



A GESTÃO ESCOLAR EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE PELOTAS: UM ESTUDO DE CASO

DHEIN, Carla Juliana¹; SIEVERT, Mara Lisiane²; LEITE, M^a. Cecília L.³; ALVES, Vanessa. G⁴.

¹Bosista de Iniciação Científica FAPERGS/BIC. Graduanda da Faculdade de Educação - FaE/UFPeL. carlajulianad@yahoo.com.br – ²Bosista de Iniciação Científica CNPq/PIBIC. Graduanda da Faculdade de Educação - FaE/UFPeL. marasia@gmail.com - ³Professora Adjunta do Departamento de Ensino da FaE/UFPeL, Orientadora da Bolsista BIC/FAPERGS - mcleite@gmail.com - ⁴Bosista de Iniciação Científica CNPq/PIBIC. Graduanda da Faculdade de Educação - FaE/UFPeL. vanessagoisalves@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho é um recorte de uma investigação mais abrangente intitulada “Gestão da Escola Pública: um Estudo em Escolas Municipais de Pelotas”. Esta pesquisa pretende caracterizar os diferentes formatos e práticas de gestão em andamento nas escolas públicas municipais de Pelotas, considerando as políticas implementadas no período 2001-2004 e focalizando as dimensões administrativa, pedagógica e financeira. Além disso, objetiva acompanhar o desempenho das Equipes Diretivas e dos Conselhos Escolares nas escolas municipais de Pelotas, identificando os principais mecanismos de participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, bem como as estruturas de poder presentes na escola. Na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96), a gestão democrática da educação foi formalmente definida como um dos princípios da educação nacional. No entanto, de acordo com referencial teórico de Basil Bernstein (1996) e Stephen Ball (1994), considera-se que este avanço, conquistado no plano legal, passa por processos de reinterpretação e recontextualização em diferentes níveis do sistema educacional. Equivale dizer que, na maior parte das vezes, o sentido original, que embasou o estabelecimento do texto original, é modificado. Tal fato deve-se, principalmente, aos tensionamentos, às lutas em torno do significado das políticas, em diferentes arenas culturais, políticas e sociais.

O desenvolvimento da pesquisa, planejada para ser realizada em duas etapas, está propiciando um conjunto de dados sobre as diferentes realidades das Escolas Públicas Municipais de Pelotas e formatos e práticas de gestão. A primeira etapa, já concluída, foi realizada por meio de análise documental e de grupos de discussão (GONDIM, 2002), e privilegiou a coleta de informações por meio das interações grupais, possibilitando, assim, explorar seus aspectos de homogeneidade e heterogeneidade, de consenso e conflito. Contou-se, neste processo, com a participação de membros das equipes diretivas de escolas municipais e de integrantes do corpo técnico de supervisão da Secretaria Municipal de Educação. A partir deste trabalho, foram identificados três tipos

predominantes de gestão de escolas, A, B, e C, cujas características principais são descritas de forma sucinta. A Escola “A” apresenta um discurso pedagógico próximo do discurso pedagógico da SME e se caracteriza pelo desenvolvimento de práticas efetivas de gestão democrática, coerentemente com o que consta em seu Projeto Pedagógico. Apresenta significativos indicadores de sucesso escolar. A Escola “B” apresenta um discurso pedagógico formalmente próximo do discurso da SME, mas as iniciativas de gestão democrática são mais tímidas e formais, baseadas na delegação. Apresenta traços fortes de uma gestão tradicional, em que predomina a lógica da eficiência e da organização. O projeto político-pedagógico tende a ser resultado de exigências formais, não operando na prática. Apresenta indicadores de um desempenho escolar próximo aos padrões da rede municipal de ensino. A Escola “C” apresenta um discurso pedagógico aparentemente indefinido, caracterizando-se por práticas de gestão tradicional, em alguns aspectos autoritária, muito desorganizada e pouco eficiente. O projeto político-pedagógico é bastante desarticulado. A Escola enfrenta situação significativa de fracasso escolar e de violência.

O recorte investigativo que apresento neste trabalho refere-se ao estudo de caso realizado em uma das três escolas pesquisadas: a Escola “C”.

2- METODOLOGIA

A estratégia de ação para o desenvolvimento da pesquisa incluiu a definição dos sujeitos e das ações operacionais para a consecução do trabalho. A investigação incluiu como um dos procedimentos metodológicos a constituição de grupos de discussão (GONDIM, 2002) – homogêneos e heterogêneos, etapa já finalizada, e a realização de estudos de caso (BECKER, 1994) – baseados em entrevista e observações e análise documental.

Na fase atual da investigação estão sendo realizados três estudos de caso em escolas (A, B e C). Neste trabalho irei me deter apenas no estudo da Escola “C”. O estudo parte de critérios relativos aos modelos de gestão construídos e em andamento em cada uma delas. A metodologia orienta-se por uma abordagem qualitativa clássica de estudos de caso (BECKER, 1994; BOGDAN e BIKLEN, 1994) e está sendo desenvolvida por meio de observações e entrevistas semi-estruturadas. Assim, são objeto de observações o ambiente das escolas, as reuniões dos Conselhos Escolares e dos demais fóruns de discussão e participação da comunidade escolar, os projetos desenvolvidos, atividades do cotidiano da escola. São objeto de estudo, o PPP, o Regimento Escolar e dados relativos ao desempenho da escola. As entrevistas estão sendo realizadas com integrantes dos diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados coletados por meio das observações realizadas até o momento indicam que a Escola C, no período 2001-2004, desenvolvia práticas de gestão “indefinidas”, em alguns aspectos autoritária, com indícios de uma abordagem administrativa de base individualista e casuística, além de pouco eficiente. O ambiente da Escola, caracterizado pela desorganização e desestruturação, apresentava sinais sensíveis de falta da presença efetiva da equipe diretiva. Seu PPP carecia de clareza e de fundamentação. Seu discurso pedagógico era, pelo menos aparentemente, “indefinido”. Por motivo de uma crise interna e de

deficiências graves na organização e no controle, a instituição escolar sofreu, em 2006, um processo de intervenção da SME. A gestão atual apresenta características de uma prática tradicional, com acentuada concentração de poderes.

Na Escola C, no período 2001-2004, as disciplinas e as funções desempenhadas constituíam elos de ligação dos docentes à instituição. No entanto, tendo em vista o tipo de gestão e as condições contextuais, observava-se sinais de falta de coesão, de comunicação interna e de controle, o que se estendia, igualmente, à convivência dos demais segmentos da comunidade escolar. A gestão se desenvolvia com múltiplos referenciais, nem sempre claros, sem visibilidade dos critérios de decisão, sem priorizar a construção/reconstrução do PPP da Escola. Os gestores não apresentavam uma relação forte entre si, assumindo destaque o cargo da direção, que passou a enfrentar níveis altos de vulnerabilidade com relação a diferentes contextos de influência e a bases de poder alternativas, mediante articulação e re-articulação interna. Considerando essas características, situou-se este tipo de gestão (2001-2004) como “indefinida”.

A Escola apresentava índices de evasão altos (2001-2005), com ligeira melhora em 2006. Os índices de reprovação na Escola, no primeiro período (2001-2005), apresentam um movimento de queda (resultado do pouco controle da gestão, combinado com a recontextualização de políticas da SME), os quais vêm sendo revertidos na atual gestão, em que se observa mais controle.

Na Tabela 1, há indicadores de um desempenho escolar da Escola C bastante distante dos padrões da rede municipal de ensino; são apresentados números da Matrícula Geral e do Abandono. Comparados à média do município e do país, a Escola C apresenta índices de evasão relativamente altos no período 2001-2004, muito distintos daqueles das Escolas A e B. Sendo que, a média de evasão de Pelotas neste período ficou em 6% e, a média do país ficou em 10 % (MEC, SME Pelotas)

TABELA 1 – DADOS DE MATRÍCULA E RENDIMENTO ESCOLAR, EM NÚMERO E PERCENTUAL, DA ESCOLA “C”, ENSINO FUNDAMENTAL, NO PERÍODO 2000-2006

ANO	Matrícula Geral	Abandono/Falecimento		Transferência		Cancelamento		Matrícula Final
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	
2000	859	96	11,17	55	6,40	17	1,98	691
2001	798	93	11,65	41	5,14	5	0,63	659
2002	782	94	12,02	40	5,12	1	0,13	647
2003	777	96	12,35	59	7,59	0	0,00	622
2004	720	83	11,52	45	6,25	3	0,42	589
2005	775	85	10,97	42	5,42	3	0,39	645
2006	741	65	8,77	27	3,64	3	0,41	646

FONTE: Secretaria Municipal de Educação de Pelotas.

A Tabela 2 apresenta os dados sobre a aprovação e a reprovação na Escola C, no período 2000 – 2006. Inicialmente, constata-se índices elevados de reprovação, que apresentam um movimento de redução até 2004, e que voltam a se acentuar a partir de 2005, atingindo patamares significativamente altos em 2006.

TABELA 2 – ALUNOS APROVADOS, REPROVADOS E ABANDONO, EM NÚMERO E PERCENTUAL, DA ESCOLA “C”, ENSINO FUNDAMENTAL, NO PERÍODO 2000-2006

ANO	Aprovados		Reprovados		Abandono	
	N	%	N	%	N	%
2000	419	52,1	272	33,8	113	14,1

2001	393	51,9	266	35,1	98	13,0
2002	468	63,1	179	24,1	95	12,8
2003	482	67,1	140	19,5	96	13,4
2004	471	69,8	118	17,5	86	12,7
2005	467	63,7	178	24,3	88	12,0
2006	363	50,9	283	39,6	68	9,5

FONTE: Secretaria Municipal de Educação de Pelotas.

Nota: O abandono referente aos dados da escola C, da Rede Municipal de Pelotas, inclui dados de cancelamento de matrícula.

4- CONCLUSÃO

Os dados da investigação coletados até o momento permitem identificar diferentes processos de construção de políticas em distintos contextos, de “influência, de produção da política como texto e da prática” (BALL, 1994).

No atual estágio da pesquisa, podemos evidenciar que de acordo com as características da gestão da Escola C, predominava, no período 2001-2004, um modelo de gestão “indefinida”, com aspecto autoritário, de base individualista e pouco eficiente.

O modelo de gestão desenvolvido na escola C vinha acompanhado de altos níveis de reprovação e evasão escolar. Tais resultados estão sendo revertidos, ultimamente, com a experiência de uma nova gestão, mas isso ainda não pode ser afirmado como tendência.

Reforça-se, desse modo, a experiência de articular a metodologia proposta e de procurar compreender as relações micro e macro, local e global, entre os diferentes níveis das políticas em ação, nos diferentes contextos e práticas, de forma a melhor entender as negociações dos atores sociais presentes nas escolas investigadas, em seus próprios contextos de realização.

5. BIBLIOGRAFIA

- BALL, S. J. **Education reform: a critical and post-structural approach**. Buckingham: Open University Press, 1994.
- BECKER, Howard. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Hucitec, 1994.
- BERNSTEIN, Basil. **Pedagogy, symbolic control and identity: theory, research, critique**. Lanham: Rowman e Littlefield, 1996.
- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto (Portugal): Porto Editora, 1994.
- GANDIN, Luís Armando; HYPOLITO, Álvaro Moreira. Reestruturação educacional como construção social contraditória. In: Álvaro Moreira Hypolito; Luís Armando Gandin. (Org.). **Educação em tempos de incertezas**. 1.ed. Belo Horizonte, 2000, v. , p.59-92.
- GONDIM, Sônia Maria G. Grupos focais como técnica de investigação. **Estudos de Psicologia**, UFRN- Natal, v. 7, n. 2, p.299-319, 2002.
- HYPOLITO, A.M.; LEITE, M.C.L; DALL'IGNA, M.A.; MARCOLLA, V.; AIRES, C. F. e ALVES, V. G. **Democracia participativa e gestão escolar em diferentes contextos: uma construção teórico-metodológica**. In: HYPOLITO, A. M. et al.(org.) **GESTÃO EDUCACIONAL E DEMOCRACIA PARTICIPATIVA**, Editora da UFRGS, Porto Alegre, p. 11-32, prelo.
- HYPOLITO, A. M. et al.(org.) **GESTÃO EDUCACIONAL E DEMOCRACIA PARTICIPATIVA**, Editora da UFRGS, Porto Alegre, p. 11-32, prelo.
- HYPOLITO, Álvaro Moreira. Trabalho e Educação Politécnica: avanços e retrocessos na nova LDB. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Brasília, v. 8, n. 2, p.51-77, 1992.
- _____. A gestão dos processos educativos e trabalho docente. In: **IV Seminário Interdisciplinar em Supervisão Escolar**. Santa Cruz do Sul : UNISC, 2003. v. 4. p.17-31.
- LEITE, Maria Cecília Lorea. **Estigma: a atualidade da contribuição de Erving Goffman**. Artigo elaborado para o Seminário Sociologia e Educação: a construção do objeto de pesquisa, sob a coordenação da Profa. Dra. Maria Helena Degani Veit.

_____. **Decisões Pedagógicas e inovações no ensino jurídico.** 2003, 386 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.