Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.12, 2024
ISSN 2178-6925

GESTÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE LINHARES/ES

DEMOCRATIC MANAGEMENT IN A MUNICIPAL PUBLIC SCHOOL IN LINHARES/ES

João Pedro Gonçalves da Silva
Licenciado em Pedagogia, Faculdade de Ensino Superior de Linhares, Brasil
E-mail: pedrosilva158io@gmail.com

Cidimar Andreatta
Doutor em Ensino de Matemática, Faculdade de Ensino Superior de Linhares, Brasil
E-mail: cidimar.andreatta@faceli.edu.br

Resumo

Este artigo apresenta uma pesquisa de iniciação científica, possui abordagem qualitativa, teórica e reflexiva do tipo estudo de caso. Teve por objetivo desenvolver uma análise sobre a atuação do Conselho de Escola em Escolas Municipais de Linhares, estado do Espírito Santo. O Artigo é composto por discussões teóricas acerca das diversas formas de organização e gestão da escola, assim como resultados e discussões da parte empírica da pesquisa. Utilizou-se como instrumentos de construção de dados questionários e observações que foram vivenciadas nas escolas objeto da pesquisa e, as análises dos dados foram organizadas em categorias temáticas definidas *a priori*. Os resultados da pesquisa demonstram que o Conselho Escolar possui caráter atuante, mas ainda há o que melhorar, principalmente em relação à atuação e participação de pais e/ou responsáveis, bem como o funcionamento de questões mais práticas e burocráticas e promoção das informações sobre o próprio Conselho. Verificou-se também que o Conselho tem maior atuação em questões financeiras e fiscais, atribuindo-lhe assim sentido mais fiscal do que pedagógico, deliberativo e/ou político-partidário.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Conselho de Escola; Educação Básica.

Abstract

This article presents scientific initiation research, has a qualitative, theoretical and reflective case study approach. The objective was to develop an analysis of the performance of the School Council in Municipal Schools in Linhares, state of Espírito Santo. The Article is composed of theoretical discussions about the different forms of school organization and management, as well as results and discussions from the empirical part of the research. Questionnaires and observations that were

experienced in the schools that were the subject of the research were used as data construction instruments, and data analyzes were organized into thematic categories defined a priori. The research results demonstrate that the School Council has an active character, but there is still room for improvement, mainly in relation to the performance and participation of parents and/or guardians, as well as the functioning of more practical and bureaucratic issues and the promotion of information about the Council itself. It was also found that the Council has a greater role in financial and fiscal issues, thus giving it a more fiscal meaning than a pedagogical, deliberative and/or political-party one .

Keywords: Democratic Management; Scholl Board; Basic Education

1. Introdução

Com inclinação à transparência nas informações e responsabilidade com os dados obtidos, busca-se entender de qual forma, realmente, os espaços democráticos se comportam e se realizam nas escolas municipais de Linhares; em especial o Conselho de Escola.

Para o desenvolvimento da pesquisa de campo foram aplicados questionários aos vários segmentos dos Conselhos das Escolas, tais como Pais, Estudantes, Professores e Técnicos-Administrativos. O processo de tomada de decisão de ações pedagógicas, administrativas e financeiras no ambiente escolar esteve em constante discussão.

Importante ressaltar que embora seja um de seus campos e atribuições, a gestão democrática não está costurada apenas à participação. E, embora esta (a participação) seja um instrumento, ferramenta ou mecanismo por meio do qual a gestão democrática se faz valer, não é o único.

Tendo a disposição esse entendimento, podemos concordar com o que diz Libâneo (2018, p. 89): “desse modo, a gestão democrática não pode ficar restrita ao discurso da participação e às suas formas externas: as eleições, as assembleias e reuniões”. Ou seja, deve ser uma prática que tenha capacidade de envolver e engajar todos nos processos pelos quais a escola perpassa. Sobressaindo modelos mecânicos e burocráticos, mas assim sendo coletivo e orgânico.

Segundo Espírito Santo (2022) o conselho escolar é a instância responsável pela externalização das ânsias da escola, bem como do cumprimento de seus

deveres. Além de promover discussões acerca de pontos administrativos, pedagógicos e financeiros.

De frente ao dia a dia e atropelados pelo cotidiano muitas vezes nem nos damos conta de direitos e deveres que fazem parte da sociedade, alguns deles sendo responsáveis pelo funcionamento, ao menos em teoria, saudável da sociedade. Tomando como exemplo temos a democracia, a qual só vem à mente, para muitos, de dois em dois anos, nos famosos “anos políticos”. O conceito de democracia, palavra caída no senso comum, só não pelo tempo, mas em muitos casos pela falta de uso, remonta à Grécia Antiga. Como assegura Gaarder (2012, p.77), “em aproximadamente 450 a.C. Atenas desenvolvia paulatinamente um sistema de democracia: com assembleias populares e tribunais constituintes”.

Nesse contexto de discussão em torno da Gestão Democrática no ambiente escolar é que propomos e apresentamos a organização do presente artigo. Esta introdução pontua os objetivos da pesquisa associados a apresentação da temática central do trabalho. Em seguida, apresentamos aspectos teóricos que envolvem a Gestão Democrática, Gestão de Pessoas, Gestão Administrativa e Financeira. Gestão da Cultura Organizacional da Escola, entre outros aspectos. Após os aspectos teóricos, apresentamos a parte metodológica da pesquisa articulada aos resultados e discussão dos dados analisados em categorias temáticas. Na parte final, apresentamos as Considerações Finais e as referências.

2. Revisão da Literatura

2.1 Gestão Democrática

Ao pensar em um aspecto de gestão onde todos têm voz e meios para expressar suas necessidades, bem como o que avaliam da realidade que os cercam, acaba por vir a mente um cenário democrático e, em algumas realidades, utópicas. Não que tal entendimento esteja incoerente, mas não podemos reduzir Gestão Democrática apenas a participação e/ou expressão do que se entende da realidade. Antes seria mais proveitoso caminhar pelo campo da consciência coletiva, pois esta é quem trás responsabilidade aos envolvidos nos processos de ensino e aprendizagem, como fomenta Lück (2009, p. 71): “a participação se

constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia".

Tomando como pressuposto o engajamento de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem na busca de uma educação de qualidade, conclui-se que tal objetivo acaba por ser alcançado mais facilmente quando todos se envolvem em tal processo e, de fato, trabalham constantemente para que ele seja alcançado. Caso o cenário seja o oposto, não é difícil imaginar o que pode ocorrer: desânimo no meio do caminho, falta de clareza acerca das metas e objetivos, sentimento de solidão no decorrer do processo, dentre outros. Mediante isto, Lück (2009, p. 24) reforça:

> Quando uma mesma fundamentação e entendimento é compartilhado por várias pessoas empenhadas na mesma tarefa, elas passam a manifestar comportamentos convergentes e a adotar representações semelhantes sobre o seu trabalho, reforçando uns o trabalho dos outros e, dessa forma, construindo um processo educacional unitário.

É nítido então, a necessidade de uma escola que seja tanto aberta quanto unida. Aberta na ótica de que a gestão pela qual a escola está sendo submetida naquele período saiba ouvir as sugestões da comunidade escolar e unida ao ponto de que todos busquem juntos os objetivos que foram traçados. Sejam eles construídos através de reuniões não formais ou até mesmo os objetivos que são postos em documentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (no caso de escolas públicas), Projeto Político Pedagógico - PPP (no caso de instituições particulares e/ou de ensino profissionalizante) ou no próprio regimento da escola.

Pode-se entender união, em termos comuns e cotidianos, como uma simples junção de indivíduos coletivamente afim de realizar alguma atividade, deferir acerca de algum tema, tomar alguma decisão. Em termos práticos dentro da escola esse equivocado entendimento também pode fazer-se presente. Sustentados principalmente pela existência dos órgãos colegiados, entende-se que apenas a junção dos atores em seus respectivos grupos (professores, pais, responsáveis e gestores) não resolve todos os problemas que existem dentro da escola. Aliás, não resolve problema algum. Tal junção nada mais significa que os

profissionais e responsáveis têm saber da existência de grupos dos quais devem integrar e representar- o que deve ser visto como um ponto positivo, porém em hipótese alguma pode servir de ponto de chegada, pois “de nada adiantam as participações orientadas por objetivos pessoais, e de pouco adiantam as participações desorganizadas e mal-informadas”, (Lück, 2009, p. 72).

A união e a participação coletiva devem estar intimamente ligadas à missão da escola, bem como sua visão, valores e, até mesmo, problemas. Quase que a escola deve conter apenas uma consciência, no sentido de que todos devem estar engajados e comprometidos com afinco nas ações, propostas, metas e missão da escola.

Ainda que seja imprescindível a participação em órgãos colegiados nas escolas, este não é o único meio para que a democratização ocorra. Muitas escolas têm mudado suas formas de participação e colocado em aberto várias possibilidades que contribuam para a expressão das ânsias da escola como afirma Lück (2009).

Cabe ressaltarmos também a importância que o gestor (diretor) tem no que diz respeito a fomentação de sua equipe no que diz respeito ao engajamento nas questões intrínsecas da escola e no que mais disser respeito a mesma. Para Lück (2009) o líder deve ser o promotor das discussões e debates considerando respeito a todos como pressuposto como ponta pé inicial sempre.

Em mente a tais entendimentos, analisemos o outro lado: uma figura de liderança que além de engajar seus liderados os possibilitam liderar junto a ela, dando-lhes uma certa autonomia. A tal ação rotulou-se o nome de Liderança compartilhada, que ocorre segundo Lück (2009) quando a todos é dada a possibilidade de influenciar os rumos e as condições do desenvolvimento que se busca executar.

Importante pontuar que Liderança compartilhada não é, nem deve transformar-se em sinônimo de abertura para realização do que bem se quiser. Mas antes de cada tomada de decisão, todos que o fizerem devem estar cientes de suas consequências e que arcarão com elas.

2.2 Gestão de Pessoas

Tratando de escola, e de praticamente todo e qualquer processo que ocorre

na sociedade, é impossível não a relacionar às pessoas que a compõem. Sendo essas responsáveis não apenas para que a escola funcione, mas também (em parte) pela qualidade de ensino que se é ofertado em determinada instituição.

Isso porque pessoas não são meras máquinas: que após programadas, executam suas funções e de tempo em tempo passam por uma manutenção e continuam trabalhando até serem substituídas ou excederem sua vida útil. Mas antes de qualquer coisa seres humanos, portanto repletos de sentimentos, expectativas, visões, discursos, potencialidades, complexidades etc. Assim sendo é inevitável pensar a escola como uma instituição que, ao menos busca qualidade, sem que sua equipe não esteja antes preparada e disposta o suficiente para tal. Afinal, somente através de tal preparação e disposição que se pode alcançar uma qualidade mínima exigida como fomenta Lück (2009, p. 82):

Educação é processo humano de relacionamento interpessoal e, sobretudo, determinado pela atuação de pessoas. Isso porque são as pessoas que fazem diferença em educação, como em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, pelas atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam na produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e promoção do desenvolvimento.

Pessoas essas, independente da função e/ou cargo que ocupam/exercem na escola: desde professores, até serventes, guarda patrimonial, estagiários, monitores, pedagogos todos são importantes para que a engrenagem da escola possa girar e girar da forma certa.

Por trás de tal engrenagem, importante que exista então, além de uma valorização desses profissionais e reconhecimento de sua importância, um clima onde ele consiga externalizar suas potencialidades, um ambiente de diálogo e solidariedade, no qual as pessoas possam se ver como responsáveis por suas ações, mas também confiantes o suficiente para realizarem sua prática da melhor forma possível.

Há quem acredite que qualidade na educação seja o restringimento ao prédio/patrimônio e qualidade do mesmo, há quem defenda que a alimentação que os alunos recebem em casa (ou falta dessa) seja fator sob o qual deva se dar mais

atenção, há os que defendem que educação de qualidade começa na verdade no transporte que é disponibilizado para os estudantes, outros acreditam que seja o plano de ação da escola responsável pela qualidade na educação. São válidas todas as considerações acima feitas, porém o aspecto principal para uma educação que efetivamente cumpra o seu papel, sem rastro algum de dúvida são as pessoas. O engajamento dessas aliado a uma boa formação e uma competência no seu fazer pedagógico são determinantes para uma educação centrada na aprendizagem no aluno.

Muito ouve-se a expressão: uma boa equipe. É evidente que a classificação de bom ou ruim acerca de um grupo de pessoas talvez seja uma ação um tanto covarde, seja pelas múltiplas identidades das pessoas que compõem esses grupos, seja por quais critérios foram adotados ou até mesmo por uma questão de ética profissional, cabendo a questão: pessoas devem e podem ser classificadas? Independentemente da resposta e das questões levantadas acima um ponto de chegada pode ser posto como comum: nenhuma equipe é igual à outra.

Tal constatação em nenhuma dimensão possui caráter negativo, ao contrário, a diversidade enriquece o processo. Pode também ficar claro que uma equipe não seja tão boa quanto outra, mas deve-se ter em mente que aquela equipe a qual está sob a gestão de determinada pessoa naquele momento é a melhor a equipe que aquele gestor poderia ter.

Olhando para o campo da gestão de pessoas, como em praticamente todos os outros aspectos da administração da escola e espaços dela, a implementação por parte do diretor de uma cultura que seja de coliderança com seus colaboradores e de mobilização deles faz com que os pontos citados no parágrafo acima e posteriores que possam vir a ser implementados o sejam feitos de forma mais fluída e com resistência menor. “o diretor escolar é o líder educacional que mobiliza e orienta a todos os participantes da comunidade escolar na facilitação do desenvolvimento de uma visão de conjunto sobre a educação”, segundo Lück (2009, p. 90).

Imprescindível também a escola se preocupar com a formação dos profissionais que compõem o quadro de funcionários da mesma. Afinal um primeiro passo para que a instituição ofereça um ensino de qualidade mínima exigida é uma

equipe que tenha tal qualidade também em seu currículo.

Os frutos de uma formação continuada é um ponto positivo tanto para a escola e os alunos, que ao ponto que o profissional se capacita consequentemente enriquece a equipe e melhora sua didática em sala de aula, quanto para o próprio profissional que, segundo Lück (2009): promove resultados mais eficazes, aprimora sua identidade profissional e desenvolve a capacidade de responder mais efetivamente aos novos desafios da educação.

Cabe assim ao diretor cultivar em sua equipe competências como: comunicação; relacionamento interpessoal; resolução de conflitos e dinâmica de trabalho em grupo, para que todas as pessoas que trabalham na escola sintam-se, além de parte dela, continuamente respeitados fundamentais naquela instituição de ensino.

2.3 Gestão Pedagógica

De acordo com Brasil (1996) o objetivo da educação é o pleno desenvolvimento do educando, estimulando assim suas potencialidades e o preparando para o mundo do trabalho. Assim sendo a escola deve propiciar ao estudante um cenário no qual é possível sua participação ativa nos contextos sociais do qual faz parte, desenvolvimento de sua criticidade, aproveitamento de seu acervo sociocultural e expansão dele.

Em poucas palavras podemos concluir que o papel da escola é a aprendizagem do estudante e desenvolvimento de habilidades necessárias tanto para o momento presente, no qual está na escola, quanto para sua vida adulta. Entender o papel da escola por certo já um bom ponto de partida, entretanto seu alcance só será possível com engajamento e colaboração de todos, conforme Lück (2009, p. 94) “resumidamente esse é o papel da escola, facilmente reconhecido e indicado por todos. A sua realização, porém, apenas se dá na medida em que todos e cada um dos profissionais que atuam na escola entendam e assumam esse papel como seu.”

Por si só esse papel evidencia a complexidade desse processo e por tanto para alcançá-lo é necessário articulação entre concepções, estratégias métodos e conteúdos bem como esforços, recursos e ações. Ou seja, é necessária uma

gestão específica para que tal articulação aconteça. E a responsável por tal processo é a gestão pedagógica.

Ao sabermos e termos em mente o papel da escola, tomando-o como nosso enquanto profissionais da educação, devemos enxergar as ações e práticas da instituição todas como intencionais e direcionadas para seu cumprimento. Além disso espera-se que através de sua própria prática, por consequência, transforme-se também o seu ato de fazer gestão pedagógica. Revisando durante o processo suas ações e contribuindo para que os alunos tirem o melhor proveito dela.

Processos pedagógicos atuais, a contextualização de seus conteúdos que são ministrados de acordo com a realidade dos alunos, os métodos para sua efetivação, a utilização de tecnologias, a sua integração em um currículo coeso e de acordo com a constituição vigente são algumas das responsabilidades da gestão pedagógica. Que, pelo contrário do que se pensa, não pode estar isolada, mas antes deve ser supervisionada e orientada pelo diretor escolar bem como articulada pelo mesmo.

É necessário que todos os profissionais da escola, saibam fazer a diferenciação do senso comum de pedagogia do seu sentido científico. Enquanto o primeiro entende que através de qualquer relação interpessoal pode existir aprendizagem, o segundo busca sistematizar, legalizar, nortear, normatizar, trazer diretrizes e metodologias para que um ensino de qualidade seja absolvido pelo estudante como afirma Lück (2009, p. 98):

> Logo, conclui-se que, tanto é considerada como de natureza pedagógica qualquer ação que leva a aprender alguma coisa, mesmo sem a intenção, como aquelas ações sistematicamente organizadas e intencionais voltadas para tal fim. No primeiro caso, tem-se um entendimento que se refere a uma atuação de senso comum, não organizada e profissional. No segundo caso, há uma ação consciente, orientada por uma intenção clara, inspirada por finalidades elevadas de formação do ser humano como cidadão e, por conseguinte, orientada por valores cuja realização se assenta sobre saberes profissionais sólidos e ações competentes.

Outro aspecto importante que deve ser tratado pela gestão pedagógica é a efetivação de um currículo que possa proporcionar ao aluno vivencias onde ao mesmo tempo que o enriqueçam também o envolva no ensino-aprendizagem.

Para tal é importante sua integração com o mundo contemporâneo,

associação com a sociedade na qual se vive, preparação para o mundo do trabalho e imprescindível que atenda às necessidades de desenvolvimento socio-pessoal do aluno. Visando desse modo não apenas uma formação científica, mas também humana.

À medida que temos um diretor escolar que se distância da sala de aula e dos acontecimentos da escola, mais difícil e árduo se constitui o seu funcionamento em prol do estudante. Ao ponto que quanto mais próximo ele esteja, mais forte se torna a ideia de pertencimento de todos o compromisso com a educação.

Apesar de parecer um trabalho e isolado, observamos que caso queiramos uma educação articulada, com ensino democrático, atual, promotor de habilidades sociais e pessoais, que prepare para o mundo do trabalho e desenvolva integralmente o indivíduo, é necessário cooperação e participação de todos para com a gestão pedagógica.

2.4 Gestão Administrativa

Ao falarmos dessa perspectiva de gestão muito comum que imaginemos uma área que envolva a organização da escola e de seus recursos. Tal entendimento não está errado, mas não podemos cair na prática de pensarmos que por isso a gestão de recursos é uma dimensão isolada e não influente sobre o processo de ensino.

Por outra via, também não podemos acreditar que uma quantidade de recurso extravagante garantiria a qualidade do ensino, aliás mais importante do que uma escola com muito recurso é uma escola que faz um uso pedagogicamente correto dos-poucos ou muitos- recursos que tem.

Diante isso, Lück (2009, p.105) concorda com tal pensamento ao afirmar que o gestor é quem: “gerencia a correta e plena aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola para melhor efetivação dos processos educacionais e realização dos seus objetivos.”

Em poucas palavras, de acordo com Luck (2009), gestão administrativa é um conjunto de outras mais gestões, que juntas e articuladas auxiliam na promoção da qualidade de ensino. Dentre essas outras gestões temos: A organização do

registro e documento escolar; Gestão dos recursos físicos, materiais e equipamentos da escola; Gestão dos serviços de apoio; Gestão financeira.

Ao falarmos de documentação escolar normalmente imaginamos a secretaria da escola, a qual deve sim zelar pelas informações, documentos e registros da instituição, bem como prestar conta daquelas que são de sua responsabilidade. Mas segundo Lück (2009) não é apenas para isso que a secretaria existe, também cabe à secretaria escolar integrar informações de várias fontes internas da escola como também de fontes externas, tais como correspondências e documentos legais que lhe forem pedidos.

Os documentos e registros dos quais a secretaria fica responsável, não são apenas papeis sem utilidades, mas sim importantes documentos para toda a vida do aluno. E a não garantia de tais documentos só tende a descredibilizar a escola, que em termos gerais deveria estar existindo socialmente para, ao fim de cada etapa de ensino, entregar uma certificação para o aluno, porém com o comprometimento de informações e registros do estudante essa entrega fica impossibilitada.

Para Lück (2009, p.107):

> Cabe, portanto, ao diretor escolar supervisionar e orientar continuamente o trabalho de documentação, escrituração, registros de alunos, diários de classe, de modo que estejam corretos e prontamente disponíveis aos alunos, suas famílias e autoridades sempre que solicitados.

Importante que dos dados gerais dos estudantes criem-se estatísticas para que sejam analisadas, a fim de uma melhora nas ações da escola em relação a suas práticas de sala, metodologias e ações traçadas no PPP. Interessante que o mesmo ocorra em relação aos professores, com o intuito de que se tenha uma visão geral do grupo, se conheça melhor a equipe e perceba suas peculiaridades demográficas.

Outro documento importante que a escola deve ter em mente são os diários de classe, que trazem informações importantes tanto dos alunos quanto da prática do professor, pois abre espaço para monitoramento e avaliação do processo de ensino-aprendizagem, o que permite ajustes contínuos durante o ano letivo. Além de dizer muito sobre a frequência dos alunos e quais ações podem ser adotadas

caso necessário.

Como dito no início dessa dimensão, normalmente se associa gestão administrativa com os recursos e materiais da escola, mesmo não sendo apenas isso. Por gestão dos recursos físicos, materiais e equipamentos da escola entende-se a preservação dos mesmo e a conscientização deles nos processos educacionais da escola e um espírito de valorização dos recursos públicos como um todo, Lück (2009).

Um dos possíveis reflexos da falta de conscientização dos recursos existentes na escola por parte dos alunos é o número exacerbado de carteiras que, ano após ano, são compradas no início de cada período letivo. Pode ser também que não são tomadas as devidas ações (como por exemplo manutenção) assim que algum equipamento apresenta algum estado de deterioração.

Valorização e respeito dos espaços e equipamentos escolares também diz respeito à conservação de espaços físicos, pintura, imóveis, equipamentos, materiais didáticos, utensílios. Caso a escola promova ações que corroborem para prevenção de possíveis quebras, e mesmo quando elas acontecem, de imediato são tomadas ações para sua manutenção, o que podemos afirmar então que essa escola tem implementada uma cultura de respeito aos bens públicos.

Ainda não tem definido um número de funcionários que a escola deve ter por aluno, em comum, em todas as escolas existe um número bem enxuto de colaboradores que muitas vezes são verdadeiros guerreiros na luta por uma educação de qualidade. A quantidade é completamente irrelevante, o que realmente importa é uma equipe comprometida com o seu trabalho e com a missão da escola. O que não é fácil torna-se ainda mais trabalhoso quando não se tem um plano de gestão bem definido e com foco nas questões relacionadas a aprendizagem segundo Lück (2009).

Sabemos que a contratação de profissionais é uma tarefa que não compete a escola, mas sim a órgãos competentes por ele. O que se espera da escola então é que oriente esse profissional para um enriquecimento dos processos educativos e valorização do trabalho em equipe.

A partir da democratização do ensino e da gestão escolar começou-se a pensar na autonomia da escola em relação a gestão sua própria gestão financeira.

Destinando assim, os sistemas de ensino, recursos para a escola de acordo com a quantidade de alunos matriculados. Tais recursos podem ser usados de acordo com a necessidade e realidade da instituição, podendo ter as seguintes atribuições: manutenções, reparos, compra de materiais didáticos e equipamentos.

Importante ressaltarmos que a decisão de para onde os recursos devem ser empregados, não pode ser tomada de forma isolada pelo diretor e depois comunicada aos demais funcionários. Antes, deve ser feita uma sonda (pesquisa, listagem) na escola de quais equipamentos estão mais precários e necessitados de troca. Após isso, em reunião com os órgãos colegiados, decidir-se-á o futuro dos recursos disponíveis.

Os recursos podem ser usados para: aquisição de material permanente, manutenção, conservação e pequenos reparos da unidade escolar, capacitação e aperfeiçoamento de profissionais da educação, avaliação de aprendizagem, implementação de projeto pedagógico e desenvolvimento de atividades educacionais. Sempre de forma consciente e democrática.

Podemos concluir então que o diretor é responsável, junto com o os representantes dos órgãos colegiados, pela tomada de decisão do que fazer com os recursos financeiros que estão chegando à escola. Tendo como norte sempre a efetivação de uma educação de qualidade.

2.5 Gestão da Cultura Organizacional da Escola

Resumimos escola na maioria das vezes ao seu prédio, suas condições físicas e materiais. Mas para Lück (2009) a escola é o conjunto de valores, crenças, mitos e rituais que ela acredita, cultiva e dissemina na sociedade. Ela continua constatando que: uma escola, em seu sentido pleno e em sua essência, é uma realidade construída socialmente, pela representação que dela fazem seus membros.

São esses valores, crenças, mitos e rituais que mostram a identidade da escola, sua personalidade, o que de fato ela quer representar. Determinam então o modo de ser e fazer da mesma. Ou seja, são reflexos da cultura organizacional que foi adotada pela instituição de ensino.

Entende-se então que, como nenhuma escola é igual a outra, logo, cada uma

terá uma identidade e, consequentemente, cultura organizacional diferente da outra. O que para muitos pode apenas significar que a escola terá uma identidade/personalidade diferente da outra, na verdade vai muito além: pois a identidade que a escola adota afeta os resultados que serão produzidos, seu desempenho e a aprendizagem dos alunos.

Lück (2009, p. 116) conceitua cultura organizacional como:

> O conceito de cultura organizacional se refere, pois, às práticas regulares e habituais da escola, à sua personalidade coletivamente construída e amalgamada, a partir do modo como as pessoas, em conjunto, pensam sobre a escola como um todo; sobre o papel que a escola representa em sua comunidade e na sociedade em geral; sobre o papel individual e coletivo das atuações de seus participantes. Também se refere aos valores que expressam e traduzem em seus discursos comuns, em suas ações cotidianas e em sua comunicação e relacionamento interpessoal regularmente estabelecidos.

A posição da liderança frente a essa construção pode ser de duas naturezas conforme explana Lück (2009): pode assumir caráter individual e pôr no centro questões individuais (o que normalmente desfavorece os objetivos educacionais) ou então organizada em nome de valores socais e institucionais delegados coletivamente e com o auxílio da comunidade escolar.

Para a construção da cultura da escola é importante que haja o compartilhamento de valores, ideais e pensamentos. E criar a noção de que se terá acordo em quase tudo ou na maioria das questões é uma ilusão, nem deve ser desse modo. Ao contrário: a diversidade e a dialética enriquecem esse processo de construção e ao ponto que acontece, também transforma os envolvidos nele. O que em hipótese alguma pode ocorrer é desrespeito e ofensas, e para seu não acontecimento fundamentar-se no diálogo conforme Freire (2008) expõe é imprescindível na manutenção das boas relações.

O diretor tem o papel de levar a equipe a focalizar nos aspectos mais importantes da instituição, a fim de que os interesses pessoais sejam deixados de lado e o desenvolvimento dos alunos se sobressaia.

Profissionais recém-formados muitas vezes reclamam que o cenário que encontram nas escolas não os permitem que façam um trabalho pedagógico de qualidade, com o aprimoramento da cultura organizacional teríamos uma melhora

no desempenho dos profissionais e consequentemente na qualidade do ensino.

Para que isso ocorra é importante que exista uma noção de grupo muito forte e consistente, pois através dessa ideia ao iniciarem a tentativa de mudança de rumo, com o auxílio da liderança do diretor e seus conhecimentos, o processo ocorre com menos imprevisibilidades que ocorreriam em um cenário sem espírito de coletividade.

Faz-se necessário que o diretor tenha um entendimento muito consistente de valores, mitos, crenças a fim de que possa enriquecer a cultura da escola; como discorre Lück (2009, p. 121):

> O grande desafio do diretor escolar constitui-se, portanto, em atuar de modo a conhecer os valores, mitos e crenças que orientam as ações das pessoas que atuam na escola e como se reforçam reciprocamente e, em que medida esses aspectos desassociam ou distanciam dos objetivos, princípios e diretrizes educacionais.

Através de uma posição de liderança, uma sede de mudança, coletividade por parte dos profissionais e alinhamento de objetivos a gestão de cultura organizacional da escola tem de tudo para ser uma grande aliada no processo de ensino dos alunos.

2.6 Gestão do Cotidiano Escolar

Podemos conceituar cotidiano escolar como o conjunto de práticas que efetivamente acontecem no dia a dia da escola Lück (2009). Assim sendo, gestão do cotidiano escolar nada mais é do que a gestão dessas ações alinhando para um melhor aproveitamento educacional.

Espera-se que melhorias sejam promovidas através de mudanças nos planos de ação, no projeto político-pedagógico, nas condições físicas e materiais, nas normas e regulamentos, na organização do espaço da escola etc. Para Lück (2009), melhorias só podem de fato ocorrer quando essas ações forem implementadas na prática cotidiana da escola.

Aqui, a gestão deve voltar seu olhar com intuito de análise, buscando assim encontrar irregularidades no cotidiano escolar e através das mesmas melhorar os pontos que não são ideais. Além de ter uma visão do que não está de acordo na

escola o gestor também conhecerá, verdadeiramente, a escola sob a qual está a gestão dele. Podendo tomar como base no futuro tais observações como auxiliadoras no processo de tomada de decisão.

Geralmente se busca enxergar a escola através de teorias educacionais, legislações, parâmetros para educação, dentre outros. Não é um erro, mas ainda sim carece enxergar também o lado prático onde esse emaranhado de teorias e expectativas se realizam, Lück (2009)

Percebemos então que é através dessa prática no cotidiano da escola que ocorre a produção social do indivíduo, servindo a escola então como alavanca para uma promoção social, emocional e afetiva.

Para que essa significação ocorra então é importante que ocorra um questionamento do que se está praticando na escola. A fim de que não seja qualquer coisa que se ponha em prática, mas antes tenha uma intencionalidade pedagógica.

Cabe aqui, uma ação de pensamento crítico e reflexão do professor acerca do próprio trabalho, buscando identificar quais pontos precisam ser melhorados, e do diretor, que deve olhar a escola e pensar o que pode ser ressignificado para que se melhore o processo de ensino e aprendizagem.

Em muitos casos dentro da escola um professor bem-visto é aquele que consegue manter uma turma disciplinada e quieta. Pode ser um dos parâmetros, mas não devemos esquecer de questionar quais artifícios ele usou para conseguir essa disciplina. Claro que uma turma indisciplinada não consegue atingir os resultados esperados, mas na prática do professor não deve ser o único ponto a ser observado.

3. Metodologia

Em um primeiro momento foi feito a delimitação do tema que serviria de palco para estudo, após pensou-se quais autores e textos poderiam se encaixar melhor na temática da pesquisa. Como base fundamental foi tomado o estudo do livro “Dimensões da gestão escolar e suas competências”, da doutora em educação

Heloísa Lück (2009), bem como a análise de outros textos complementares e correlatos à autora e ao tema deste artigo. Desse modo, foi abordada a pesquisa bibliográfica.

Delimitado o tema e os textos que embasariam a pesquisa, esforçamo-nos para decidir o objeto e chegamos à decisão de usar duas escolas públicas municipais de ensino fundamental no munícipio de Linhares, sendo uma escola localizada em um bairro central de Linhares e a outra em um bairro com vulnerabilidade social.

A pesquisa se deu através de questionário, com questões abertas e de múltiplas escolhas. Para maior entendimento da proposta da pesquisa foi realizada uma primeira conversa mais informal com os gestores das instituições, por meio de uma rede social de mensagem, e uma segunda pessoalmente com explanação de mais detalhes acerca dos objetivos esperados da pesquisa.

Para responder o questionário era necessário ser membro constituinte do conselho de escola representando algum segmento dele. Também era um anseio ouvir algum representante do conselho de pais e/ou responsáveis ou então, na impossibilidade do primeiro requisito, algum pai e/ou responsável que se dispusesse a realizar a pesquisa. Toda intermediação do processo foi realizada pelos gestores das unidades que, desde o primeiro momento, não demonstraram resistência para conosco, nem com a realização do trabalho.

O questionário foi aplicado entre os dias 22 e 29 de abril do ano de 2024, sendo disponibilizado para os 06 membros constituintes dos conselhos das duas escolas participantes da pesquisa (professores, pais ou responsáveis, funcionários, pedagogos, diretores e comunidade externa). Nesse contexto, obtivemos 06 respostas do questionário que contém 09 perguntas.

A análise dos dados se deu de forma qualitativa, a partir das respostas obtidas e desvinculando-se de crenças, dogmas e senso comum, pois como argumenta Alves (2012), a iniciação científica deve ser feita partindo de preceitos éticos e morais suficientes para sustentar sua própria verdade e seu próprio caminho a ser trilhado, inclusive àquele que não satisfaça as vontades do pesquisador, mas sim a fidedignidade da pesquisa.

3.1 Discussão dos Resultados

Como primeiro momento da análise das respostas obtidas, foi feito a divisão das perguntas em duas categorias temáticas de análises definidas *a priori,* de acordo com Bardin (2009): o primeiro grupo de perguntas diz respeito à informações básicas e gerais dos entrevistados (o que auxilia traçar características comuns e também nos permitem entender a função de cada pessoa nos respectivos segmentos dos conselhos); o segundo grupo de questões vem para nos aludir sobre o conhecimento dos seus representantes acerca do conselho e também da atuação efetiva dos mesmos, bem como sua autonomia, funcionamento e atuação direta ou indireta nas tomadas de decisões e demais processos deliberativos existentes na escola.

3.2 Caracterização das Informações Gerais sobre os participantes da pesquisa

Participaram da pesquisa 06 pessoas que são membros dos conselhos das escolas participantes da pesquisa, sendo 05 pessoas do gênero feminino e 01 do gênero masculino. Tivemos participação dos segmentos: Presidente; Conselho Fiscal; Vice-presidente do Conselho Escolar; Tesoureiro; Representante de Pais e/ou Responsáveis e Diretoria.

Em relação ao primeiro grupo de perguntas percebemos que mais da metade das pessoas entrevistadas são mulheres, o que aponta para uma crescente iniciativa da década de 80 graças à explosão dos movimentos sociais, o que também contribuiu para uma fortificação de valores democráticos como um todo. Que, por sua vez, serviram de base para que hoje em dia fosse possível pensar e cobrar espaços, políticas, ações e leis que, mais do que fomentassem a democracia, a colocassem como um direito.

Ainda olhando para a primeira questão podemos pontificar sobre a autonomia e espírito de iniciativa das mulheres, o mesmo que as deu o direito ao voto, igualdade no local de trabalho, direito ao divórcio, dentre outros. Tal autonomia e espírito se mostram presentes também ao olharmos os resultados da pesquisa, através de mulheres que espelham essa autonomia e espírito também na escola.

Em se tratando da pergunta relacionada ao conhecimento que possuem

sobre o regimento e/ou estatuto do Conselho Escolar, percebemos que quase todas as respostas foram positivas em destacar que conhecem tal documento, o que já demonstra uma possibilidade de atuação presente no conselho da escola. A única resposta negativa foi do (a) representante de pais e/ou responsáveis. Nos fazendo refletir se realmente é um documento de conhecimento de todos da comunidade escolar ou então apenas dos profissionais da escola.

Quando questionados sobre a periodicidade de reuniões e encontros para deliberação de algum ponto que se faça necessário todos responderam que as mesmas acontecem sempre que existe a necessidade, ou então no surgimento de uma demanda extraordinária. Seja algum recurso que ainda não tenha um destino específico; questões relacionadas ao planejamento das atividades letivas; discussões do projeto pedagógico; fiscalização do andamento do plano de ação; entre outros. Indo além desse consenso, uma resposta afirmou que obrigatoriamente são realizadas duas reuniões durante o ano (não foi informada para tratar de qual assunto, nem sua natureza) e no decorrer do ano quantas mais se fizerem necessárias.

É percebido então um olhar mais sensível para uma tomada de decisões que se faça realmente coletiva, através da participação dos que compõem o conselho e, por consequência, entende-se que a participação em processos de tomadas de decisão, quando possível, também prolonga-se para os demais membros da escola. O que em parte demonstra um compromisso na construção de um ambiente mais democrático, participativo e aberto e também respeito aos integrantes da comunidade escolar.

Fica esclarecido então que, ao menos superficialmente, os integrantes da comunidade escolar no geral conhecem informações básicas do Conselho Escolar. Tal conhecimento não garante de forma alguma processos de decisão realmente democráticos, porém já são um forte indicativo para que eles existam. Também enxergamos um trabalho que corrobora para a existência do mesmo- processos de decisão democráticos- partindo da gestão da escola, que fomenta a participação e a democracia na mesma.

3.3 Caracterização das Informações sobre o funcionamento dos Conselhos Escolar

O que se buscou com as questões que serão discorridas e analisadas neste momento, foi uma perspectiva mais íntima em relação à forma como os conselhos atuam e se apresentam na escola. Desse modo pretendemos enxergar sua real função na escola e se é uma prática constante e de significância para o futuro da mesma. Exercendo seu papel, que segundo Lück (2009), não deve ser outro que não seja a contribuição na construção de uma instituição mais democrática, participativa e colaborativa, com excelência e transparência.

Quando questionados se o conselho participava efetivamente da tomada de decisões, de todas as respostas obtidas apenas uma demonstrou ignorância em relação à pergunta, todas as demais 05 repostas foram positivas e inclinaram-se para maior atuação do Conselho no âmbito financeiro. Curiosamente uma resposta destacou-se, informando-nos sobre a existência de um grupo em uma rede social de mensagem no qual, segundo o entrevistado, dúvidas são sanadas e demandas expostas. Podemos observar então um demonstrativo para o uso da tecnologia a favor da escola e de seus usuários, o que é de grande valia, ainda mais sabendo da carga horária integral de alguns professores, que trabalham muitas vezes em dois ou até mesmo três horários.

Apesar das 05 respostas que demonstraram conhecimento do debate das questões em conselho, a única resposta negativa adquirida ainda assim nos incomodou: não por querermos que todos saibam a respeito do funcionamento das decisões, mas pelo fato de quem não conhece sobre tal funcionamento ser justamente o representante de pais e/ou responsáveis. O que pode significar deixar de fora dos processos a principal parcela do conselho: a comunidade escolar.

Em seguida pedimos que fosse apresentado algumas (no mínimo duas) ações, atividades e/ou práticas que fossem atribuídas ao conselho escolar e que já fizessem parte da rotina do mesmo, sendo assim, de conhecimento de todos os seus membros. A principal atividade realizada, descrita na pesquisa, foi o direcionamento de recursos recebidos e direcionados à escola, cabendo ao conselho orientar seu melhor destino de acordo com a realidade social, política e econômica da comunidade e instituição.

Outra ação apontada foi a compra de materiais, didáticos ou outros, que se fazem necessários no decorrer do ano letivo e também a prestação de contas. De

todas essas três atividades apontadas, a que ganhou maior destaque realmente foi o direcionamento das verbas que chegam a escola periodicamente, sendo unânime nas respostas obtidas.

Por consequência, sem ao menos precisar do auxílio da próxima questão, entende-se que a decisão do conselho possuí maior peso no âmbito financeiro. O que também é confirmado pelos dados obtidos, no qual nenhuma resposta, das três opções dadas (administrativo, financeiro e pedagógico), foi diferente da opção "financeiro", quando questionados em qual nível de decisão o conselho exerce maior função.

Em seguida questionamos se o Conselho, era útil e necessário para a gestão da escola como um todo. Como imaginávamos, os entrevistados responderam que sim, consideram o conselho uma ferramenta importante no processo de gestão da escola, de seus espaços, das pessoas e até mesmo do clima. Cabe aqui espaço para destaque de duas respostas, que chamam atenção por olhar mais específico para a atuação do conselho e sua importância. "Através do Conselho podemos ter acesso e participação das necessidades e melhoria da escola", outro participante pontuou: "Precisamos ouvir a comunidade nas tomadas de decisões", quando questionados sobre a utilidade do conselho.

Resumidamente observa-se que sua função se designa como útil por explanar sobre o que demanda a comunidade na qual a escola está inserida e, através de um plano de ação eficaz e possível, deve se buscar reverter essa realidade exposta.

Finalmente buscamos enxergar a forma como os próprios participantes analisam e enxergam o Conselho Escolar, se está bom a forma como ele se dá na escola ou se existe necessidade de melhoria e caso exista pedimos que seja exposta. De todas as respostas, apenas duas verificaram necessidade de melhoria, as demais julgaram benéfica a atuação do Conselho. Das duas respostas obtidas que discriminaram necessidade de melhoria do Conselho ambas apontaram para a mesma direção: maior participação da comunidade, não apenas em processos de tomada de decisões, mas nos demais âmbitos da escola. Observamos então, que apesar de alguns membros afirmarem existir necessidade de melhoria conforme exposto pelas respostas, há uma satisfação ainda maior com

a forma como o Conselho se realiza na instituição.

4. Considerações Finais

Ao fim da pesquisa realizada percebe-se que as escolas que serviram de objeto para pesquisa apresentam um Conselho de Escola atuante e que tem o intuito de suprir as necessidades e demandas advindas da instituição e da própria comunidade onde estão situadas. Porém, ainda existem pontos a serem observados, exaltados e passíveis de melhorias; entre eles o que mais merece atenção dos gestores e pessoas em posição de liderança é o envolvimento de pais e/ou responsáveis nos processos de tomada de decisão. Afinal, o (s) filho (s) deles serão atingidos diretamente.

Além de ser uma obrigação da própria escola, enquanto órgão público, e, consequentemente, democrática trazer transparência aos seus usuários e a comunidade na qual está inserida; também é um valor que o gestor deve estar sempre promovendo e buscando melhorias, pois apenas assim as reais demandas e necessidades da escola poderão ser supridas. Entende-se também que não é de responsabilidade apenas da escola a solução de todos os problemas da escola, porém apenas após conscientizar a comunidade e trazê-la para mais perto da instituição que poderemos pensar em uma educação que cumpra os padrões mínimos exigidos e garantidos.

A atenção exacerbada ao setor financeiro também pode ser um ponto negativo: gerir o dinheiro que chega à escola de forma adequada e que venha atender o estudante da maneira que ele realmente necessita é crucial para que toda estrutura e engrenagem da educação funcione; mas uma gestão que olha apenas para o setor financeiro e esquece das demais dimensões, em especial a pedagógica, permite abertura para que problemas de clima; aprendizagem e administrativos surjam.

A conclusão é que existe o indicativo de um caminho já percorrido e crucial para a construção de uma gestão mais democrática e participativa, que independente de quem seja o gestor ela se realize na própria ação da escola, sendo nítido uma cultura que preserve o caminho até então percorrido e que esse caminho sirva de base para avanços futuros necessários. Porém tal indicativo não

abona a necessidade de maior envolvimento da comunidade nas ações da escola e a ampliação do olhar para segmentos que não se resumam a questões financeiras apenas.

Referências

ALVES, R. **Conversas com quem gosta de ensinar.** 14 ed. Campinas: Papirus, 2012.

BARDIN. L. **Análise de Conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BRASIL. Lei 9394/96 de 20 de dezembro de 1996. Disponível<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm >. Acesso em<25 de outubro de 2023>.

ESPÍRITO SANTO. Secretaria Estadual de Educação. Manual dos conselhos de escola. 2022. Disponível em<https://sedu.es.gov.br/Media/sedu/pdf%20e%20Arquivos/Manual%20do%20Conselho%20de%20Escola.pdf>. Acesso em<31 de outubro de 2023>

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. São Cristóvão: Editora Terra e Paz, 2008.

GAARDER, J. **O mundo de Sofia.** São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 6 ed. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

RODRIGUES, A. F. **Como elaborar referência bibliográfica**. 7. ed. São Paulo: Humanitas, 2008.