methodology used was the bibliographic research, seeking subsidies for a better understanding about the role of this professional, with the school community; as well as the School Council, which is a representative structure, where together they make up the school's core decision for better teaching and learning, where the positive results will befall everyone. The results indicate that the concept of participation is not yet understood by the participants of the school community. Therefore, participation will take place to the extent that those involved take ownership of the procedures and concepts. In this sense the manager has a determining role, that of inducing change.

KEYWORDS: School Manager. School board. Participatory Council.

* Possui especialização em Metodologia do Ensino de Filosofia e Sociologia pela Faculdade São Braz (2014), especialização em Gestão Escolar pela Faculdade São Braz (2016), especialização em Educação Especial Inclusiva pela Faculdade São Braz (2014), especialização em Altas Habilidades ou Superdotação pela Faculdade São Braz (2016) e especialização em Metodologia do Ensino Religioso pela Faculdade São Braz (2014). Atualmente é Gerente Administrativo da CEA - Centro Educacional de Andirá e Professora da Prefeitura Municipal de Barra do Jacaré. E-mail: cea_andira@hotmail.com

1 Introdução

O assunto a ser apresentado neste trabalho é de extrema importância, pois pretende contribuir na definição do papel do gestor escolar e de um Conselho Escolar participativo, como eles podem contribuir de maneira eficiente e eficaz na garantia de uma educação de qualidade, em que, por meio de práticas cotidianas, se busquem caminhos que visem à participação de todos e a integração da família com a escola.

Há quem pense que o papel do gestor escolar, ou diretor como é popularmente chamado, é fácil, mas seu trabalho não se limita a ficar sentado atrás de uma mesa na sala reservada a direção, preenchendo planilhas e solicitando a reposição de materiais. Ao contrário, o gestor da escola é a cabeça que pensa nos detalhes para que não só a educação naquele espaço escolar seja de qualidade, mas também que o atendimento à comunidade, pais, alunos e funcionários, seja o melhor possível.

Assim, o papel do gestor escolar na condução e desenvolvimento de processos de gestão de qualidade, baseados na participação de toda comunidade escolar e na integração escola-família, torna-se imprescindível, pois se pode afirmar que nos dias atuais a escola não vive sem a família e a família não vive sem a escola, porque é através deste trabalho, em conjunto, que acontece o desenvolvimento do bem-estar e da aprendizagem do educando, os quais contribuirão na formação integral do mesmo.

Junto ao importante trabalho do gestor na escola, a inclusão de um Conselho Escolar ativo e participativo é imprescindível. Segundo Navarro, a função principal do Conselho Escolar é: O acompanhamento responsável da prática educativa que se desenvolve na escola, cabe refletir, também, sobre as dimensões e os aspectos que necessitam ser avaliados, ao se construir uma escola cidadã e de qualidade. De forma global, percebe-se que não basta avaliar o desempenho do aluno de forma solta, isto é, descontextualizada (PROGRAMA DE FORTALECIMENTO DOS CONSELHOS ESCOLARES, 2004, p.13).

Esta pesquisa refletirá, ainda sobre questões que contribuirão para conhecer melhor o trabalho do gestor escolar e do Conselho Escolar, que deve ser entendido

como um trabalho que se desenvolve no coletivo, com ampla participação de toda comunidade escola.

Almeja-se, enfim, com o presente estudo, contribuir, sugerindo subsídios a diretores de escolas, para o aperfeiçoamento da gestão escolar e auxiliar no desenvolvimento do processo participativo do Conselho Escolar, bem como colaborar para o desenvolvimento de habilidades e competências do gestor. Busca-se ainda, privilegiar caminhos para desenvolver potencialidades no educando, no sentido de contribuir para a melhoria da qualidade do ensino e do prazer em aprender.

Nessa perspectiva, a escola por sua maior proximidade com as famílias constitui-se em instituição social importante na busca de mecanismos que fortaleçam um trabalho avançado em favor de uma atuação que mobilize os integrantes tanto da escola, quanto da família, em direção a uma maior capacidade de dar respostas aos desafios que impõe a essa sociedade.

Para tanto, faremos uma abordagem, neste artigo, dos principais aspectos acerca da função do gestor escolar. Versaremos sobre a importância de um Conselho Escolar participativo e ativo na escola.

2 O Papel do Gestor Escolar

A temática sobre a melhoria da qualidade do ensino das escolas é algo que se discute há muito tempo. A reflexão acerca da gestão escolar relativa ao processo docente educativo e o papel orientador do gestor, tem como pano de fundo o impacto nos resultados docentes educativos. O gestor deve visar o sucesso da instituição, além de exercer sua liderança administrativa e pedagógica. (BRASIL, 1990).

O papel principal do gestor é saber acompanhar mudanças e tentar ampliar a capacidade de realização da organização escolar, levando-a a atingir seu potencial pleno e a tornar-se uma instituição que traga orgulho profissional a seus integrantes. O diretor de uma escola deve ter olhos e ouvidos abertos, percebendo o que está certo ou errado e que aspectos pode melhorar em si mesmo, nos professores, nos alunos, nos objetivos da escola, na disposição do tempo, na visão que os outros fazem da instituição, nas suas próprias atitudes e habilidades. Precisam perceber a

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

importância de capacitar seus professores a fim de que se vejam como ótimos profissionais, criando auto-conceito positivo nos mesmos. É muito bom saber que o diretor da escola está satisfeito com o trabalho que se desenvolve isso causa motivação e trabalhar motivado é o caminho para o sucesso. (BRASIL, 1990)

É importante que o diretor valorize o que cada um tem de bom, demonstrando seu nível de satisfação com os mesmos. Isso acontece também quando fala aos pais dos alunos sobre as conquistas alcançadas, sobre os projetos e metas que serão atingidos.

Segundo Luck (1990), o gestor tem como função precípua coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola, como um todo, produza os melhores resultados possíveis no sentido de atendimento às necessidades dos educados e a promoção do seu desenvolvimento.

O gestor escolar deve agir como líder, pensando no progresso de todos que fazem parte de sua equipe. Ele deve ter consciência de que sua equipe não se limita a alunos, professores e demais funcionários internos da instituição. A equipe escolar é composta também pelos pais dos alunos e por toda a comunidade, que deve ser mobilizada para que juntos possam promover o principal objetivo de toda equipe escolar: a aprendizagem dos alunos. (LUCK, 1990).

As atitudes, os conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades e competências na formação do gestor da educação são tão importantes quanto à prática de ensino em sala de aula. No entanto, de nada valem estes atributos se o gestor não se preocupar com o processo de ensino/aprendizagem na sua escola. Os gestores devem também possuir habilidades para diagnosticar e propor soluções assertivas às causas geradoras de conflitos nas equipes de trabalho, ter habilidades e competências para a escolha de ferramentas e técnicas que possibilitem a melhor administração do tempo, promovendo ganhos de qualidade e melhorando a produtividade profissional.

O gestor deve estar ciente que a qualidade da escola é global, devido à interação dos indivíduos e grupos que influenciam o seu funcionamento. Deve também, saber integrar objetivos, ações e resultados, assim agrega à sua gestão

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

colaboradores empreendedores, que procuram o bem comum de uma coletividade. (LUCK, 1990).

Sob a ótica do verdadeiro papel a ser exercido pelo gestor escolar observa-se com freqüência nas escolas públicas o distanciamento do gestor no processo do planejamento pedagógico, atendo-se a questões administrativas.

O projeto político pedagógico é um importante instrumento no desenvolvimento escolar. O papel do gestor como principal pedagogo no desenvolvimento do projeto deve influir nos resultados positivos da escola, por que se considera que o trabalho de orientação e controle é fator determinante no desenvolvimento das atividades pedagógicas.

O que deve ficar claro para o gestor escolar é que o administrativo deve estar a serviço do pedagógico, deve servir de suporte para a consecução dos objetivos educacionais da instituição. Cabe ao gestor assegurar que a escola realize sua missão; ser um local de educação, entendida como elaboração do conhecimento, aquisição de habilidades e formação de valores. Ele é o mediador entre escola e comunidade. Ele deve incentivar a participação, respeitando as pessoas e suas opiniões. (BRASIL, 1988).

O gestor escolar tem que ter consciência de que ele sozinho não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. Uma vez tomadas as decisões, devem ser tratadas coletivamente, participativamente, pô-las em prática.

Para isso a escola deve estar bem administrada e coordenada. Não se quer dizer com isso que o sucesso da escola reside somente no gestor, ao contrário, trata-se de entender o papel do gestor como líder cooperativo, o de alguém que consegue juntar as aspirações, desejos, e expectativas da comunidade escolar e articular a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que compreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais. (LUCK, 2002).

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

3 A Importância de um Conselho Escolar ativo e participativo

Vivemos numa época em que valores como a ética e a cidadania estão sendo banidos e deixados de fora da formação do ser humano. Nesse sentido, instituições como a escola e a família não podem deixar que isso aconteça sem fazer nada para mudar esta situação. Assim, é preciso uma integração dessas instituições com objetivos comuns e metodologias adequadas para se tentar resgatar esses valores tão essenciais e importantes na formação do caráter dos educados.

Um dos principais objetivos da escola hoje é favorecer uma participação que gere compromisso da família e do corpo escolar com a aprendizagem e o sucesso escolar do aluno e o compromisso da escola com a inserção cultural da família e da comunidade. Essa parceria assegurará o pleno cumprimento da função social da escola. (PARO,1997).

Desta forma, Gadotti (2004, p.51), ensina que o Conselho de Escola, com a participação de pais, professores, alunos, membros da comunidade, é o órgão mais importante de uma escola autônoma. Ele deve deliberar sobre organização do trabalho na escola, sobre todo o funcionamento e, inclusive, sobre a escolha da direção.

Em geral, a iniciação das pessoas na cultura, nos valores e nas normas da sociedade começa na família. Para que o desenvolvimento da personalidade das crianças seja harmonioso é necessário que seu ambiente familiar traduza uma atmosfera de crescente progressão educativa. Assim as instituições devem apoiar e respeitar os esforços dos pais pelos cuidados, atenção e educação das crianças. A escola deve sempre envolver a família dos educados em atividades escolares, não para falar dos problemas que envolvem a família, mas para ouvi-los e engajá-los em movimentos realizados pela escola como projetos, passeios, festas, etc. (GADOTTI, 2004).

Nessa perspectiva, a escola por sua maior proximidade com as famílias constitui-se em instituição social importante na busca de mecanismos que favoreçam um trabalho avançado em favor de uma atuação que mobilize os integrantes tanto da

escola, quanto da família, em direção a uma maior capacidade de dar respostas aos desafios que impõe a essa sociedade. Como diz Paro (1997, p.30)

[...] a escola deve utilizar todas as oportunidades de contato com os pais, para passar informações relevantes sobre seus objetivos, recursos, problemas e também sobre as questões pedagógicas. Só assim, a família irá se sentir comprometido com a melhoria da qualidade escolar e com o desenvolvimento de seu filho como ser humano.

Manter a integração escola-família de forma estreita significa construir e desenvolver comunidades nas quais se podem satisfazer necessidades básicas ao aspirar uma melhor qualidade de vida para as gerações futuras. Desse modo, é preciso que tanto as comunidades escolares como as famílias colaborem com princípios de integração fortalecidos pelo respeito, pela eficácia das ações e pela luta por uma cidadania digna. (PARO, 1997).

Desta maneira, a escola encontra-se entre as principais responsáveis pelo desenvolvimento social, já que é uma instituição a quem a sociedade imputa a responsabilidade de prestar o ensino formal, criando oportunidades para que os indivíduos possam se desenvolver, decidir e pensar

O Conselho Escolar, sendo um núcleo da escola serve não apenas para discutir problemas burocráticos, como também pode discutir politicamente os problemas reais da escola e do lugar que ela está inserida com a participação de todos os sujeitos do processo.

Gracindo (2007,p.39), fala que: O Conselho Escolar "[...] constitui-se como um órgão colegiado que representa a comunidade escolar local, atuando em sintonia com a administração da escola e definindo caminhos para tomar decisões administrativas, financeiras e político-pedagógico condizentes com as necessidades e potencialidades da escola".

Nesse contexto, o papel do Conselho Escolar é o de ser um 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. Sendo assim, o Conselho Escolar é um organismo de articulação entre a escola e a

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

sociedade, uma instalação de uma prática pedagógica e de uma cultura política democrática e cidadã. LUCK, 1990)

Conforme (CAMARGO,1997, p. 291), Os Conselhos de escolas são, em tese, os locais onde é capaz de se dar voz a quem não tem voz, isto é, são espaços potenciais do diálogo, da ação comunicativa. Os Conselhos de escola como “fóruns de discussão e deliberação nascem não de um ato de vontade de um grupo de indivíduos que lutam por justiça ou liberdade, mas como uma necessidade que encontra seus fundamentos nos próprios processos de racionalização societária”.

Sendo assim, o Conselho Escolar é composto por cerca de trinta pessoas (no mínimo dez), sendo que destes 50% são pais e alunos e 50% são professores e funcionários, e dessa união serão responsáveis pela elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola e pela tomada de decisões, pois possui caráter deliberativo. Suas reuniões devem ser periódicas e seu papel é de elaborar, normatizar, aconselhar e fiscalizar as ações da escola nos âmbitos pedagógicos, administrativos e financeiros. Pretende dessa forma que a gestão ativa e participativa, deve trabalhar a consciência cidadã, ou seja, primando pela coletividade, com vistas a uma educação de qualidade.

Promover à família nas ações do projeto político pedagógico significa enfatizar ações em seu favor e lutar para que possa dar vida às leis. Mais do que criar um novo espaço para tratar das questões da família ou da escola, a própria instituição deve articular seus recursos de maneira a assegurar que as reflexões, debates, estudos e propostas de ação possam servir de embasamento para que o desenvolvimento social se concretize por meio de práticas pedagógicas efetivas. CAMARGO (1997).

Assim, as ações de caráter pedagógico que as escolas podem dirigir às famílias devem fazer parte de seu projeto e para que isso possa acontecer é fundamental que as ações em favor da família sejam desenvolvidas e presididas de forma integrada com a comunidade escolar. Família e comunidade escolar são pontos de apoio ao ser humano; são sinais de referência existencial. Quanto melhor for a parceria entre ambas, mais significativos serão os resultados na formação do educando. A participação dos pais na educação formal dos filhos deve ser constante e consciente. CAMARGO,1997

DIÁLOGO E INTERAÇÃO

Através do diálogo é que surge a certeza de que faremos na escola uma gestão integradora, ativa e participativa. Há muito vem se discutindo esse tipo de gestão, pois as mudanças sociais nos impõem a era do conhecimento, num mundo cada vez mais globalizado. A gestão autoritária é uma prática que não cabe mais, pois não satisfaz as exigências de uma sociedade que se deseja, igualitária e justa.

4 Considerações Finais

Precisamos, primeiramente, ter consciência de que o ser humano não possui todas as características que abarquem a complexidade da escola. É necessário que o gestor saiba equilibrar a falta de algumas competências administrativas com a ajuda de colaboradores que tenham outras competências para complementar o trabalho coletivo. Delegar poderes é um dos pontos-chave de todo trabalho coletivo, pois mediar e orientar são a essência da função gestora.

O gestor deve dedicar grande parte de seu tempo na interação com sua equipe, pois ele irá definir em conjunto com a equipe, as metas que deseja alcançar, estabelecendo acordos com os professores, com os alunos e com a comunidade escolar, objetivando sempre o sucesso discente e a qualidade da educação.

A escola precisa de mais do que boa vontade para atender as exigências de uma sociedade em mudança, mas se os primeiros passos não forem dados, corremos o risco de ficarmos apenas na reflexão.

A gestão escolar, enquanto gestão participativa, é entendida como sendo um processo de tomada de decisões que envolve todos os membros que compõe a comunidade escolar. Participar significa atuar conscientemente no contexto no qual se está inserido, mantendo-se informado ao buscar dados necessários para fundamentar e possibilitar a elaboração de estratégias bem sucedidas.

É grande o desafio do gestor escolar em efetivar seu trabalho no âmbito da gestão participativa. Para tanto, cabe a ele viabilizar articulações promovendo abertura no interior da escola para que professores, alunos e pais, como um todo, possam participar e fazer parte do trabalho pedagógico na sua totalidade. O gestor deve atuar como um elo de ligação, gerindo e avaliando o dia-a-dia da escola,

podendo contar com sua equipe. As decisões coletivas e a abertura à participação da sociedade dentro da escola possibilitam o acesso e a permanência da população à necessária base cultural e à formação, exigidas pelas condições da sociedade atual.

Referências

BRASIL. Assembléia Nacional Constituinte. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, Imprensa do Senado, 1988.

BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. *Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente*. Brasília, Distrito Federal: Senado, 1990.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 11. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

LUCK, H. *A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar*. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1990.

PARO, Vitor Henrique. *Qualidade do Ensino: a contribuição dos pais*. 2.ed. São Paulo: Xamã, 1997.

Recebido em: 20/10/2018.

Aprovado em: 10/12/2019.